

POLITECHNIKA BIAŁOSTOCKA

Rozprawa doktorska

mgr **Zuzanna Sara Moczydłowska**

**Motywacja do służby w Straży Marszałkowskiej
a przynależność pokoleniowa funkcjonariuszy**

Dyscyplina naukowa: nauki o zarządzaniu i jakości

Wydział Inżynierii Zarządzania

Promotor:
dr hab. Katarzyna Czerewacz-Filipowicz, prof. PB

Promotor pomocniczy:
dr Joanna Szydło

Białystok 2026

STRESZCZENIE

Praca doktorska podejmuje problematykę motywacji do służby w Straży Marszałkowskiej w kontekście przynależności pokoleniowej funkcjonariuszy. Specyfika służb mundurowych, funkcjonujących w warunkach wysokiej hierarchiczności organizacyjnej oraz szczególnej odpowiedzialności za realizację zadań publicznych, powoduje, że skuteczne motywowanie funkcjonariuszy stanowi jeden z kluczowych czynników warunkujących sprawność operacyjną formacji oraz jej stabilność kadrową. Jednocześnie współczesne organizacje, w tym formacje mundurowe, funkcjonują w warunkach rosnącej różnorodności pokoleniowej personelu, co implikuje potrzebę uwzględniania zróżnicowanych oczekiwań i potrzeb przedstawicieli poszczególnych generacji w procesie motywowania.

Celem rozprawy było poznanie zależności między motywami podjęcia służby oraz odejścia ze służby w Straży Marszałkowskiej a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy. Istotnym celem badawczym była również diagnoza poziomu i uwarunkowań motywacji do służby wśród funkcjonariuszy reprezentujących różne grupy wiekowe, a także identyfikacja instrumentów zarządzania motywacją stosowanych przez kadrę dowódczą Straży Marszałkowskiej oraz ocena ich adekwatności odnośnie do oczekiwań przedstawicieli poszczególnych pokoleń. Ze względu na specyfikę badanej formacji przyjęto metodykę badawczą właściwą dla studium przypadku. W pracy zastosowano triangulację metod i technik badawczych obejmującą badania ankietowe, wywiady pogłębione, panel ekspercki, analizę dokumentów oraz analizę logiczną.

Sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Czy istnieje, a jeśli tak, jaka jest zależność między motywami podjęcia i pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy?
2. Czy istnieje, a jeśli tak, jaka jest zależność między motywami odejścia ze służby w Straży Marszałkowskiej a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy?
3. Jakie instrumenty zarządzania motywacją funkcjonariuszy stosuje kadra dowódcza w Straży Marszałkowskiej oraz w jakim stopniu są one adekwatne do oczekiwań poszczególnych grup pokoleniowych?

Przyjęta procedura badawcza obejmowała pięć etapów. W pierwszym etapie przeprowadzono krytyczny przegląd literatury przedmiotu oraz analizę aktów prawnych dotyczących systemów motywowania i różnorodności pokoleniowej na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem służb mundurowych. Etap ten zakończono identyfikacją luki badawczej oraz określeniem celów rozprawy. W etapie drugim opracowano problemy badawcze i hipotezy, dokonano doboru metod oraz narzędzi badawczych, a także przeprowadzono badania

pilotażowe na grupie pięciu funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej oraz pięciu byłych funkcjonariuszy tej formacji. Pozwoliło to na wstępną identyfikację uwarunkowań motywacji do służby oraz doprecyzowanie założeń badawczych. W trzecim etapie przeprowadzono panel ekspertów oraz analizę strukturalną z wykorzystaniem programu MICMAC, których celem była identyfikacja determinant poziomu motywacji do służby w formacjach mundurowych oraz określenie wzajemnych relacji pomiędzy analizowanymi czynnikami. Przyjęcie szerszej perspektywy badawczej wynikało z braku wcześniejszych badań dotyczących uwarunkowań motywacji do służby w Straży Marszałkowskiej, co wymagało uprzedniego rozpoznania mechanizmów motywacyjnych charakterystycznych dla służb mundurowych jako kategorii organizacji. Analiza umożliwiła wyodrębnienie determinant systemu motywacyjnego, do których zaliczono przede wszystkim regulacje prawne i poziom wynagrodzenia, a także czynników kluczowych, obejmujących m.in. możliwość awansu i rozwoju zawodowego, stabilność zatrudnienia, markę organizacji, poziom zrozumienia misji, styl przywództwa, poczucie przynależności, akceptację struktury organizacyjnej oraz atmosferę w miejscu służby. Wyniki analizy strukturalnej pozwoliły ponadto określić siłę i kierunki wzajemnych oddziaływań pomiędzy czynnikami, a także stanowiły podstawę konceptualizacji modelu badawczego i operacjonalizacji zmiennych wykorzystanych w dalszych etapach badań. W etapie czwartym opracowano właściwe narzędzia badawcze, w tym kwestionariusz ankiety i scenariusz wywiadu pogłębionego, a także przeprowadzono analizę dokumentów wewnętrznych Straży Marszałkowskiej. Następnie zrealizowano badania empiryczne zgodnie z metodyką studium przypadku. Badania ilościowe objęły 112 funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej oraz 60 byłych funkcjonariuszy formacji, natomiast badania jakościowe przeprowadzono wśród przedstawicieli kadry dowódczej. Dokonano również analizy systemu wartości funkcjonariuszy z wykorzystaniem Skali Wartości Rokeacha oraz analizy statystycznej zgromadzonego materiału empirycznego. Etap piąty obejmował opracowanie wniosków, sformułowanie rekomendacji praktycznych oraz wskazanie kierunków dalszych badań.

Rozprawa składa się z pięciu rozdziałów. W rozdziale pierwszym przedstawiono koncepcje motywacji i motywowania, ukazując ich wzajemne zależności oraz interdyscyplinarny charakter współczesnych ujęć teoretycznych. Rozdział drugi poświęcono charakterystyce pokoleń funkcjonujących na rynku pracy, ich postaw wobec pracy oraz oczekiwań motywacyjnych, a także podstawom zarządzania różnorodnością pokoleniową. W rozdziale trzecim zaprezentowano Straż Marszałkowską jako przedmiot badań, omawiając jej genezę, strukturę organizacyjną i zatrudnienia, miejsce w systemie ochrony najważniejszych osób w państwie oraz rozwiązania dotyczące rekrutacji, doskonalenia zawodowego, wynagradzania i awansu

funkcjonariuszy. W rozdziale czwartym przedstawiono metodykę badań, w tym przedmiot i zakres badań, problemy oraz hipotezy badawcze, a także charakterystykę zastosowanych narzędzi i próby badawczej. Rozdział piąty zawiera analizę wyników badań własnych dotyczących uwarunkowań motywacji do służby w formacjach mundurowych, motywów podjęcia służby w Straży Marszałkowskiej, poziomu i determinant motywacji do służby wśród funkcjonariuszy reprezentujących różne grupy wiekowe, hierarchii wartości funkcjonariuszy jako źródła potrzeb motywacyjnych, stosowanych narzędzi motywowania oraz przyczyn odejść ze służby.

Uzyskane wyniki badań wskazują na występowanie zależności pomiędzy motywami podjęcia i pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy. Wykazano również istotną statystycznie zależność pomiędzy samooceną poziomu motywacji do służby a wiekiem badanych funkcjonariuszy. Wyniki badań potwierdzają potrzebę zwiększenia elastyczności systemów motywacyjnych oraz uwzględniania zróżnicowanych potrzeb pokoleniowych w zarządzaniu personelem formacji mundurowych. Szczęólnego znaczenia nabiera rozwój tych elementów systemu motywacyjnego, na które organizacja posiada bezpośredni wpływ, takich jak dostęp do szkoleń, poprawa elastyczności grafiku, systematyczna diagnoza potrzeb funkcjonariuszy oraz transparentne ścieżki rozwoju zawodowego. W odniesieniu do najmłodszych funkcjonariuszy szczególnie istotne okazuje się integrowanie motywatorów finansowych z możliwościami rozwoju zawodowego oraz wzmacnianiem poczucia sensu wykonywanej służby, co może sprzyjać wzrostowi zaangażowania i retencji kadrowej. Znaczenie zachowuje również utrzymywanie pozytywnej atmosfery służby oraz systematyczne docenianie osiągnięć funkcjonariuszy, odpowiadające ich potrzebom psychospołecznym.

ABSTRACT

This doctoral thesis examines the issue of motivation to serve in the Marshal's Guard in the context of officers' generational affiliation. The specific nature of uniformed services, operating within a highly hierarchical organisational structure and bearing particular responsibility for the performance of public duties, means that effectively motivating officers is one of the key factors determining the operational efficiency of the force and its staff stability. At the same time, modern organisations, including uniformed services, operate in an environment of increasing generational diversity among staff, which implies the need to take into account the varied expectations and needs of representatives of different generations in the motivation process.

The aim of the study was to investigate the relationship between the reasons for joining and leaving the Marshal's Guard and the officers' generational affiliation. Another key research objective was to assess the level and determinants of motivation to serve among officers representing different age groups, as well as to identify the motivation management tools used by the command staff of the Marshal's Guard and to evaluate their suitability in relation to the expectations of representatives of individual generations. Due to the specific nature of the organisation under study, a research methodology appropriate for a case study was adopted. The study employed a triangulation of research methods and techniques, including surveys, in-depth interviews, an expert panel, document analysis and logical analysis.

The following research questions were formulated:

1. Is there a relationship, and if so, what is the relationship between the motives for joining and serving in the Marshal's Guard and the officers' generational affiliation?
2. Is there a relationship, and if so, what is the relationship between the motives for leaving the Marshal's Guard and the officers' generational affiliation?
3. What instruments for managing officers' motivation does the command staff of the Marshal's Guard use, and to what extent are they appropriate to the expectations of individual generational groups?

The research procedure adopted comprised five stages. The first stage involved a critical review of the relevant literature and an analysis of legal acts concerning incentive schemes and generational diversity in the labour market, with particular emphasis on the uniformed services. This stage concluded with the identification of a research gap and the definition of the thesis's objectives. In the second stage, research questions and hypotheses were formulated, research methods and tools were selected, and pilot research was conducted on a group of five officers of

the Marshal's Guard and five former officers of that formation. This allowed for the preliminary identification of the determinants of motivation for service and the refinement of the research assumptions. In the third stage, an expert panel was convened and a structural analysis was carried out using the MICMAC programme, the aim of which was to identify the determinants of the level of motivation to serve in uniformed services and to determine the interrelationships between the analysed factors. The adoption of a broader research perspective stemmed from the lack of previous studies on the determinants of motivation to serve in the Marshal's Guard, which required prior identification of the motivational mechanisms characteristic of uniformed services as a category of organisation. The analysis made it possible to identify the determinants of the incentive system, which primarily included legal regulations and salary levels, as well as key factors such as opportunities for promotion and professional development, job security, the organisation's brand, the level of understanding of the mission, leadership style, a sense of belonging, acceptance of the organisational structure, and the atmosphere at the workplace. The results of the structural analysis also made it possible to determine the strength and directions of the interactions between these factors, and formed the basis for conceptualising the research model and operationalising the variables used in subsequent stages of the research. In the fourth stage, appropriate research tools were developed, including a questionnaire and an in-depth interview script, and an analysis of the Marshal's Guard's internal documents was carried out. Empirical research was then carried out in accordance with case study methodology. Quantitative research covered 112 officers of the Marshal's Guard and 60 former officers of the force, whilst qualitative research was conducted among representatives of the command staff. An analysis of the officers' value system was also carried out using the Rokeach Value Survey, along with a statistical analysis of the collected empirical data. The fifth stage involved drawing conclusions, formulating practical recommendations and identifying directions for further research.

The thesis consists of five chapters. The first chapter presents the concepts of motivation and motivating, highlighting their interrelationships and the interdisciplinary nature of contemporary theoretical approaches. The second chapter is devoted to the characteristics of the generations present in the labour market, their attitudes towards work and motivational expectations, as well as the fundamentals of managing generational diversity. Chapter three presents the Marshal's Guard as the subject of the research, discussing its origins, organisational and staffing structure, its role in the system of protecting the state's most important figures, and the arrangements concerning the recruitment, professional development, remuneration and promotion of officers. Chapter four presents the research methodology, including the subject and

scope of the study, research problems and hypotheses, as well as a description of the tools used and the research sample. Chapter five contains an analysis of the results of original research concerning the determinants of motivation for service in uniformed services, the motives for joining the Marshal's Guard, the level and determinants of motivation to serve among officers representing different age groups, the hierarchy of officers' values as a source of motivational needs, the motivational tools used, and the reasons for leaving the service.

The research findings indicate a correlation between the reasons for joining and serving in the Marshal's Guard and the officers' generational affiliation. A statistically significant correlation was also demonstrated between self-assessed levels of motivation for service and the age of the officers surveyed. The research findings confirm the need to increase the flexibility of incentive schemes and to take into account the diverse generational needs in the management of uniformed services personnel. Of particular importance is the development of those elements of the incentive system over which the organisation has direct influence, such as access to training, improved schedule flexibility, systematic assessment of officers' needs, and transparent career development pathways. With regard to the youngest officers, it is particularly important to integrate financial incentives with opportunities for professional development and to reinforce a sense of purpose in their service, which may foster increased commitment and staff retention. It is also important to maintain a positive working atmosphere and to systematically recognise officers' achievements in a way that meets their psychosocial needs.

SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	10
1. SYSTEMY MOTYWOWANIA JAKO PRZEDMIOT BADAŃ W NAUKACH O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI	16
1.1. Motywacja i motywowanie – definicje, modele, znaczenie w procesie zarządzania .	16
1.2. Teorie motywacji i motywowania	24
1.3. Systemy motywowania we współczesnych organizacjach	53
1.4. Wynagrodzenie jako kluczowy element systemu motywowania	59
1.5. Uwarunkowania i pomiar efektywności systemów motywowania	64
2. PRZYNALEŻNOŚĆ POKOLENIOWA A MOTYWACJA DO PRACY	69
2.1. Przynależność i tożsamość pokoleniowa	69
2.2. Charakterystyka pokoleń aktywnych na rynku pracy	81
2.3. Przynależność pokoleniowa a postawy wobec pracy i oczekiwania motywacyjne pracowników	92
2.4. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową	99
3. STRAŻ MARSZAŁKOWSKA - CHARAKTERYSTYKA BADANEJ FORMACJI	111
3.1. Historia Straży Marszałkowskiej	111
3.2. Struktura organizacyjna i struktura zatrudnienia w Straży Marszałkowskiej	115
3.3. Rola Straży Marszałkowskiej w systemie ochrony kluczowych osób w państwie...	117
3.4. Proces rekrutacji do służby oraz doskonalenie kompetencji funkcjonariuszy	122
3.5. System szkolenia i awansu zawodowego w Straży Marszałkowskiej	125
4. MOTYWACJA DO SŁUŻBY W STRAŻY MARSZAŁKOWSKIEJ A PRZYNALEŻNOŚĆ POKOLENIOWA FUNKCJONARIUSZY – METODYKA BADAŃ WŁASNYCH	129
4.1. Przedmiot, cel badań oraz problemy i hipotezy badawcze	129
4.2. Konceptualizacja procesu badawczego	136

4.3.	Studium przypadku w badaniach w subdyscyplinie zarządzanie zasobami ludzkimi	148
4.4.	Charakterystyka próby badawczej	165
5.	MOTYWACJA DO SŁUŻBY W STRAŻY MARSZAŁKOWSKIEJ A PRZYNALEŻNOŚĆ POKOLENIOWA FUNKCJONARIUSZY – ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ.....	171
5.1.	Uwarunkowania motywacji do służby w formacjach mundurowych	171
5.2.	Motywy podjęcia służby w Straży Marszałkowskiej – perspektywa funkcjonariuszy i kadry dowódczej	184
5.3.	Poziom oraz uwarunkowania motywacji do służby w Straży Marszałkowskiej funkcjonariuszy reprezentujących różne grupy wiekowe	188
5.4.	Hierarchia wartości funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej jako źródło potrzeb motywacyjnych	197
5.5.	Narzędzia motywowania w Straży Marszałkowskiej.....	211
5.6.	Przyczyny odejść ze służby – analiza wyników badań wśród byłych funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej	222
5.7.	Dyskusja wyników badań i propozycja modelu systemu motywacyjnego Straży Marszałkowskiej.....	226
	ZAKOŃCZENIE.....	235
	BIBLIOGRAFIA.....	242
	WYKAZ TABEL	272
	WYKAZ RYSUNKÓW	274

WSTĘP

Motywacja pracowników stanowi jedno z kluczowych zagadnień współczesnych badań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz psychologii organizacji. Istota motywowania ujmowana jest jako złożony proces zarządczy, wymagający uwzględnienia indywidualnych uwarunkowań pracowników. Efektywne oddziaływanie motywacyjne opiera się na identyfikacji potrzeb i oczekiwań jednostek, kształtowaniu sprzyjających warunków pracy oraz stosowaniu odpowiednich metod zarządzania. W konsekwencji wykonywana praca staje się nie tylko źródłem realizacji celów indywidualnych, lecz także narzędziem osiągania strategicznych celów organizacji¹. System motywacyjny jako jeden z kluczowych elementów systemu zarządzania zasobami ludzkimi odpowiada za zwiększenie efektywności pracowników, a także optymalizację wykorzystania ich potencjału². Ma również ogromny wpływ na procesy kadrowe. Istotne jest uchwycenie jego specyficznych elementów wykorzystywanych w zarządzaniu przedstawicielami służb mundurowych. Jednym z tego typu podmiotów (niezwykle istotnych w systemie bezpieczeństwa państwa) jest Straż Marszałkowska. Jest to formacja odpowiedzialna głównie za ochronę terenów, obiektów i urządzeń będących w zarządzie Kancelarii Sejmu i zarządzie Kancelarii Senatu, w tym przy użyciu urządzeń służących do rejestracji obrazu i dźwięku, a przede wszystkim za 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 Senatu³.

¹ I. Alfatihah, A.S. Nugroho, E. Haessel, A. Maharani, *The influence of work-life balance with work motivation as mediating factor on job satisfaction A prediction toward transition to new normal situation*, „The Management Journal of Binaniaga” 2021, No. 6; M. Mazur, *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 8; G.R. Slemp, J.G. Field, R.M. Ryan, V.W. Forner, A. Van den Broeck, K.J. Lewis, *Interpersonal supports for basic psychological needs and their relations with motivation, well-being, and performance: A meta-analysis*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2024, No. 5.

² J.M. Moczyłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa 2010; S. Kalogiannidis, *Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector*, „The Strategic Journal of Business & Change Management” 2021, No. 8, s. 985; D.R. Wardiansyah, N.K. Indrawati, D.T. Kurniawati, *The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction*, „International Journal of Research in Business and Social Science” 2024, No. 13, s. 220-231; E. Mazur-Wierzbička, *Human Resources as Fundamental Element Determining the Development of Innovation*, „Marketing and Management of Innovations” 2019, No. 1, s. 335-355.

³ Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 roku o Straży Marszałkowskiej (Dz.U.2023.1729 t.j.); Ł. Wojciechowski, *Rola i zadania Straży Marszałkowskiej w systemie bezpieczeństwa państwa*, [w:] M. Paździor, J. Trubalska, Ł. Wojciechowski (red.), *Wybrane aspekty bezpieczeństwa państwa w ujęciu instytucjonalno-prawnym*, Innovatio Press Wydawnictwo Naukowe WSEI, Lublin 2019, s. 47-56.

W ostatnich latach obserwuje się istotne zmiany demograficzne i społeczne wpływające na rynek pracy, w tym także na służby mundurowe. Szczególne znaczenie ma pojawienie się przedstawicieli różnych pokoleń funkcjonujących równolegle w jednej organizacji. Każda z tych grup charakteryzuje się odmiennymi wartościami, oczekiwaniami wobec pracy oraz podejściem do obowiązków służbowych. Zróżnicowanie pokoleniowe może wpływać zarówno na poziom motywacji, jak i na skuteczność stosowanych narzędzi motywacyjnych⁴. W niniejszej pracy przynależność pokoleniową określono na podstawie rocznika urodzenia i odpowiadających mu przedziałów wiekowych, bez uwzględniania subiektywnej identyfikacji generacyjnej badanych.

Dotychczasowe badania naukowe dotyczące zależności między motywacją do służby w Straży Marszałkowskiej a przynależnością pokoleniową funkcjonariuszy mają charakter fragmentaryczny oraz nie uwzględniają dynamiki zmian zachodzących w służbach mundurowych i ich otoczeniu. Dlatego istnieje potrzeba diagnozy tej zależności, a także potrzeba identyfikacji i oceny instrumentarium zarządzania motywacją funkcjonariuszy w Straży Marszałkowskiej. Dotychczasowe badania koncentrują się głównie na sektorze cywilnym lub analizują motywację w ujęciu ogólnym, pomijając kontekst pokoleniowy bądź specyfikę organizacji o charakterze hierarchicznym. Praca doktorska pozwala częściowo wypełnić lukę badawczą dotyczącą poziomu motywacji funkcjonariuszy polskich służb mundurowych do podjęcia służby oraz pozostania w służbie na przykładzie konkretnej formacji. Wybór formacji poddanej badaniu uzasadnia przyjęcie metodyki właściwej dla studium przypadku. Jest to specyficzna służba mundurowa, a jej charakter nie pozwala porównywać jej do innych służb mundurowych funkcjonujących w Polsce. Metoda studium przypadku daje możliwość dogłębnej analizy problemu oraz zaprezentowania bardzo dokładnego opisu i analizy badanego zjawiska ze względu na dużą liczbę zmiennych i zależności między nimi⁵.

Przyjęto następujące cele niniejszej rozprawy doktorskiej:

⁴ H. Jung, M. Shin, *Generational differences in work attitudes: The role of union instrumentality and socioeconomic status*, „Economic and Industrial Democracy” 2025, nr 2, s. 318-339; K. Krzemińska, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową – kontekst rynku pracy*, „Zarządzanie i Jakość” 2021, nr 3, s. 25; A. Barwińska-Małajowicz, *Generational Affiliation as a Determinant of Characteristics and Attitudes Towards Professional and Social Life*, „Humanities and Social Sciences” 2022, No. 1, s. 9.

⁵ W. Grzegorzczuk, *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Grzegorzczuk, *Zarządzanie. Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studium przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 9 -10; M. Matejun, *Metoda studium przypadku – egzemplifikacja wykorzystania w naukach o zarządzaniu*, [w:] M. Matejun (red.), *Rozwój organizacji w teorii i w praktyce zarządzania*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, Łódź 2012, s. 351; M. Gog, *Case study research*, „International Journal of Sales, Retailing & Marketing” 2025, No. 9, s. 33-41.

Cel teoretyczny: systematyzacja wiedzy na temat zależności między przynależnością pokoleniową pracowników a ich oczekiwaniami wobec pracodawców w zakresie systemów motywacyjnych.

Cel metodyczny: opracowanie autorskich narzędzi do diagnozy zależności między motywacją do podjęcia i pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej (kwestionariusze ankiet, scenariusz wywiadu, scenariusz panelu eksperckiego).

Cele empiryczne:

1. Poznanie zależności między motywami podjęcia służby oraz odejścia ze służby w Straży Marszałkowskiej a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy.
2. Diagnoza poziomu i uwarunkowań motywacji do służby w Straży Marszałkowskiej u funkcjonariuszy reprezentujących różne grupy wiekowe.
3. Poznanie instrumentów zarządzania motywacją funkcjonariuszy, stosowanych przez kadrę dowódczą w Straży Marszałkowskiej, ocena ich adekwatności do oczekiwań poszczególnych grup pokoleniowych.

Cel użytkowy: wypracowanie rekomendacji o charakterze systemowym i doskonalącym dla kadry dowódczej zarządzającej w Straży Marszałkowskiej.

W ramach realizacji celu głównego sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Czy istnieje, a jeśli tak, jaka jest zależność między motywami podjęcia i pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy?
2. Czy istnieje, a jeśli tak, jaka jest zależność między motywami odejścia ze służby w Straży Marszałkowskiej a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy?
3. Jakie instrumenty zarządzania motywacją funkcjonariuszy stosuje kadra dowódcza w Straży Marszałkowskiej oraz w jakim stopniu są one adekwatne do oczekiwań poszczególnych grup pokoleniowych?

Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych i badań pilotażowych sformułowano hipotezę główną: Istnieje zależność między motywami podjęcia i pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy. Im starszy wiek funkcjonariuszy, tym większe znaczenie motywatorów finansowych oraz potrzeby stabilizacji zatrudnienia, oraz trzy hipotezy cząstkowe, stanowiące metodyczną egemplifikację pytań badawczych:

H1. Motywy podjęcia i pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej różnią się w zależności od przynależności generacyjnej funkcjonariuszy. Zakłada się, że w przypadku funkcjonariuszy z pokolenia Z większe znaczenie mają motywatory pozamaterialne, takie jak prestiż formacji i możliwość rozwoju kompetencji zawodowych, natomiast w przypadku funkcjonariuszy

reprezentujących starsze generacje większe znaczenie mają motywatory finansowe oraz stabilność zatrudnienia. We wszystkich grupach generacyjnych istotnym źródłem motywacji pozostaje bezpieczeństwo.

H2. Niezależnie od wieku funkcjonariusze deklarują odejście głównie z powodu złej atmosfery w pracy, nadmiernego obciążenia obowiązkami, ograniczonych możliwości awansu oraz niezadowolenia z poziomu wynagrodzeń.

H3. Instrumenty zarządzania motywacją funkcjonariuszy stosowane przez kadrę dowódczą Straży Marszałkowskiej mają ograniczony stopień zróżnicowania, ponieważ opierają się głównie na rozwiązaniach formalnych, płacowych i uznaniowych, a w niewielkim zakresie uwzględniają potrzebę personalizacji oraz oczekiwania poszczególnych grup pokoleniowych.

Aby osiągnąć cele pracy i odpowiedzieć na pytania badawcze, zrealizowano 5 etapów postępowania badawczego:

ETAP 1 – Przegląd literatury oraz określenie założeń badawczych

Dokonanie przeglądu literatury przedmiotu oraz aktów prawnych dotyczących systemów motywowania i różnorodności pokoleniowej na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem służb mundurowych. Identyfikacja luki badawczej. Sformułowanie celów pracy.

ETAP 2 – Opracowanie metodyki badań

Opracowanie problemów badawczych i wstępnych hipotez, dobór metod i narzędzi badawczych. Przeprowadzenie badań pilotażowych na próbie 5 funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej oraz 5 byłych reprezentantów tej formacji. Identyfikacja czynników mających wpływ na poziom motywacji do służby w formacjach mundurowych. Doprecyzowanie hipotez badawczych.

ETAP 3 – Panel ekspertów

Przeprowadzenie panelu ekspertów. Analiza strukturalna pozwalająca na wyłonienie determinant motywowania funkcjonariuszy służb mundurowych.

ETAP 4 – Opracowanie narzędzi do badań. Przeprowadzenie badań wg metodyki studium przypadku

Opracowanie kwestionariuszy ankiety i scenariusza wywiadu, analiza dokumentów wewnętrznych Straży Marszałkowskiej. Przeprowadzenie badań ilościowych (PAPI) wśród 112 funkcjonariuszy SM oraz badań ilościowych (CAWI) wśród 60 byłych funkcjonariuszy SM, a także przeprowadzenie badań jakościowych (IDI) wśród kadry dowódczej. Analiza systemu wartości funkcjonariuszy przy wykorzystaniu Skali Wartości Rokeacha. Wykonanie analizy statystycznej materiału empirycznego.

ETAP 5 - Opracowanie wniosków i rekomendacji

Przeprowadzenie dyskusji wyników. Sformułowanie kierunków dalszych badań.

Rozprawa składa się z pięciu rozdziałów. W rozdziale pierwszym prezentowane są koncepcje motywacji i motywowania, które wzajemnie się przenikają, z uwzględnieniem interdyscyplinarnego wymiaru referowanych modeli i ujęć teoretycznych. Ponadto, ze względu na przedmiot rozprawy doktorskiej, eksponowane zostały te treści, które dotyczą motywacji i motywowania w środowisku pracy. Omówione więc zostały systemy motywowania we współczesnych organizacjach, systemy wynagrodzeń oraz uwarunkowania i pomiar efektywności systemów motywowania.

W rozdziale drugim zaprezentowano zależność na poziomie: przynależność pokoleniowa a motywacja do pracy. Dokonano charakterystyki pokoleń aktywnych na rynku pracy oraz postaw wobec pracy i oczekiwań motywacyjnych pracowników będących przedstawicielami różnych pokoleń. Omówiono podstawy zarządzania różnorodnością pokoleniową.

W rozdziale trzecim dokonano charakterystyki badanej formacji, tj. Straży Marszałkowskiej. Przedstawiono rys historyczny formacji, strukturę organizacyjną i strukturę zatrudnienia w Straży Marszałkowskiej, rolę Straży Marszałkowskiej w systemie ochrony kluczowych osób w państwie. Zwrócono uwagę na proces rekrutacji do służby, doskonalenie kompetencji funkcjonariuszy, a także system wynagradzania, szkolenia i awansu zawodowego w Straży Marszałkowskiej.

W czwartym rozdziale zaprezentowano metodykę badań: przedmiot badań, założenia metodologiczne, problemy i hipotezy badawcze. Dokonano charakterystyki narzędzi badawczych oraz próby badawczej.

W rozdziale piątym zawarto analizę wyników badań własnych, które dotyczyły: uwarunkowań motywacji do służby w formacjach mundurowych, motywów podjęcia służby w Straży Marszałkowskiej w perspektywie funkcjonariuszy i kadry dowódczej, poziomu oraz uwarunkowań motywacji do służby w Straży Marszałkowskiej funkcjonariuszy reprezentujących różne grupy wiekowe, hierarchii wartości funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej jako źródła potrzeb motywacyjnych, narzędzi motywowania w Straży Marszałkowskiej oraz przyczyn odejść ze służby (analiza wyników badań wśród byłych funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej).

Zakończenie stanowi podsumowanie, w którym przedstawiono syntezę najważniejszych wyników przeprowadzonych badań, odniesienie uzyskanych rezultatów do postawionych celów pracy oraz pytań badawczych i hipotez. Omówiono wkład pracy w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości, przedstawiono główne ograniczenia przeprowadzonych badań, a także wskazano rekomendacje oraz możliwe kierunki dalszych badań.

Do rozprawy dołączono również bibliografię zawierającą wykaz materiałów źródłowych, a także spis tabel i rysunków. W aneksie załączono kwestionariusz ankiety badawczej dla

funkcjonariuszy pełniących aktualnie służbę, scenariusz wywiadu dla kadry zarządzającej oraz kwestionariusz ankiety dla byłych funkcjonariuszy.

Podjęta tematyka ma znaczenie zarówno teoretyczne, jak i praktyczne. Uzyskane wyniki mogą przyczynić się do lepszego zrozumienia mechanizmów motywacyjnych w organizacjach mundurowych oraz stanowić podstawę do doskonalenia systemów zarządzania personelem w kontekście rosnącego zróżnicowania pokoleniowego. Przeprowadzone badania mają istotny wpływ na poprawę procesów rekrutacji i retencji w służbach mundurowych, co jest kluczowe w zapewnieniu stabilności funkcjonowania tych organizacji. System motywacyjny opracowany dla Straży Marszałkowskiej może zostać dostosowany i wdrożony w innych formacjach służb mundurowych oraz organizacjach o podobnym charakterze działania. Wypracowane wnioski i rekomendacje związane z motywacją i zarządzaniem mogą być inspiracją dla innych instytucji publicznych i przedsiębiorstw, przyczyniając się do podniesienia standardów pracy oraz budowy bardziej elastycznych i nowoczesnych struktur zarządzania.

Dopasowanie systemów motywacyjnych i stylu zarządzania do wartości różnych grup wiekowych sprzyja budowie silniejszego, bardziej zintegrowanego zespołu, który efektywnie realizuje swoją misję publiczną. Podjęta problematyka wpisuje się w aktualny nurt badań dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych oraz funkcjonowania służb mundurowych w warunkach zmian demograficznych. Wyniki przeprowadzonych badań mogą stanowić wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości, a jednocześnie dostarczyć przesłanek do doskonalenia praktyki zarządzania motywacją funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej i innych formacji o podobnym charakterze działania.

1. SYSTEMY MOTYWOWANIA JAKO PRZEDMIOT BADAŃ W NAUKACH O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI

Od początku istnienia naukowego zarządzania efektywne motywowanie wskazywane jest jako jedno z najważniejszych wyzwań dla teorii i praktyki zarządzania. Wiele badań poświęcono aspektom motywacyjnym w miejscu pracy i motywacji jako czynnikowi zwiększającemu wydajność, produktywność i zaangażowanie pracowników⁶. Autorka tej rozprawy doktorskiej utożsamia się ze stanowiskiem, że nie ma uzasadnienia do zamiennego stosowania pojęć motywacja i motywowanie. Motywacja, bez względu na to, czy będzie traktowana jako stan czy jako proces, zawsze będzie wewnętrznym mechanizmem psychologicznym aktywnym w psychice jednostki. Natomiast motywowanie jest oddziaływaniem na daną osobę, a jego celem jest wzbudzenie stanu motywacji, i w tym właśnie znaczeniu motywowanie jest przedmiotem badań na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości. Z drugiej strony nie można skutecznie diagnozować uwarunkowań i narzędzi motywowania bez poznania samego mechanizmu motywacji. Dlatego w prezentowanych w tym rozdziale koncepcjach problematyka motywacji i motywowania przenika się, a autorka stara się uwzględnić interdyscyplinarny wymiar referowanych modeli i ujęć teoretycznych. Ponadto, ze względu na przedmiot rozprawy doktorskiej, eksponowane będą te treści, które dotyczą motywacji i motywowania w środowisku pracy.

1.1. Motywacja i motywowanie – definicje, modele, znaczenie w procesie zarządzania

Etymologia słowa „motywacja” wskazuje na jej korzenie w języku łacińskim. „*Movere*” oznacza *ruch, poruszanie się*, ale także *pobudzenie, zachęcanie kogoś do czegoś*. Wynika stąd wniosek, że motywacja nierozdzielnie wiąże się z energią, jej przetwarzaniem i wydatkowaniem⁷. Na przestrzeni lat opracowano wiele definicji pojęcia motywacja. Termin ten pochodzi od słowa „motyw”, który jest tym, co skłania osobę do zachowania się w określony sposób lub przynajmniej sprzyja skłonności do określonego zachowania⁸. W ujęciu psychologicznym motywacja najczęściej definiowana jest jako mechanizm regulacyjny, którego

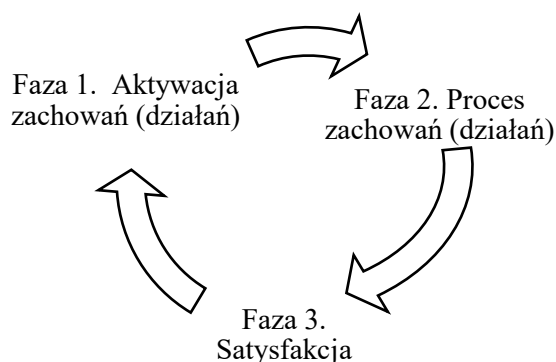
⁶ A. Reizer, Y. Brender-Ilan, Z. Sheaffer, *Employee motivation, emotions and performance: a longitudinal diary study*, „Journal of Managerial Psychology” 2019, No. 34, s. 415.

⁷ G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997, s. 120.

⁸ O.A. Ihensekien, A.C. Joel, *Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance*, „Romanian Economic Journal” 2023, No. 26, s. 34.

istotą jest uruchomienie, zorganizowanie i ukierunkowanie postępowania ludzkiego w taki sposób, by osiągnął on określony cel⁹. To stan psychologiczny, który determinuje stopień angażowania się człowieka w realizację określonych zadań. Zachowania ludzkie wynikają z konkretnych motywów¹⁰. Zdaniem E. Harmon-Jones motywacji nie należy identyfikować z zachowaniem, lecz z motywem skłaniającym człowieka do określonych zachowań¹¹. Dlatego można przyjąć, że motywacja to siła, która pozwala komuś działać w kierunku określonego celu¹². W podobnym duchu motywację definiują A. Chabowska-Litka i J. Werner: „motywacja jest zespołem sił i czynników wpływających na pobudzenie i podtrzymanie człowieka w zachowaniach zmierzających do zrealizowania postawionych celów. Siły, o których jest mowa, są to potrzeby, popędy, instynkty, aspiracje, jak również stany napięcia”¹³.

Jedną z bardzo istotnych cech motywacji jest wiara, która odnosi się do uczuć pracowników oraz ich cechy lub działania, które aktualnie prowadzą w danym w zakresie. To one przyczynią się do osiągnięcia sukcesu przez pracowników, a w efekcie końcowym do sukcesu całej organizacji¹⁴. Motywacja jest zatem mechanizmem psychologicznym, który stanowi istotny czynnik rozwoju organizacji¹⁵. H. Król i A. Ludwiczynski wyróżniają trzy fazy motywacji (rysunek 1.1).



Rysunek 1.1. Fazy procesu motywacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006, s. 317.

⁹ J.M. Moczydłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa 2010.

¹⁰ A. Bieńkowska, B. Ignacek-Kuźnicka, *Influence of Knowledge Workers Work Motivation on Their Job Performance – Results of Empirical Research*, „Central European Business Review” 2019, No. 5, s. 57.

¹¹ E. Harmon-Jones, C. Harmon-Jones, F. Tom, *What is Approach Motivation?*, „Emotion Review” 2013, No. 3, s. 291.

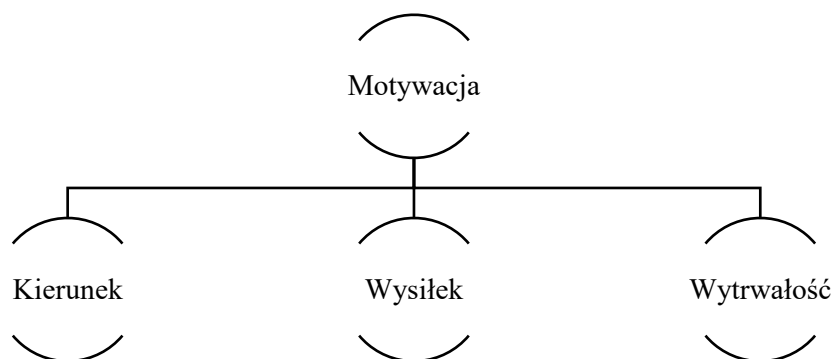
¹² A. Indahingwati, A. Launtu, H. Tamsah, A. Firman, A. Putra, A. Aswari, *How Digital Technology Driven Millennial Consumer Behaviour in Indonesia*, „Journal of Distribution Science” 2019, No. 17.

¹³ A. Chabowska-Litka, J. Werner, *Motywacja jako forma zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” 2020, nr 2, s. 15.

¹⁴ S. Shane, E.A. Locke, C.J. Collins, *Entrepreneurial motivation*, „Human Resource Management Review” 2012, No 13, s. 257–279.

¹⁵ S. Kalogiannidis, *Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector*, „The Strategic Journal of Business & Change Management” 2021, No. 8, s. 985.

Motywacja składa się z trzech elementów: obranego kierunku działania, podjętego wysiłku oraz wytrwałości (rysunek 1.2). Pierwszy składnik motywacji dotyczy ukierunkowania lub nadania mocy lub energii zachowaniom. Ich źródłem mogą być wskaźniki środowiskowe, wspomnienia i reakcje emocjonalne, które prowadzą jednostki do określonego zachowania. Drugi składnik motywacji dotyczy intensywności, która wpływa lub kontroluje zachowanie jednostki. Wreszcie trzeci element dotyczy trwałości lub uporczywości zachowania¹⁶.



Rysunek 1.2. Składniki motywacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Hattie, F. Hodis, S. Kang, *Theories of motivation: Integration and ways forward*, „Contemporary Educational Psychology” 2020, No. 61.

W.M. Kopertyńska dokonała wyróżnienia trzech poziomów motywacji pracowników:

- podporządkowanie: pracownik bezrefleksyjnie wykonuje to, co każe przełożony;
- identyfikacja celu: rodzi się wewnętrzne pragnienie osiągnięcia celu. Aby móc osiągnąć drugi poziom, trzeba wyraźnie zakomunikować pracownikowi korzyści płynące z rezultatu jego działania;
- zaangażowanie: na tym poziomie pracownik uważa cel organizacji lub zespołu za własny. Aby osiągnąć trzeci poziom, pracownik musi pojąć, że jest jedyną osobą, której powierzono dane zadanie i poczuć, że dobra praca leży w jej/jego interesie¹⁷.

Uzasadnione jest wyodrębnienie motywacji wewnętrznej i zewnętrznej¹⁸. Kiedy osoba wykonuje daną czynność głównie dla samozadowolenia i przyjemności, jego/jej motywacja jest kształtowana wewnętrznie. Z drugiej strony, gdy dążenie jednostki do wykonania zadania ma na celu uzyskanie zewnętrznej nagrody lub oceny, uważa się, że dana osoba jest motywowana

¹⁶ H. Khoshnevis, A. Tahmasebi, *The Motivation System in a Governmental Organization*, „Procedia - Social and Behavioral Sciences” 2016, No. 230, s. 214.

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

¹⁸ Y.B. Sitopu, K.A. Sitinjak, F.K. Marpaung, *The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance*, „Golden Ratio of Human Resource Management” 2021, No. 1, s. 73-74.

zewnątrznie¹⁹. Oprócz podziału wymienionego powyżej, wyodrębnia się również motywację pozytywną oraz negatywną (tabela 1.1).

Tabela 1.1. Rodzaje motywacji

RODZAJ MOTYWACJI	ZAŁOŻENIE
WEWNĘTRZNA	Wywołuje w umyśle człowieka specyficzny stan, czyli poczucie przyływu sprawiające, że ten całkowicie oddaje się jakiejś czynności. Sprawia ona, że człowiek w pozytywnym sensie traci swoją samoświadomość poprzez stratę poczucia czasu i skoncentrowaniu się wyłącznie na samym zadaniu. W tym przypadku osoba nie przejmując się wynikami pracy, ponieważ najważniejsza staje się przyjemność z wykonywania tej pracy.
ZEWNĘTRZNA	Występuje, gdy w celu zmotywowania pracownika, pracodawca podejmuje pewne działania zarówno pozytywne, jak i negatywne
POZYTYWNA	Jest nastawiona na zapewnienie pracownikowi lepszego poziomu zaspakajania jego potrzeb.
NEGATYWNA	Ludzie są najbardziej zmotywowani, kiedy wywołuje się w nich poczucie strachu przed utratą nagrody lub kiedy istnieje możliwość nałożenia na nich kary. Zakłada się, że wywołanie stanu zagrożenia mobilizuje pracownika do szybszej realizacji celu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Paszkiewicz, A. Wasiluk, *Motywacja do pracy osób z pokolenia Z*, „Akademia Zarządzania” 2022, nr 6, s. 243.

Charakteryzując istotę motywacji jako procesu psychologicznego należy uwzględnić również jego cztery zasadnicze cechy:

- kierunek motywacji – polega na określeniu, czy dana osoba doświadcza pragnienia osiągnięcia czegoś („dążenie do”), czy raczej uniknięcia określonej sytuacji czy stanu („dążenie od”);
- natężenie – im silniejsze pragnienie osiągnięcia celu, tym trwalsze są dążenia jednostki do osiągnięcia tego celu oraz większa jest energia i zaangażowanie, a nawet pojawia się wysoka zdolność do poświęceń;
- związek z emocjami – jeżeli na drodze do zaspokojenia potrzeb nie stoją żadne przeszkody, wówczas człowiekowi towarzyszą dodatnie stany emocjonalne, natomiast jeśli pojawią się przeszkody, uwydatniają się również negatywne emocje (np. frustracja, poczucie bezsilności, złość)²⁰;
- motyw – pojęcie motywu może być rozumiane albo jako przyczyna podejmowania określonych zachowań, albo jako przeobrażona forma emocji, która ukierunkowuje

¹⁹ J. Zheng, *A Functional Review of Research on Clarity, Immediacy, and Credibility of Teachers and Their Impacts on Motivation and Engagement of Students*, „Frontiers of Psychology” 2021, No. 12, s. 4.

²⁰ R.R. Alhempri, A. Junaidi, B. Supeno, E. Endri, *Effects of leadership and work discipline on employee performance: The Mediation role of work motivation*, „Calitatea” 2024, No. 25, s. 372-380.

ludzkie działanie²¹. Starsze definicje wskazują na motyw jako stan wewnętrznego napięcia, od którego zależy możliwość i kierunek aktywności ludzkiego organizmu. Definicje nowsze ujmują motyw jako werbalizowanie celu umożliwiające jednostce podjęcie określonych czynności²². Występowanie motywu jest wynikiem poczucia, że danej jednostce brakuje czegoś, co jest dla niej ważne, co oznacza, że dana osoba musi widzieć perspektywę zaspokojenia tej potrzeby. Motywy mają charakter dynamiczny, zmieniają się w procesie dojrzewania psychicznego, społecznego, osobowościowego człowieka. Motywacja jest wynikiem działania wielu pojedynczych motywów, ale nie jest ich prostą sumą. Raczej ich strukturą²³.

Jak wykazano powyżej, motywacja jest powszechnie uznawana za stan psychiczny, który zachęca człowieka do dążenia do osiągnięcia pożądanego celu, a także wywołuje, kontroluje i podtrzymuje działania zmierzające do jego realizacji. Motywację można uznać za katalizator działania lub energię pozwalającą na dążenie do danego celu. Na tej podstawie można zaryzykować wniosek, że definicje te skupiają się na sile, natężeniu motywacji, jaką posiada dana osoba, a nie jej jakości. Byłoby to zdecydowanie daleko idące uproszczenie. W procesach motywacyjnych istotne jest nie tylko to, czy dana osoba ma motywację, ale także dlaczego ją ma, czyli jakie są powody, dla których ludzie podejmują określone działania. Motywacja nie odzwierciedla liczby podejmowanych działań, lecz koncentruje się na przyczynach, dla których ludzie w ogóle podejmują jakiekolwiek działania. Nieporozumieniem byłoby uznanie, że motywacja to tylko energia do działania na rzecz osiągnięcia celu przy pominięciu jakości tej energii. Na przykład jeżeli pracownikowi nie udaje się osiągnąć celu, nie można zakładać, że potrzebuje on więcej motywacji. Konieczne jest szersze spojrzenie wyrażające się w zadaniu pytania, dlaczego ten cel nie został osiągnięty? Ważna jest zatem nie tylko „ilość”, ale także „jakość” energii, witalności i dobrego samopoczucia pracowników, bo to ona w dłuższej perspektywie czasowej przekłada się na zaangażowanie organizacyjne lub jego brak. Zaangażowanie pracowników ma duże znaczenie, ponieważ pokazuje, jak dobrze pracownik jest w stanie wykonywać powierzone mu zadania²⁴.

²¹ P. Młodziankowska, P. Olszyńska, *Potrzeby młodych osób w świetle wybranych teorii motywowania*, „Akademia Zarządzania” 2019, nr 3, s. 109.

²² K. Obuchowski, *Psychologia dążeń ludzkich*, PWN, Warszawa 1993, s. 29.

²³ D.R. Wardiansyah, N.K. Indrawati, D.T. Kurniawati, *The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction*, „International Journal of Research in Business and Social Science” 2024, No. 13, s. 220-231.

²⁴ P.C. Susanto, S. Syailendra, R.F. Suryawan, *Determination of Motivation and Performance: Analysis of Job Satisfaction, Employee Engagement and Leadership*, „International Journal of Business and Applied Economics (IJBAE)” 2023, No. 2, s. 65.

Proces kształtowania motywacji nazywamy motywowaniem. To, co różni te dwa pojęcia, to fakt, że motywacja ma wymiar atrybutowy, natomiast motywowanie ma charakter czynnościowy, funkcjonalny²⁵. Identyfikując istotę motywowania zwraca się uwagę na jego procesowy charakter oraz konieczność zindywidualizowanego podejścia osób zarządzających do pracowników. Motywowanie wymaga wnikięcia w indywidualny system potrzeb i oczekiwań, stworzenia odpowiednich warunków pracy oraz wyboru najlepszego sposobu kierowania, dzięki czemu wykonywana praca może stać się podstawą do realizacji celów organizacji²⁶. Już w latach 80. XX wieku S. Borkowska podkreślała, że motywowanie to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy i postępowanie ludzi w pracy przez stwarzanie im warunków i możliwości realizacji ich systemów wartości oraz oczekiwań dla osiągnięcia celu motywującego²⁷. Ludzie są zmotywowani, kiedy oczekują, że sposób postępowania najprawdopodobniej doprowadzi do osiągnięcia celu i uzyskania wartościowej nagrody, którą może być na przykład zaspokojenie potrzeb²⁸. R.W. Griffin wskazuje, że motywowanie to układ sił, które powodują, że ludzie zachowują się w określony sposób. W tym ujęciu celem menedżera jest maksymalizowanie częstotliwości występowania zachowania, kiedy pracownik daje z siebie wszystko, i minimalizowanie ograniczeń wysiłku do minimum²⁹. Z kolei Z. Jasiński uważa, że motywowanie polega na oddziaływaniu przez rozmaite formy i środki na pracowników, tak by ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do realizowania postawionych przed nimi zadań. Motywowanie jest więc procesem, który ma charakter dwustronny³⁰. Jego podstawowe znaczenie w przedsiębiorstwie można sprowadzić, w sensie ogólnym, do godzenia interesów dwóch podstawowych grup społeczno-zawodowych, tj. pracowników i menedżerów. Jednocześnie trzeba pamiętać, że jest ono jedną z funkcji zarządzania i powinno być powiązane z planowaniem, organizowaniem i kontrolowaniem za sprawą odpowiedniego doboru pracowników, planowania i organizacji pracy oraz profesjonalnej kontroli wykonywanych zadań³¹.

²⁵ M. Mazur, *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 8, s. 159.

²⁶ I. Alfatihah, A.S. Nugroho, E. Haessel, A. Maharani, *The influence of work-life balance with work motivation as mediating factor on job satisfaction A prediction toward transition to new normal situation*, „The Management Journal of Binaniaga” 2021, No. 6.

²⁷ S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 9.

²⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi – praktyczny poradnik dla menedżerów liniowych*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007, s. 33.

²⁹ Za: M. Mazur, *Motywowanie...*, op. cit., s. 160.

³⁰ A. Chabowska-Litka, J. Werner, *Motywacja jako...*, op. cit., s. 13-30.

³¹ J. Dziwulski, W. Harasim, *Istota i znaczenie motywowania w zarządzaniu organizacją publiczną*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2019, nr 1, s. 54.

Aktualnie w poszukiwaniu istoty motywowania bardziej akcentuje się nie tyle maksymalizację wysiłku pracownika, co dążenie do równowagi między satysfakcjonującą pracą, a życiem poza pracą³². Rośnie także świadomość, że zgodnie z prawem Bircha największą wydajność w pracy osiąga pracownik przy średnim, a nie najwyższym poziomie motywacji do pracy³³. Pracownik zbyt mocno nastawiony na cel, zbyt mocno zmotywowany jest paradoksalnie bardziej narażony na niepowodzenie, np. z powodu zbyt dużego napięcia emocjonalnego³⁴. Ponadto punkt ciężkości przenosi się z „celu motywującego” na szukanie wspólnych celów pracownika i organizacji³⁵. Dlatego rośnie znaczenie zintegrowanych modeli motywowania, które zostaną przedstawione w dalszej części tej pracy.

W literaturze przedmiotu można spotkać próby modelowego ujęcia procesu motywowania. Odnosi się je do procesu ewolucji zarządzania potencjałem ludzkim organizacji (tabela 1.2).

Tabela 1.2. Podstawowe modele motywowania

MODEL	CHARAKTERYSTYKA
Początek XX wieku model tradycyjny bazujący na pracach F. Taylora	Pogląd ten zakładał, że pracownicy są z natury leniwi i że menedżerowie rozumieją ich zadania lepiej od nich samych. Pracowników można motywować tylko wynagrodzeniem pieniężnym, a jedynym wkładem pracowników w rozwój organizacji jest ich praca ³⁶ .
1930-1950 model stosunków współdziałania reprezentowany przez E. Mayo i F.J. Roethlisbergera	W modelu tym założono, że menedżerowie mogą skutecznie motywować pracowników nie tylko poprzez zachęty płacowe, ale również uznając ich potrzeby społeczne oraz zapewniając im poczucie przydatności i znaczenia dla organizacji ³⁷ .
Lata 70. XX wieku model behawioralny	Wzrastająca humanizacja pracy, początki motywowania przez rozwój kompetencji, doceniania motywującej roli relacji w środowisku pracy.
Lata 80. XX wieku model zasobów ludzkich	Zgodnie z modelem zasobów ludzkich kierownicy powinni dzielić się odpowiedzialnością za osiągnięcie celów organizacyjnych i indywidualnych, przy czym każdy przyczynia się do ich realizacji według swoich zainteresowań i umiejętności. Zasobem organizacji są kompetencje pracowników, dlatego należy motywować pracowników przez rozwój ³⁸ .
Lata 2000. model kapitału ludzkiego	Podkreślanie roli empowermentu pracowników, ich partycypacji w procesie decyzyjnym. Traktowanie kosztów pracy, w tym kosztów

³² G.R. Slemp, J.G. Field, R.M. Ryan, V.W. Forner, A. Van den Broeck, K.J. Lewis, *Interpersonal supports for basic psychological needs and their relations with motivation, well-being, and performance: A meta-analysis*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2024, No.5.

³³ M. Guillén, *Motivation in organisations: Searching for a meaningful work-life balance*, Taylor & Francis, 2021, s. 130-142.

³⁴ S. Hadi, E. Pebrianti, K.C. Kirana, *Analysis of the effect of work-life balance, self-esteem and work motivation on organizational commitment moderated by organizational justice on workers in Yogyakarta*, „Journal of Education”, 2023, No. 8, s. 7-14.

³⁵ E. Mazur-Wierzbicka, *Human Resources as Fundamental Element Determining the Development of Innovation*, „Marketing and Management of Innovations” 2019, No. 1, s. 335-355.

³⁶ J. Osuch, *Motywacja jako czynnik zarządzania*, „Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne” 2012, nr 1.

³⁷ J. Sikora, M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.

³⁸ J. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2001.

	motywowania jako inwestycji w kapitał ludzki. Daleko idące upodmiotowienie pracowników i indywidualizacja motywowania. Kapitał ludzki traktowany jest jako najważniejszy element kapitału niematerialnego, co uzasadnia traktowanie motywowania jako kluczowej funkcji zarządzania.
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2020, s. 458–470; S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa: PWE, 2004, s. 210–225; A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2018, s. 525–540.

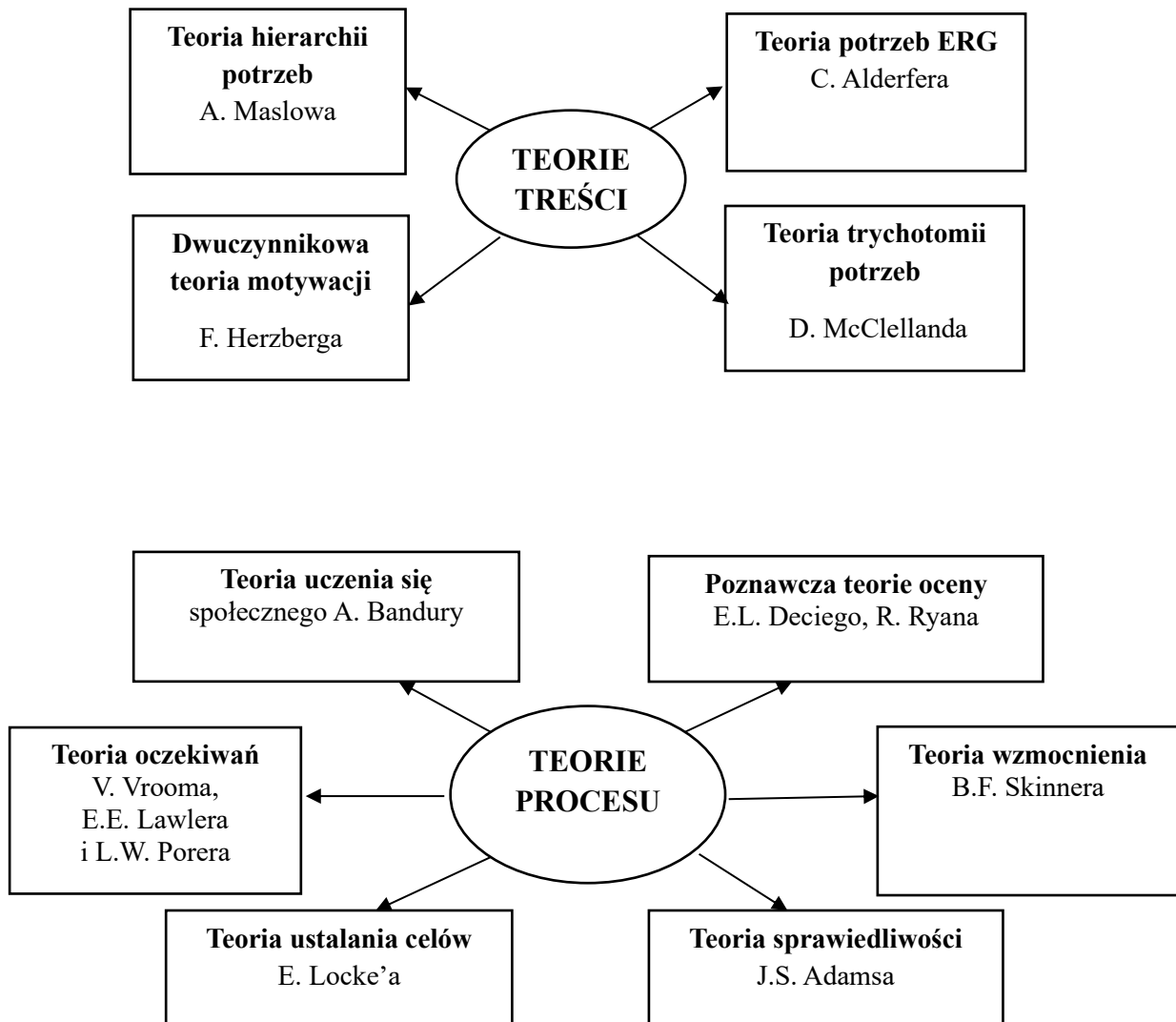
Analizując badania nad motywacją i motywowaniem pracowników w ujęciu chronologicznym jako pierwszą należy wskazać instrumentalną teorię motywacji opartą w dużej mierze na pracach Taylora (1911). Dalszy rozwój badań miał miejsce w ramach dwóch głównych nurtów teoretycznych: teorii treści i procesu. Teorie treści wyjaśniają wewnętrzne przyczyny, które wyzwalaają zachowania ludzi i starają się identyfikować oraz klasyfikować potrzeby, które uznaje się za źródło motywów sterujących tymi zachowaniami. Teorie potrzeb reprezentowane są przede wszystkim przez Maslova (1954), Alderfera (1972) i McClelanda (1975). Do tego nurtu badań zalicza się także teorię dwuczynnikową Herzberga (1957). Teorie procesu starają się wyjaśnić, w jaki sposób uruchomić, ukierunkować, podtrzymać lub wygasić dane zachowania³⁹. Identyfikują procesy lub siły psychiczne wpływające na motywację jak na zjawisko, na które oddziałują opinie ludzi dotyczące ich środowiska pracy oraz tego, jak je interpretują i rozumieją. W tej grupie teorii zawierają się: teoria wartości oczekiwanej, teoria celu, teoria oporu i teoria sprawiedliwości. W ramach teorii procesu wyodrębniania jest także teoria społecznego uczenia się opracowana przez Bandurę w roku 1977. Uznaje znaczenie wzmocnienia jako determinanty przeszłego zachowania, ale podkreśla również wagę wewnętrznych czynników psychologicznych, zwłaszcza oczekiwań dotyczących wartości celów i zdolności jednostki do ich osiągnięcia⁴⁰. Szczegółowa charakterystyka wymienionych koncepcji została przedstawiona w kolejnym podrozdziale.

³⁹ S. Zając, *Wpływ motywowania pracowników na jakość i efekty pracy w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ im. J. Pigonia w Krośnie” 2014, nr 67, s. 189.

⁴⁰ P. Evans, M. Vansteenkiste, P. Parker, A. Kingsford-Smith, S. Zhou, *Cognitive load theory and its relationships with motivation: a self-determination theory perspective*, „Educational Psychology Review” 2024, No 1, s. 7.

1.2. Teorie motywacji i motywowania

Analiza bogatego dorobku nauk o zarządzaniu i jakości na temat motywacji i motywowania pracowników pociąga za sobą potrzebę systematyzowania licznych koncepcji i modeli teoretycznych, co owocuje licznymi typologiami teorii motywacji z uwzględnieniem różnorodnych kryteriów podziału. Na potrzeby tej pracy doktorskiej przyjęto typologię zaproponowaną przez G. Bartkowiak (rysunek 1.3).



Rysunek 1.3. Teorie treści i teorie procesu motywacji

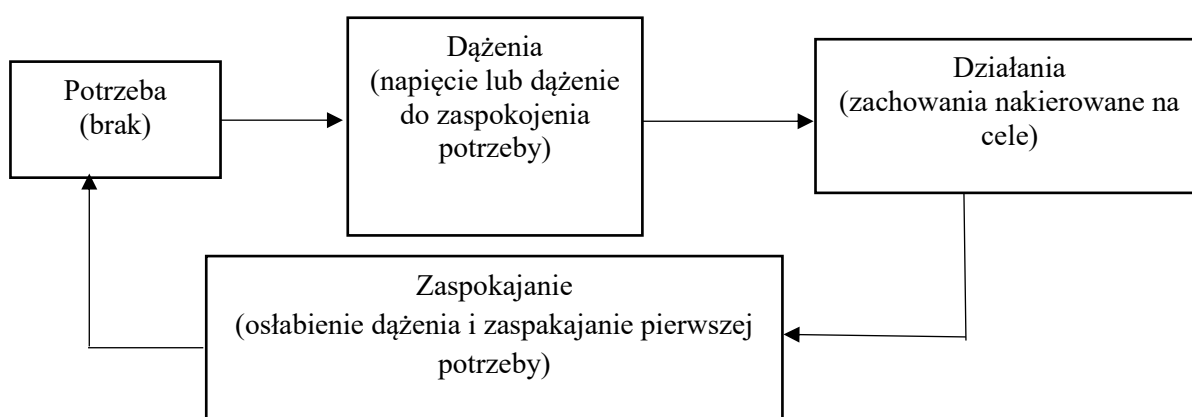
Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1997.

Teorie treści szukają odpowiedzi na pytania: *które potrzeby ludzie chcą zaspokoić poprzez swoją aktywność zawodową?* W ujęciu psychologicznym potrzeba to dyspozycja człowieka polegająca na tym, że bez spełnienia określonych warunków nie może on osiągnąć lub utrzymać pewnych stanów lub celów. Teorie potrzeb zakładają, że każdy człowiek ma potrzeby, które są motorem ludzkiego działania, ponieważ jednostka nie ustaje w dążeniu do ich całkowitego bądź

częściowego spełnienia. Aby właściwie motywować pracowników, trzeba określić ich potrzeby i przewidzieć ich zachowania, które podejmą w celu realizacji potrzeb. W procesie motywowania należy uwzględnić następujące uwarunkowania:

- potrzeby każdego człowieka są różne i zmieniają się w trakcie życia;
- działania ludzkie w celu osiągnięcia potrzeb są zróżnicowane, nie zawsze konsekwentne i ulegają zmianom;
- ludzie w różny sposób reagują na niezaspokojenie swoich potrzeb;
- dla wielu kierowników motywowanie pracowników do pracy z uwzględnieniem ich potrzeb jest procesem bardzo trudnym, nużącym i zniechęcającym.

Schemat motywacji według teorii treści, uwzględniający powyższe okoliczności, przedstawiono na rysunku 1.4.



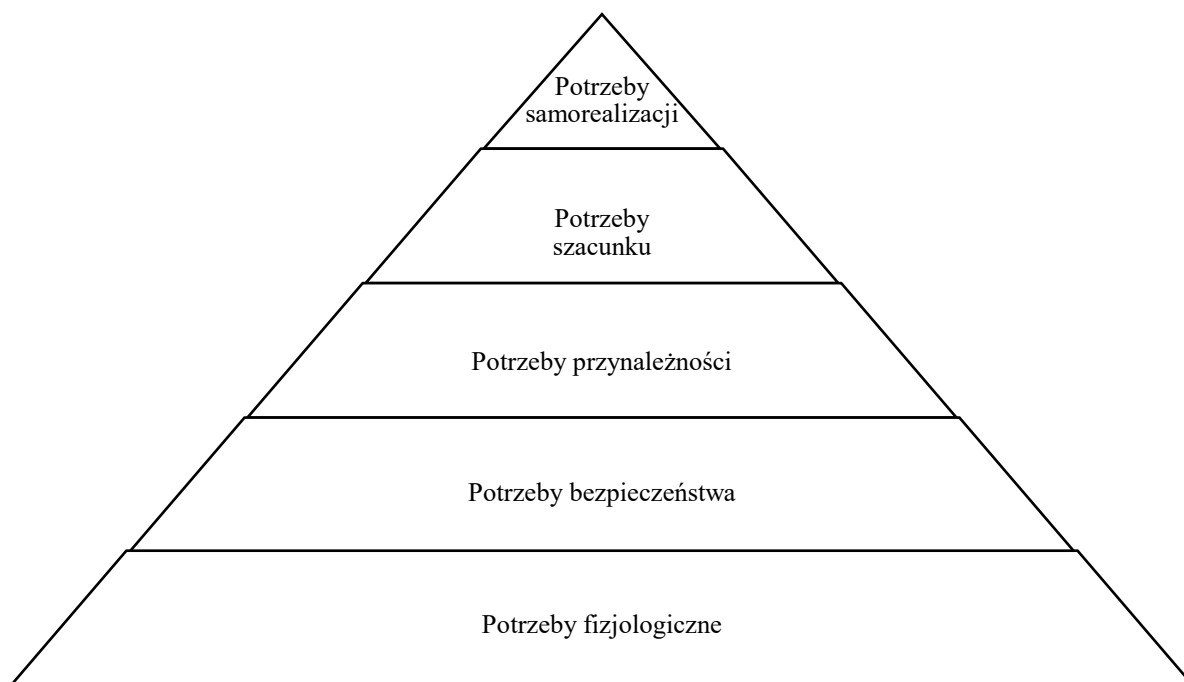
Rysunek 1.4. Model motywacji wg teorii treści

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.A. McCleskey, L. Ruddell, *Taking a Step Back—Maslow’s Theory of Motivation: A Christian Critical Perspective*, „Journal Biblical Integration Business” 2020, No. 1, s. 7.

Człowiek zmierza do zaspokojenia potrzeb lub do redukcji odczuwania ich deprivacji (niezaspokajania). Deprivacja powstaje wówczas, kiedy w środowisku brak podstawowych elementów potrzebnych do normalnego funkcjonowania albo dobrego samopoczucia danej osoby. Deprivacja przyjmuje formę bezwzględną lub względną. Deprivacja bezwzględna to niedobór tych środków, które są niezbędne do życia, czyli brak pożywienia, okrycia, schronienia, lekarstwa, snu, odpoczynku. Deprivacja względna powstaje na skutek porównania indywidualnego stanu posiadania z określonymi kryteriami, tj. stan rynku, poziom konsumpcji innych z bliskiego kręgu, awanse współpracowników. W ramach teorii treści motywacji wyróżnia się wiele ujęć koncepcyjnych. Do najważniejszych należą: teoria A. Masłowa, teoria ERG C. Alderfera, dwuczynnikowa teoria F. Herzberga oraz teoria trychotomii potrzeb D. McClellanda.

Teoria A. Maslowa

To jedna z najbardziej znanych teorii potrzeb. Utrzymuje, że ludzie dążą i muszą zaspakajać pięć kolejnych grup potrzeb. Są to potrzeby: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji. A. Maslow potrzeby te przedstawił w formie piramidy nadając im charakter ściśle hierarchiczny (rysunek 1.5).



Rysunek 1.5. Hierarchia potrzeb Maslowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.A. McCleskey, L. Ruddell, *Taking a Step Back—Maslow's Theory of Motivation: A Christian Critical Perspective*, „Journal Biblical Integration Business” 2020, No. 1, s. 7.

A. Maslow dokonał podziału potrzeb na potrzeby niższego rzędu i potrzeby wyższego rzędu. Do potrzeb niższego rzędu zaliczył potrzeby fizjologiczne i potrzeby bezpieczeństwa. Potrzebami wyższego rzędu nazwał: potrzeby społeczne, uznania i samorealizacji. Taki podział jest konsekwencją założenia, że potrzeby niższego rzędu realizowane są za pomocą czynników zewnętrznych, takich jak płaca, układy zbiorowe i staż pracy. Natomiast potrzeby wyższego rzędu są zaspokajane przede wszystkim dzięki czynnikom wewnętrznym⁴¹.

Na dole piramidy znajdują się potrzeby fizjologiczne. Dotyczą one przetrwania i funkcjonowania człowieka jako organizmu biologicznego. Do tych potrzeb należą: głód, pragnienie, potrzeba schronienia, snu, seksu, macierzyństwa, aktywności, potrzeby przyjemności zmysłowych. W organizacjach potrzeby te zaspakajane są przez właściwą płacę i środowisko

⁴¹ J.A. McCleskey, L. Ruddell, *Taking a Step Back—Maslow's Theory of Motivation: A Christian Critical Perspective*, „Journal Biblical Integration Business” 2020, No. 1, s. 7.

pracy, na które składają się, między innymi, odpowiednie oświetlenie, właściwa temperatura, sanitariaty. Następnymi potrzebami w hierarchii są potrzeby bezpieczeństwa. A. Maslow zaliczył do nich: potrzebę pewności, stałości, zależności, opieki, wolności od strachu i lęku, potrzebę ochrony przed krzywdą fizyczną i psychiczną, potrzebą właściwych warunków materialnych i stabilność pracy zawodowej. Potrzeby te organizacja zaspakaja na przykład przez programy ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych, respektowanie podstawowych praw pracowniczych, stosowne odprawy emerytalne, budowanie środowiska pracy wolnego od mobbingu czy innych form naruszania godności pracowników⁴². Kolejnymi potrzebami w teorii A. Masłowa są potrzeby przynależności (społeczne). To potrzeby odnoszące się do relacji z innymi ludźmi, przyjaźni, uczuć ze strony osób w rodzinie i poza nią. Deprywacja tej grupy potrzeb skutkuje samotnością, poczuciem wyobcowania i odrzucenia. Negatywnie wpływa na ocenę własnej wartości oraz efektywność zawodową. W środowisku pracy potrzeby te zaspokajają dobre relacje koleżeńskie i warunki umożliwiające interakcje społeczne, na przykład spotkania integracyjne, wspólne wyjazdy. Następny poziom w piramidzie potrzeb zajmują potrzeby szacunku (uznania). Obejmują one potrzeby wewnętrzne, tj. szacunek dla samego siebie, niezależność i osiągnięcia oraz potrzeby zewnętrzne, do których należą: pozycja w grupie, uznanie ze strony innych. Zaspokajanie tych potrzeb daje wiarę we własne możliwości, wzmacnia pozytywny obraz siebie, poczucie własnej godności i wartości. Ich niezaspokojenie zwykle prowadzi do kompleksów, poczucia niższości, chorobliwego dążenia do górowania nad innymi, głośnego manifestowania swojej obecności. Potrzeby uznania zaspakajane są w organizacji na przykład przez tytuły służbowe, wygodne i estetyczne pomieszczenia biurowe oraz przyznawane nagrody. Charakter pracy również może być źródłem zaspokajania tych potrzeb. Na przykład pracownik zaspokaja potrzebę szacunku przez realizację ambitnych zadań. Ostatni poziom w piramidzie stanowią potrzeby samorealizacji. A. Maslow nazwał nimi pragnienie człowieka do stawiania się tym, kim jest i do czego jest zdolny. Jest to dążenie do możliwie pełnego wykorzystania swoich uzdolnień, możliwości i zainteresowań⁴³. To najtrudniejsza do spełnienia potrzeba w ramach organizacji. Można ją zrealizować przez przyznawanie pracownikom udziału w procesie decyzyjnym oraz umożliwienie im rozwoju i doskonalenia kompetencji zawodowych.

Zgodnie z analizowaną teorią motywacji potrzeby niższe, wynikające z niedostatku, sprzężone są w układ homeostatyczny. Ich deprywacja narusza równowagę organizmu, zaś

⁴² M.A. Rahaman, *What Factors Do Motivate Employees at the Workplace? Evidence from Service Organizations*, „The Journal of Asian Finance, Economics and Business” 2020, No. 12, s. 517.

⁴³ M. Kilian, *Motywy społecznego uczestnictwa seniorów w świetle wybranych teorii motywacji*, „Forum Pedagogiczne” 2020, No. 2, s. 182; E. Mazur-Wierzbicka, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2015, nr 26, s. 97-109.

zaspokojenie przywraca tę równowagę i powoduje wygaśnięcie potrzeb. Po zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu ujawniają się potrzeby wyższego rzędu. Nie wygasają one wraz z ich realizacją, lecz ulegają wzmocnieniu. Prowadzi to do odczuwania głębszego szczęścia, większej pogody ducha i bogatszego życia wewnętrznego. To przekłada się z jednej strony na większą sprawność biologiczną (mniej chorób, lepszy sen, apetyt, długowieczność), a z drugiej strony na większy, silniejszy i bardziej dojrzały indywidualizm.

Główne założenia teorii A. Masłowa można podsumować następująco:

1. Potrzeba niższa w hierarchii jest historycznie starszą i silniejszą.
2. Potrzeby wyższe pojawiają się później w rozwoju osobniczym.
3. Potrzeby wyższe są mniej niezbędne do utrzymania się przy życiu, mogą być dłużej niezaspokojone i łatwiej trwale znikają.
4. Zaspokojenie potrzeb wyższych poprawia także biologiczną egzystencję człowieka.
5. Potrzeby wyższe są mniej natrączywe i gorzej uświadomione.
6. Zaspokojenie potrzeb wyższych daje więcej szczęścia, pogody ducha i bogactwa życia wewnętrznego człowieka. Zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa daje ulgę i odprężenie.
7. Zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu sprzyja zachowaniu zdrowia psychicznego.
8. Potrzeby wyższe są bardziej złożone, dlatego ich zaspokojenie wymaga spełnienia większej liczby warunków.
9. Potrzeby wyższe wymagają lepszych warunków zewnętrznych, tj. ekonomicznych, politycznych, rodzinnych czy wychowawczych.
10. Jeżeli zaspokojona zostaje potrzeba niższa i wyższa, to człowiek bardziej ceni sobie potrzebę wyższego rzędu. Stąd też skłonność ludzi do wyrzeczeń w imię wyższych celów⁴⁴.

Krytycy teorii A. Masłowa podkreślają jej czysto teoretyczny charakter, brak podbudowy w postaci empirycznej. Liczne badania zmierzające do weryfikacji teorii A. Masłowa nie doprowadziły do jej jednoznacznego potwierdzenia. Co więcej – ujawniły różnice kulturowe w hierarchii i strukturze potrzeb diagnozowanych w przedsiębiorstwach amerykańskich i europejskich, co stawia pod znakiem zapytania uniwersalizm analizowanej teorii. Nie znaleziono dowodów na to, że zaspokojenie potrzeb niższego rzędu prowadzi automatycznie do zachowań ukierunkowanych na zaspokajanie potrzeb wyższych. Wskazano na pominięcie przez A. Masłowa zjawiska regresji, czyli ponownego odczuwania danej potrzeby po jej wcześniejszym zaspokojeniu. Poglądy samego A. Masłowa także uległy ewolucji. Rozwijając

⁴⁴ A. Dinno, *Nonparametric Pairwise Multiple Comparisons in Independent Groups using Dunn's Test*, „The Stata Journal” 2015, nr 15, s. 292-300.

swoją teorię przyznał, że hierarchia potrzeb może ulec zmianie i nie ma charakteru uniwersalnego.

Mimo licznych głosów krytycznych teoria potrzeb jest jedną z najbardziej rozpowszechnionych teorii motywacji, głównie z uwagi na jej prostą konstrukcję i przejrzystość oraz zgodność z intuicją odbiorcy. W praktyce zarządzania przyjęcie tej teorii oznacza ciągłą konieczność identyfikacji potrzeb będących w danym czasie motywatorem działania pracowników oraz umożliwienie zaspokojenia potrzeb dominujących. System motywacyjny powinien cechować się elastycznością pozwalającą na uwzględnianie zmian zachodzących w hierarchii potrzeb pracowników, a także dostosowanie systemu nagród do dominujących aktualnie potrzeb.

Teoria ERG C. Alderfera i teoria trychotomii potrzeb D. McClellanda

Jest to teoria, która modyfikuje hierarchię potrzeb A. Masłowa sprowadzając ją do trzech potrzeb. Nazwa teorii pochodzi od pierwszych liter angielskich określeń i oznacza:

- **E** - *Existence needs* (potrzeby egzystencji);
- **R** - *Relatedness needs* (potrzeby kontaktów społecznych);
- **G** - *Growth needs* (potrzeby rozwoju)⁴⁵.

Potrzeby egzystencji są odpowiednikami potrzeb fizjologicznych i bezpieczeństwa w teorii A. Masłowa. Potrzeba kontaktów społecznych, to związki ludzi z ich otoczeniem. Odpowiada ona potrzebom przynależności i szacunku w oczach innych wyróżnionym w teorii A. Masłowa. Potrzeba rozwoju, to potrzeby szacunku dla samego siebie i samorealizacji. C. Alderfer oparł swoją teorię na założeniu dominacji potrzeb niezaspokojonych, ułożonych w hierarchiczny układ, w efekcie czego niezaspokojenie potrzeb niższych prowadzi do pojawienia się potrzeb wyższych. Stwierdził, że deprywacja potrzeb wyższych wzmacnia potrzeby niższe (regresja). Założył, że w miarę zaspakajania potrzeb rozwoju następuje ich wzmożony wzrost. W tabeli 1.3. przedstawiono porównanie koncepcji A. Masłowa i C. Alderfera.

⁴⁵ D.S.P. Bharti, V.B. Shah, V.L. Shah, *Use of the theory of ERG in Motivating Library Professionals in Academic Libraries*, „International Journal of Research in Humanities & Soc. Sciences” 2021, No. 9, s. 26.

Tabela 1.3. Porównanie teorii potrzeb A. Maslova i C. Alderfera

Elementy porównawcze	Teoria A. Maslova	Teoria C. Alderfera
Liczba poziomów potrzeb	5	3
Kolejność zaspokajania potrzeb	Zachowana - człowiek pozostaje na jednym poziomie hierarchii tak długo, dopóki potrzeby te nie zostaną zaspokojone.	Nie mająca znaczenia, ponieważ człowiek może być pod presją kilku kategorii potrzeb jednocześnie, np. pieniędzy (egzystencji), przyjaźni (związki) i możliwości nabycia nowych umiejętności (rozwoju).
Frustracja i regresja	Nie występuje. Brak jest możliwości przejścia na inny poziom, jeżeli nie zaspokojono potrzeb niższego poziomu.	Występuje, ponieważ gdy dana potrzeba nie zostaje zaspokojona, człowiek będzie odczuwał frustrację, zejdzie na niższy poziom i będzie szukał możliwości zaspokojenia potrzeb niższego rzędu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.S.P. Bharti, V.B. Shah, V.L. Shah, *Use of the theory of ERG in Motivating Library Professionals in Academic Libraries*, „International Journal of Research in Humanities & Soc. Sciences” 2021, No. 9, s. 26.

Najistotniejszą cechą odróżniającą teorię ERG od teorii A. Maslova jest teza, że człowiek może się kierować równocześnie chęcią zaspokojenia więcej niż jednej potrzeby. Na zachowania pracownika jednocześnie mogą wpływać potrzeby egzystencji, kontaktów i wzrostu⁴⁶.

Mimo licznych głosów krytycznych wskazujących na ograniczone możliwości wyjaśnienia motywów zachowań pracowniczych w oparciu o teorię C. Alderfera, należy wskazać, że rozumienie procesów motywacyjnych zostało znacznie wzbogacone dzięki uwzględnieniu problematyki frustracji i regresji. W koncepcji A. Maslova zaspokojenie poszczególnej potrzeby powoduje zanik jej roli motywacyjnej. W omawianym podejściu C. Alderfera teza ta jest fałszywa. Ponadto C. Alderfer przez nadanie wysokiej rangi potrzebom rozwoju zapoczątkował motywowanie przez rozwój pracowników w ramach organizacji, np. przez rozwój kompetencji w toku szkoleń, metody zarządzania uwzględniające autonomię i partycypację pracowników, systemy wynagrodzeń oparte na ocenie posiadanych umiejętności (*skill-based pay*)⁴⁷.

Inną ważną teorią w grupie teorii treści jest teoria D. McClelland zwaną także teorią trzech potrzeb lub trychotomii potrzeb⁴⁸. Koncentruje się na trzech głównych potrzebach odczuwanych

⁴⁶ M. Borah, *Motivation in learning*, „Journal of Critical Reviews” 2021, No. 8, s. 550.

⁴⁷ A. Pantouvakis, I. Vlachos, D. Polemis, *The impact of maritime service quality on employee satisfaction by seafarers rank: evidence from a global survey grounded on ERG theory*, „International Journal of Quality & Reliability Management”, 2023, No. 6, s. 107-126.

⁴⁸ A. Asari, A. Rosiana, *The Discourse of Organization Change at the Perspective of David Mc Clelland's Achievement Motivation Theory*, „International Journal of Multi Science” 2021, No. 6, s. 57.

i zaspokajanych w miejscu pracy: potrzebie osiągnięć, potrzebie władzy i potrzebie przynależności (afiliacji). Potrzeba osiągnięć uwidacznia się w dążeniu do osiągnięcia sukcesu i wyróżnienia się. Jest to istotny „motor” ludzkiego działania. To właśnie pod wpływem tej potrzeby ludzie nie unikają problemów, szukają nowych możliwości ich rozwiązywania, wyznaczają sobie trudne, wymagające, ale realistyczne cele oraz biorą za swoje działania odpowiedzialność. Optymalnym dla nich wariantem jest układ, gdy szanse powodzenia i niepowodzenia wyznaczonego działania (celu) są jednakowe. Potęguje to w pracownikach potrzebę osiągnięć i wzmacnia doznanie zadowolenia z włożonego wysiłku. Z badań prowadzonych przez D. McClellanda wynika, że osoby o silnej potrzebie osiągnięć są uczciwe, otwarte i skoncentrowane na bieżących zadaniach. Wyniki finansowe, które otrzymują za realizację zadań, traktują jako sprawdzenie swojej efektywności albo jako wyraz uznania za włożony wysiłek. Takie cechy predysponują ich do roli przedsiębiorców bądź do zajmowania stanowisk kierowniczych. Autor koncepcji zwrócił jednak uwagę także na to, że pod wpływem potrzeby osiągnięć pracownicy są skoncentrowani na własnej efektywności i nie wykazują dużego zainteresowania współpracownikami, co może skutkować ograniczeniem kontaktów z ludźmi i jest szczególnie niebezpieczne w przypadku menedżerów. Jest to teza kontrowersyjna, która nie znalazła potwierdzenia w innych badaniach.

Potrzeba władzy szczególnie widoczna jest u ludzi, którzy lubią wywierać wpływ na zachowania innych. Cenią rywalizację i przywiązują wielką wagę do swojej pozycji społecznej. Często własny prestiż znaczy dla nich więcej, niż efekty działania. Potrzeba ta wiąże się z kontrolą pracy własnej i innych. Może mieć jednak wymiar negatywny. Daje o sobie znać, gdy dana osoba dąży do dominacji nad innymi wyłącznie w celu wykazania swojej wyższości. Pozytywne konsekwencje potrzeby władzy mają miejsce wtedy, gdy potrzeba ta ukierunkowana jest na władzę niezbędną do wywierania wpływu ważnego w kontekście realizacji celów organizacji. Interesujące jest, że awans, który można uznać za formę zaspokojenia potrzeby władzy nie powoduje jej wygaszenia. Przeciwnie – zajmowanie coraz wyższych stanowisk w strukturze organizacji powoduje wzrost potrzeby władzy.

Przyjmuje się, że istnieją dwa rodzaje władzy: władza społeczna i władza osobista. Potrzeba władzy społecznej jest z perspektywy organizacji bardzo cenna. Osoba przejawiająca tę potrzebę inspirowała do rozwiązywania problemów w grupie, zachęca do działania i umie wykorzystać siłę pracy kolektywnej. Nakłada na siebie i swój zespół duże wymagania. Z tą potrzebą wiąże się jedno zagrożenie – ogromne wymagania mogą stanowić zagrożenie dla zdrowia wykonujących zadanie. Potrzeba władzy osobistej jest zaspokojona, kiedy człowiek sam odniesie sukces, albo jest jego współuczestnikiem lub inspiratorem. Koreluje ona z indywidualizmem.

Potrzebą przynależności przejawiają ludzie przyjaźnie nastawieni do otoczenia. Pragną dobrych stosunków międzyludzkich i akceptacji siebie oraz swojego działania w oczach innych. Bardziej cenią współdziałanie niż rywalizację. Kiedy pracują w zespole osób o podobnych cechach, ich wydajność i zadowolenie jest największe. Potrzebują szczerzej informacji zwrotnej na temat oceny swojej pracy. Osoby, u których dominuje ta potrzeba powinny unikać funkcji, w których troska o innych może stwarzać bariery w obiektywnej ocenie sytuacji i podejmowanej decyzji.

Trzy potrzeby, na których oparł swoją teorię D. McClelland, odpowiadają potrzebom przynależności, uznania i samorealizacji w hierarchii potrzeb A. Masłowa. Jednak w przeciwieństwie do autora piramidy potrzeb McClelland zakładał możliwość jednoczesnego odczuwania wszystkich potrzeb, choć o zróżnicowanym natężeniu. Dla procesu motywacji ważnym wnioskiem autora jest to, że potrzeby te mają charakter doświadczeń wyuczonych lub stanowią element względnie trwałej struktury osobowości. Jak zauważają analitycy teorii motywacji⁴⁹, teoria trychotomii potrzeb zapoczątkowała istotne zmiany w procesie rekrutacji i doboru kandydatów na pracowników, polegające na wzbogaceniu kryteriów rekrutacyjnych o oczekiwane cechy osobowościowe, czego wyrazem jest coraz powszechniejsze wykorzystywanie testów psychologicznych w badaniu kompetencji kandydatów na pracowników⁵⁰.

O ile D. McClelland wnikliwie przeanalizował motywacyjny wymiar potrzeb wyższego rzędu, o tyle całkowicie pominął problematykę potrzeb niższych. Stanowi to dla jego krytyków podstawę poddawania w wątpliwość, czy teoria trychotomii potrzeb może być traktowana jako kompletna, uniwersalna teoria motywacji. Zarzuty stawiane tej koncepcji dotyczą także metodologii badań, na podstawie których została sformułowana. Autor wykorzystał dane zebrane przy pomocy Testu Apercepcji Tematycznej H. Murraya, czyli testu projekcyjnego, którego wyniki nacechowane są znacznym poziomem subiektywnej interpretacji badacza.

Dwuczynnikowa teoria F. Herzberga

F. Herzberg nie koncentruje się bezpośrednio na potrzebach, lecz na czynnikach determinujących satysfakcję z pracy. Uważa, że zachowanie człowieka jest wynikiem wpływu dwóch zagregowanych grup elementów, które nazwał czynnikami satysfakcji (motywującymi)

⁴⁹ E. Marczał, R. Yawson, *Understanding the Theories and Interventions of Motivation in Organization Development*, „Responsible Management: Opportunities and Challenges”, „Proceedings of 58th Annual Conference of the Eastern Academy of Management. Virtual” 2021, s. 7.

⁵⁰ S. Syam, *Understanding Human Resource Management: Exploring Psychological Dynamics and Strategic Approaches through Qualitative Description and Literature Review*, „Golden Ratio of Human Resource Management” 2024, No. 1, s. 67-78.

i czynnikami higieny. Czynniki motywujące zaspokajają potrzeby wyższe wyróżnione w hierarchii A. Masłowa, tj. uznania i samorealizacji. Czynniki higieny odpowiadają potrzebom niższego rzędu, tj. fizjologicznym, bezpieczeństwa i przynależności⁵¹. Czynniki motywacyjne związane są z treścią pracy przynoszą pracownikowi satysfakcję z pracy. Czynniki higieny, jeżeli są nieodpowiednie, powodują niezadowolenie z pracy, a jeśli są odpowiednie, to dają jedynie krótkotrwałe zadowolenie. Nie mają mocy motywującej. Decydują jedynie o braku niezadowolenia. Czynniki motywacyjne F. Herzberg zaliczył do czynników wewnętrznych, a więc są nimi osiągnięcia, uznanie, praca sama w sobie, odpowiedzialność, awans i rozwój. Czynniki higieny to czynniki zewnętrzne, związane z kontekstem pracy, np. polityka wynagradzania, stosunki z przełożonymi, warunki pracy i relacje ze współpracownikami. Zgodnie z teorią F. Herzberga nawet całkowite wyeliminowanie negatywnego wpływu wszystkich czynników higieny nie zapewni się oczekiwanego poziomu motywacji pracowników. Kształtując te czynniki można jedynie minimalizować lub redukować niezadowolenie pracowników z pracy. Motywację można uzyskać tylko przez wzmożenie czynników motywujących. W tej perspektywie najbardziej nowatorskie było podejście F. Herzberga do systemu wynagradzania. Zaliczając płacę do czynników higieny uznał, że jej niski poziom może powodować ewentualne niezadowolenie, ale jednocześnie nawet bardzo wysokie wynagrodzenie nie stanowi źródła satysfakcji z pracy i gwarancji wzrostu jakości wykonania zadań zawodowych. Pracowników prawdziwie motywować będzie wzbogacenie ich pracy, na przykład przez ewentualne zróżnicowanie zadań, stopnia trudności, zwiększenie partycypacji w procesie decyzyjnym⁵².

Krytycy teorii dwuczynnikowej⁵³ wskazują na błędy popełnione przez jej autora w toku badań empirycznych. W ich opinii teza o związku przyczynowo-skutkowym zachodzącym według F. Herzberga pomiędzy satysfakcją z pracy a poziomem jej wykonania może być podważona. Wynika to z faktu, iż w toku badań poziom wykonania zadania przez pracownika nie był oceniany na podstawie obiektywnych kryteriów, ale na bazie jego subiektywnych przekonań. Ponadto podnoszony jej zarzut dotyczący samej procedury badawczej, a zwłaszcza subiektywności, która mogła powodować błędną interpretację treści rozmów z pracownikami dokonaną przez ankieterów. Zwraca się również uwagę na niereprezentatywność badanej próby

⁵¹S. Alrawahi, S.F. Sellgren, S. Altouby, N. Alwahaibi, M. Brommelsf, *The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals*, „Heliyon” 2020, No. 6, s. 2.

⁵² N. Chala, O. Poplavskaja, N. Danylevych, O. Levseitseva, R. Sova, *Intrinsic motivation of millennials and generation Z in the new post-pandemic reality*, „Problems and Perspectives in Management” 2022, No. 2, s. 538.

⁵³ M. Alshmemri, L. Shahwan-Akl, P. Maude, *Herzberg's two-factor theory*, „Life Science Journal” 2017, No. 5, s. 12-16.

(badaniami objęto wyłącznie 203 przedstawicieli dwóch zawodów: księgowych oraz inżynierów). Stąd podważanie wniosków formułowanych przez F. Herzberga jako powstałych na podstawie badań wadliwych metodologicznie⁵⁴.

We współczesnej literaturze problemu generalnie akceptowany jest związek między satysfakcją z pracy a jej wykonaniem, dyskusje wzbudza jednak charakter tego związku⁵⁵. Spotyka się przynajmniej trzy odmienne podejścia do relacji zachodzących między satysfakcją a wykonawstwem:

- satysfakcja z pracy prowadzi do lepszego wykonania zadania;
- związek satysfakcji z wykonaniem pracy zawiera wiele zmiennych pośredniczących;
- wysoki poziom wykonawstwa prowadzi do satysfakcji z pracy⁵⁶.

Uwagi zgłaszane przez krytyków teorii dwuczynnikowej nie podważają jej znaczenia dla praktyki zarządzania. Jej autor jako jeden z pierwszych zwrócił uwagę na to, iż nie jest możliwa praca na poziomie oczekiwanym przez organizację bez satysfakcji z pracy⁵⁷. Konsekwencją docenienia znaczenia treści pracy jako motywatora była wdrożona w wielu przedsiębiorstwach nowa formuła zarządzania zasobami ludzkimi idąca w kierunku zwiększania ich partycypacji w zarządzaniu.

Do najważniejszych teorii procesu motywacji (rysunek 1.3) zalicza się: teorię oczekiwań, poznawczą teorię oceny, teorię wyznaczania celów, teorię sprawiedliwości, teorię modyfikacji zachowań oraz społecznego uczenia się.

Teoria oczekiwań

Teoria ta inaczej nazwana jest teorią oczekiwaną wartości. Za jej twórcę uważa się V. Vrooma. Dowodzi on, że poziom motywacji zależy od oczekiwań pracowników co do efektów ich działania. Subiektywna ocena dokonywana przez pracownika obejmuje trzy aspekty:

⁵⁴ Y. Hur, *Testing Herzberg's two-factor theory of motivation in the public sector: is it applicable to public managers?*, „Public Organization Review” 2018, No. 3, s. 329-343.

⁵⁵ H. Fang, *A Study on the Relationship Between Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance among Employees at Telco Company in Beijing, China*, „Journal of Digitainability, Realism & Mastery”, 2024, No. 01, s. 10-18.

⁵⁶ D. Hemsworth, J. Muterera, A. Khorakian, B.R. Garcia-Rivera, *Exploring the Theory of Employee Planned Behavior: Job Satisfaction as a Key to Organizational Performance*, „Psychological Reports” 2024.

⁵⁷ A. Zen, *Determinants of Employee Engagement and Productivity: An Analysis of Work Motivation, Competence, Compensation and Transactional Leadership*, „East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)” 2023, No. 2, s. 863-892.

1. Oczekiwanie – analiza relacji między wysiłkiem a efektywnością (jest to dokonana przez pracownika ocena prawdopodobieństwa, że wysiłek włożony w wykonanie pracy przełoży się na pożądane efekty).

Wartość oczekiwania zawiera się w przedziale od 0 do 1. Jeżeli w subiektywnej ocenie pracownika istnieje pewność lub bardzo duże prawdopodobieństwo, że może zrealizować zadanie na poziomie wymaganym przez organizację, wartość oczekiwania zbliża się do 1 i oznacza wysoką skłonność pracownika do podjęcia zadania. Natomiast wartość relacji *wysiłek* → *wykonanie* zbliży się do 0 kiedy pracownik oceni, iż mimo wysiłku nie będzie w stanie sprostać zadaniu. Podobnie niski poziom wartości oczekiwania będzie miał miejsce w przypadku organizacji, w których system oceniania nie pozwala na dokonanie pełnej i obiektywnej identyfikacji wyników pracy poszczególnych pracowników.

2. Instrumentalność - określenie przez pracownika stopnia prawdopodobieństwa, że osiągnięte efekty pracy przełożą się na pożądane nagrody.

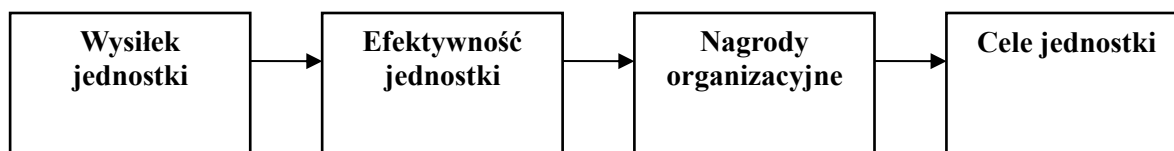
Jeżeli pracownik jest przekonany, że po otrzymaniu pozytywnej oceny wykonania zadania nastąpi uruchomienie systemu nagród, wartość instrumentalności wynosi 1. Brak związku między pozytywną oceną realizacji obowiązków zawodowych a nagrodami zbliża poziom instrumentalności do 0. Dotyczy to przede wszystkim organizacji, które nie posiadają systemu nagradzania lub jest on niejasny, niespójny, nieznaný pracownikom. Podobna (bliska 0) ocena instrumentalności zachodzi w organizacjach, w których przyznawanie nagród następuje na podstawie kryteriów innych niż wyniki pracy, np. według stażu pracy lub zajmowanego stanowiska lub gdy nagrody indywidualne uzależnione są od wyników zespołu albo całej organizacji.

3. Walencja – subiektywna ocena wartości potencjalnej nagrody, którą pracownik może otrzymać za wykonane zadanie w kontekście możliwości zaspokojenia potrzeb.

Relacja *nagroda* → *zaspokojenie potrzeb* może przybrać wartość w przedziale od +1 do -1. Nagrody mają wartość tym wyższą, im bardziej odpowiadają indywidualnym celom i potrzebom pracownika. Natomiast oceniane jako niepożądane (np. wysoki poziom stresu, nagana) przyjmują wartość ujemną. Wartość walencji nagrody równa 0 oznacza obojętny stosunek pracownika do otrzymanej nagrody.

Ocena wyników pracy, prawdopodobieństwa otrzymania nagrody i jej atrakcyjności jest bardzo subiektywna. Zależy od postaw, osobowości i preferowanych przez pracownika wartości oraz jego spostrzeżeń i doświadczeń. Jeżeli dla danej osoby wynik pracy (nagroda) ma wartość pozytywną, to będzie o nią zabiegała. Jeżeli pracownik oceni wynik jako negatywny, to jego działania zmierzać będą do uniknięcia tego wyniku. Wynik może być także postrzegany przez

pracownika jako obojętny. Aby zrealizować swoje oczekiwania względem pracy, pracownik musi poznać kryteria oceny pracy zdefiniowanej jako efektywnej oraz określić, jakie ma szanse realizacji przyjętych zadań. W uproszczony sposób teorię oczekiwań przedstawiono na rysunku 1.6.



Rysunek 1.6. Uproszczony model oczekiwań

Źródło: opracowanie własne.

Ważnego rozwinięcia teorii oczekiwań V. Vrooma dokonał E.E. Lawler. Dokonał podziału nagród możliwych do uzyskania w procesie pracy na:

- pierwszego i drugiego stopnia;
- wewnętrzne i zewnętrzne⁵⁸.

Nagrody pierwszego stopnia umożliwiają bezpośrednie zaspokajanie potrzeb np. prawidłowe wykonanie trudnego zadania zaspokaja potrzebę uznania i samorealizacji. Nagrody pierwszego stopnia, oprócz bezpośredniego zaspokajania potrzeb, stanowią drogę do nagród drugiego stopnia. Jako przykład podaje się tu awans pionowy w strukturze organizacji, który – jako nagroda pierwszego stopnia – zaspokaja potrzebę uznania i jednocześnie powoduje wzrost wysokości wynagrodzenia, który jako nagroda drugiego stopnia umożliwia realizację kolejnych grup potrzeb np. materialnych.

W drugiej typologii nagród (wewnętrzne – zewnętrzne) jako kryterium podziału przyjęto źródło nagród. Jeżeli dostarczycielem nagrody jest przełożony, współpracownicy, inne podmioty funkcjonujące w otoczeniu, to są to nagrody zewnętrzne. Ich przykładem może być awans, pochwała, wzrost wynagrodzenia. Natomiast w przypadku, gdy odbiorca i dostarczyciel nagrody to jedna i ta sama osoba, mówi się o nagrodach wewnętrznych. Ich przykładem jest poczucie satysfakcji, rozwoju.

Teoria oczekiwań wniosła do badań nad motywowaniem pracowników kompleksowe ujęcie procesu motywacji. Nie może to jednak przysłaniać jej słabych punktów. Przede wszystkim teoria zakłada racjonalny charakter ludzkich zachowań. Tymczasem jest oczywiste, że człowiek to jednostka działająca również pod wpływem bodźców emocjonalnych, które mogą spowodować niezgodny ze stanem faktycznym, irracjonalny przebieg wszystkich opisanych

⁵⁸ D. Rogowska, *Motywacja pracownicza w świetle wybranych perspektyw teoretycznych. Szkic problematyki*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy” 2021, nr 39, s 53.

przez V. Vrooma i E.E. Lawlera procesów (oczekiwań, instrumentalności i walencji). Ponadto to, co stanowi o wartości teorii, czyli ujęcie w jej ramach różnorodnych zjawisk, czynników i procesów jest jednocześnie jej słabym punktem. Liczba zmiennych wpływających na samoocenę pracownika, jego percepcję nagród, indywidualne potrzeby jest tak duża, że w praktyce wdrożenie systemu motywacyjnego opartego na teorii oczekiwań może okazać się zadaniem przekraczającym możliwości wielu organizacji.

Teoria sprawiedliwości

Nazywana jest również teorią niesprawiedliwości lub teorią sprawiedliwego nagradzania J.S. Adamsa. Centralnym punktem tej teorii jest wynagrodzenie za pracę oraz jego relacja do nakładu pracy pracownika. W teorii tej pracownicy dokonują pomiaru swoich nakładów pracy oraz jej wyników, następnie porównują te wielkości z wielkościami innych pracowników. Jeżeli wynik porównań jest równy, to taki stan postrzegany jest jako sprawiedliwy. Jeżeli jest nierówny, to występuje odczucie niesprawiedliwości, czyli stan, przy którym płaca (nagroda) jest albo za duża, albo za mała. Pracownik, aby dokonać wspomnianych porównań, ustala punkty ich odniesienia. J.S. Adams wyróżnił trzy kategorie tych punktów odniesienia:

1. Osoby zatrudnione na podobnych stanowiskach w tej samej organizacji lub osoby należące do grona znajomych i przyjaciół. Wynagrodzenie tych osób porównywane jest ze swoimi nagrodami za pracę.
2. System - dotyczy systemu wynagradzania w całej organizacji. Obejmuje on formalne regulatory oraz precedensy, na podstawie których ustalono płacę.
3. Samego siebie, czyli stosunek nakładów do otrzymanych wyników swojej pracy. Pracownik subiektywnie ocenia ten aspekt przez pryzmat własnego doświadczenia zawodowego i zobowiązań rodzinnych.

Poczucie niesprawiedliwości towarzyszące procesowi pracy powoduje zawsze dyskomfort, który człowiek stara się zmniejszyć stosując zwykle jeden z przedstawionych niżej mechanizmów:

- zmiana wartości nakładów: aby przywrócić równowagę między nakładami a wynikiem działań, pracownik może zmniejszyć swoje zaangażowanie w pracę;
- zmiana wartości wyników: jeśli wyniki są oceniane ilościowo, to pracownik może np. zwiększyć ilość wytwarzanych produktów kosztem ich jakości;
- zniekształcenie percepcji dotyczącej własnej osoby: pracownik może zacząć sądzić, że wyniki jego pracy wcale nie są tak dobre, jak początkowo myślał;

- zniekształcenie percepcji dotyczącej innych osób: pracownik może zacząć uważać, że wyniki pracy jego współpracowników są duże lepsze niż początkowo sądził;
- zmiana grupy odniesienia: pracownik może zacząć porównywać się z innymi niż dotąd osobami, tak aby przywrócić postrzeganą sprawiedliwość wynagradzania;
- rezygnacja z pracy⁵⁹.

Teoria ta zakłada, że poczuciu niesprawiedliwości towarzyszy stan napięcia. To właśnie niesprawiedliwość działa na pracownika motywująco, ponieważ wyzwala chęć zniwelowania niesprawiedliwości. J.S. Adams formułuje cztery główne tezy dotyczące niesprawiedliwego wynagradzania:

1. Przy płacy według czasu pracy pracownicy, którzy uzyskują wynagrodzenie nadmierne, będą wydajniejsi niż pracownicy, którzy są wynagradzani sprawiedliwie.
2. Przy płacy według ilości produkcji pracownicy nadmiernie wynagrodzeni wytworzą mniej jednostek, ale o wyższej jakości niż pracownicy wynagradzani sprawiedliwie. Osoby pracujące na akord zwiększą swoje wysiłki, aby doprowadzić do stanu sprawiedliwości. Działania te mogłyby poprawić jakość lub zwiększyć ilość wytwarzanych jednostek. Większa produkcja jedynie pogłębia niesprawiedliwość, ponieważ każda dodatkowa jednostka produkcji, spowoduje dalszy wzrost wynagrodzenia. Wysiłki będą skierowane raczej na wyższą jakość niż większą liczbowo produkcję.
3. Przy płacy według czasu pracy pracownicy uzyskujący, ich zdaniem, zbyt niskie wynagrodzenie, będą wytwarzać mniej albo obniżać jakość (oznacza to, że zmniejszy się wysiłek, co spowoduje niższą wydajność pracy albo pogorszenie jakości tak wynagradzanych pracowników w porównaniu z pracownikami wynagradzanymi sprawiedliwie).
4. Przy płacy według ilości produkcji pracownicy uzyskujący zbyt niskie wynagrodzenie wytworzą większą liczbę jednostek o gorszej jakości w porównaniu z pracownikami wynagradzanymi sprawiedliwie (pracownicy akordowi mogą doprowadzić do stanu sprawiedliwości, ponieważ uzyskanie większej liczby kosztem jakości spowoduje zwiększenie nagród przy niewielkim lub żadnym wzroście wkładu pracy)⁶⁰.

⁵⁹ D.E. Terpstra, I.A.L. Honoree, *Employees' Responses to Merit Pay Inequity*, „Compensation & Benefits” 2005, nr 37, s. 51-58.

⁶⁰ M. Juchnowicz, B. Gruževskis, H. Kinowska, *Employee engagement and remuneration justice in Lithuania and Poland*, „Business: Theory and Practice” 2020, No. 2, s. 869-879.

Z teorii tej wynika, że na motywację pracowników duży wpływ wywiera względna oraz bezwzględna wartość stosowanych wynagrodzeń⁶¹. Jeżeli wynagrodzenie za pracę uznane jest przez pracowników za niesprawiedliwe, to podejmują oni działania zmierzające do poprawy tej sytuacji. Wyrażać się to może zwiększeniem lub zmniejszeniem wydajności pracy, polepszeniem lub pogorszeniem jej jakości, zwiększoną absencją w pracy lub dobrowolnym odejściem z organizacji. Fundamentalne znaczenie w teorii sprawiedliwości ma porównanie, które przeprowadza pracownik⁶². Najczęściej porównuje swoje nakłady i korzyści, które są ich wynikiem do nakładów i korzyści innych osób. Teoria nie wyjaśnia w sposób wiążący, jakie kryteria stosuje pracownik wybierając swój punkt odniesienia⁶³. Można jednak wnioskować, że zarówno sam wybór jak i dokonana ocena nakładów i korzyści punktu odniesienia mają charakter bardzo subiektywny. Oznacza to, że pracownik może popełnić pomyłkę szacując nakłady i korzyści osoby czy grupy osób, z którymi się porównuje. Stan sprawiedliwości nie motywuje do zmian zarówno po stronie nakładów jak i korzyści. Siłę motywującą ma stan niesprawiedliwości. Im dłużej trwa, im silniej jest odczuwany, tym większa determinacja pracownika w jego przezwyciężeniu⁶⁴. Warto jednak podkreślić, że pracownik znacznie silniej reaguje na stan niedowartościowania lub przewartościowania.

Teoria wyznaczania celów

Teoria wyznaczania celów została ogłoszona w pierwszej wersji w 1968 roku przez E.A. Locka. Jako główny czynnik motywujący został wskazany cel. Dowodząco w niej, że konkretny, trudny cel prowadzi do wyższej wydajności w porównaniu z dążeniem do osiągnięcia celu uznanego przez pracownika za łatwy. Warunkiem wystąpienia tej prawidłowości jest dobrowolne uznanie i przyjęcie celu do realizacji przez pracownika. Duże znaczenie w tej teorii ma partycypacja. Przyjęto tezę, że ludzie uczestniczący w ustalaniu celów chętniej przyjmują i realizują trudne cele. Ma to szczególne znaczenie, kiedy menedżer musi pokonać szereg przeszkód, aby zrealizować plany organizacji. W teorii E.A. Locka za pewnik uznaje się, że partycypacja, zwłaszcza partycypacja bezpośrednia w ustalaniu celów jest zawsze skuteczniejsza od ich narzucania. Na gruncie nauk o zarządzaniu partycypacja pracowników definiowana jest jako wynikające z podziału władzy bezpośrednie oddziaływanie na siebie różnych szczebli

⁶¹ A. Khan, S. Kanapathippillai, S. Dellaportas, *Remuneration committees, CEO compensation, skills and retention*, "Meditari Accountancy Research" 2024, No. 2, s. 294-316.

⁶² K. Geradine, I. McWha-Hermann, *In search of decent work: Human resource managers as custodians of fair reward in international NGOs*, "German Journal of Human Resource Management" 2024, No. 2, s. 202-230.

⁶³ M. Magnan, D. Martin, *Executive compensation and employee remuneration: The flexible principles of justice in pay*, „Journal of Business Ethics” 2019, No. 1, s. 89-105.

⁶⁴ Por. S. Tokarski, *Kierowanie...*, op. cit., s. 176-179.

zarządzania w dążeniu do uzyskania wzajemnej akceptacji celów i prowadzonych działań, na podstawie informacji i komunikacji⁶⁵. Podkreśla się, że warunkiem jej zaistnienia jest klimat zaufania, tolerancji oraz współpracy. Stanowi formę upodmiotowienia człowieka w procesie pracy, aktywizowania go jako jednostki samorealizującej się. Wartość partycypacji ujawnia się również w zwiększeniu elastyczności organizacji i tym samym ułatwia jej przystosowanie się do zmiennych warunków otoczenia⁶⁶. Narzędzia partycypacji przedstawiono w tabeli 1.4.

Tabela 1.4. Narzędzia partycypacji bezpośredniej

Forma partycypacji bezpośredniej	Narzędzie
Indywidualna	rotacja czynności na stanowisku pracy
	rozszerzanie zakresu zadań
	wzbogacanie pracy i jej projektowanie
	elastyczne godziny pracy
	praca zdalna
	plany kafeteryjne
Grupowa	zespoły tymczasowe/projektowe
	regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi
	zespoły rozwiązywania problemów
	metoda MAPS (Multivariate Analysis, Participation and Structure)
	zarządzanie przez cele
	zarządzanie przez informowanie
	badanie opinii pracowników
	zarządzanie przez delegowanie
	koła jakości
	kaizen
	grupy/zespoły autonomiczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (K.I. Szelańska-Rudzka, *Employee Direct Participation – The Essence and Advantages*, „Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni” 2016, nr 94, s. 62; D. Łochnicka, *Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 57; J. Kim, J.P. MacDuffie, F.K. Pil, *Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence*, „Human Relations” 2010, no. 63, s. 372; P. Kesting, J.L. Song, Z. Qin, M. Krol, *The role of employee participation in generating and commercialising innovations: insights from Chinese high-tech firms*, „The International Journal of Human Resource Management” 2016, No. 10, s. 1059.

Ważny postulat wynikający z analizowanej teorii to także ten, że menedżerowie powinni bezpośrednio wiązać nagrody z realizacją celów przez pracowników. Motywowanie opiera się w myśl tej zasady na dopasowaniu nagrody do indywidualnych potrzeb podwładnych,

⁶⁵ E. Beck-Krala, *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą. Nowy sposób wynagradzania i motywowania*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 11.

⁶⁶ H. Pahuja, *Workers Participation Management in India*, *International Journal of Science*, „Technology & Management” 2015, No. 1, s. 47.

wyjaśnianiu im oczekiwań wobec ich pracy, zapewnianiu sprawiedliwości i systematycznego wzmacniania.

W teorii wyznaczania celów wyróżniono model celów oparty na trzech potrzebach (dążeniach): na dążeniu do osiągnięć, do władzy i przynależności. Wspomniana wcześniej partycypacja pracowników w ustalaniu celów jest wiązana z drzemiącą w nich potrzebą władzy. Chęć uczestniczenia w pracy określonego zespołu i pracy w konkretnej organizacji wynika z potrzeby przynależności. Jeżeli chęci zostają zaspokojone, wzrasta zadowolenie i tym samym motywacja do wydajniejszej pracy. Deprywacja tego dążenia pociąga za sobą rezygnację i obniżenie efektywności i motywacji do pracy⁶⁷. Wśród czynników, które wyznaczają skuteczność i efektywność motywowania pracowników według teorii E.A. Locka należy wymienić:

- zakres partycypacji pracowników w procesie ustalania celów;
- stopień trudności celów;
- stopień akceptacji celów;
- stopień konkretyzacji celów;
- informację zwrotną o poziomie realizacji zadania;
- subiektywne przekonanie pracownika o swoich umiejętnościach i zdolnościach w zakresie realizacji zadań⁶⁸.

Na szczególną uwagę zasługuje ostatni z wymienionych elementów warunkujących prawidłowy przebieg procesu motywowania. Podobnie jak w omawianej wcześniej teorii oczekiwań, tak i w teorii wyznaczania celów podnosi się ogromną rolę samooceny pracownika w zakresie posiadanych kompetencji zawodowych. Od niej w dużej mierze zależy, jaki będzie stopień trudności celu wybranego i zaakceptowanego przez pracownika, na ile pracownik faktycznie zaangażuje się w procesy decyzyjne zachodzące w przedsiębiorstwie będące podstawą eksponowanej w teorii E.A. Locke’a partycypacji.

Teoria E.A. Locke’a napotkała na liczne trudności w praktyce zarządzania. Szczególnie podnoszona w niej potrzeba konkretyzacji celów i przekładania ich na wymierne wskaźniki jest trudna lub wręcz niemożliwa do realizacji dla pewnych grup zawodowych, zwłaszcza menedżerów. Ponadto zwraca się uwagę na ryzyko ustalenia sprzecznych lub konkurencyjnych

⁶⁷ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 98 – 99; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017, s. 479; J. Sikora, *Motywowanie...*, op. cit., s. 34 – 35.

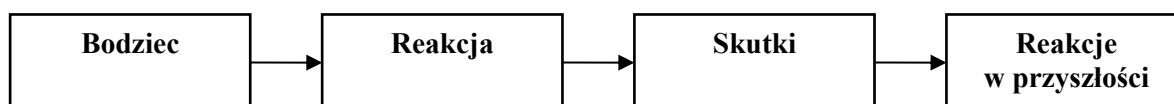
⁶⁸ M. Torres-Jimenez, A.M. Lucia-Casademunt, *Participative decision-making amongst employees in a cross-cultural employment setting: evidence from 31 European countries*, „European Journal of Training and Development” 2021, No. 1, s. 17.

celów dla poszczególnych pracowników, co w połączeniu z uzależnieniem poziomu wynagrodzeń od realizacji celów może oznaczać niekorzystną dla organizacji rywalizację. Badania empiryczne nie potwierdzają również, że partycypacja w ustalaniu celów zawsze stanowi gwarancję ich akceptacji i wysoką motywację do ich osiągnięcia. Istnieje grupa pracowników niechętna uczestniczeniu w procesach decyzyjnych. Co więcej, fakt narzucenia celów przez przełożonych nie musi oznaczać obniżenia motywacji wykonawców.

Teoria E.A. Locke’a, choć budząca pewne kontrowersje, stała się w naukach o zarządzaniu bodźcem inspirującym kolejne teorie i próby ich empirycznego weryfikowania. Pozostaje w ścisłym związku z popularną metodą zarządzania przez cele. Doceniła znaczenie informacji zwrotnej w mechanizmach motywacyjnych, także w budowaniu samooceny dotyczącej posiadanych kompetencji zawodowych⁶⁹.

Teoria modyfikacji zachowań i teoria społecznego uczenia się

Twórcą teorii modyfikacji zachowań (nazwy stosowane zamiennie to teoria wzmocnienia pozytywnego, teoria wzmocnienia lub warunkowania instrumentalnego) był amerykański psycholog B.F. Skinner. Opiera się ona na przekonaniu, że ludzie postępują w określony sposób, ponieważ w przeszłości nauczyli się, że pewne zachowania wiążą się z przyjemnymi, a inne z nieprzyjemnymi skutkami⁷⁰. Modyfikacje zachowań są to techniki zmieniania postępowania ludzi oparte na założeniu, że skutki postępowania jednostki w określonej sytuacji wpływają na jej zachowania w przyszłych podobnych sytuacjach. Proces ten przedstawiono na rysunku 1.7.



Rysunek 1.7. Proces modyfikacji zachowań

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.S. Mdhlalose, *The Applicability of Contemporary, Classical Motivational Theories and Managerial Methods in Non-Western Countries*, "International Journal of Management, Accounting & Economics", 2024, No. 5, s. 289-294.

Zgodnie z procesem modyfikacji zachowań dobrowolne zachowanie (reakcja) osoby wobec danej sytuacji lub bodźca prowadzi do określonych skutków. Jeżeli te skutki są pozytywne, osoba w przyszłości tak samo zareaguje na podobne sytuacje. Jeżeli skutki są nieprzyjemne, skłonna będzie zmieniać swoje zachowanie, żeby ich uniknąć. Jest to inaczej

⁶⁹ J.M. Moczyłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008, s. 128.

⁷⁰ C. Goldman, *Understanding the underlying motives: Motivation beliefs in the Association of Research Libraries (ARL)*, "The Journal of Academic Librarianship" 2023, No. 49, s.1-16.

proces uczenia się, w jaki sposób skutki poprzednich zachowań wpływają na postępowanie w przyszłych podobnych sytuacjach⁷¹. Bazując na tym mechanizmie menedżerowie w swoich oddziaływaniach na pracowników mogą korzystać z czterech podstawowych technik modyfikacyjnych:

1. Wzmocnienie pozytywne, to metoda wzmacniania zachowania przez stosowanie nagród jako odpowiedzi na oczekiwane zachowania pracowników (na przykład podwyżka płac, awanse, pochwały).
2. Unikanie, to metoda negatywnego wzmacniania zachowania, w której pracownik unika nieprzyjemnych konsekwencji ponoszonych jako następstwo postępowania niepożądanego.
3. Kara prowadzi do osłabienia niepożądanych zachowań przez przypisywanie im negatywnych wyników (np. wnioski dyscyplinarne, kary pieniężne).
4. Eliminacja oznacza osłabienie niepożądanych zachowań przez ich niedostrzeganie lub ignorowanie przez przełożonego lub zespół (dotyczy w szczególności zachowań niegdyś wynagradzanych, które z perspektywy organizacji przestały być pożądane)⁷².

Zgodnie z omawianą koncepcją, to środowisko społeczne reguluje zachowanie ludzi⁷³. W tym środowisku ludzie uczą się pracować dobrze lub źle. Właściwe nagradzanie ułatwia pracownikom nabieranie dobrych i pożądanych nawyków w procesie pracy. Daje im zadowolenie, a organizację prowadzi do wytyczonych celów. Poprzez kształtowanie środowiska (nagród zewnętrznych) można modyfikować zachowania pracowników i dostosować je do aktualnych potrzeb organizacji⁷⁴.

Teoria B.F. Skinnera wzbudziła i nadal wzbudza liczne kontrowersje i dyskusje. Sprzeciw wywołuje teza o całkowitym pominięciu w procesie motywowania czynników wewnętrznych, takich jak osobowość pracownika, jego emocje, indywidualne potrzeby będące źródłem motywacji wewnętrznej, którą twórca teorii wzmocnienia pominął⁷⁵. Opory natury etycznej towarzyszą wykorzystywaniu wyników badań laboratoryjnych prowadzonych na zwierzętach do wyjaśniania złożonych mechanizmów zachowań ludzi. Badania empiryczne nie dostarczyły

⁷¹ N. Haryani, F. Wahyuni, *Behavioristic learning theory and student motivation: implications for online learning during the covid-19 pandemic*, *Educatione, "Journal of Education Research and Review"* 2024, No. 1, s. 33-40.

⁷² D. Bandhu, M.M. Mohan, N.A.P. Nittala, P. Jadhav, A. Bhadauria, K.K. Saxena, *Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers*, *"Acta Psychologica"* 2024, No. 244, s. 1-16.

⁷³ N. Nurfadillah, A.A. Muis, A. Khaisyurahman, E. Sapitri, *Behavioristic learning theory*, "Proceeding of International Conference on Education, Society and Humanity " 2024, No. 1, s. 1268-1274.

⁷⁴ D. Kooij, A. Van den Broeck, *Historical and contemporary perspectives on work motivation in human resource management*, "Oxford research encyclopedia of business and management" 2022.

⁷⁵ R. Orji, A. Alsaity, G. Chan, *Towards understanding the mechanism through which reward and punishment motivate or demotivate behaviours*, "Behaviour & Information Technology" 2024, No. 6, s. 1042-1066.

również odpowiedzi na pytanie, z czego wynikają różnice w trwałości skutecznego oddziaływania wzmocnień na zachowania pracowników⁷⁶. Faktem jest jednak to, że w wielu organizacjach teoria wzmocnienia stała się bazą do opracowania systemu wzmocnień określających rodzaj stosowanych nagród i kar oraz harmonogram ich przyznawania⁷⁷.

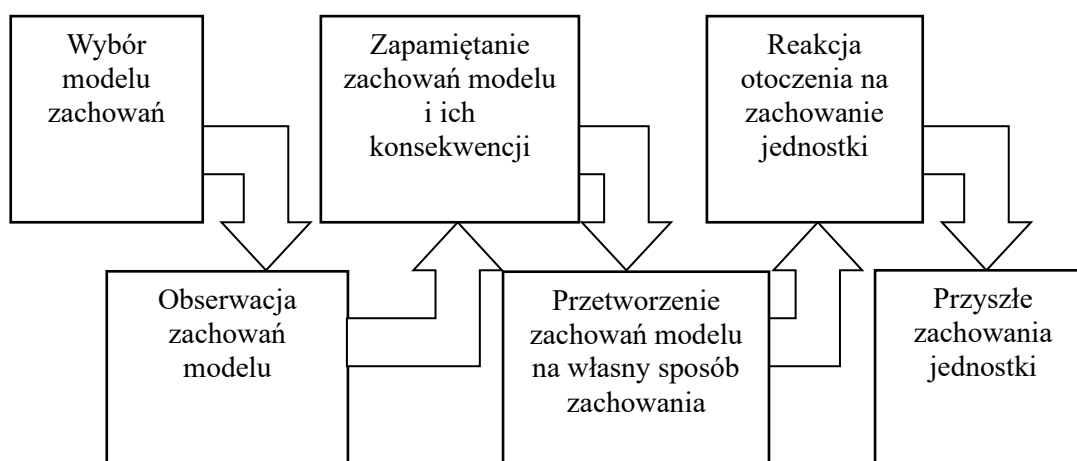
Teoria wzmacnia była rozwijana na gruncie teorii społecznego uczenia się ogłoszonej w roku 1977. Jej autorem jest A. Bandura, który akceptuje podstawowe twierdzenia teorii wzmocnienia, ale wzbogaca je o przekonanie, że zachowania człowieka są nie tylko wynikiem osobistego doświadczenia, ale także obserwacji zjawisk zachodzących w otoczeniu⁷⁸. Wprowadza pojęcie modelu zachowań podkreślając, że pracownik w wyniku procesu myślenia i reakcji emocjonalnych powiela nie tylko własne zachowania ocenione jako skuteczne w przeszłości, ale również naśladuje zachowania innych. Jest również zdolny do wypracowania całkowicie nowych zachowań niezależnych od osobistych i cudzych doświadczeń. Człowiek jest tu zatem rozumiany jako jednostka modelowana przez swoje otoczenie, a także aktywnie modelująca zachowania innych, jeśli zostanie dla kogoś modelem zachowań. Jednostka nie jest sprowadzana, jak w teorii B.F. Skinnera, do roli pasywnej „maszyny” sterowanej przez otoczenie przez właściwie dobrany układ wzmocnień. Jest zdolna do zachowań dynamicznych, zmiennych. Zachowania stanowią wynik oddziaływania na siebie czynników środowiskowych, wniosków z analizy posiadanych doświadczeń oraz samego zachowania się człowieka⁷⁹. Proces uczenia się na podstawie obserwacji modelu zachowań przebiega etapowo (rysunek 1.8).

⁷⁶ A. Islam, A. Hossain, *Effect of Verbal Reinforcement and Verbal Punishment on Performance*, “Bioresarch Communications” 2024, No. 02, s. 1609-1611.

⁷⁷ A. Alfianto, W. Walidin, S. Mahmud, *Characteristics of learning theories in education according to psychological development.*, “Jurnal Konseling Pendidikan Islam” 2024, No. 1, s. 171-187.

⁷⁸ P. Jarkovská, M. Jarkovská, *Employee Motivation. Contemporary Academic Literature: A Narrative Literature Review*, “Organizacija” 2024, No. 2, s. 185-201.

⁷⁹ O.A. Omomia, T.A. Omomia, *Relevance of skinner’s theory of reinforcement on effective school evaluation and management*, “European Journal of Psychological Studies” 2014, No. 4, s. 174-180.



Rysunek 1.8. Przebieg procesu uczenia się od modelu zachowań

Źródło: opracowanie własne: B. Memarian, T. Doleck, *A scoping review of reinforcement learning in education*, "Computers and Education Open" 2024, No. 4, s. 1-10.

W procesie uczenia się społecznego jednostka wybiera model zachowań, obserwuje jego zachowania oraz konsekwencje tych zachowań. Krok następny to zapamiętanie sposobu zachowania się modelu oraz ich skutków. Informacje zachowane w pamięci podlegają procesom przetwarzania, analizy, co z kolei stanowi podłoże przekształcania zachowania modelu na własne, czyli powielenia go w takiej samej lub zmodyfikowanej formie. Etap kolejny to wzmocnienia (pozytywne lub negatywne), ewentualnie brak reakcji płynących od otoczenia. Pracownik doświadczając konsekwencji własnego już zachowania powtórzy je w przyszłości (jeśli zostały wzmocnione pozytywnie) lub ich zaniecha, jeśli spowodowały wzmocnienie negatywne, karę lub ignorancję otoczenia⁸⁰. Teoria A. Bandury nie określa bardzo precyzyjnie kryteriów wyboru modelu zachowań, ale wyniki badań wskazują, że najczęściej są to:

- osoby oceniane przez człowieka jako podobne do niego np. pod względem systemu wartości czy zajmowanego stanowiska;
- osoby ważne dla jednostki, będące autorytetem, stojące wyżej w hierarchii służbowej;
- osoby, których zachowanie można poddać częstej bezpośredniej obserwacji⁸¹.

Poznawcza teoria oceny i teoria samodeterminacji

Za prekursora poznawczej teorii oceny uważa się R. de Charmsa, który skrytykował powszechne wcześniej przekonanie, że oddziaływanie motywatorów wewnętrznych, takich jak samorealizacja czy autonomia jest niezależne od motywatorów zewnętrznych, których

⁸⁰ M.J. Stanley, S. Banks, W. Matthew, S. Brown, *Operationalization of Bandura's social learning theory to guide interprofessional simulation*, "Journal Of Nursing Education And Practice" 2020, No. 10, s. 61-67.

⁸¹ V. Koutroubas, M. Galanakis, *Bandura's social learning theory and its importance in the organizational psychology context*, "Psychology" 2022, No. 6, s. 315-322.

przykładem jest wysokość wynagrodzenia czy awans⁸². Wyniki przeprowadzonych przez R. de Charmsa badań wskazywały, że stosowanie nagród zewnętrznych wobec pracowników, którzy wcześniej realizowali jakieś zadanie wyłącznie w celu uzyskania gratyfikacji wewnętrznych powoduje obniżenie całkowitego poziomu motywacji. Teza ta była rozwijana i uszczegóławiana w pracach E.L. Deciego oraz R.M. Ryana⁸³. Doszli oni do wniosku, że dostarczanie pracownikowi motywatorów zewnętrznych w celu wzmocnienia działań podejmowanych pierwotnie pod wpływem czynników wewnętrznych powoduje wyparcie lub osłabienie motywacji wewnętrznej. W teorii tej podstawowym motorem ludzkich zachowań zawodowych jest potwierdzanie własnej podmiotowości, niezależności, samodzielności⁸⁴. Motywatory pozytywne to te, które przyczyniają się do wzrostu samooceny pracownika. Uzależnianie wysokości wynagrodzenia od oceny konkretnych, wymiernych wyników pracy może być traktowane jako forma „kontroli przez przynętę” i niesie w sobie znaczne ryzyko obniżenia poziomu motywacji⁸⁵.

Motywacyjny wymiar czynników wewnętrznych szczególnie intensywnie ujawnia się w przypadku zadań wymagających kreatywności. Takie zmienne jak zainteresowania czy satysfakcja z podejmowania wyzwania silniej motywują do działań kreatywnych niż motywatory zewnętrzne. Te ostatnie powodują raczej skłonności do postępowania zgodnego ze sprawdzonymi wcześniej schematami zachowań. Pracownik chcąc uzyskać gratyfikację zewnętrzną (np. nagrodę finansową) będzie, w myśl tej teorii, unikał niepewnych, choć innowacyjnych działań. Wybierze takie sposoby postępowania, które w podobnej sytuacji w przeszłości przyniosły oczekiwany rezultat. Zadanie przestanie być celem samo w sobie. Ponadto zwrócono uwagę na skutki długofalowe oddziaływania bodźców zewnętrznych. Z czasem następuje rodzaj „uzależniania się” od motywatorów zewnętrznych i działania podejmowane początkowo z pobudek pozamaterialnych przestają być podejmowane w sytuacji braku takich samych lub wręcz wyższych nagród. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa oznacza to ryzyko przyrostu kosztów pracy⁸⁶.

Przyjęcie i wdrożenie teorii E.L. Deciego i R.M. Ryana oznaczałoby w praktyce zarządzania prawdziwy przewrót. Zdecydowana większość systemów motywowania

⁸² N. Eshah, A.H. Rayan, *The psychological burden of a relative's CICU admission*, „British Journal of Cardiac Nursing” 2015, No. 4, s. 194-200.

⁸³ C.L. Hsu, *Applying cognitive evaluation theory to analyze the impact of gamification mechanics on user engagement in resource recycling*, „Information & Management” 2022, No. 2.

⁸⁴ P. Evans, M. Vansteenkiste, P. Parker, A. Kingsford-Smith, S. Zhou, ..., op. cit., s. 7.

⁸⁵ E.L. Deci, J. Porac, *Teoria oceny poznawczej i badanie motywacji człowieka*, w: M.R. Lepper, D. Greene (red.), *Ukryte koszty nagrody*, Psychology Press, Londyn 2015, s. 149–176.

⁸⁶ E.L. Deci, A.H. Olafsen, R.M. Ryan, *Self-determination theory in work organizations: The state of a science*, „Annual review of organizational psychology and organizational behavior” 2017, No. 1, s. 19-43.

funkcjonujących w przedsiębiorstwach i innego typu organizacjach opiera się na stosowaniu motywatorów zewnętrznych, zwłaszcza finansowych. Konieczne wydaje się zatem postawienie pytania, czy poznawcza teoria oceny posiada wystarczające uzasadnienie empiryczne, by pod jej wpływem postulować tak radykalne zmiany. Odpowiedź na tak postawione pytanie jest negatywna, choć w literaturze opisywane są przykłady badań eksperymentalnych potwierdzających niszczenie motywacji wewnętrznej przez nagrody zewnętrzne o charakterze materialnym. Dowodzą one, że wypieranie wewnętrznej motywacji jest reakcją na wprowadzenie nagród zewnętrznych w sytuacji, kiedy wewnętrzna motywacja skierowana jest na interesy przełożonego (np. kiedy pracownik motywowany jest lojalnością). Kiedy satysfakcja z pracy wypływa z działania na rzecz przełożonego, a ten przełożony równocześnie kontroluje wynagrodzenie pracownika, zewnętrzne nagrody mogą negatywnie wpływać na osiągnięcia pracownika. U pracownika pojawia się w takiej sytuacji nieuświadomiony konflikt pomiędzy interesami zewnętrznymi a wewnętrznymi, jeśli te drugie są powiązane z zadowoleniem pracodawcy. Kiedy jednak wewnętrzna motywacja jest nakierowana na bardziej ogólne normy zachowania, takie jak np. uczciwa praca za uczciwą płacę, niż na korzyści pracodawcy, nie zostaje ona zredukowana pod wpływem wprowadzenia dodatkowego wynagrodzenia w postaci bodźców zewnętrznych⁸⁷.

Z poznawczą teorią oceny ściśle wiąże się teoria samodeterminacji (Self Determination Theory, SDT)⁸⁸. Opiera się ona na następujących założeniach:

- ludzie mają wrodzoną skłonność do wzrostu, rozwoju i zintegrowanego działania, ale tendencja ta często zostaje zaburzona przez wpływy zewnętrzne;
- istnieją wyraźne i konkretne czynniki środowiskowe i personalne, które pobudzają i wzmacniają tę skłonność lub ją osłabiają;
- najważniejszymi czynnikami stanowiącymi o rozwoju jest zaspokojenie trzech podstawowych potrzeb psychologicznych: autonomii, relacyjności i kompetencji (zwanych w skrócie ARK)⁸⁹.

W teorii samodeterminacji mocno podkreśla się emocjonalny kontekst motywacji do pracy. Wskazuje się, że ludzie muszą czuć sens lub nadawać znaczenie swoim doświadczeniom, dlatego też stale dokonują oceny swojego środowiska pracy i to zarówno w kontekście poznawczym, jak i emocjonalnym. Formułują sądy i wyciągają wnioski na temat swojego samopoczucia.

⁸⁷ J.M. Moczyłowska, *Zarządzanie kompetencjami ...*, op. cit., s. 112-120.

⁸⁸ E.L. Deci, R.M. Ryan, *Self-determination theory* [w] idem, "Handbook of theories of social psychology", Sage Publications Ltd, 2012, s. 416-436.

⁸⁹ M.S. Rosli, N.S. Saleh, A. Md. Ali, S. Abu Bakar, *Self-determination theory and online learning in university: advancements, future direction and research gaps*, "Sustainability" 2022, No. 21.

Korzystają z danych poznawczych i emocjonalnych, aż nadadzą sens sytuacjom, w których się znajdują, i znajdą odpowiedź na ważne dla nich pytania: jak dana sytuacja na nich wpływa, jakie budzi emocje, jak chcą na nią odpowiedzieć. Na wszystkie te pytania ludzie odpowiadają sobie przez perspektywę tego, kim są, jakie są ich kluczowe wartości. Wnioski, które formułują, są w ogromnym stopniu oparte na emocjach⁹⁰.

W teorii samodeterminacji podkreśla się, że podział na motywację wewnętrzną i zewnętrzną jest zbyt ogólny. Należy uwzględnić bogatsze spektrum perspektyw motywacyjnych (tabela 1.5).

Tabela 1.5. Perspektywy motywacyjne

SUBOPTYMALNE PERSPEKTYWY MOTYWACYJNE	
OBOJĘTNA	Pracownik nie widzi sensu ani wartości w wykonaniu danego projektu. Może czuć się przytłoczony danym zadaniem lub mieć poczucie straty czasu.
ZEWNĘTRZNA	Pracownik wykonuje zadanie lub realizuje cel jako szansę na umocnienie swojej pozycji lub władzy, podniesienie swojego statusu w oczach innych lub skorzystanie z możliwości atrakcyjnych zarobków.
NARZUCONA	Pracownik zajmuje się projektem lub zadaniem, ponieważ czuje się do tego zmuszony. Taka presja może wynikać z faktu, że wszyscy inni to robią i oczekują takiego samego zachowania. Dana osoba może uczestniczyć w projekcie, aby uniknąć poczucia winy, wstydu lub z obawy przed odrzuceniem przez grupę lub przełożonego.
OPTYMALNE PERSPEKTYWY MOTYWACYJNE	
DOPASOWANA	Pracownik podejmuje działania na rzecz realizacji danego zadania, ponieważ potrafi znaleźć powiązanie między tym celem lub zadaniem i ważnymi dla siebie wartościami (np. uczenie się od innych lub przekazywanie innym wiedzy).
ZINTEGROWANA	Pracownik uczestniczy w projekcie lub realizacji zadania, ponieważ jest to spójne z osobistymi lub zawodowymi celami tej osoby, takimi jak np. możliwość wypowiedzenia się na ważny temat.
SPONTANICZNA	Pracownik angażuje się w projekt lub zadanie, ponieważ lubi wykonywać czynność prowadzącą do realizacji zadania. Stoi za tym radość z danej formy aktywności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Gagné, X. Parent-Rochelleau, A. Bujold, M.C. Gaudet, P. Lirio, *How algorithmic management influences worker motivation: A self-determination theory perspective*, "Canadian Psychology" 2022, No. 2, s. 247.

⁹⁰ C.S. Rigby, R.M. Ryan, *Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations*, "Advances in developing human resources" 2018, No. 2, s. 133-147.

Suboptymalne perspektywy motywacyjne, tj. perspektywa obojętna, zewnętrzna i narzucona, charakteryzują się niskim poziomem zaspokojenia potrzeb psychologicznych ARK (autonomia, relacyjność, kompetencje) oraz niską jakością samoregulacji. Gdy ludzie działają z suboptymalną motywacją efekty ich pracy rzadko utrzymują się na wysokim poziomie w dłuższej perspektywie. Badania wskazują⁹¹, że nawet jeśli ludzie osiągają w ten sposób rezultaty, płacą za to wysoką cenę, ponieważ pogarsza się ich stan zdrowia fizycznego lub psychicznego albo też mają mniejszą gotowość do angażowania się w podobne działania w przyszłości. Optymalne perspektywy motywacyjne, tj. perspektywa dopasowana, zintegrowana i spontaniczna, charakteryzują się wysokim poziomem zaspokojenia potrzeb psychologicznych i wysoką jakością samoregulacji. Pozwalają zaspokoić codzienne potrzeby autonomii, relacyjności i kompetencji, a pozytywne efekty oraz energia płynące z optymalnych perspektyw motywacyjnych są trwałe⁹².

Krytycy teorii wskazują, że nie uwzględnia ona w stopniu wystarczającym społecznych uwarunkowań motywowania. Przez całe swoje życie człowiek uczy się, że za poniesiony wysiłek otrzymuje nagrodę zewnętrzną⁹³. W sposób szczególny dotyczy to środowiska pracy. Istnieje zatem uzasadniona obawa, że oparcie systemu motywowania wyłącznie na motywacji wewnętrznej pozostaje w zbyt silnej sprzeczności z przyzwyczajeniami, nawykami myślowymi i poczuciem sprawiedliwości ludzi oczekujących za swój wysiłek i wynik pracy wynagrodzenia w postaci motywatorów zewnętrznych⁹⁴. Odrzucając postulat drastycznych zmian w systemach motywowania polegających na eliminacji bodźców motywacyjnych zewnętrznych należy docenić, iż poznawcza teoria oceny oraz teoria samodeterminacji wydatnie eksponują znaczenie czynników pozafinansowych w procesach motywacyjnych. Nikt dziś nie kwestionuje ich znaczenia dla prawidłowego motywowania ludzi. Dlatego warto poszukiwać rozwiązań kompromisowych między tezami E.L. Deciego i R.M. Ryana i zwolennikami wykorzystywania bodźców zewnętrznych w motywowaniu. Może nim być współudział pracowników w konstruowaniu systemów wynagradzania oraz możliwość samodzielnego wyboru nagród adekwatnie do indywidualnych potrzeb. Pozwala to na podmiotowe, zindywidualizowane

⁹¹ P.T. Lin, T.T. Vu, V.P. Nguyen, Q. Wu, *Self-determination theory and accountant employees' psychological wellbeing: The roles of positive affectivity and psychological safety*, "Frontiers in Psychology" 2022, No. 13, s. 1-13.

⁹² M. Gagné, S.K. Parker, M.A. Griffin, P.D. Dunlop, C. Knight, F.E. Klonek, X. Parent-Rochelleau, *Understanding and shaping the future of work with self-determination theory*, "Nature Reviews Psychology" 2022, No. 7, s. 378-392.

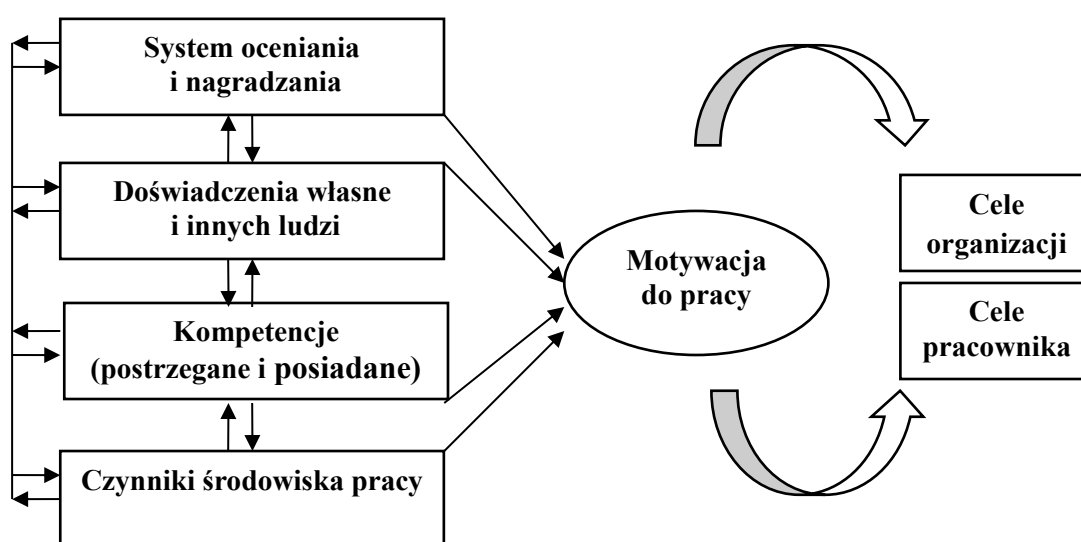
⁹³ S. Abuhamedh, *Flow theory and cognitive evaluation theory: Two sides of the same coin?* [w] C. Peifer i S. Engeser (red.) "Advances in Flow Research" Springer Nature Switzerland AG, 2021, s. 137-153.

⁹⁴ G.S. Sullivan, *SDT mini-theories: basic psychological need satisfaction, intrinsic motivation, and cognitive evaluation* [w] idem, "Servant Leadership in Sport: Theory and Practice", MT Biznes, 2019, s. 219-227.

traktowanie pracowników zaspokajające potrzebę autonomii i samodzielności przy jednoczesnym wykorzystywaniu motywatorów zewnętrznych.

Zintegrowane podejście do teorii motywacji

Przedstawione teorie motywacji zaliczane są do tradycyjnych. Zarówno na gruncie teorii jak i praktyki zarządzania zdecydowanie odchodzi się od ich bezkrytycznej akceptacji czy całkowitego odrzucenia. Badacze problemu idą w kierunku scalania dorobku różnych teorii motywowania i tworzenia koncepcji integrujących najbardziej wartościowe osiągnięcia poznawcze i utylitarne każdej z nich. Na rysunku 1.9 przedstawiono podstawowe zmienne wpływające na poziom motywacji pracowników ujęte w zintegrowanym modelu teorii motywacji.



Rysunek 1.9. Zintegrowany model motywacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.M. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008.

W omawianej zintegrowanej teorii motywowania podkreśla się konieczność całościowego postrzegania czynników motywacyjnych, bez prób dokonywania ich hierarchizacji według kryterium wartości czy znaczenia. W analizie poszczególnych zmiennych motywacyjnych podkreślone zostały możliwości oraz powinności, które spoczywają na przedsiębiorstwie w zakresie każdej z tych zmiennych. Na dole rysunku umieszczono czynniki środowiska pracy, które należy rozumieć jako:

- dostosowanie zadań przydzielanych pracownikom do posiadanych możliwości technicznych i organizacyjnych oraz kompetencji pracowników;
- elastyczne stosowanie adekwatnego do potrzeb, np. partycypacyjnego stylu zarządzania;

- zapewnienie pracownikom dostępu do wszystkich informacji ważnych w procesie pracy oraz docenianie ich kreatywności.

Ich kształtowanie należy do podstawowych kompetencji organizacji, jednak poszczególni pracownicy także mogą wywierać na nie wpływ przekazując przełożonym swoje uwagi, wnioski, propozycje rozwiązań innowacyjnych. Czynniki „kompetencje” należy tu rozumieć zarówno jako kompetencje obiektywnie posiadane przez pracowników faktycznie wykorzystywane przez nich w procesie pracy, ale również jako oceniane subiektywnie (co szeroko uwzględniono w teorii samodeterminacji). Z przedstawionych wcześniej teorii motywacji wynika, że w systemach motywowania należy:

- diagnozować obiektywnie istniejące kompetencje pracowników (zarówno rozumiane jako możliwości, dyspozycje jak i te przejawiane w działaniu);
- rozpoznawać subiektywne przekonania pracowników co do posiadanych kompetencji;
- prowadzić procesy naboru i doboru pracowników według kryterium niezbędnych kompetencji wyjściowych na danym stanowisku pracy i w danym przedsiębiorstwie;
- dostosowywać zadania do posiadanych przez pracownika kompetencji, w tym systemu ich wartości;
- prowadzić oddziaływania zmierzające do obiektywnego doskonalenia wymaganych kompetencji, nabywania nowych ważnych dla danego stanowiska pracy i całej organizacji (obiektywny wzrost kompetencji do stanu optymalnego);
- przez system bieżącej oceny, codziennych kontaktów dostarczać pracownikowi informacji zwrotnych umożliwiających mu podnoszenie samooceny w obszarze kompetencji, podniesienia subiektywnego poczucia wiary w siebie i swoje możliwości zawodowe.

Kolejny element to „doświadczenia własne i innych ludzi”, czyli czynniki w teorii sprawiedliwości J.S. Adamsa oraz teorii wzmocnienia B.F. Skinnera i teorii uczenia się społecznego A. Bandury. Pracownik analizuje swoje doświadczenia zawodowe z bliższej i dalszej przeszłości. Obserwuje i analizuje doświadczenia innych ludzi. Dokonuje porównań, ocenia, adaptuje cudze zachowania jako własne. Ciągłość procesów pracy, umiejscowienie ich na określonym kontinuum czasowym nakazuje doceniać znaczenie przeszłości pracownika i wniosków, które wyciąga na bazie jej analizy. Z kolei społeczny kontekst aktywności zawodowej wskazuje na konieczność bardzo poważnego traktowania mechanizmów porównywania swojej pracy do pracy innych ludzi – tak w wymiarze nakładów, efektywności jak i korzyści.

Ważnym czynnikiem wpływającym na poziom motywacji pracowników jest obowiązujący w organizacji system oceny oraz system przyznawania nagród – zarówno istniejące obiektywnie, jak i ich subiektywna percepcja dokonana przez pracowników. Metody analizy i pomiaru wyników pracy oraz korzyści, które wynikają z oceny powinny być oceniane przez pracownika jako obiektywne, jasne, zrozumiałe i sprawiedliwe. Akcentują to w swoich teoriach niemal wszyscy autorzy, szczególnie J.S. Adams. Spełnienie przez pracownika wymaganych i jawnych kryteriów powinno uruchomić system nagradzania wzmacniający (zgodnie z teorią B.F. Skinnera) pożądane zachowania pracownika oraz eliminujący zachowania niepożądane. Jeśli odrzucimy najbardziej skrajne koncepcje E.L. Deciego i R.M. Ryana, jakość i ilość nagród będzie jednym z kluczowych elementów każdego systemu motywacyjnego. Nagrody powinny umożliwić zaspokojenie indywidualnych potrzeb, których rola została wyeksponowana w teoriach treści motywacji, a także umożliwić realizację indywidualnych celów, których moc motywacyjną charakteryzuje teoria E.A. Locke’a. Stąd tak istotna jest percepcja możliwości realizowania własnych celów w toku i na skutek aktywności zawodowej. W systemach oceny i kształtowania nagród występują procesy, na które organizacja ma decydujący wpływ przez ustalanie formalnych procedur, zasad i przepisów. Występują również takie, na które (zgodnie z teorią sprawiedliwości) wpływ organizacji jest ograniczony, bowiem trudno jej odgórnie narzucić punkty odniesienia, którymi kieruje się pracownik oceniając przez porównywanie sprawiedliwość relacji *nakłady* → *korzyści*.

Podsumowując zintegrowane podejście do teorii motywowania warto raz jeszcze wyeksponować trzy zasadnicze wnioski:

1. O skuteczności procesu motywacji decydują cechy pracownika i cechy organizacji, a oba te podmioty ściśle na siebie oddziałują.
2. Miernikiem jakości systemu motywowania jest możliwość realizacji zmieniających się celów organizacji oraz indywidualnych, zmieniających się celów pracowników.
3. Konieczne jest skupienie uwagi na emocjonalnym kontekście pracy i dostarczanie pracownikowi możliwości udziału w zadaniach zaspokajających potrzeby autonomii, poczucia sensu, budowania więzi w środowisku pracy i wielopłaszczyznowego rozwoju.

1.3. Systemy motywowania we współczesnych organizacjach

W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości odnaleźć można różne definicje systemu motywacyjnego. Jest on traktowany często jako „zestaw instrumentów, w skład którego wchodzi czynniki, działania i zasady tworzące bodźce kształtujące zachowania pracowników”⁹⁵ w taki sposób, aby zachęcać ich do angażowania się w pracę w możliwie najkorzystniejszy sposób zarówno dla pracodawcy, jak i samego pracownika. Zdaniem T. Oleksyna system motywacyjny jest zbiorem celowo dobranych i logicznie wzajemnie powiązanych motywatorów, tworzących spójną całość, który służy realizacji misji, wizji, strategii i osiąganiu celów danej organizacji oraz uwzględnia celowe i możliwe do spełnienia potrzeby i oczekiwania zarządzających i pracowników⁹⁶. System motywacyjny jest nazywany także układem współistniejących i wzajemnie uzupełniających się narzędzi motywacji⁹⁷. Współczesne organizacje mają zazwyczaj rozbudowany system motywacyjny podlegający często przeobrażeniom z uwagi na płynność kadrową oraz zmiany w obszarze kwalifikacji⁹⁸. Skuteczny system motywacyjny powinien być kompleksowy, efektywny, logiczny, akceptowany, znany i zrozumiały, możliwie elastyczny, zgodny z obowiązującym prawem oraz możliwie prosty w obsłudze⁹⁹. Wskaźnikiem skuteczności systemów motywowania z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest realizacja celów - zadań motywującego, natomiast dla pracownika tą miarą będzie poziom satysfakcji i zadowolenia z pracy¹⁰⁰. Istotne jest, aby system motywacyjny danej organizacji był zróżnicowany i przy tym czytelny. Jego zadaniem jest integracja interesów pracownika (jego potrzeb) z interesami organizacji¹⁰¹. Z systemem motywacyjnym ściśle powiązane jest pojęcie narzędzi motywacji pracowników (rysunek 1.10).

⁹⁵ J. Snopko, *Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie” 2014, No. 8, s. 314.

⁹⁶ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.

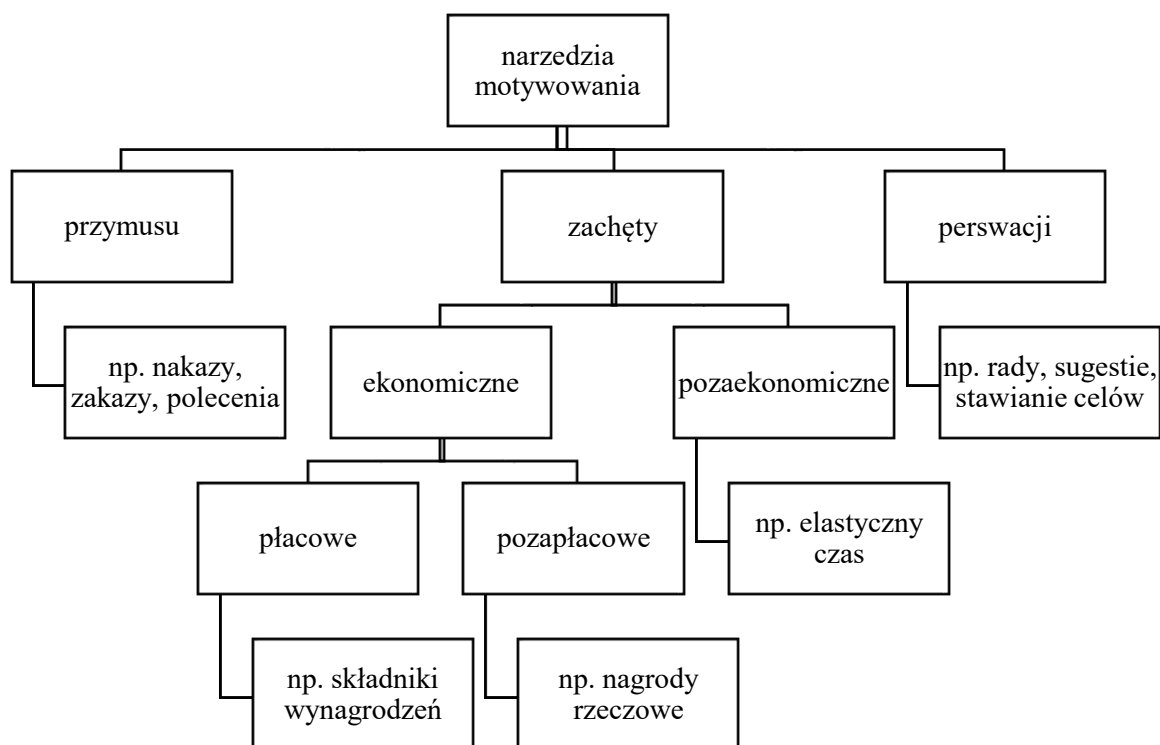
⁹⁷ D. Rogowska, *Współczesne systemy motywacyjne w organizacji i ich specyfika w świetle wybranych problemów*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych” 2021, nr 1, s. 131; I. Bagińska, *Motivation system in the company*, „Archives of Engineering Knowledge” 2022, nr 1, s. 9.

⁹⁸ I.Z. Czaplicka-Kozłowska, A.J. Kozłowski, *Zarządzanie kadrą w sytuacjach kryzysowych – warunki pracy i system motywacyjny w okresie pandemii z perspektywy pracownika*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2021, nr 6, s. 80

⁹⁹ M. Pęcek, J. Walas-Trębacz, *Ocena skuteczności systemów motywacyjnych stosowanych w organizacjach*, „Journal of Modern Management Process” 2018, nr 1, s. 17.

¹⁰⁰ M. Kabiesz, J. Ciukaj, P. Kabiesz, *Analiza systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach*, „Management and Quality” 2020, nr 3, s. 36.

¹⁰¹ M. Kaziński, M.T. Fierek, *System motywacji w miejscu zatrudnienia*, „Zeszyty Naukowe Gdańskiej Szkoły Wyższej” 2019, s.186.



Rysunek 1.10. Narzędzia motywowania pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Kacprzak-Biernacka, A. Skura-Madziła, Z. Kopański, I. Brukwicka, Y. Lishchynskyy, M. Mazurek, *Teorie i narzędzia motywacji*, „Journal of Clinical Healthcare” 2014, nr 3, s. 9.

Narzędzia motywowania mogą być podzielone według sposobów oddziaływania na pracownika. Przy uwzględnieniu takiego podziału, można wyróżnić następujące kategorie:

- narzędzia przymusu – są to wszelkiego rodzaju zakazy, nakazy i sankcje, które mają na celu nakłonienie pracownika do przyjęcia określonej postawy. Stosując przymus oczekuje się od pracownika określonych typów zachowania. Nie ma na celu uwzględnienia oczekiwań obu stron, czyli osoby motywującej i jednostki, która poddana jest procesowi motywowania, ale jednej z tych stron¹⁰²;
- narzędzia perswazji – oddziałują na psychikę pracownika w celu zmiany jego postaw, przekonań, nawyków i odczuć. Działają na zasadzie partnerstwa między motywującym a motywowanym. Pozbawione są elementów nakazowych. Stwarzają sytuacje współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji i prowadzą do umacniania pozycji

¹⁰² D. Rogowska, *Motywowanie pracowników w organizacji – wybrane aspekty*, „Wyzwania i dylematy edukacyjno-zawodowe” 2020, nr 6, s. 61-62.

pracownika w przedsiębiorstwie. Są to m.in. apele, wezwania, inspiracje, konsultacje, negocjacje, porady¹⁰³;

- narzędzia zachęty - mają one za zadanie wzmacnianie i pobudzanie pracowników do przyjmowania konkretnej postawy. Pracownicy przyczyniający się do osiągnięcia celów firmy, oczekują pewnych korzyści dla siebie. Nagrody jakie mają możliwości otrzymać napędzają ich do działania, sprawiają, że stają się oni bardziej efektywni, wydajni i zaangażowani w pracę¹⁰⁴.

Tabela 1.6. Elementy klasycznego systemu motywowania w przedsiębiorstwie

OBSZARY	ELEMENTY
Obszar materialny finansowy	Wszystkie elementy związane z wynagrodzeniem: • płaca zasadnicza • premie • prowizje • nagrody pieniężne • dodatki • finansowe świadczenia socjalne • działy firmy (dochód odłożony w czasie)
Obszar materialny pozafinansowy	Elementy, które nie powodują bezpośredniego wzbogacenia pracownika, mimo to organizacja musi ponieść w związku z nimi pewne koszty: • dofinansowanie oraz sfinansowanie szkoleń, kursów, studiów • finansowanie konferencji deputaty • dofinansowania do przedszkoli – prywatna opieka zdrowotna • ubezpieczenia grupowe, polisy pracownicze • karnety sportowe • bilety do kin, teatrów • narzędzia służbowe, takie jak samochód, telefon, laptop, mieszkanie
Obszar pozamaterialny	Elementy, które nie wymagają od organizacji ponoszenia żadnych kosztów: • pochwały i wyróżnienia • uzyskane tytuły, certyfikaty, dyplomy • poczucie prestiżu poprzez pracę w renomowanej firmie • praca na stanowisku specjalistycznym, kierowniczym, awanse • poszerzenie zakresu odpowiedzialności • partycypacja w podejmowaniu decyzji • możliwość wykonywania pracy na nowoczesnym sprzęcie, pierwszeństwo w wymianie sprzętu, narzędzi pracy • elastyczne godziny pracy • możliwość pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Półtorczyk, *Systemy motywowania w naukach o zarządzaniu oraz w polskich organizacjach*, „Nauki o Zarządzaniu” 2011, nr 8, s. 228.

¹⁰³ Z. Domański, *Zarządzanie organizacją poprzez motywowanie pracowników*, „Journal of Modern Science” 2019, nr 4, s. 149.

¹⁰⁴ J.K. Trzcielińska, M. Fiedler, A. Jasiewicz, *Analiza porównawcza działań motywujących w trzech przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2023, nr. 87, s. 193.

Elementy przedstawione w tabeli 1.6 podlegają podziałowi na dwie kategorie: elementy sformalizowane oraz elementy niesformalizowane¹⁰⁵. Sformalizowane to wszelkie elementy materialne, zarówno finansowe, jak i pozafinansowe oraz część elementów pozamaterialnych, np. uzyskanie pewnych tytułów, awansów, zaś do niesformalizowanych zalicza się na przykład pochwały, traktowanie pracownika jako eksperta, jego partycypacja w podejmowaniu decyzji oraz delegowanie w jego kierunku uprawnień i odpowiedzialności¹⁰⁶. Znaczącym elementem motywowania pozamaterialnego jest również dobra organizacja pracy. Pod pojęciem dobra organizacja pracy autorka tej pracy doktorskiej rozumie korzystne kierowanie czasem pracownika, dbanie o dobrą atmosferę pracy, odpowiednią komunikację na poziomie kierownik – podwładny czy też niski poziom stresu. Równie silnym narzędziem motywacyjnym jest awansowanie, które zaspokaja potrzebę szacunku, wpływa korzystnie na samoocenę oraz motywuje do osiągania jeszcze lepszych wyników w przyszłości. Możliwość awansu jest bardzo ważna przede wszystkim dla ludzi młodych¹⁰⁷. Z. Sekuła wyróżnia trzy rodzaje ścieżek awansu:

- a) poziome,
- b) pionowo - poziome,
- c) pionowe¹⁰⁸.

Ścieżka kariery oparta na awansach pionowych polega na powierzeniu pracownikowi kolejnego, wyższego stanowiska w strukturze organizacji. Awanse poziome oparte są na poszerzaniu specjalistycznej wiedzy, zdobywaniu doświadczenia, wykonywaniu coraz trudniejszych zadań, co pozwala pracownikowi stać się ekspertem w konkretnej dziedzinie. Pracownicy często są zainteresowani przesunięciami pomiędzy działami, co daje im możliwość zdobycia nowego doświadczenia, poszerzenia swojej wiedzy i możliwości zawodowych – są to awanse pionowo-poziome. W organizacji, w której są jasno określone kryteria awansu, rzadziej dochodzi na tym tle do konfliktów. W kontekście procesów motywowania nie bez znaczenia jest fakt, że środowisko pracy umożliwiające odczuwanie satysfakcji, zorientowane na budowanie zaufania

¹⁰⁵ M. Vesal, A. Gohary, M.H. Rahmati, *A comparative analysis of financial and nonfinancial rewards on work motivation and knowledge sharing in a postpandemic era*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2024, No. 9, s. 2021-2037.

¹⁰⁶ K. Półtoraczyk, *Systemy motywowania...* op. cit., s. 229.

¹⁰⁷ G. Roszyk-Kowalska, M. Duda, *Promotion as a motivational tool based on the example of Antonin Forest Inspectorate*, "World Scientific News" 2017, nr 89, s. 306-316.

¹⁰⁸ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 86.

w relacjach o charakterze horyzontalnym, wertykalnym czy instytucjonalnym może przyciągać najlepszych specjalistów obecnych na rynku pracy¹⁰⁹.

Podstawą skutecznego motywowania za pomocą pozapłacowych czynników motywujących jest poznanie potrzeb i oczekiwań pracowników. Należy zatem dobrać takie czynniki motywujące, których oni rzeczywiście oczekują¹¹⁰. Aby system motywacyjny był skuteczny i zachęcał pracowników do angażowania się w swoją pracę oraz do identyfikowania się z celami organizacji, przy jednoczesnym zadowoleniu obu stron, jego elementy powinny być dostosowane do specyfiki organizacji i realizowanych w niej procesów¹¹¹.

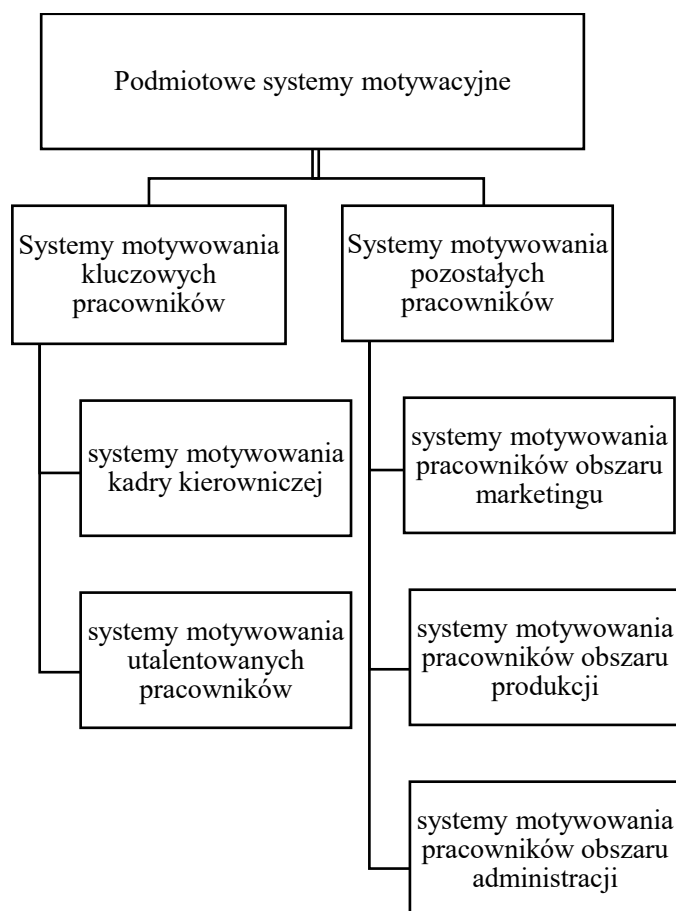
M. Tyrańska dokonała podziału systemów motywacyjnych na przedmiotowe oraz podmiotowe (rysunek 1.11). Przedmiotowe systemy motywacyjne to takie, które mają charakter uniwersalny i znajdują zastosowanie wobec wszystkich pracowników, bez względu na umiejscowienie ich stanowiska w strukturze organizacyjnej oraz rodzaj wykonywanej pracy. Podmiotowe systemy są natomiast adresowane do wybranych grup pracowniczych lub do pojedynczych pracowników¹¹².

¹⁰⁹ K. Krot, D. Lewicka, *Wpływ jakości środowiska pracy na zachowania pracowników*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 4, s. 96.

¹¹⁰ P. Karabela, *Struktura i funkcje sformalizowanego systemu motywowania w Policji*, „Przegląd Policyjny” 2021, nr 1, s. 127.

¹¹¹ I. Steinerowska-Streb, M. Wronka-Pośpiech, *Motywowanie pracowników w dobie cyfryzacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2022, nr 3-4, s. 60.

¹¹² M. Tyrańska, *Metodyczne aspekty analizy i oceny systemu motywacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Zarządzanie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2013, nr 915, s. 27-28.



Rysunek 1.11. Klasyfikacja podmiotowych systemów motywacyjnych

Źródło: M. Tyrańska, *Metodyczne aspekty analizy i oceny systemu motywacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Zarządzanie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2013, nr 915, s. 28.

Nie zawsze jednak udaje się stworzyć taki system motywacyjny, by satysfakcjonował wszystkich pracowników. Podstawowym błędem popełnianym przy okazji prac nad systemem motywacyjnym jest koncentracja na technicznej stronie tego procesu. Myli się często działanie z celem, skupiając uwagę na samym procesie oddziaływania na pracownika, nie analizując tego, co szczególnie ważne, czyli efektów stosowania danego systemu. W konsekwencji w organizacji funkcjonuje często zbiór nie do końca spójnych, nie zawsze świadomie dobranych i stosowanych narzędzi oddziaływań na pracowników¹¹³.

¹¹³ A. Balik, M. Graczyk-Kucharska, *An analysis of the employee motivation system in a transport company*, „Scientific Journals of Poznan University of Technology series of Organization and Management” 2022, nr 85, s. 10.

1.4. Wynagrodzenie jako kluczowy element systemu motywowania

Wynagrodzenie za pracę stanowi obligatoryjnie wypłacane świadczenia co najmniej raz w miesiącu, o charakterze przysparzająco-majątkowym. Płaca jest należna każdemu zatrudnionemu, zasadniczo za czas pracy w umówionym rozmiarze. Wynagrodzenie jest ustalone odpowiednio do rodzaju, ilości i jakości świadczonej pracy. Stanowi ogół wydatków pieniężnych oraz innych świadczeń wypłacanych pracownikowi z tytułu zatrudnienia w danym podmiocie gospodarczym¹¹⁴. Wynagrodzenie jest tradycyjnie definiowane jako całkowity dochód osoby fizycznej i może składać się z różnych oddzielnych płatności ustalanych według różnych zasad¹¹⁵. Wynagrodzenie to jeden z najważniejszych czynników motywacyjnych. Państwowa Inspekcja Pracy zastrzega, że wynagrodzenie za pracę powinno być ustalone w taki sposób, aby odpowiadało w szczególności:

- rodzajowi wykonywanej pracy,
- kwalifikacjom wymaganych przy jej wykonywaniu,
- a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy¹¹⁶.

Wynagrodzenie jest konstytutywnym elementem stosunku pracy, przy czym powszechnie obowiązującym standardem są gwarancje prawa pracownika do wynagrodzenia „godziwego”¹¹⁷. Prawo do godziwego wynagrodzenia wynika z art. 13 Kodeksu Pracy¹¹⁸. Co znamienne, w Konstytucji RP nie zawarto takowej regulacji. Każdemu pracownikowi wedle obowiązującego prawa przysługuje wynagrodzenie w wysokości nie mniejszej niż płaca minimalna. Minimalne wynagrodzenie jest prawnie zagwarantowane zarówno przez Konstytucję w art. 65 ust. 5¹¹⁹, jak i Kodeks Pracy (art. 10 § 2)¹²⁰. Wynagrodzenie za pracę ma kilka cech charakterystycznych:

- wypłacane jest w formie pieniężnej; częściowe spełnienie wynagrodzenia w innej formie niż pieniężna dopuszczalne jest tylko wówczas, gdy przewidują to ustawowe przepisy prawa pracy lub układ zbiorowy pracy;

¹¹⁴ M. Kocot, A. Kwasek, *Płacowe i pozapłacowe czynniki motywujące do podjęcia aktywności zawodowej studentów w świetle badań własnych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie” 2023, nr 24, s. 64.

¹¹⁵ A.R. Balogun, O.O. Omotoye, *Remuneration and employee performance in global communication limited, Lagos Nigeria*, „IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)” 2020, No. 2, s. 16.

¹¹⁶ A. Kaczmarczyk, M. Bugaj-Wojciechowska, *Legalność zatrudnienia. Poradnik dla pracodawców i pracowników*, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2019.

¹¹⁷ K. Prokop, *Konstytucyjne prawo do godziwego wynagrodzenia za pracę*, „Białostockie Studia Prawnicze” 2021, nr 2, s. 120.

¹¹⁸ Kodeks pracy (Dz.U.2023.1465 t.j.) Akt obowiązujący Wersja od: 31 lipca 2023 r.

¹¹⁹ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r.

¹²⁰ Kodeks pracy (Dz.U.2023.1465 t.j.) Akt obowiązujący Wersja od: 31 lipca 2023 r.

- jest świadczeniem periodycznym, co oznacza, iż wypłaty wynagrodzenia za pracę dokonuje się co najmniej raz w miesiącu, w stałym i ustalonym z góry terminie;
- wynika ze stosunku pracy, co oznacza, iż jest ono wypłacane w związku z zatrudnieniem na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę;
- przysługuje pracownikowi, a wypłaca je pracodawca, co oznacza, iż stroną zobowiązaną do wypłaty wynagrodzenia jest pracodawca, a pracownik posiada roszczenie względem pracodawcy o wypłatę należnego wynagrodzenia;
- jest świadczeniem osobistym i obowiązkowym, co oznacza, iż prawo do wynagrodzenia jest spersonalizowane i przysługuje ono konkretnemu pracownikowi, a pracownik nie może zrzec się prawa do wynagrodzenia ani przenieść go na inną osobę;
- przysługuje za pracę wykonaną, co oznacza, iż pracownik nabywa prawo do wynagrodzenia, gdy pracę wykona, a za czas niewykonywania pracy pracownik zachowuje prawo do wynagrodzenia tylko wówczas, gdy przepisy prawa pracy tak stanowią¹²¹.

Na wynagrodzenia składają się składniki stałe i zmienne. Do stałych składników wynagrodzenia zalicza się, m.in. wynagrodzenie zasadnicze, będące podstawowym elementem pensji pracownika, premie wynikające z regulaminu pracy, dodatek służbowy, funkcyjny, stażowy czy też dodatek za pracę w warunkach szkodliwych/niebezpiecznych/uciążliwych. Do zmiennych składników wynagrodzenia zalicza się, m.in. dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych, nagrody, premie uznaniowe.

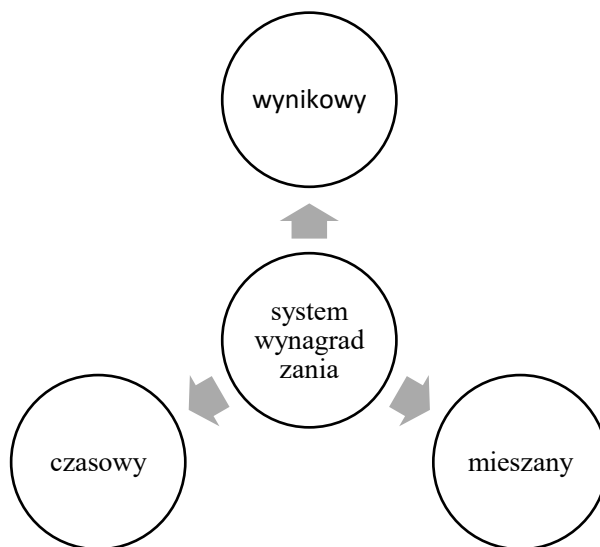
Pojęciami często mylnie stosowanymi zamiennie jest premia i nagroda. Choć zarówno premia jak i nagroda są składnikami wynagrodzenia, to tylko nagroda jest regulowana w kodeksie pracy. Zgodnie z zapisem art. 105 Kodeksu pracy pracownikom, którzy przez wzorowe wypełnianie swoich obowiązków, przejawianie inicjatywy w pracy i podnoszenie jej wydajności oraz jakości przyczyniają się szczególnie do wykonywania zadań zakładu, mogą być przyznawane nagrody i wyróżnienia¹²². Premia z kolei jest świadczeniem, do którego pracownik nabywa prawo w przypadku spełnienia wymogów obowiązujących u danego pracodawcy, co oznacza, że jest zmienną częścią płacy. Zdaniem M. Rycak podstawowa różnica pomiędzy

¹²¹ M. Bochniewicz, M. Skórki, *Prawo pracy. Wynagrodzenie za pracę*, Państwowa Inspekcja Pracy 2023, wydanie 2, s. 3.

¹²² Kodeks pracy (Dz.U.2023.1465 t.j.) Akt obowiązujący Wersja od: 31 lipca 2023 r.

nagrodą a premią polega na tym, że nagroda nie jest uzależniona od dopełnienia przez pracownika określonych wymogów, zaś jej przyznanie zależy od uznania pracodawcy¹²³.

W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości wskazuje się, że system wynagradzania jest narzędziem zarządzania, który wspomaga procesy decyzyjne oraz kontrolne¹²⁴. W polskich organizacjach najczęściej stosuje się trzy rodzaje systemów wynagradzania (rysunek 1.12).



Rysunek 1.12. Trzy rodzaje systemów wynagradzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Beck-Krala, *Wynagrodzenia pracowników w organizacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2013.

W odniesieniu do czasowego systemu wynagrodzenia pracownik otrzymuje je w zależności od ustaleń zawartych ze swoim pracodawcą: za każdą przepracowaną godziną, dzień czy też tydzień. W ramach tego systemu funkcjonują więc dwa podsystemy:

- system czasowy godzinowy – stawka godzinowa pomnożona przez liczbę przepracowanych godzin;
- system czasowy miesięczny - stała stawka miesięczna za przepracowane dni robocze.

W wynikowym systemie wynagradzania wynagrodzenie jest współzależne od wyników osiągniętych przez pracowników. Oparte jest na konkretnych sukcesach i dokonaniach, jak na przykład ilość i jakość wykonanej pracy czy realizacja wyznaczonych celów. Wynikowe systemy wynagradzania obejmują rozmaite formy wynagrodzenia, takie jak: nagrody, premie czy udziały w zyskach. Podsystemy funkcjonujące w ramach systemu wynikowego to:

¹²³ M. Rycak, *Pojęcia: „normalne wynagrodzenie” oraz „wynagrodzenie pracownika wynikające z jego osobistego zaszczerowania określonego stawką godzinową lub miesięczną” w rozumieniu art. 151(1) § 1 i 3 k. p. w świetle orzecznictwa Sądu Najwyższego oraz poglądów doktryny*, „Ius Novum” 2025, nr 3, s. 157.

¹²⁴ E. Lopata, *Wynagradzanie i motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania przedsiębiorstwem. job crafting – nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy*, „Polityka Społeczna” 2020, No. 7, s. 26-32.

- system wynikowy akordowy - bazuje na opłacaniu pracowników proporcjonalnie do wykonywania przez nich reguły pracy, przy czym opłacany jest wynik, a nie czas poświęcony na wykonywanie pracy;
- system wynikowy prowizyjny - iloczyn podstawy wynagrodzenia prowizyjnego oraz stawki procentowej.

Mieszany system wynagradzania jest to połączenie minimum dwóch z wymienionych elementów: płaca stała, świadczenia pracownicze, premie oraz pozafinansowe benefity. Takim sposobem w przedsiębiorstwach funkcjonują następujące podsystemy:

- system czasowo-premiowy;
- system czasowo-prowizyjny;
- system akordowo-premiowy;
- system prowizyjno-premiowy.

Kultura organizacyjna i system wynagrodzeń wzajemnie się „dopełniają” w organizacji. Kultura determinuje nie tylko styl zarządzania i procedury, lecz również stosowane procesy i składniki wynagradzania pracowników. System wynagradzania z kolei wskazuje pracownikom, czego oczekuje od nich pracodawca, jakie zachowania i działania preferuje w drodze do osiągnięcia wyznaczonych celów w pracy¹²⁵.

Od lat 90. XX wieku na popularności zyskują pakietowe systemy wynagradzania pracowników. Do podstawowych form pakietów należą: powszechne, grupowe oraz indywidualne. Na strukturę pakietu składają się: płaca stała, bodźce długookresowe, tj. nagrody w postaci opcji, akcji bądź nagrody powiązane z efektami organizacji i/lub pracownika, a także bodźce efektywnościowe, ubezpieczeniowe oraz oszczędnościowe oraz świadczenia dodatkowe. Pakietowe systemy wynagrodzeń mogą przybrać formę wynagradzania zmiennego, w której dużą rolę przypisuje się ruchomej części wynagrodzenia. W ramach systemów pakietowych wyróżnia się trzy rodzaje bodźców:

- Długookresowe

Najpowszechniejszą formą bodźców długookresowych są akcje oraz opcje na akcje. Pracownicy, stając się współwłaścicielami firmy, uczestniczą w zyskach firmy. Taka forma wynagradzania i motywowania przyczynia się do wzrostu wartości organizacji i nie powiększa kosztów stałych. Niemniej jednak należy zwrócić uwagę na niepewność i zmienność otoczenia, w którym działa

¹²⁵ E. Beck-Krala, P. Kornik, *Modyfikacja systemu wynagrodzeń jako następstwo zmiany kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2023, nr 2, s. 49.

firma. Jeśli jest ona duża, wówczas taka forma wynagradzania nie będzie w wystarczającym stopniu spełniała funkcji motywacyjnej.

- Krótkookresowe

Do bodźców krótkoterminowych zalicza się premie oraz formy udziałowe - *gainsharing*¹²⁶. Cechują się one zróżnicowaniem w czasie, jak i w odniesieniu do poszczególnych pracowników oraz są uzależnione od osiągniętych wyników.

- Świadczenia dodatkowe

Świadczenia dodatkowe mogą przybierać formę świadczeń socjalnych, dodatkowego czasu wolnego na opiekę nad członkiem rodziny, elastycznego czasu pracy, świadczeń na ubezpieczenia zdrowotne, możliwości rozwoju zawodowego, mentoringu, doksztalcania, karnetów lotniczych czy planów emerytalnych.

Zainteresowanie pakietowymi systemami wynagrodzeń obserwuje się tak po stronie pracowników, jak bodźców po stronie pracodawców. Z perspektywy pracodawcy jest to rozwiązanie stymulujące większą efektywność bodźców jakość pracy. Ponadto pakietowe systemy wynagradzania stanowią ważny instrument polityki kadrowej: przyciągają pracowników, stabilizują zatrudnienie hamując odpływ najbardziej wartościowych pracowników, kreują wizerunek organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy¹²⁷.

Wynagrodzenie może spełniać swoją rolę motywacyjną pod warunkiem, że jest ono sprawiedliwe¹²⁸. Istotę sprawiedliwego wynagrodzenia należy rozpatrywać z perspektywy skuteczności systemu wynagradzania w organizacji. Opinia pracowników na temat sprawiedliwości wynagradzania w danej organizacji kształtuje się bowiem pod wpływem trzech czynników:

- zrozumienia sposobu ustalania wysokości wynagrodzenia;
- wiedzy, w jaki sposób można podwyższyć wysokość swojego wynagrodzenia;
- mechanizmu wiążącego wysokość wynagrodzenia z efektami pracy¹²⁹.

Z badań wynika, że warunkiem poczucia sprawiedliwości wynagrodzeń przez polskich pracowników jest zastąpienie tradycyjnego systemu wynagradzania w organizacji systemem proaktywnym, inspirującym, który zapewni zgodność między warunkami sprawiedliwości oraz

¹²⁶ S.F. O'Byrne, S. Rajgopal, *Employee Value Added: A New Measure of Gain-Sharing between Labor and Capital*, "Journal of Applied Corporate Finance" 2022, No. 2, s. 30-44.

¹²⁷ A.M. Benson, S. Sajjadi, *Are bonus pools driven by their incentive effects? Evidence from fluctuations in gainsharing incentives*, "ILR Review" 2017, No. 3, s. 567-599.

¹²⁸ J. Wasilewski, T. Rostkowski, *Modele narracji o sprawiedliwości systemu wynagradzania*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2018, nr 3, s. 99-127.

¹²⁹ M. Juchnowicz, *Istota sprawiedliwego wynagrodzenia w zarządzaniu—aspekty teoretyczne i realne*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2018, nr 3, s. 45-60.

efektywności. Zindywidualizowany charakter percepcji sprawiedliwości uzasadnia potrzebę monitorowania poczucia sprawiedliwości systemu wynagrodzeń w organizacji¹³⁰.

1.5. Uwarunkowania i pomiar efektywności systemów motywowania

Dyscyplina ekonomia i finanse sprowadza efektywność do relacji wyników do kosztów ich osiągnięcia. Definiowana w ten sposób efektywność znajduje szerokie zastosowanie w teorii ekonomii oraz ekonomiki przedsiębiorstw i rachunkowości. Badania w ramach ekonomii polegają na całościowej ocenie efektywności określonych systemów (jednostek decyzyjnych), najczęściej przez zastosowanie ekonometrycznych metod analizy granicznej. Na gruncie ekonomiki przedsiębiorstw i rachunkowości ocena efektywności związana jest głównie z analizą wskaźnikową. Nauki o zarządzaniu i jakości podejmują problem efektywności w szerszym kontekście. To efektywność organizacyjna, która posługuje się nie tylko miarami ekonomicznymi, ale również prakseologicznymi takimi jak sprawność czy skuteczność działania. Długa tradycja badań nad efektywnością organizacyjną oraz ważność problemu dla nauki i praktyki zarządzania nie wyeliminowały rozbieżności terminologicznych powodujących, że trudno jednoznacznie i precyzyjnie ustalić czym tak naprawdę jest efektywność organizacyjna oraz w jaki sposób można ją mierzyć. Wiele dylematów definicyjnych wynika z uwarunkowań językowych. W języku angielskim słowo *effect* oznacza zarówno cel, wynik, jak i skutek. Stąd nieustanny wysiłek wskazania podobieństw i różnic oraz innych zależności między efektywnością, a takimi pojęciami jak ekonomiczność, sprawność, wydajność, produktywność, rentowność, skuteczność. Szczególne zainteresowania badaczy dotyczą relacji między efektywnością i skutecznością. Ich cechą wspólną jest to, że obie te oceny są zorientowane na wyniki działania. Jednak efektywność jest cechą działań dających pozytywny skutek bez względu na to, czy był on zamierzony, czy też nie. Dlatego nie może być ona utożsamiana z pojęciem skuteczności, ponieważ skuteczność odnosi się do działań dających skutki pozytywne, ale tylko tych, które wynikają z przyjętych celów. Pojęcie efektywności jest zatem szersze niż skuteczności¹³¹. Z drugiej strony każda z tych kategorii pojęciowych wymaga odniesienia się do celów – w przypadku systemów motywacyjnych są to cele polityki personalnej organizacji.

¹³⁰ I. Warwas, A. Rogozińska-Pawelczyk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 41.

¹³¹ J.M. Moczyłowska, *Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej*, [w:] *Efektywność organizacji*, M. Cisek, A. Marciniuk-Kluski (red.), Wydawnictwo STUDIO EMKA, Warszawa 2013, s. 183 – 192.

Pomiar efektywności kapitału ludzkiego należy do największych wyzwań współczesnego zarządzania¹³². Brak precyzyjnej definicji efektywności organizacyjnej powoduje dość oczywiste trudności w określaniu trafnych, precyzyjnych mierników (kryteriów) pozwalających na jej ocenę. Prawdopodobnie ta dotyczy również efektywności systemów motywowania. Trudno tu o rozwiązania precyzyjne i uniwersalne, ponieważ efektywność systemów motywowania można oceniać przede wszystkim w odniesieniu do strategii konkretnej organizacji i nakładów zaangażowanych w jej realizację. Każda organizacja musi postawić pytanie, jakie cele mają być osiągnięte dzięki systemowi motywacyjnemu? Odpowiedzi na to pytanie mogą różnić się w zależności od organizacji. Na przykład mogą obejmować zwiększenie wydajności, poprawę zaangażowania pracowników, zmniejszenie fluktuacji kadry. Nie budzi jednak wątpliwości fakt, że stworzenie efektywnego systemu motywowania jest kluczowe dla rozwoju każdego przedsiębiorstwa i innych typów organizacji¹³³. Na potrzeby tej pracy doktorskiej przyjmuje się, że system motywacyjny jest efektywny, jeżeli przy akceptowalnym przez organizację poziomie kosztów pracownicy angażują się w wykonywaną pracę i rozwój swoich kompetencji zawodowych, odczuwają satysfakcję z pracy, przejawiają oczekiwane postawy (np. są innowacyjni), postrzegają swoje miejsce pracy jako atrakcyjne, co powoduje, że nie wykazują chęci zmiany miejsca pracy mimo dostępu do ofert pracy gwarantujących takie same warunki zatrudnienia.

Analiza efektywności systemów motywowania przeprowadzana jest na wielu poziomach:

- na poziomie całego przedsiębiorstwa;
- na poziomie wybranych komórek/jednostek;
- na poziomie danych stanowisk/grup pracowniczych;
- na poziomie poszczególnych pracowników.

Analiza literatury przedmiotu pozwala na wyodrębnienie kryteriów oceny systemu motywacyjnego. M. Tyrańska proponuje podział tych kryteriów w oparciu o pięć obszarów porównań (tabela 1.7).

¹³² Y. Jiang, S. Jamil, S.I. Zaman, S.A. Fatima, *Elevating organizational effectiveness: synthesizing human resource management with sustainable performance alignment*, "Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance" 2024, No. 2, s. 392-447.

¹³³ T.D. Maynes, P.M. Podsakoff, N.P. Podsakoff, A.N. Yoo, *Harnessing the power of employee voice for individual and organizational effectiveness*, "Business Horizons" 2024, No. 3, s. 283-298.

Tabela 1.7. Kryteria oceny systemu motywacyjnego

OBSZAR PORÓWNAŃ	KRYTERIA
Zgodność celów systemu motywacyjnego ze strategią i specyfiką firmy	1. Spójność celów polityki płac ze strategią firm 2. Specyficzne mierniki pomiaru efektywności pracy dla różnych grup pracowników 3. Powiązanie wysokości wynagrodzeń z efektami pracy pracowników 4. Powiązanie wysokości wynagrodzeń z sytuacją ekonomiczną firmy 5. Motywacyjne zasady awansu 6. Atrakcyjność narzędzi motywacyjnych w porównaniu z innymi firmami
Zgodność zasad motywowania pracowników z obowiązującymi przepisami prawa	1. Składniki gwarantowane prawem 2. Prawdliwość ustalania wysokości tych składników 3. Zasady kształtowania narzędzi motywacyjnych przedstawione w regulaminach lub układach zbiorowych pracy
Użyteczność systemu motywacyjnego dla realizacji polityki kadrowej	1. Prawidłowa relacja płac między stanowiskami pracy (taryfikacja pracy) 2. Sposoby ustalania wysokości składników wynagrodzenia oparte na metodach wartościowania pracy, systemach oceniania pracowników 3. Odpowiednie zachowania pracowników (rozwój zawodowy, atmosfera, stosunki międzyludzkie, poziom absencji) 4. Poprawa jakości pracy 5. Wzrost wydajności pracy
Czytelność zasad motywowania pracowników	1. Znajomość procedur stosowania narzędzi motywacyjnych ad motywowania przez pracowników 2. Zrozumiałość
Formalizacja systemu motywacyjnego	1. Przestrzeganie procedur stosowania narzędzi motywacyjnych 2. Kompletność dokumentacji kadrowej 3. Aktualność dokumentacji kadrowej

Źródło: M. Tyrańska, *Projektowanie systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwie*, [w:] A. Stabryła (red.), *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Warszawa 2015, Wydawnictwo C.H. Beck.

Ważnym tematem podejmowanym w kontekście efektywności zarządzania kapitałem ludzkim jest efektywność wynagrodzeń. Ocenie podlegają tu na przykład: wpływ zmian w poziomie płacy na wyniki pracy, efektywność różnych form wynagradzania, relacja między strukturą wynagradzania a wynikami pracy. Wynagradzanie pracowników stanowi dla organizacji określony składnik kosztów, często bardzo wysoki¹³⁴. Naturalnym dążeniem organizacji jest ich minimalizacja. W sposób szczególny dotyczy to tych przedsiębiorstw, które konkurując z innymi wybierają strategię minimalizowania kosztów. W tradycyjnych koncepcjach zarządzania przyjmowano za oczywiste, że między funkcją dochodową dla pracowników, a funkcją kosztową dla organizacji zachodzi konflikt. Dziś nie ocenia się

¹³⁴ A. Balik, M. Graczyk-Kucharska, *An analysis...op. cit.*, s. 6.

nominalnej wartości płacy, ale jej efektywność szacowaną na podstawie zależności między wysokością wynagrodzenia a efektywnością pracy. Efektywność systemu wynagradzania wymaga respektowania kilku podstawowych zasad:

1. Wysokość każdego elementu kosztów, w tym płac, można ocenić jedynie na tle efektów, które przynosi jego zaangażowanie.
2. Istotny jest nie poziom bezwzględny płacy indywidualnej czy łącznego funduszu wynagrodzeń, ale relacje między kosztami i efektami.
3. Należy szukać optymalnych relacji między kosztami wynagrodzeń (pełnymi kosztami pracy), a efektywnością pracy i poziomem dochodów firmy.
4. Doświadczalnie wykazano, że optymalne relacje nie kształtują się na poziomie płac realnie niskich¹³⁵.

Koncepcja wynagradzania efektywnego oznacza sumę korzyści wynikających ze stosowania systemu wynagrodzeń dla całej organizacji z punktu widzenia jej celów strategicznych¹³⁶. Efektywność wynagrodzenia jest wynikiem stosunku wymiernych efektów wykonanej pracy (tj. jej wielkości, wydajności czy rentowności) do poniesionych kosztów, a mianowicie funduszu wynagrodzeń¹³⁷. Szukając charakterystyk związanych z określaniem poziomu efektywności systemu wynagradzania można kierować się następującymi charakterystykami tego systemu:

- określenie ekonomicznego powiązania systemu z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa;
- realizacja polityk personalnych, w tym: intensyfikacji zaangażowania pracowników, ich wysiłku w osiąganiu wyznaczonych celów organizacji, utrzymanie wartościowych pracowników, ukierunkowanie rozwoju pracowników;
- wzmacnianie wartości organizacyjnych i przyjętych zasad zachowań pracowników oraz zapewnienie identyfikacji pracowników z podejmowanymi działaniami oraz celami przedsiębiorstwa;
- optymalne wykorzystanie potencjału pracowników w celu realizacji założeń strategicznych przedsiębiorstwa;
- zwiększenie efektywności pracowników przez uzależnienie wysokości wynagrodzenia od wyników pracy;

¹³⁵ T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., Warszawa 1997, s.173.

¹³⁶ E. Beck-Krala, *Ocena efektywności systemów wynagrodzeń*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2012, nr 5, s. 25.

¹³⁷ M. Pęcek, J. Walas-Trębacz, *Ocena skuteczności...op. cit.*, s. 19.

- zapewnianie sprawiedliwości wewnętrznej wyrażonej pozytywnymi odczuciami pracowników co do właściwego nagradzania ludzi;
- zwiększanie konkurencyjności zewnętrznej związanej z przyciąganiem wartościowych kandydatów do pracy i budowaniem lojalności wśród pracujących osób;
- wzmacnianie motywacji poszczególnych grup pracowniczych¹³⁸.

Do pomiaru efektywności systemów motywowania służą odpowiednie mierniki. Oprócz finansowych mierników efektywnościowych stosowane są także mierniki operacyjne, rynkowe i dynamiczne. Narzędziami pomiaru efektywności operacyjnej są produktywność pracowników, koszt, czas. Efektywność rynkowa określona jest przez udział w rynku, liczba nowych oraz utrzymanych klientów, stopień zadowolenia klientów. Efektywność dynamiczna wyrażona może być przez procent twórczych pomysłów przerodzonych w nowe produkty oraz udoskonalenia, wielkość zysku wynikającego z ulepszeń i wynalazków tworzonych przez pracowników, wielkość nakładów na szkolenia dotyczące wiedzy i technologii informatycznej zwiększającej współpracę między pracownikami w celu tworzenia nowych, konkurencyjnych rozwiązań¹³⁹.

¹³⁸ M. Malarski, *System wynagradzania – wybrane aspekty pomiaru efektywności* [w] M. Kołodziejczak, I. Bednarska-Wnuk, I. Świątek-Barylska, „Zarządzanie. Metody i techniki zarządzania. Inspiracje dla teorii i praktyki” Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 162.

¹³⁹ T. Chruściel, *Implementacja systemów motywacyjnych w samorządowych przedsiębiorstwach komunalnych*, „Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2018, nr 1, s. 58.

2. PRZYNALEŻNOŚĆ POKOLENIOWA A MOTYWACJA DO PRACY

W naukach o zarządzaniu i jakości coraz częściej poszukuje się narzędzi zarządzania różnorodnością pokoleniową jak i dobrych praktyk ich wykorzystywania we współczesnych organizacjach. Bada się także stereotypowe postrzeganie przedstawicieli różnych generacji, kwestie budowania zespołów wielopokoleniowych oraz wpływ wieku na motywację do pracy i mobilność zawodową. Uwaga badaczy koncentruje się na różnicach w funkcjonowaniu zawodowym reprezentantów różnych grup wiekowych, na ich często planach zawodowych, odmiennych oczekiwaniach wobec pracodawców i różnorodnych potrzeb motywacyjnych. Rozdział ten zawiera wyniki analizy i syntezy dorobku naukowego poświęconego zależnościom pomiędzy przynależnością generacyjną, a motywacją do pracy. Szczególną uwagę zwrócono na uwarunkowania poczucia przynależności pokoleniowej oraz tożsamości pokoleniowej, scharakteryzowano pokolenia pod względem wyróżniających je cech i postaw

2.1. Przynależność i tożsamość pokoleniowa

Bazując na założeniu, że pokoleniowość jest odwiecznym zjawiskiem społecznym należy przyjąć, że każdy człowiek należy do jakiegoś pokolenia. Przynależność do pokolenia z jednej strony może dawać poczucie wspólnoty, zrozumienia przez drugiego, podobnego człowieka, zaś z drugiej strony jest źródłem stereotypów, często słusznie uważanych za krzywdzące. Człowiek nie ma wpływu na to kiedy się urodził, a więc i na to do jakiego pokolenia należy. Jednak to, czy będzie odczuwał przynależności do danej generacji zależy od niego¹⁴⁰. W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości stosuje się takie pojęcia jak: pokolenie, różnorodność pokoleniowa, generacje, multigeneracyjność, czy różnice międzypokoleniowe¹⁴¹. Dlatego rozważania naukowe dotyczące przynależności pokoleniowej należy zacząć od doprecyzowania definicji pojęcia pokolenie.

Klasyk teorii pokoleń, francuski socjolog Françoise Mentre'a twierdził, że społeczną historię ludzkości należy dzielić na okresy około dwudziestu–trzydziestu lat, czyli czas trwania odwiecznej „walki synów przeciw ojcom”, która odpowiada kolejnym bardziej lub mniej wyrazistym generacjom. Takie podejście sprawdzało się w analizowaniu pokoleń w kontekście

¹⁴⁰ R. Rigó, A. Grenčíková, K. Krajčo, V. Navickas, V. Sniesk, *Generational disparities and their impact on sectoral labour demand*, „Inžinerinė Ekonomika” 2025, No. 2, s. 212-225.

¹⁴¹ X. Dou, S. Lenzen, L.B. Connelly, R. Lin, *Generational Differences in Age-Specific Dementia Prevalence Rates*, „JAMA Network Open” 2025, No. 6

rodziny, plemienia czy klanu, jednocześnie utrzymywało przekonanie, że w badaniach generacji należy wyznaczać jednolite ramy czasowe dla kolejnych pokoleń, pomijając historyczny kontekst ich społecznej egzystencji. Dziś dominuje pogląd, że tego typu periodyzacja może być stosowana w analizie statystycznej jedynie do kohort, czyli osób urodzonych w badanych przedziałach czasowych, ale nie w odniesieniu do generacji w sensie społecznym. Generacji w ujęciu socjologicznym nie stanowią osoby urodzone w określonym czasie, gdyż fakt przyjścia na świat w danym przedziale czasu nie wyznacza identycznej percepcji rzeczywistości. Kształtowanie się tożsamości i świadomości pokoleniowej stymulują procesy społeczne i psychologiczne, a nie urodzenie się w danym okresie. Świadomości pokoleniowej nie wyznacza data urodzenia, lecz „doświadczenie rzeczywistości we wspólnym, społecznym i politycznym kontekście, zaś przynależność do określonej generacji jest kombinacją stanu umysłu i zbliżonego wieku”¹⁴². Pokolenie to grupa ludzi, którzy urodzili się w tym samym okresie i którzy znajdują się pod wpływem tego samego zestawu znaczących wydarzeń historycznych w kluczowych okresach rozwojowych ich życia¹⁴³. Na przykład G. Wieczorkowska i K. Wilczyńska zauważają, że te osoby, które dorastały podczas wojny, pandemii lub w innych okresach cechujących się brakiem poczucia bezpieczeństwa łatwiej przyswajają wartości związane z przerwaniem, do których zaliczyć można: racjonalność, szacunek dla autorytetów czy determinizm ekonomiczny. Z kolei generacje, których okres dorastania przypadł na bezpieczny okres stabilnego rozwoju społeczno-ekonomicznego, mają tendencję do łatwiejszego przyswajania wartości, takich jak egalitaryzm czy tolerancja dla różnorodności¹⁴⁴.

W podobnym duchu definiuje pokolenie M. Kopertyńska określając je jako zbiorowość osób żyjących w tym samym czasie, podlegających wpływom tych samych wydarzeń, a przez to podobnie odbierających rzeczywistość, mających podobne oczekiwania wobec pracy, a nawet podobne sposoby realizacji swoich potrzeb¹⁴⁵. Z kolei W.K. Campbell bardziej akcentuje kulturowy kontekst pokoleniowości. Twierdzi on, że pokolenie to grupa osób urodzonych w tym samym czasie, które doświadczają podobnego kontekstu kulturowego

¹⁴² W. Wątroba, *Transgresywność systemów wartości pokoleń we współczesnym kapitalizmie*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2019, nr 5, s. 141.

¹⁴³ D.P. Costanza, J.B. Darrow, A.B. Yost, J.B. Severt, *A review of analytical methods used to study generational differences: Strengths and limitations*, „Work, Aging and Retirement” 2017, No. 2, s. 149.

¹⁴⁴ G. Wieczorkowska, K. Wilczyńska, *Generacje internetowe na rynku pracy*, „Studia i Materiały” 2023, nr 2, s. 27.

¹⁴⁵ M.W. Kopertyńska, K. Kmiołek, *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego” 2014, nr 358, s. 39-48.

i którzy tworzą swego rodzaju kulturę¹⁴⁶. Także W. Wątroba stoi na stanowisku, że o pokoleniu nie może decydować wyłącznie kryterium metrykalne. Autentycznych członków pokolenia charakteryzują wspólne, wyraziste i wyraźnie odmienne od innych pokoleń założenia dotyczące rzeczywistości społecznej, ukształtowane przez ich własne doświadczenia, specyficzny i unikalny zestaw wartości, postaw i zachowań implikujących ich reakcje na otoczenie, a w efekcie wyznaczających zmiany w różnych aspektach ich społecznej egzystencji. Pokolenie „charakteryzuje pewien stopień przewidywalności cech, wartości czy przekonań, jak i umiejętności, atrybutów, kompetencji, zainteresowań, oczekiwań i preferowanych wzorów zachowań, wyznaczający jego miejsce w porządku pokoleniowym”¹⁴⁷. Pokolenie zyskuje swoją wyrazistość nie tylko przez manifestację różnic w stosunku do innych pokoleń, ale również przez unikatowe cechy, własny system wartości i przekonania, przez odmienne – szczególnie w stosunku do poprzedniej generacji – poglądy i praktyki religijne i polityczne, przez nowe wzory konsumpcji, sposoby spędzania czasu, własną wizję rodziny czy – szerzej – przez wizję życia zbiorowego. W konsekwencji różnice między pokoleniami znajdują swój wyraz behawioralny w rytuałach i ceremoniach, obrzędach przejścia, nacechowanych symbolizmem zróżnicowanym w zależności od kontekstu kulturowego. Dlatego z pojęciem pokolenie ściśle związane jest zjawisko tożsamości pokoleniowej. Najprościej mówiąc, tożsamość pokoleniowa jest pochodną doświadczeń historycznych i społecznych poszczególnych grup pokoleniowych¹⁴⁸. To „indywidualny wybór solidaryzowania się z osobami urodzonymi w określonym czasie, stanowiącymi określoną kohortę”¹⁴⁹. To świadomość kształtowana przede wszystkim przez wydarzenia zachodzące w otoczeniu jednostki w okresie jej dorastania i we wczesnej dorosłości. Każdą generację charakteryzuje unikalna osobowość rówieśnicza, dzięki której jej przedstawiciele przeżywają wydarzenia po swojemu, stymulując zmianę jakościową, która sprzyja poczuciu odrębności pokoleniowej. Dlatego autorka tej pracy doktorskiej przyjmuje za W. Wątrobą, że podstawowe determinanty kategorii pokolenia to:

- 1) wysoki stopień jego odmienności od pokolenia go poprzedzającego;
- 2) wyrazistość wyznaczająca jego znaczenie i wpływ na rzeczywistość społeczną oraz na zdolność dostosowania instytucji społecznych do jego przekonań i wartości;

¹⁴⁶ W.K. Campbell, S.M. Campbell, L.E. Siedor, J.M. Twenge, *Generational differences are real and useful*, „Industrial and Organizational Psychology” 2015, No. 8, s. 324-331.

¹⁴⁷ W. Wątroba, *Transgresje międzypokoleniowe późnego kapitalizmu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017, s. 34.

¹⁴⁸ M. Kwiecińska, K. Grzesik, A. Siewierska-Chmaj, A. Popielska-Borys, *Generational differences in values and patterns of thinking in the workplace*, „Argumenta Oeconomica” 2023, No. 1, s. 97.

¹⁴⁹ W. Wątroba, *Transgresywność systemów...op.cit.*, s. 139-157.

- 3) wspólne doświadczanie wydarzeń historycznych, ich zbiorową interpretację – tożsamość pokoleniowa jednostki nie jest kształtowana przez historię, lecz przez adaptację społecznej historii zbiorowości, głównie w okresie dorastania;
- 4) specyficzny i unikalny zestaw wartości, postaw i zachowań, implikujący reakcje na zmiany w różnych aspektach egzystencji jego przedstawicieli oraz możliwość kreacji nowych form ich otoczenia społecznego¹⁵⁰.

Dotychczas przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że istnienie wiele konkurujących ze sobą nurtów i koncepcji pokoleniowości, a każde z nich kładzie nacisk na inną, charakterystyczną dla pokolenia cechę. Dlatego definicje pojęcia można pogrupować, wyróżniając co najmniej trzy kategorie. Pierwsza podkreśla głównie charakter demograficzny pokolenia. Takie jego rozumienie reprezentuje na przykład B. Gołębiowski¹⁵¹, który definiuje pokolenie jako określoną liczbę roczników urodzenia o odmiennych w stosunku do poprzedniego pokolenia ważnych cechach, które to cechy można uznać za nowe elementy systemu wartości odpowiadające zmianom w strukturze i kulturze społeczeństwa. W tej perspektywie pokolenie zmienia się mniej więcej co 15 lat. W drugiej grupie znajdują się definicje, których autorzy eksponują aspekt demograficzno-historyczny. Przedstawicielem tego nurtu jest W. Diltthey, według którego pokolenie to pewien rodzaj wspólnoty historycznej – osób, które dorastały mniej więcej w tym samym czasie i przeżyły wspólnie znaczące wydarzenia historyczne. Trzecia grupa definicji pokolenia akcentuje jego psychologiczno-historyczny charakter. Do takiej interpretacji przychyliła się na przykład M. Ossowska, która definiuje pokolenie jako „(...) grupę ludzi o wspólnych postawach wyznaczonych przez wspólnie przeżywane wydarzenia historyczne”¹⁵². Dodatkowo w ramach identyfikacji istoty pokolenia M. Ossowska wyodrębniła dwie podgrupy: rodowo-genealogiczną (stosunek rodziców do dzieci) i kulturowo-genealogiczną (stosunek nauczyciela do ucznia). Nie podaje ona znaczenia metrykalnego pojęcia generacji, zamiast którego wprowadza nieużywane wcześniej na gruncie polskim znaczenie pokolenia jako „grupy wieku”¹⁵³.

W kontekście tematu podjętego w tej rozprawie doktorskiej wyodrębnianie i nazywanie pokoleń powinno być podporządkowane lepszemu poznaniu postaw pracowników, ich systemów wartości, oczekiwań motywacyjnych, a w konsekwencji usprawnić organizację pracy i podnosić efektywność zarządzania zasobami ludzkimi. Wewnątrz grupy określanej jako

¹⁵⁰ Ibidem, s. 142.

¹⁵¹ B. Gołębiowski, *Dialog pokoleń. Studia nad socjologicznymi i kulturowymi zagadnieniami dialogu i następstwa pokoleń w Polsce XX wieku*, Książka i Wiedza, Warszawa 1980, s. 533.

¹⁵² M. Ossowska, *Koncepcja pokolenia*, „Studia Socjologiczne” 1963, nr 2, s. 51.

¹⁵³ Ibidem.

pokolenie ma miejsce duża zmienność wynikająca z różnic indywidualnych, ale gdy patrzy się na ogólne tendencje dotyczącej całej zbiorowości, można dostrzec pewne cechy wspólne¹⁵⁴. Definiując pokolenia warto mieć na uwadze fakt, że znaczące wydarzenia historyczne będące wyznacznikiem pokoleń różnią się w zależności od lokalizacji i doświadczenia. Wydarzenia historyczne i kulturowe doświadczane przez osoby dorastające w Stanach Zjednoczonych na przykład w latach 50. i 60. XX wieku były bardzo różne pod wieloma względami od tych doświadczanych przez osoby dorastające w Europie Zachodniej, czy w komunistycznej Polsce, Rosji, Chinach czy Brazylii, co rodzi pytania o możliwość uogólnienia cech pokoleń w różnych kulturach¹⁵⁵.

Niezwykle trudnym zadaniem jest precyzyjne określenie ram czasowych i kulturowych każdego pokolenia¹⁵⁶. Na różnorodność pokoleniową składa się pięć kluczowych elementów:

- czas i przestrzeń – pokolenia są zakorzenione w określonym czasie biologicznym i społecznym oraz w kulturze dominującej terytorialnie;
- przeplatanie się losów – wspólne doświadczenia są rezultatem odtwarzania się struktur społecznych;
- wspólne nawyki podejmowania decyzji – nawyki to utrwalone przez praktykę społeczną ramy poznawcze, w których dokonywane są wybory;
- uniwersalna sekwencja czasu w cyklu życia – te same wydarzenia mają różne następstwa w odmiennych stadiach życia;
- uczestnicy pokoleń mają świadomość tego, że biorą udział w swoistej „sztafecie”, czyli ktoś był przed nimi i ktoś będzie za nimi¹⁵⁷.

Jak wynika z tej klasyfikacji, czas nie może być jedyną determinantą klasyfikacji pokoleń, badacze wyróżniają grupy pokoleniowe wskazując na przedział czasowy narodzin poszczególnych generacji¹⁵⁸. Wyróżnia się następujące pokolenia: Depression, World War II, Radio Babies, Baby Boomers (BB), Generation X, N-Generation, Generation Y, Generation C, Generation A. W Polsce mówi się ponadto o: pokoleniu Kolumbów, Jana Pawła II, pokoleniu

¹⁵⁴ J. M. Moczydłowska, *Organizacja inteligenta generacyjnie*, Difin Warszawa 2018, s. 28.

¹⁵⁵ D.M. Ravid, D.P. Costanza, M.R. Romero, *Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation*, „Journal of Organizational Behavior” 2025, nr 1, s. 43-65; D.P. Costanza, J.M. Badger, R.L. Fraser, J.B. Severt, P.A. Gade, *Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis*, „Journal of Business and Psychology” 2012, nr 4, s. 377.

¹⁵⁶ A. Bencsik, G. Horváth-Csikós, T. Juhász, *Y and Z Generations at Workplaces*, „Journal of Competitiveness” 2016, No. 3, p. 92.

¹⁵⁷ J.K. Solarz, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. Transfery międzypokoleniowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, nr 9, s. 14.

¹⁵⁸ A. Widawska, *Zilennials — generacja między generacjami*, „Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne” 2021, nr 38, s. 345.

Ikea, pokoleniu II RP, pokoleniu ZMP, pokoleniu odwilży, marca '68, Solidarności oraz o generacji '89¹⁵⁹. Z kolei pokolenia zdefiniowane w amerykańskiej literaturze to:

- Lost Generation L (osoby urodzone w latach 1883 - 1900);
- Greatest Generation G (urodzeni w latach 1901 - 1927);
- Silent Generation S (urodzeni w latach 1928 - 1945);
- Baby boomers BB (urodzeni w latach 1946 - 1964);
- Generation X (urodzeni w latach 1965 and 1980);
- Millennials, pokolenie znane również jako Generation Y (rodzone na początku lat 80. i pod koniec lat 90.);
- Generation 'Zoomers' Z (urodzone między połową a końcem lat 90. a początkiem lat 2010);
- Generation Alpha A (urodzone na początku lat 2010. i na końcu lat 2020);
- Beta generation B (osoby, które urodzą się w latach 2030-2050)¹⁶⁰.

W literaturze przedmiotu coraz częściej można się spotkać z wyróżnieniem nowego pokolenia – pokolenia Alpha. Autorem terminu "Pokolenie Alpha" jest wybitny australijski badacz społeczny Mark McCrindle. Pokolenie to jest drugim pokoleniem dwudziestego pierwszego wieku urodzonym po 2010 roku, którego znaczna część przedstawicieli znajduje się obecnie w okresie formacji szkolnej¹⁶¹. Generacja Alfa to wielka niewiadoma¹⁶². Można domniemywać, że w świecie pokolenia Alfy interakcja ze sztuczną inteligencją, nowymi technologiami będzie czymś naturalnym. Przedstawiciele tej grupy generacyjnej różnią się od poprzednich pokoleń faktem funkcjonowania już od najmłodszych lat życia w świecie zdominowanym przez nowoczesne technologie i dynamiczne innowacje techniczne. Stąd też pokolenie to bywa często określane mianem generacji ekranizatorów, szkła, pokolenia przewodowego¹⁶³.

¹⁵⁹ K. Wojtaszczyk, *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr 39, s. 32.

¹⁶⁰ E. Dobrescu, *Modelling Generational Changes: USA as a Study Case*, „Romanian Journal of Economic Forecasting” 2023, No. 3, s. 18

¹⁶¹ D. Miller, *Embracing the Technological Metamorphosis: Envisioning Higher Education for Generation Alpha in a Shifting Educational Landscape*, „International Journal Software Engineering and Computer Science” 2023, nr 2, s. 89.

¹⁶² A. Kowalczyk-Kroenke, *Generacja przyszłości. Czy i jak pokolenie Alpha może zmienić rynek pracy*, „HUMANITAS Zarządzanie” 2024, nr 3, s. 29 – 39.

¹⁶³ M. Dacka, *Funkcjonowanie pokolenia Alpha – wyzwania i zagrożenia. Rola edukacji medialnej w kształtowaniu nowej generacji*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J. Paedagogia-Psychologia” 2023, nr 2, s. 111.

Na potrzeby niniejszej pracy doktorskiej przyjęto następującą klasyfikację pokoleń aktywnych na rynku pracy:

- Baby Boomers (BB) – osoby urodzone w latach 1946 – 1965;
- pokolenie X - osoby urodzone w latach 1966 – 1985;
- pokolenie Y - osoby urodzone w latach 1986 – 1994;
- pokolenie Z - osoby urodzone w latach 1995 – 2012.

Tabela 2.1. Nazewnictwo pokoleń występujące w literaturze

Pokolenie	Lata urodzenia	Nazwy pojawiające się w literaturze przedmiotu
Baby Boomers	1946 – 1965	Generation me, pokolenie wyżu demograficznego, Vietnam Generation
X	1966 – 1985	Post-Boomers, Gen X, Generalich 13, Baby Busters, Twenty-somethings, pokolenie NIC
Y	1986 – 1994	Internet Generation, pokolenie Millenium, Millenium Kids, pokolenie kłapek i ipodów, generacja Google, pokolenie SMS, GameBoy Generation/Nintendo Generation, Thumb Generation, Dot. com generation, Net Generation, Generation WWW, Digital Genaration, Cyber Kids, Video Kids, Gen Netters, Generacja Sieci
Z	1995 – 2012	C, iGeneration, Gen Tech, Gen Wi, Net Gen, DigitalNatives, Gen Next, Post Gen

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Lipka, *Kapitał generacyjny versus kapitał multigeneracyjny*, [w:] *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia*, A. Lipka, M. Król (red.), CeDeWu, Warszawa 2017, s. 47.

M. Kempf Taylor w swoich badaniach wskazuje na to, że na każde pokolenie składają się trzy elementy:

- grupa główna;
- fala pierwsza, która rozciąga się od pięciu do siedmiu lat na początku trwania danego pokolenia;
- druga fala rozciągająca się od pięciu do siedmiu lat na końcu trwania pokolenia¹⁶⁴.

W takim układzie można zauważyć pewną zależność: fala pierwsza, czyli osoby urodzone na początku pokolenia oddziałują na osoby urodzone na końcu poprzedniego pokolenia i odwrotnie. Ponadto W. Wątroba dokonał wyodrębnienia zjawiska pokoleniowego interregnum, charakteryzującego się tym, że w rzeczywistości społecznej pojawia się pewna liczba osób, które nie utożsamiają się z żadną generacją. Mowa tu o jednostkach urodzonych między dwiema generacjami (na ich krawędzi), które mogą odczuwać przynależność do jednej bądź drugiej generacji, choć zazwyczaj ich tożsamość pokoleniowa wznosi się ponad

¹⁶⁴ M. Kempf Taylor, *Xennials: A microgeneration in the workplace*, „Industrial and Commercial Training” 2018, nr 3, s. 137.

tożsamość dwóch pokoleń¹⁶⁵. W literaturze przedmiotu zauważalny jest się spór, na ile osoby urodzone w tym samym okresie dzielą wartości i cechy, które odróżniają je od osób urodzonych w innych okresach¹⁶⁶. Widawska zauważa, że osoby urodzone w latach granicznych (w początkowej lub końcowej fazie trwania pokolenia) mogą nie czuć się jego częścią. W takiej sytuacji pojawia się uczucie niezrozumienia i wyobcowania. Taki stan rzeczy może przekuć w coś dobrego, na przykład w wyodrębnienie nowego konstruktu¹⁶⁷. W taki właśnie sposób wyodrębniono mikrogeneracje. Badacze od lat zajmują się kwestią tego rodzaju wewnątrzpokoleniowych grup, których system wartości oraz sposób zachowywania bardziej pasuje do przedstawicieli poprzedniej lub następnej generacji. W Wątroba mikrogeneracje definiuje jako grupy awangardowe, które stymulują transgresje międzypokoleniowe. Przy czym grupy awangardowe tworzą własną legendę pokoleniową, wyznaczając nadzieje, pragnienia i ambicje nowego pokolenia, aspirując do przewodnictwa w ich realizacji¹⁶⁸. Jednym z najnowszych mikropokoleń są Zillennials – osoby, które urodziły się pomiędzy generacją Y (Millennialsami) a generacją Z. Większość wzmianek na temat tego mikropokolenia znajduje się w mediach społecznościowych, na portalach internetowych oraz a artykułach popularnonaukowych, na przykład z branży marketingowej¹⁶⁹.

N. Howe i W. Strauss twierdzą, że nie tylko historia tworzy pokolenia, ale również generacje wpływają na historię, co dzieje się według powtarzającego się cyklicznie wzorca. Przywoływani badacze stworzyli czterofazową koncepcję cyklu pokoleniowego¹⁷⁰. Cykl pokoleniowy w tej koncepcji to metaforyczny rok, a kolejne jego fazy (pokolenia): wzrostu, przebudzenia, rozprężenia i kryzysu są odpowiednio wiosną, latem, jesienią i zimą. Pojawienie się nowego pokolenia oznacza zmianę fazy cyklu. Według Straussa i Howe'a każde pokolenie przeżyje wszystkie fazy cyklu, jednak na różnym etapie życia¹⁷¹. Zgodnie z tym ujęciem, każde pokolenie czuje szczególne przywiązanie do epoki swego dzieciństwa i wczesnej młodości. Wspólne doświadczenia z tego okresu traktowane są jako fundament kształtowania ich osobowości, przy czym najsilniejszy wpływ mają wydarzenia szczególne, dramatyczne, które

¹⁶⁵ W. Wątroba, *Transgresywność ...*, op. cit., s. 141.

¹⁶⁶ G. Krzyminiewska, H. Pondel, *Generations on...*, op. cit., s. 29.

¹⁶⁷ A. Widawska, *Zillennials...*, op. cit., s. 345.

¹⁶⁸ W. Wątroba, *Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2022, s. 26

¹⁶⁹ S. Traboulsy, J. Demian, H. Tamim, D. Hadid, E. Hitti, *Generational differences in career paths and effort allocation of graduates of a top-research medical school*, „BMC Medical Education” 2025, nr 1, s. 646.

¹⁷⁰ M. Bieńkowski, *Socjologiczna koncepcja cyklu pokoleniowego Neila Howe'a i Williama Straussa*, „Człowiek – Niepełnosprawności i społeczeństwo” 2018, nr 42, s. 96.

¹⁷¹ M. Folta, *X, Y, i Z. Teoria cykli pokoleniowych Straussa-Howe'a w świetle wcześniejszych teorii*, „Konteksty Społeczne” 2020, nr 2, s. 29.

doświadczane w młodym wieku kształtują określoną wykładnię świata. To na podstawie takich przeżyć przedstawiciele danego pokolenia podejmują próbę definiowania siebie przez porównanie z ludźmi starszymi, z pokoleniem wcześniejszym. Tego swego rodzaju konfrontacja rodzi protest i generuje potrzebę zmiany, wprowadzenia własnych idei i postaw, która zawsze jest jednak w pewnym stopniu kontynuacją wcześniej przyjętych wzorców¹⁷².

Tabela 2.2. Pokolenia w teorii cykli pokoleniowych wg Straussa-Howe'a

Faza/Pokolenie	Metaforyczna pora roku	Charakterystyka
Faza wzrostu	Wiosna	Pokolenie, które pojawia się po wielkim kryzysie, w którym nie ma miejsca na indywidualizm, zauważalne jest duże poczucie wspólnoty.
Faza przebudzenia	Lato	Pokolenie dążące do indywidualizmu, odrzucające wcześniej przyjęte normy i idee. Społeczeństwo jest kreatywne, gotowe na dokonywanie przemian.
Faza rozprężenia	Jesień	Pokolenie, które zatraciło się w indywidualizmie. W społeczeństwie dominują niesprawiedliwość, brak równości i poczucia wspólnoty.
Faza kryzysu	Zima	Pokolenie, które doświadcza wielkiego kryzysu (autorzy teorii wskazują na możliwość pojawienie się dużego konfliktu zbrojnego). W społeczeństwie odradza się poczucie wspólnoty.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Strauss, N. Howe, *The Fourth Turning: An American Prophecy - What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous*, Random House USA Inc, New York 1997.

Współczesne pokolenia zmieniają się znacznie szybciej niż dawniej¹⁷³. Na przykład pokolenie Baby Boomers (1946 – 1985) obejmuje przedział czasowy 19 lat, podczas gdy pokolenie Y (1986 – 1994) tylko 8 lat. Wspólnym mianownikiem wyróżniania kolejnych grup pokoleniowych są głównie niezwykle dynamiczne zmiany technologiczne wpływające na sposób życia ludzi¹⁷⁴. J.M. Twenge wpływ postępu technicznego i jego następstw na cykle pokoleniowe nazwała technicznym modelem zmian pokoleniowych¹⁷⁵. Sztuczna inteligencja, cyfryzacja, automatyzacja spowodowały, że do historii odchodzą sytuacje, w których starsze osoby uważane były za niezastąpione źródło wiedzy dla młodych, a rosnący poziom

¹⁷² K. Łukasiewicz, E. Kacperska, J. Kraciuk, *Trust in Artificial Intelligence—Generational Differences* [w] „In Building Trust in the Generative Artificial Intelligence Era”, Routledge, 2025, s. 181-192; Z. Mirkowska, *Czy teoria pokoleń wyjaśnia naszą przyszłość?* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 475, s. 196-197.

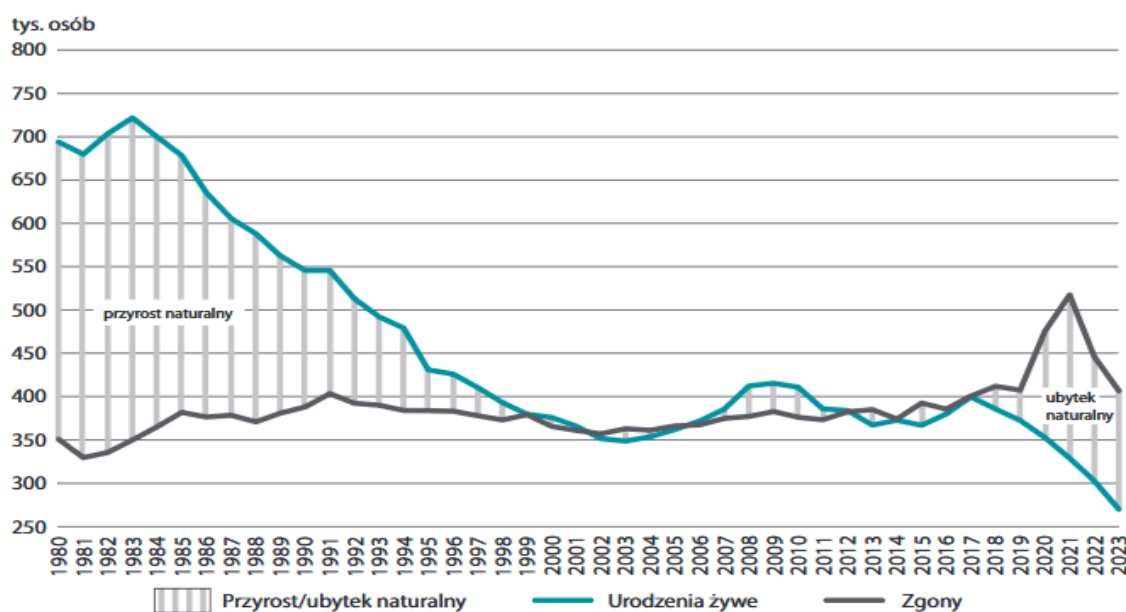
¹⁷³ P. Barszcz, *Pokolenie Millenialsów na rynku pracy. Generacja work-life-balance*, „Studia z Teorii Wychowania” 2020, nr 1, s. 41.

¹⁷⁴ S.B. Berkup, *Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life*, „Mediterranean Journal of Social Sciences” 2014, No. 19, s. 218.

¹⁷⁵ J.M. Twenge, *Pokolenia. Prawdziwe różnice między pokoleniami X, Y, Z, baby boomersami i ichym pokoleniem oraz co one oznaczają dla przyszłości zachodniego świata*, Wydawnictwo Smak Słowa, Sopot 2024, s. 15.

zaawansowania technologicznego wyznacza zmieniające się zbiory kluczowych kompetencji cyfrowych kolejnych pokoleń¹⁷⁶. Postrzeganie specyfiki pokoleniowej wiąże się nie tylko ze zmianami technologicznymi, ale także z procesami demograficznymi. Długofalowe przewidywania ONZ i GUS dla Polski wskazują, że nasz kraj może stracić blisko milion mieszkańców w ciągu najbliższych 10 lat. Wyraźnie obserwowany jest niski przyrost naturalny. Współczynnik dzietności wynosi w Polsce w ostatnich latach zaledwie około 1,5 – 1,3 (por. rysunek 2.1). Zjawisko to nazywane jest „baby doom” (w przeciwieństwie do „baby boom”)¹⁷⁷.

Ruch naturalny w latach 1980–2023



Rysunek 2.1. Ruch naturalny w latach 1980 – 2023

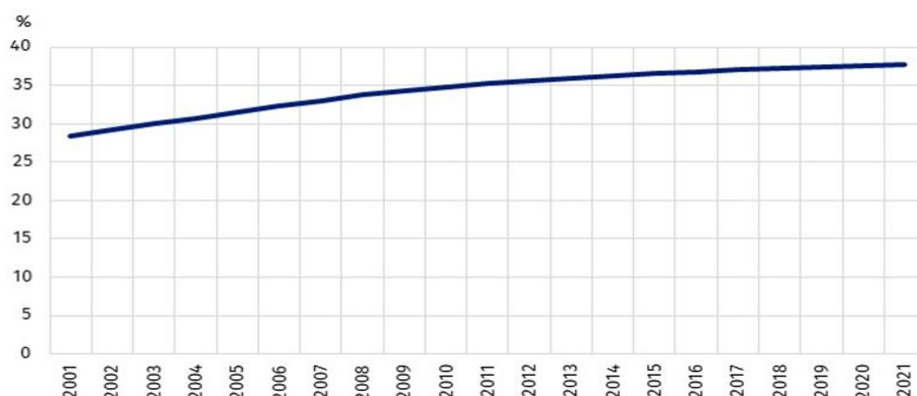
Źródło: Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Demograficznych s. 10, <https://stat.gov.pl> (data dostępu 10.03.2025).

Istotnym wyzwaniem dla zarządzania kapitałem ludzkim organizacji jest fakt, że na przestrzeni ostatnich 20 lat zanotowano wzrost udziału osób powyżej 50. roku życia w populacji Polski. Na koniec 2021 r. było 14277,9 tys. osób w wieku 50 lat i więcej. Stanowiły one 37,7% ogólnej liczby ludności i w stosunku do 2001 r. udział ten zwiększył się o 9,2%, a względem roku poprzedniego nastąpił wzrost o 0,2%. Na ostatni dzień 2021 r. osoby w wieku 50 lat i więcej stanowiły blisko 38% ludności Polski¹⁷⁸ (rysunek 2.2).

¹⁷⁶ G. Wiczorkowska, K. Wilczyńska, *Generacje internetowe...*, op. cit., s. 43.

¹⁷⁷ J. Hryniewicz, J. Witkowski, A. Potrykowska: (red.), *Sytuacja Demograficzna Polski jako wyzwanie dla polityki społecznej i gospodarczej*, Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa 2018.

¹⁷⁸ Główny Urząd Statystyczny, *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2021 r.*, *Informacje Sygnalne z 27.04.2023 r.*, Warszawa 2023.



Rysunek 2.2. Udział osób w wieku 50 lat i więcej w ogólnej liczbie ludności

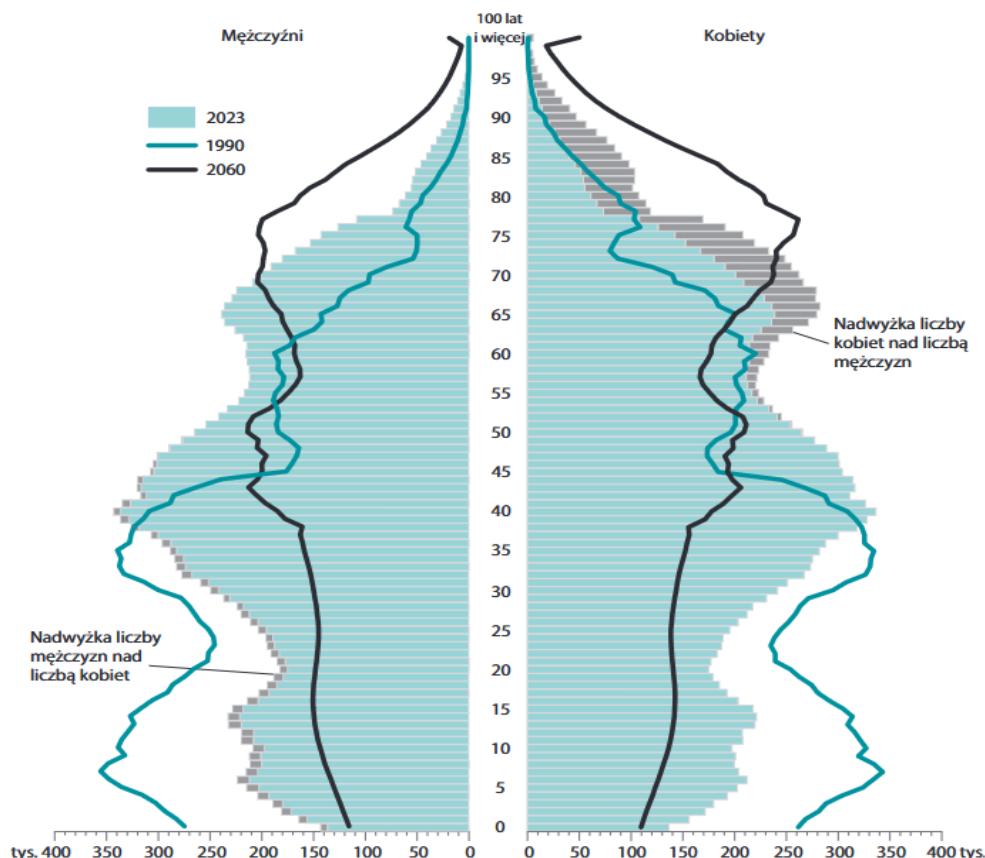
Źródło: Raport GUS, Informacje Sygnalne z dnia 27.04.2023 r.: Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2021, s. 1, <https://stat.gov.pl> (data dostępu 10.03.2025).

Prognoza opublikowana na łamach „Informacji Sygnalnych Głównego Urzędu Statystycznego GUS” z 23 lipca 2023 roku dotycząca ludności rezydującej w Polsce na lata 2023-2060¹⁷⁹, która przyjmuje jako punkt początkowy stan ludności rezydującej w dniu 31 grudnia 2022 r. przewiduje, że w 2060 r. liczba ludności rezydującej w Polsce wyniesie 32,9 miliona osób. Zatem oznacza to zmniejszenie liczby ludności o 4,8 miliona tj. o 12,7%. Postępować będzie proces starzenia się ludności Polski. Wzrastać będzie liczba osób w wieku 65 lat i więcej. Będą one stanowiły około 30% populacji.

Mediana wieku ludności wyniesie ponad 50,25 lata, czyli o ok. 7 lat więcej niż w 2023 r. co oznacza, że połowa mieszkańców Polski będzie miała ponad 50 lat (rysunek 2.3).

¹⁷⁹ Prognoza ludności rezydującej dla Polski na lata 2023-2060, Opracowanie merytoryczne: Departament Badań Demograficznych Główny Urząd Statystyczny), s. 3-4, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5469/12/1/1/prognoza_ludnosci_rezydujacej_dla_polski_na_lata_2023-2060.pdf

Piramidy wieku ludności w latach 1990, 2023 i prognoza na 2060 rok



Rysunek 2.3. Piramidy wieku ludności w latach 1990, 2023 i prognoza na 2060 roku

Źródło: Prognoza ludności rezydującej dla Polski na lata 2023-2060, Opracowanie merytoryczne: Departament Badań Demograficznych Główny Urząd Statystyczny), s. 33, <https://stat.gov.pl> (data dostępu 10.03.2025).

Przedstawione zjawiska, procesy i prognozy demograficzne uzasadniają wzrost zainteresowania przedstawicieli nauk o zarządzaniu i jakości zależnościami pomiędzy przynależnością pokoleniową pracowników, a ich postawami wobec pracy i zachowaniami w środowisku organizacyjnym. Aktualny stan badań nad tym zagadnieniem zostanie przedstawiony w kolejnym podrozdziale.

2.2. Charakterystyka pokoleń aktywnych na rynku pracy

Przedstawiciele różnych pokoleń charakteryzują się odmiennym podejściem do życia oraz pracy¹⁸⁰. To, co dla młodego człowieka wkraczającego na rynek pracy jest atrakcyjne, dla jego starszego kolegi lub koleżanki będzie nieakceptowalne. Dlatego w tej części pracy doktorskiej zawarto charakterystykę poszczególnych grup pokoleniowych skupiając uwagę na tych postawach, potrzebach i preferencjach, które mają szczególne znaczenie w kontekście aktywności zawodowej.

Rynek pracy to główny element każdej gospodarki. Rynek pracy jest rynkiem specyficznego towaru, jakim jest praca. Działa ona w oparciu o konkurencję - pracownicy konkurują ze sobą w celu uzyskania lub utrzymania stanowiska, pracodawcy konkurują o przyciągnięcie i utrzymanie w swoich organizacjach kompetentnych pracowników, którzy są efektywni w rozwijaniu działalności i w rezultacie przynoszą zyski¹⁸¹. D. Kuczewska, K. Smoląg wyodrębniły następujące cechy rynku pracy:

- jest jednym z kilku rodzajów rynków występujących w gospodarce;
- można rozróżnić na nim nabywców (czyli pracodawców, którzy mogą zatrudnić określone osoby) oraz sprzedawców (czyli pracowników, którzy „sprzedają” swoje umiejętności i kompetencje potencjalnym pracodawcom w zamian za wynagrodzenie);
- odbywają się tu transakcje kupna-sprzedaży (w odróżnieniu od innych rynków towarem w tym przypadku jest praca)¹⁸².

Tak jak ważna dla zrozumienia relacji w rodzinie jest świadomość występowania różnic międzypokoleniowych, tak z punktu widzenia pracodawcy niezwykle istotnym zdaje się być zrozumienie fenomenu pokoleń, a przede wszystkim różnic w światopoglądzie pracowników reprezentujących różne pokolenia. Współistnienie przedstawicieli różnych pokoleń na rynku pracy jest dużym wyzwaniem dla wielu organizacji¹⁸³. Tworzenie profili pokoleniowych jest możliwe tylko wtedy, kiedy zrozumie się konsekwencje przynależności i tożsamości pokoleniowej oraz kiedy unika się stereotypizacji przedstawicieli danych pokoleń.

¹⁸⁰ H. Jung, M. Shin, *Generational differences in work attitudes: The role of union instrumentality and socioeconomic status*, „Economic and Industrial Democracy” 2025, nr 2, s. 318-339; K. Krzemińska, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową – kontekst rynku pracy*, „Zarządzanie i Jakość” 2021, nr 3, s. 25.

¹⁸¹ P.C. Serena, *Labour Market – Concepts, Functions, Features, Patterns*, „Management Strategies Journal” 2016, No. 34, p. 201.

¹⁸² D. Kuczewska, K. Smoląg, *Oferty pracy a oczekiwania potencjalnych pracowników z pokolenia Y i Z*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2018, nr 31, s. 135.

¹⁸³ A. Barwińska-Małajowicz, *Generational Affiliation as a Determinant of Characteristics and Attitudes Towards Professional and Social Life*, „Humanities and Social Sciences” 2022, No. 1, s. 9.

Pokolenie Baby Boomers

Pokolenie Baby Boomers to dziś najstarsze pokolenie aktywne na rynku pracy. Są to przedstawiciele wyższego demograficznego urodzeni w latach 1946 – 1965. Według danych GUS na przestrzeni ostatnich 20 lat wzrosła liczba aktywnych zawodowo osób powyżej 50. roku życia. Na ostatni dzień roku 2021 osoby w wieku 50 lat i więcej stanowiły blisko 38% ludności Polski¹⁸⁴. Obecnie pracownicy 50+ często zajmują wysokie kierownicze stanowiska oraz pełnią funkcje właścicieli przedsiębiorstw. W wielu krajach stanowią najzamożniejszą grupę społeczną. Polscy Baby Boomers dorastali w Polsce komunistycznej. Pamiętają czasy kolejek do sklepów i kartek na żywność. Mieli niewielkie możliwości wyjazdu poza granice kraju. Wychowani zostali przez surowe pokolenie swoich rodziców (ciche pokolenie). To, co w dużym stopniu ukształtowało ich system wartości, to z pewnością upowszechnienie szkolnictwa ponadpodstawowego i rozwój edukacji uniwersyteckiej. To właśnie dzięki intensywnemu rozwojowi szkolnictwa wyższego pokolenie Baby Boomers oddzieliło się pod względem kulturowym od starszych pokoleń¹⁸⁵. Istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo, że jest to jedna z ostatnich grup wiekowych tak przywiązana do telewizji i radia. Przedstawiciele pokolenia BB traktują TV i radio jako zaufane i wartościowe źródło informacji o świecie. Część z nich nadal czyta prasę. Jest to pokolenie, które wchodziło na rynek pracy w czasach PRL lub okresie transformacji.

Amerykańscy Baby Bombers to z kolei ludzie pamiętający wojnę w Wietnamie, aferę Watergate, zamach na prezydenta Kennedy'ego czy festiwal Woodstock. B. Hysa na podstawie własnych badań twierdzi, że jest to pokolenie, które ceni sobie zaangażowanie w pracę, jest niezwykle lojalne względem pracodawcy, preferuje pracę indywidualną lub kooperację niż rywalizację. Pokolenie to charakteryzuje również duża stabilność zachowań, uznanie autorytetów, cierpliwość i wyważenie słów¹⁸⁶. Przedstawiciele pokolenia BB dobrze reagują na autorytety i wolą otrzymywać wskazówki. Co więcej, zauważono, że pracownicy 50+ rozwijają się, gdy w organizacji istnieje ustalony łańcuch dowodzenia¹⁸⁷. Według Krzemińskiej atutem pokolenia BB jest także to, że są to osoby posiadające „życiową mądrość oraz duże

¹⁸⁴ GUS, *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2021 roku*, Bydgoszcz 2023.

¹⁸⁵ M.S. Mantha, P.V. Krishna, *A Literature Review of Learning Preferences, Motivational Factors and Training Needs among Different Generations of Baby Boomers, Gen X, Gen Y and Gen Z Students and Professionals*, „Education and Society” 2024, No. 1, s. 53-64; S. Krauss Whitbourne, S.L. Willis, *The Baby Boomers Grow Up. Contemporary Perspectives on Midlife*, Psychology Press, Hove 2006, s. 250.

¹⁸⁶ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2016, nr 97, s. 388.

¹⁸⁷ S.H. Appelbaum, A. Bhardwaj, M. Goodyear, T. Gong, A.B. Sudha, P. Wei, *A Study of Generational Conflicts in the Workplace*, „European Journal of Business and Management Research” 2022, No. 2, p. 8.

doświadczenie”. Wynika to z faktu, że większość z nich pracowała na różnych stanowiskach w rozmaitych firmach, gdzie musieli sprostać wymaganiom nowych pracodawców, uczyć się innych rzeczy oraz stawiać czoła różnorodnym wyzwaniom¹⁸⁸. Pokolenie Baby Boomers to grupa osób, która wychowywała się w trudnych czasach. Stąd też cechuje ich nie tylko zaradność, ale i zdroworozsądkowość. Dzięki pracy czują się potrzebni, praca daje im poczucie sensu życia. K. M. Czyczerska, A. J. Ławnik, E. Szlenk-Czyczerska zauważają, że osoby z okolenia Baby Boomers wychowywały się często w domach surowych i wymagających rodziców, co przekłada się na to, że potrafią rozwiązywać konflikty oraz przerwać kłótnie. Z tego względu radzą sobie również w stresowych sytuacjach oraz posiadają umiejętność łagodzenia sporów na osobności. Co więcej, uważani są za pierwsze pokolenie, które nie traktuje emerytury jako czasu, w którym powinno się jedynie egzystować¹⁸⁹. Widzą w tym momencie życia szansę na spełnianie marzeń, dalszy rozwój, naukę oraz prowadzenie aktywnego stylu życia¹⁹⁰. Mimo tego, że BB dorastali w erze rewolucji społecznej, w okresie burzliwych zmian politycznych i obyczajowych, nadal, podobnie jak starsze generacje, znajdowali się pod wpływem imperatywu budowania tradycyjnego modelu kariery zawodowej. Wkraczali na rynek pracy z poczuciem bezpieczeństwa, wierząc że czeka ich satysfakcja płynąca z długiej, dobrze prosperującej kariery, a w końcu szczęśliwej i satysfakcjonującej finansowo starości¹⁹¹. Pokolenie określane mianem Baby Boomers wyróżnia duża liczebność oraz niezwykła determinacja w dążeniu do swoich celów¹⁹².

Osoby z pokolenia BB charakteryzują się bardzo dużym oddaniem pracy¹⁹³. D. Kuczevska, K. Smoląg, zauważają, że pracownicy 50+ pracują średnio 10-13 godzin dziennie, co jest spowodowane przede wszystkim strachem przed utratą pracy oraz przeświadczeniem, że „pracują, aby przetrwać”¹⁹⁴. Jest to niewątpliwie cecha charakterystyczna tego pokolenia, odróżniająca jego przedstawicieli od młodszych kolegów z pracy. Baby Boomersów od innych pokoleń odróżnia także fakt, że preferują komunikację bezpośrednią. Większość z nich ogranicza swoją aktywność w social mediach do założenia konta na

¹⁸⁸ K. Krzemińska, *Zarządzanie ...*, op. cit., s.26.

¹⁸⁹ D. Majón-Valpuesta, M. Levasseur, *Exploring keys to understanding the challenges of social participation in old age from a generational baby boomer perspective: a scoping review*, „Journal of Population Research” 2025, No. 1, s. 1-23.

¹⁹⁰ K.M. Czyczerska, A.J. Ławnik, E. Szlenk-Czyczerska, *Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z*, „Rozprawy Społeczne” 2020, nr 3, s. 108.

¹⁹¹ W. Wątroba, *Transgresje...*, op. cit., s. 108.

¹⁹² A.S. George, *The Baby Boomers-A Retrospective and Prospective Look at Their Enduring Societal Influence*, „Partners Universal International Research Journal” 2025, No. 1, s. 24-34.

¹⁹³ N. Nguyen, B. Ost, J.A. Qureshi, *OK Boomer: Generational differences in teacher quality*, „Journal of Public Economics” 2025, No. 2.

¹⁹⁴ D. Kuczevska, K. Smoląg, *Oferty pracy ...*, op. cit., s. 136.

Facebooku¹⁹⁵. Przedstawiciele grupy wiekowej BB mają dużo ostrożniejszy stosunek do nowoczesnych form zatrudnienia, takich jak chociażby praca zdalna. Wynika to faktu, że tego typu rozwiązania przez większość ich życia zawodowego były dla nich nieznane i nieosiągalne. Dla osób z tego pokolenia miejsce zatrudnienia powinno być związane z konkretnym miejscem, instytucją czy też osobą. Zauważono także, że przywiązują dużą wagę od jasnego określenie godzin pracy, podczas gdy dla młodszych pokoleń praca od 7:00 do 15:00 nie jest priorytetem¹⁹⁶.

Pokolenie X

Pokolenie X, określane także mianem „Dzieci lat 80” (Children of the ‘80s) to – zgodnie z przyjętą na potrzeby tej rozprawy doktorskiej klasyfikacją - osoby urodzone w latach 1966 – 1985. Aktualnie pokolenie X jest pokoleniem dominującym na rynku pracy. Litera „X” w nazwie pokolenia odzwierciedla główną cechę tych osób, czyli niewiadomą, niepewność jutra, jak i pewną trudność w zdefiniowaniu cech tego pokolenia. Przedstawiciele generacji X urodzili się w czasach dużych zmian politycznych, licznych strajków oraz kiedy miał miejsce wybuch w Czarnobylu. W Polsce były to bardzo niepewne czasy, które z pewnością odcisnęły piętno na osobowości ludzi z tego pokolenia¹⁹⁷. Jako pokolenie PRL ukształtowani zostali przez ograniczenie w dostępie i towarów i usług, co znacząco wpłynęło na ich kompleksy w stosunku do ludzi z dobrze rozwiniętych gospodarczo części świata. Ich światopogląd kształtowały ruchy na rzecz praw obywatelskich oraz ruchy feministyczne.

W realiach amerykańskich i zachodniej Europy Xsy doświadczyły w młodości konfliktów na tle rasowym, rozwodów rodziców, nauzywania narkotyków. Pokolenie X jest pierwszym pokoleniem, które od dnia urodzenia miało styczność z technologią. Stąd też w odniesieniu do tej generacji w literaturze można znaleźć określenia takie jak: pokolenie cyfrowe, satelitarne czy też pokolenie MTV¹⁹⁸. Przyszli na świat w czasach, kiedy telewizja była dobrem powszechnym. Dorastali w okresie upowszechniania komputerów i Internetu. To właśnie wśród przedstawicieli pokolenia X można odnaleźć twórców najważniejszych portali internetowych oraz social mediów:

¹⁹⁵ A. Kiser, T. Edmond, *From Baby Boomers to Gen Z: Global Warming and Business*, „Interdisciplinary Environmental Review” 2024, vol. 23, nr 4, s. 301-316.

¹⁹⁶ A. Opalińska, *W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: analiza porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2018, nr 9, s. 145.

¹⁹⁷ T. Kawka, *Determinanty zmian na rynku pracy w czasach nowej gospodarki*, „Zarządzanie i Finanse” 2018, nr ½, s. 117–131.

¹⁹⁸ S. Lissitsa, *Generations X, Y, Z: the effects of personal and positional inequalities on critical thinking digital skills*, „Online Information Review” 2025, nr 1, s. 35-54.

- Larry Page, Sergey Brin – założyciele przedsiębiorstwa informatycznego Google LLC;
- Mark Elliot Zuckerberg - główny twórca serwisu społecznościowego Facebook;
- Jack Dorsey, Christopher Stone, Noah Glass, Evan Williams – założyciele serwisu Twitter;
- Jawed Karim, Steve Chen, Chad Hurley – założyciele serwisu YouTube;
- Elon Musk – założyciel lub współzałożyciel przedsiębiorstw: PayPal, SpaceX, Tesla, Neuralink i The Boring Company.

Dorośli przedstawiciele pokolenia X w pełni korzystali z dobrodziejstw Internetu, co w znaczący sposób odróżniło ich od pokolenia Baby Boomers. Pracujący przedstawiciele tego pokolenia doceniają stabilizację oraz spokojną, niewymagającą nowych wyzwań pracę, której są zazwyczaj wierni. To osoby dbające jednocześnie o jakość życia prywatnego i zawodowego. Przedstawiciele pokolenia X cenią sobie równowagę między życiem zawodowym a życiem prywatnym.

Dla pokolenia X praca stanowi wartość samą w sobie. Jak zauważa A. Smolbik-Jęczmień, potrafią oni cierpliwie czekać na awans czy podwyżkę. Wiedzą też, że zmiana pracy to jest konieczność, a szkolenia umożliwiają stabilizację zatrudnienia¹⁹⁹. Cenią sobie zarządzanie przez delegowanie zadań i obowiązków. Duże znaczenie ma dla nich poczucie wsparcia zespołu i poczucie przydatności. Pracodawcę darzą szacunkiem. Zdaniem W. Wątroby pokolenie X jest, w porównaniu ze starszymi generacjami, znacznie mniej odporne na stres. Oznacza to, że jego przedstawiciele bardzo często narzekają na presję, z jaką muszą się borykać w pracy i życiu osobistym. Podkreślają ciężar odpowiedzialności, jaką są obarczani, ilość decyzji, które muszą podejmować oraz wybory, przed którymi muszą stawać każdego dnia²⁰⁰.

Xsy w organizacji wielopokoleniowej często pełnią rolę swego rodzaju mediatorów, próbują łagodzić napięte nastroje panujące między przełożonymi z pokolenia BB, a młodymi pracownikami z pokolenia Y i Z²⁰¹. O przedstawicielach pokolenia X mówi się, że są nieufnymi pesymistami, wrażliwymi na brak kompetencji drugiej osoby²⁰². Dla przedstawicieli tej generacji bogacenie się stało się ważnym celem w życiu. Cechą charakterystyczną dla Xów jest

¹⁹⁹ A. Smolbik-Jęczmień, *Podjęcie do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 14, s. 91.

²⁰⁰ L. Rodríguez-Aceves, M.L. Rodríguez-Aldana, L.P. López-Vázquez, *Reputational capital and conscious business practices of small-and medium-sized enterprises in Western Mexico: Comparison Between Millennials and Generation X*, „Corporate Governance: The International Journal of Business in Society” 2025, vol. 25, nr 1, s. 71-88; W. Wątroba, *Transgresje...*, op. cit., s. 141.

²⁰¹ J.M. Twenge, *Pokolenia...*, op. cit., s. 261.

²⁰² A. Tomaszuk, P. Olszewski, *Postrzeganie work-life balance w percepcji pokoleń dominujących na rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2023, nr 52, s. 119.

sceptycyzm, który przejawia się między innymi w negatywnym postrzeganiu instytucji społecznych. W pokoleniu X silnie zakorzenione jest przekonanie, że należy polegać tylko i wyłącznie na samym sobie (ewentualnie na wąskim gronie zaufanych przyjaciół czy członków rodziny), natomiast nie należy zawierzać swojego losu w ręce instytucji społecznych. Co znamienne, niemalże wszędzie dostrzegają zagrożenia, są bardzo nieufni, zwłaszcza wobec odmienności i różnorodności. Stąd też tak wysoko w ich hierarchii wartości znajduje się bezpieczeństwo własne i bliskich²⁰³. Pokolenie X to generacja, która nie tylko nie wierzy w dobre intencje instytucji społecznych, w tradycyjne systemy wartości czy autorytety (polityczne, wojskowe, religijne), lecz także w więzi międzyludzkie traktując siebie samych jako jedyny skuteczny podmiot sprawczy²⁰⁴. Zarzucany im egoizm, pragmatyzm i zainteresowanie wyłącznie swoim interesem wynika z ich filozofii życia opartej na poczuciu pokrzywdzenia przez historię. Pokolenie X jest znacznie mniej liczebne niż poprzednie pokolenie, a co za tym idzie jego przedstawiciele mają słabszą siłę przebiccia w obliczu licznych BB. To właśnie historię obarczają winą mówiąc o załamaniu się koniunktury czy o kryzysie energetycznym. Dokonując analizy literatury odnoszącej się do charakterystyki pokoleń aktywnych na rynku pracy, można zauważyć że pokoleniu X poświęca się relatywnie najmniej miejsca.

Pokolenie Y

Przedstawiciele kolejnego pokolenia, pokolenia Y, w literaturze z dziedziny nauk społecznych określa się mianem „Millenialsów”. Są to osoby urodzone w latach 1986 – 1994. Jest to pokolenie, którego integralną częścią życia jest informatyzacja i cyfryzacja. O tym, jak silnie z informatyzowane jest to pokolenie świadczy istotnie wielu innych nazw tej grupy generacyjnej: Internet Generation, pokolenie Millenium, Millenium Kids, pokolenie kłapek i ipodów, generacja Google, pokolenie SMS, GameBoy Generation/Nintendo Generation, Thumb Generation, Dot. com generation, Net Generation, Generation WWW, Digital Genaration, Cyber Kids, Video Kids, Gen Netters, Generacja Sieci. Pracowników z pokolenia Y cechuje duża pewność siebie i odwaga w zdobywaniu i utrzymaniu miejsca pracy. Zaczynają pracę wcześniej, ale jasno stawiają swoje oczekiwania, egzekwują należne im prawa²⁰⁵. Co

²⁰³ W. Wątroba, *Transgresywność...*, op. cit., s. 148.

²⁰⁴ L.C. Lancaster, D. Stillman, *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*, Collins Business, New York 2002. s. 25.

²⁰⁵ R. Rueff-Lopes, F. Velasco, J. Sayeras, A. Junça-Silva, *Understanding turnover of generation Y early-career workers: the influence of values and field of study*, „Personnel Review” 2025, No. 2, 762-778; A. Kroenke, *Pokolenie X, Y, Z w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie” 2015, nr 1202, s. 92.

znamienne, jest to stosunkowo zróżnicowane pokolenie. Osoby starsze rocznikowo często mają cechy przypisywane pokoleniu X, z kolei młodsze wykazują pewne podobieństwa do pokolenia Z²⁰⁶. Z badań przeprowadzonych przez K. M. Czyczerską, A. J. Ławnik oraz E. Szlenk-Czyczerską wynika, że osoby, które należą do tej generacji są niechętne do podporządkowania się regułom, zaś brak możliwości dalszego rozwoju oraz rutyna są wystarczającym powodem, aby zaczęli poszukiwania nowego miejsca pracy²⁰⁷. Zauważono, że chętnie odchodzą z pracy i szukają lepszych możliwości kariery, co też oznacza brak przywiązania do organizacji²⁰⁸. Millenialszi często określani są mianem „Echa Baby Boomers”. Syntezę podobieństw i różnic występujących między pokoleniami BB, X i Y zawiera tabela 2.3.

Tabela 2.3. Porównanie pokolenia Baby Boomers, pokolenia X, Y

Pokolenie	Najważniejsze wartości	Motto życiowe	Podejście do pracy
Baby Boomers	niezależność, optymizm, zaangażowanie, cierpliwość	„pracuję, aby przetrwać”	Zwolennicy tradycyjnej kariery. Cechuje ich lojalność wobec pracodawcy oraz wysokie zaangażowanie w wykonywanie obowiązków służbowych. Przyzwyczajeni są do pracy w silnie zhierarchizowanych strukturach.
X	rozwój osobisty, niezależność, różnorodność, inicjatywa, pracowitość, samodzielność	„żyję, aby pracować”	Preferują stabilizację, pracę spokojną i pewną, niewymagającą nowych wyzwań. Są to pracownicy lojalni wobec jednego pracodawcy i godni zaufania. Dla nich sukces zawodowy oznacza ciężką pracę prowadzącą do celu.
Y	optymizm, idealizacja, różnorodność, ambicje, kreatywność, inicjatywa, innowacyjność, edukacja i kształcenie	„pracuję, aby żyć”	Nad pracę zawodową, karierę, przekładają życie prywatne. Wykazują duże zaangażowanie w pracę, ale wyłącznie tę, która ich interesuje i daje satysfakcję.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Woszczyk, *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, [w:] *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), Wydawnictwo HRP Group, Łódź 2013; M. Baran, M. Kłos, *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 924.

W. Wątroba tłumaczy, że to określenie nie wzięło się tylko ze względu na ich liczebność jako echo demograficzne pokolenia swoich rodziców, ale także dlatego, że pod wieloma względami przypominają swoich rodziców mentalnie, dzieląc podobne zainteresowania,

²⁰⁶ D. Kuczevska, K. Smoląg, *Oferty..., op. cit.*, s.137.

²⁰⁷ K. M. Czyczerska, A. J. Ławnik, E. Szlenk-Czyczerska, *Współczesny rynek..., op. cit.*, s. 111.

²⁰⁸ Ch.W. Wolori, A. Nurkhin, Y. Citriadin, *Leadership Style for Millennial Generation, Five Leadership Theories, Systematic Literature Review*, „General Management” 2021, No. 184, s. 107.

system wartości czy postawy wobec różnych problemów²⁰⁹. Koncentracja na znalezieniu osobistego szczęścia i możliwość samorealizacji ma dla nich większe znaczenie niż budowanie stabilnej kariery. Nie interesuje ich udział w tzw. „wyścigu szczurów”. Preferują wzbogacanie swojego CV²¹⁰.

Analiza literatury dowodzi, że pod względem oczekiwań motywacyjnych przedstawiciele pokolenia Y mają różne podejścia. Wyodrębniono następujące podgrupy w zbiorowości pokolenia Y:

- tytani – ludzie spełniający się w pracy. Praca stanowi dla nich zarówno źródło spełnienia i satysfakcji, jak i dobrobytu oraz okazji do budowania kontaktów społecznych. Jest wartością samą w sobie, a nie tylko sposobem na zrobienie kariery;
- alpiniści – dla tej grupy ważna jest kariera, a praca ma przede wszystkim służyć do budowania dobrobytu. Podobnie jak tytani oczekują od pracy zawodowej możliwości rozwoju. Ważna jest dla nich edukacja i szacunek innych. Praca jest kluczem do zdobycia prestiżu;
- umiarkowani – pracę traktują w kategoriach obowiązku wobec społeczeństwa. Oprócz aktywności zawodowej cenią rodzinę, uczciwe życie i inne wartości. Ważniejsze od sukcesu zawodowego są dla nich dobre zdrowie i grupa przyjaciół;
- sceptycy – dla tej grupy praca to głównie sposób osiągnięcia dobrobytu i awansu społecznego. W mniejszym stopniu niż inni są gotowi poświęcić się dla pracy, mniejszą wagę przywiązują do edukacji. Najistotniejszą wartością jest dla nich względny spokój²¹¹.

Przedstawiciele pokolenia Y cechuje i jednocześnie dystansuje od poprzedniego pokolenia optymizm oraz wiara w skuteczność działań zbiorowych, w tym instytucji społecznych, postawa proobywatelska oraz zaangażowanie w życie polityczne. Dobro państwa i demokracja to dla nich ważne wartości. Milenialsi darzą dużym szacunkiem swoich dziadków, doceniają ich dokonania społeczne, odwagę do podejmowania ambitnych wyzwań oraz gotowość do przyjęcia na siebie odpowiedzialności w trudnych dla ludzkości momentach²¹².

Reprezentanci polskiego pokolenia Y mają swoją specyfikę. Są swego rodzaju hybrydą systemu wartości charakterystycznych dla swoich zachodnich odpowiedników generacyjnych

²⁰⁹ W. Wątroba, *Transgresje...*, op. cit., s.176.

²¹⁰ A. Tomaszuk, P. Olszewski, *Postrzeganie...*, op. cit., s.120.

²¹¹ E. Mazur-Wierzbińska, *Pokolenie Y – liderzy jutra. Analiza komparatywna Polska versus kraje Europy Środkowej*, „Prace i Materiały Uniwersytetu Szczecińskiego” 2016, nr 44, s. 177.

²¹² N. Howe, W. Strauss, *Generations. The History of America's Future, 1584 to 2069*, William Morrow and Company, New York 1991, s. 334-335.

oraz wartości tradycyjnych, wschodnioeuropejskich, słowiańskich. Z jednej strony posiadają szeroką wiedzę o świecie, z drugiej strony często powielają błędy starszego pokolenia, takie jak koncentrowanie się na wiedzy deklaratywnej (know-what), abstrahowanie lub unikanie pragmatycznych rozwiązań czy też brak umiejętności syntezy i filtrowania informacji. Oczekują szybkiej kariery, także „kariery bez granic”. Są nastawieni na częste zmiany, bardzo mobilni, a w związku z tym mniej lojalni wobec swojego pracodawcy²¹³.

Pokolenie Z

Najmłodsze pokolenie aktywne dziś na rynku pracy to pokolenie Z. Część źródeł określa je jako generację urodzoną po 1990 roku, inne wskazują na rok 1995, a jeszcze inne źródła naukowe podają, że pokolenie Z to osoby urodzone po 1997 roku. Dla pokolenia Z często określanego również jako pokolenie C (od angielskiego słowa „connected”, czyli podłączony do sieci) światy wirtualny i realny to ta sama rzeczywistość²¹⁴. Oznacza to, że osoby urodzone po 1995 nie potrafią funkcjonować bez Internetu. Inną nazwą pokolenia, którą można odnaleźć w literaturze jest określenie „zoomerzy”. Zoom, czyli platforma służąca do przeprowadzania wideokonferencji i spotkań online w czasie pandemii COVID-19 stała się narzędziem pracy i nauki przedstawicieli tej generacji.

Przedstawiciele pokolenia Z dorastali w czasach, kiedy niczego im nie brakowało, a ich rodzice, którzy często sami dorastali w poczuciu braku „czegoś” zazwyczaj troszczyli się o to, by zagwarantować swoim dzieciom wszystko, na co nie mogli sobie pozwolić²¹⁵. Osoby należące do pokolenia Z w większości są „globalne”, co oznacza, że charakteryzują się elastycznością i niezależnością, są bardziej otwarte na różnorodność w porównaniu do poprzednich pokoleń, ucząc się akceptować różnice związane z religią, klasą społeczną, rasą lub pochodzeniem etnicznym²¹⁶. Badania K. Krzemińskiej pozwoliły na stwierdzenie, że pozostałe pokolenia oceniają Zetki jako osoby rozpieszczone, wychowane w dobrobycie, które nie musiały się starać, aby coś otrzymać. K. Krzemińska zwraca także uwagę na fakt, że przedstawiciele pokolenia Z uwielbiają podróżować, poznawać nowe kultury i kraje dzięki

²¹³ B. Hysa *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 388.

²¹⁴ C. Nicolaou, M. Matsiola, C. Dimoulas, G. Kalliris, *Outlining the Ethos of Generation Z from and through Music and Radio*, „Envisioning the Future of Communication” 2025, No. 1, s. 405-424; A. Sztuk, *Identyfikacja postaw studentów pokolenia Z względem pracy zdalnej i cyfrowego nomadyzmu*, „Optimum. Economic Studies” 2025, nr 1, s. 279-295.

²¹⁵ D. Kukla, M. Nowacka, *Charakterystyka podejścia do pracy przedstawicieli pokolenia Z – praca w systemie wartości młodych. Cz. 1.*, „Polish Journal of Continuing Education” 2019, nr 3 s. 123.

²¹⁶ N.D. Racolła-Paina, R.D. Irini, *Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals –A qualitative study*, „General Management” 2021, No. 183, s. 79.

czemu nie czują lęku przed opuszczeniem domu rodzinnego²¹⁷. Pokolenie Z to generacja wstępująca obecnie na rynek pracy oraz w mniejszej części będąca w procesie edukacji. To postawy i poglądy tego właśnie pokolenia będą wpływać na kształt przyszłego rynku pracy²¹⁸. Młodzi pracownicy oczekują od swoich przełożonych dokładnie wyznaczonych celów. Im bardziej cel wpisuje się w system wartości przedstawicieli pokolenia Z, tym bardziej będą się oni angażować w jego realizację²¹⁹.

W świetle wyników badania zrealizowanego na potrzeby raportu „Pokolenie Z w finansach i na rynku pracy. Jak pokolenie Z, X i Y różnią się w świetle danych i badań?” podejście do pracy osób z pokolenia Z, X, Y w polskich realiach nie różni się tak bardzo, jak wielu mogłoby sądzić. Największe różnice dotyczą podejścia do zatrudnienia w formie umowy o pracę oraz stabilności, które dla Zetek nie są kluczowe. Młodzi, którzy coraz częściej łączą pracę z nauką czy też dorabiają np. na własnym blogu czy kanale na YouTube, zaczynają się bardziej przyzwyczajać do niestabilności na rynku pracy niż ich poprzednicy²²⁰.

Choć reprezentanci pokolenia Z posiadają wiele wspólnych cech ze swoimi poprzednikami, czyli przedstawicielami pokoleniem Y, to jednak w wielu sferach widać znaczące różnice (tabela 2.4).

Tabela 2.4. Wybrane różnice między przedstawicielami pokoleń „Y” i „Z”

POKOLENIE Y	POKOLENIE Z
Obyci z nową technologią	Najbardziej zorientowana technologicznie generacja w historii, urodzona w cyfrowym świecie. Zżyci i zaprzyjaźnieni z nową technologią
Optymistycznie nastawieni do życia. Bardziej realistycznie i ostrożnie, materialistycznie podchodzący do życia	Pełni obaw o przyszłość
Pewni siebie	Pewni siebie
Różnorodność jest dla nich normalna	Jeszcze bardziej otwarci i akceptujący różnorodność, sami jako generacja są wewnętrznie bardzo zróżnicowani
Generacja „ja, dla mnie”, poszukująca sławy i fortuny. Dostrzegają problemy społecznej odpowiedzialności biznesu itd.	Generacja „my”, bardziej społecznie zorientowani, mocno zainteresowani problemami społecznej odpowiedzialności biznesu. Jeszcze mocniej angażują się w problematykę globalnego ocieplenia, głodu, wojen itd. Uczciwość i brak dyskryminacji są dla nich ważniejsze niż pieniądze, status

²¹⁷ K. Krzemińska, *Zarządzanie...*, op. cit., s.28.

²¹⁸ K. Messyasz, *Pokolenie Z na rynku pracy – strukturalne uwarunkowania i oczekiwania*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” 2021, nr 76, s. 97–114.

²¹⁹ M. Świerkosz-Hołyś, *Pokolenie Z wkracza na rynek pracy*, „Społeczeństwo i Edukacja” 2016, nr 2, s. 445.

²²⁰ A. Defrattyka I. Morawski, *Pokolenie Z w finansach i na rynku pracy. Jak pokolenia Z, X i Y różnią się w świetle danych i badań*, Spotdata 2019, s. 27.

Proces uczenia, rozwoju zaplanowany z wyprzedzeniem, długotrwałe budowanie kariery zawodowej	Nauka, rozwój zgodnie z zasadą just in time learning, chcą wszystko mieć i wiedzieć natychmiast, na zawołanie, najlepiej online. Nie podoba im się wizja długotrwałego budowania kariery zawodowej. Mają również specyficzne podejście do zdobywania wiedzy. Ważne jest dla nich szybkie dotarcie do informacji
Dążą do równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym	Życie zawodowe oraz prywatne ma stanowić całość, w której chcą być sobą oraz kierować się tymi samymi wartościami
Wykształceni, inteligentni	Jeszcze bardziej wykształceni. Dorastając w „trybie online”, gier społecznościowych, bardzo wcześnie rozwijali u siebie różnorodne, cenione na rynku pracy kompetencje; nie boją się ryzyka i błyskawicznie podejmują decyzje

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Saraiva, M.T. Nogueiro, *Perspectives and Realities of Disengagement Among Younger Generation Y and Z Workers in Contemporary Work Dynamics*, „Administrative Sciences” 2025, nr 4; J. Koczy, P. Kielbasa, *Employer Branding a pokolenie Z-jak przyciągać młodych pracowników?*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2025, nr 57, s. 113-129.

Młodzi Polacy urodzeni po 1995 roku wchodzi na rynek pracy w czasach bardzo niskiego bezrobocia. Przedstawiciele pokolenia Z mają duże możliwości zawodowe, których nie mieli poprzednicy. Dziś młodzi pracownicy łączą pracę z nauką. Obecnie osoby kończące studia posiadają większe doświadczenie zawodowe, niż osoby kończące edukację jeszcze kilka lat temu. W związku z tym Zetki cechują się pewnością siebie, pewnością swojego miejsca na rynku pracy. Szukają pracy nie tylko w Polsce, ale na całym świecie, gdyż cechuje ich mobilność i znajomość języków obcych. To, co dla starszych pokoleń stanowiło zagrożenie, dla przedstawicieli generacji Z jest obiektem fascynacji i polem do eksperymentowania²²¹. Wyniki badań raportu „Pokolenie Z w finansach i na rynku pracy. Jak pokolenia Z, X i Y różnią się w świetle danych i badań?” z 2019 roku wykazały, że większe różnice dotyczą podejścia do zatrudnienia w formie umowy o pracę oraz stabilności, które dla Zetek nie są kluczowe. Zetki bardziej stawiają na dobrą atmosferę i relacje z ludźmi, elastyczny czas pracy i możliwości rozwoju²²². M. Świerkosz-Hołyś twierdzi, że młodzi pracownicy intuicyjnie czują, co jest im potrzebne, by czuć się zmotywowanym i zachęconym do realizacji celów biznesowych pracodawcy. W przeciwieństwie do swoich starszych kolegów i koleżanek z pokolenia X, którzy dzisiaj często pełnią funkcje kierownicze, potrafią to głośno komunikować. W sytuacji, gdy komunikat ten nie spotyka się z odzewem, młodzi, mając świadomość oferty rynku pracy, po prostu rozpoczynają składanie aplikacji do nowych miejsc²²³.

²²¹ D. Kukła, M. Nowacka, *Charakterystyka ...*, op. cit., s. 124.

²²² A. Defrattyka I. Morawski, *Pokolenie Z...*, op. cit., s. 32.

²²³ M. Świerkosz-Hołyś, *Pokolenie Z ...*, op. cit., s. 443.

2.3. Przynależność pokoleniowa a postawy wobec pracy i oczekiwania motywacyjne pracowników

Postawy wobec pracy mają duże znaczenie w funkcjonowaniu społecznym każdego człowieka. Są one zazwyczaj wynikiem predyspozycji osobowościowych, doświadczenia oraz wychowania. Determinują zachowanie w środowisku pracy oraz wybór ścieżki kariery zawodowej. Postawy obejmują myśli, uczucia i działania²²⁴. Te obserwowalne indywidualne zachowania pracowników mają wpływ na tworzoną wartość organizacji oraz realizowane przez nią cele²²⁵. Postawy wobec pracy to od wielu lat temat badań prowadzonych przez przedstawicieli takich dyscyplin naukowych jak: ekonomia i finanse, socjologia, nauki o zarządzaniu i jakości oraz psychologia. Postawę wobec pracy D. Abun definiuje jako „stan psychiczny i emocjonalny wobec pracy, który wpływa na behawioralną intencję pracy”²²⁶.

Praca to bezsprzecznie jeden z podstawowych elementów życia każdego człowieka²²⁷. Potocznie pod pojęciem pracy rozumie się wysiłek włożony w uzyskanie czegoś użytecznego. Z punktu widzenia nauk społecznych praca oznacza działanie człowieka, którego celem jest wytworzenie dóbr lub usług. Postawy wobec pracy są kształtowane przez warunki społeczno-ekonomiczne, polityczne, kulturowe, system wartości wyznawanych przez pracownika, jego motywacje czy zainteresowania (tabela 2.5). Postawy wobec pracy, jak i postawy wobec organizacji determinowane są zmiennymi zewnętrznymi (organizacyjno-środowiskowymi), jak i dyspozycjami wewnętrznymi jednostki²²⁸.

²²⁴ K. Cherry, The Components of Attitude Definition, Formation, Changes, <https://www.verywellmind.com> [dostęp: 6.04.2024].

²²⁵ A. Bieńkowska, A. Koszela, K. Ludwikowska, K. Tworek, *Turnover-mitigating Effect of Servant Leadership on Job Performance*, „Engineering Management in Production and Services” 2022, No.2, s. 69.

²²⁶ D. Abun, *Effect of Attitude Toward Work, Work Environment on the Employees' Work Self-Efficacy*, „Business & Social Science” 2021, nr 7, s. 130.

²²⁷ A.A. Ogunola, *Quality of work-life and work-life balance as predictors of employee job satisfaction*, „Journal of Psychology” 2022, No.1, s. 74-84; N.R. Arief, D. Purwana, A. Saptono, *Effect of quality work of life (QWL) and work-life balance on job satisfaction through employee engagement as intervening variables*, „The International Journal of Social Sciences” 2021, No. 1, s. 259-269.

²²⁸ A. Springer, *Postawy ...*, *op. cit.*, s. 23.

Tabela 2.5. Grupy czynników wpływających na stosunek pracownika wobec pracy

Grupy czynników	Charakterystyka
Ogólne/makrospołeczne	Są jednakowe względem wszystkich rodzajów działalności człowieka. To między innymi: warunki społeczno-ekonomiczne, polityczne, kulturowe.
Mikrospołeczne	Są to czynniki charakterystyczne dla określonego rodzaju działalności człowieka. Do tego rodzaju czynników zalicza się: organizacja pracy, system wynagrodzeń, relacje między pracownikami czy środki masowego przekazu.
Indywidualne	Czynniki związane z osobowościowymi, demograficznymi oraz zawodowymi cechami pracowników. Przykładami tego typu czynników są: wiek, płeć, wykształcenie, staż pracy, zajmowane stanowisko, pełnione funkcje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie I. Zinovieva, G. Mengov, *Work Motivation and Professional Life in Turbulent Times*, „Access Journal” 2025, nr 1, s. 202-216; A. Springer, *Postawy wobec pracy – analiza porównawcza stosowanych pojęć*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr. 1, s. 23.

Jeszcze dwadzieścia lat temu pracownicy w wieku 60 lat (kobiety) i 65 lat (mężczyźni) masowo korzystali z uprawnień emerytalnych. Obecnie, dzięki takim determinantom jak lepsze zdrowie oraz dłuższy średni czas życia, wielu pracowników pozostaje aktywna zawodowo mimo osiągnięcia wieku emerytalnego. Chociaż istnieje wiele stereotypów na temat starszych pracowników²²⁹, zwłaszcza w odniesieniu do ich zdolności, wydajności, motywacji i akceptacji zmian, faktem jest, że zarówno w sektorze przedsiębiorstw, jak i w sektorze biznesu rośnie odsetek pracowników powyżej 50 roku życia. W tym samym czasie na rynek pracy napływają przedstawiciele młodszych pokoleń, jak na przykład pokolenia Z²³⁰. L. Lewis oraz H. Wescott zauważają, że choć badania nad różnorodnością pokoleniową nie są niczym nowym, to nigdy w historii nie zdarzyło się, by w miejscu pracy pracowały jednocześnie cztery pokolenia²³¹. Badania przeprowadzone przez A. Smolbik-Jęczmień wykazują, że „każde pokolenie pracowników posiada unikalne cechy, oczekiwania, preferencje dotyczące stylu zarządzania i rozumienia roli pracownika, swoistą etykę pracy, podejście do życia oraz potencjał, który odpowiednio wykorzystany, może się przyczynić z jednej strony do wzrostu efektywności pracy, a z drugiej – do realizacji satysfakcjonującej kariery zawodowej”²³². Co więcej,

²²⁹ Y. Duan, H. Liu, Z. Wang, H.H. Tse, *For the sake of my job security: examining the effect of age-based stereotype threat on older workers' knowledge hiding*, „Journal of Knowledge Management” 2025, No. 1, s. 204-221.

²³⁰ J. Bejtkovský, *The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation*, „Journal of Competitiveness” 2016, No. 4, s. 106.

²³¹ L. Lewis, H. Wescott, *Multi-Generational Workforce: Four Generations United in Lean*, „Journal of Business Studies Quarterly” 2017, No. 3, s. 2.

²³² A. Smolbik-Jęczmień, *Różnice w podejściu do kształtowania kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokoleń BB, X i Y*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2020, nr 2, s.11.

wydarzenia społeczne i gospodarcze, które mają miejsce w ciągu życia pokolenia, kształtują ich wspólne wartości, przekonania i zachowania także w środowisku pracy²³³.

Przedstawiciele pokolenia Baby Boomers, którzy nadal są aktywni na rynku pracy stanowią charakterystyczną grupę pracowników stawiającą pracę zawodową na pierwszym miejscu (często kosztem życia rodzinnego). Osoby zaliczane do tego pokolenia uważane są za pracowników, którzy utożsamiają sukces z pracą zawodową. Ze względu na wiek często pojawiają się u nich problemy zdrowotne, co przekłada się na niższą efektywność wykonywanej przez nich pracy. Wyróżnia ich przywiązanie do miejsca pracy i szacunek, którym obdarzają pracodawcę. Baby Boomers to generacja, w której relatywnie najczęściej diagnozuje się pracobolizm. Dla nich praca po godzinach nie stanowi problemu, co z pewnością odróżnia tę generację od pracowników z młodszych pokoleń. Normą jest w ich przypadku eliminowanie wszelkiej wyjątkowości oraz przebojowości na rzecz bezpiecznej dla nich przeciętności i skromności²³⁴. Nie preferują pracy zespołowej. Poczucie bezpieczeństwa zapewnia im umowa o pracę na czas nieokreślony, przypisane stanowisko, a także możliwość identyfikacji z daną organizacją²³⁵. Od pracodawcy oczekują równego traktowania w porównaniu z młodszymi pracownikami²³⁶. G. Gruszczyńska-Malec oraz Ł. Waligóra podkreślają fakt, że przedstawiciele pokoleń Baby Boomers i X zwiększają swoje zaangażowanie w pracę, jeśli menedżerowie wdrażają działania wzmacniające pracowników zewnątrz, np. poprzez awanse, dodatkowe wynagrodzenie i szkolenia wyspospecjalistyczne²³⁷. O generacji Baby Boomers mówi się, że jest to pokolenie „nieznające umiaru w pracy, wręcz nazywane pracobolikami, a ich największą motywacją do dalszego działania są pieniądze oraz lęk przed utratą swojego stanowiska lub pracy”²³⁸. Warto także zwrócić uwagę na fakt, że reprezentanci tej grupy wiekowej poszukują pracodawców, którzy zaoferują im możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, przedstawiają im jasno sprecyzowane reguły zarządzania organizacją, zaoferują długoterminowe

²³³ N. Nhat, T. Alang, T. Ba, *Understanding generation Z's job engagement and performance in generationally diverse workplace*, „Economics and Business Administration” 2023, No. 2, s. 5.

²³⁴ A. Tkalac Verčič, D. Verčič, *Attitudes toward sustainable development and employer brands: comparing generations X, Y and Z in two countries*, „Corporate Communications: An International Journal” 2025, No. 2, s. 355-371; G. Gruszczyńska-Malec, Ł. Waligóra, *Cechy pracowniczych zespołów wielopokoleniowych. Próba identyfikacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, nr 4, s. 197.

²³⁵ A. Opalińska, *W poszukiwaniu ...*, op. cit., 144-145.

²³⁶ D. Bakotić, S. Goić, I. Tadić, *Motivation of Employees 50+*, „European Scientific Journal” 2018, s. 51.

²³⁷ G. Gruszczyńska-Malec, Ł. Waligóra, *Zarządzanie multigeneracyjne – budowanie zaangażowania w zespole zróżnicowanym ze względu na wiek*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2019, nr 3, s. 20.

²³⁸ W. Konkel, *Oczekiwania młodego pokolenia na rynku pracy*, „Zeszyty Studenckie. Nasze Studia” 2023, nr 13, s. 225.

bezpieczeństwo oraz stabilność zatrudnienia²³⁹. Często wybierają pracę na całe życie, utożsamiają się z nią. Krytycznie patrzą na młodszych pracowników, którzy często zmieniają miejsce zatrudnienia. Przedstawiciele tego pokolenia w dużej części czują potrzebę dzielenia się wiedzą oraz doświadczeniem zawodowym z młodszymi pracownikami, stąd też sprawdzają się w roli mentorów i trenerów w miejscu pracy. Uważają, że podążanie za hierarchiczną strukturą jest najlepsze dla organizacji, co w znacznym stopniu utrudnia im dostosowanie się do bardziej elastycznego środowiska pracy²⁴⁰.

Na postawy wobec pracy pokolenia X duży wpływ miały trudne czasy, w których przyszło im dorastać. Wchodząc na rynek pracy musieli borykać się z takimi problemami jak: wysoka inflacja, wysoka stopa bezrobocia czy ogólna niestabilność zatrudnienia. Stąd też przedstawiciele tej generacji doceniają pracę, która zapewnia im stabilność, a wobec pracodawcy starają się być lojalni. Praca jest dla nich bardzo ważna, ale na pierwszym miejscu stawiają jednak rodzinę. Xy dążą w życiu do zachowania równowagi między życiem rodzinnym a zawodowym, co oznacza że praca „po godzinach” nie jest dla nich problemem, dopóki nie wpływa to na stosunki rodzinne. Postawy wobec pracy i oczekiwania motywacyjne tej grupy wiekowej zdeterminowane są przez takie czynniki, jak koncentracja na karierze, praca w korporacji, ambicja, dążenie do osiągnięcia wysokiego statusu społecznego i jednocześnie konsumpcyjny styl życia²⁴¹. Przedstawiciele pokolenia X są otwarci na elastyczne godziny pracy czy też pracę zdalną. Ważna dla nich kwestią są możliwości rozwoju zawodowego, udziału w szkoleniach podnoszących ich kwalifikacje. Motywują ich pochwały od pracodawcy, pragną być doceniani i zauważani. Lubią różnorodność w organizacjach, dla których pracują i potrafią myśleć globalnie. To sprawia, że Xy są pierwszym pokoleniem, które koncentruje się na pracy za granicą lub preferuje pracę dla dużych przedsiębiorstw globalnych. Ich motywacja do pracy jest zazwyczaj wysoka. Aby ich skutecznie zmotywować, konieczne jest przekazywanie informacji zwrotnych, zapewnienie im poczucia bezpieczeństwa i perspektywy rozwój kariery oraz należy zaoferować opcję „zapomnij o zasadach i zrób to sam”²⁴².

²³⁹ I. Kołodziejczyk-Olczak, *Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 5, s. 31.

²⁴⁰ M.A. Alferjany, R.B. Alias, *Generational differences in values and attitudes within workplace*, „Psychology and Education Journal” 2020, No. 9, s. 1498.

²⁴¹ K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec przemian pokoleniowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, nr 6, s. 302.

²⁴² S.B. Berkup, *Working...*, *op. cit.*, s. 221-222.

Millenialsi różnią się od poprzednich pokoleń pod względem postaw wobec pracy²⁴³. Przedstawiciele pokolenia Y to zdaniem E. Bombiak „niecierpliwi wielozadaniowcy, łatwo przystosowujący się do zmian, co wydaje się być istotnym atutem w kontekście burzliwego otoczenia i ciągłego redefiniowania oraz podwyższania standardów pracy, a także stawiania przed pracownikom coraz to nowszych wyzwań”²⁴⁴. Równowaga między życiem prywatnym a zawodowym jest dla nich bardzo ważna. Swoje potrzeby traktują priorytetowo. W przeciwieństwie do przedstawicieli poprzednich pokoleń cechuje ich stosunkowo niska lojalność do pracodawcy. Koncepcja sukcesu, kariery i pieniędzy to dla pokolenia Y priorytety. Komunikacja osób zaliczanych do grona przedstawicieli pokolenia Y odbywa się głównie w przestrzeni wirtualnej, a ich obecność online nigdy się nie kończy. To osoby silnie nastawione na osiąganie sukcesów. Praca jest dla nich zawsze najważniejsza, a rodzina pozostaje w tle²⁴⁵. Na ich etos pracy wpływ mają czynniki takie jak: kreatywność, zdolność adaptacji, ambicja dokonywania zmian i idealizm, które są jednocześnie determinantami ich wysokich oczekiwań w zakresie natychmiastowego uznania i otrzymania nagrody. Cechuje ich znacznie wyższy poziom samooceny, agresywności i narcyzmu niż pracowników z pokolenia BB czy X²⁴⁶. M. Kraus zwraca uwagę na fakt, że Millenialsów w miejscu pracy często postrzega się jako pracowników mniej niezależnych i wymagających nadzoru i wskazówek w swoim środowisku pracy. Jednak wymagania te muszą być połączone z odpowiednią ilością autonomii i elastyczności, aby mogli wykonywać swoją pracę skutecznie i wydajnie²⁴⁷. Millenialsi oczekują od pracodawcy określenia, w sposób jasno i dla wszystkich zrozumiały zasad panujących w organizacji. Chcą znać zakres swoich obowiązków oraz otrzymywać wysokie wynagrodzenie. Ścisła hierarchia w miejscu pracy nie ma dla nich sensu. Powodem, dla którego nie są w stanie zrozumieć hierarchii jest fakt, że nie zostali z nią wychowani. Zdecydowana większość członków pokolenia Y twierdzi, że w miejscu pracy powinna dominować ideokracja. Zgodnie z tą opinią, wszystkie osoby w miejscu pracy powinny być informowane o rozwoju sytuacji niezależnie od zajmowanych stanowisk i posiadanych tytułów, a osoby z dobrymi pomysłami powinny mieć możliwość ich wdrażania²⁴⁸.

²⁴³ W. Yap, S. Badri, *What makes Millenials happy in their workplace?*, „Asian Academy of Management Journal” 2020, No. 1, s. 104.

²⁴⁴ E. Bombiak, *Zarządzanie pokoleniami wyzwaniem dla współczesnych menedżerów*. UPH, Siedlce 2016, s. 68.

²⁴⁵ A. Bencsik, G. Horváth-Csikós, T. Juhász, *Y and Z ...*, *op. cit.*, s. 93.

²⁴⁶ A. Negruşa, *A review of generation X and Y' work values and attitudes across north America and Europe*, „Studia Universitatis Babes-Bolyai – Negotia” 2024, No. 1, s. 44.

²⁴⁷ M. Kraus, *Comparing Generation X and Generation Y on their Preferred Emotional Leadership Style*, „Journal of Applied Leadership and Management” 2018, No. 5, s. 65.

²⁴⁸ S. Çelik, E.A. Gürcüoğlu, *Generations and their relations in social processes*, „Security Strategy and Political Studies” 2016, No. 1, s. 122.

Przedstawiciele pokolenia Z wśród motywów, którymi kierują się przy wyborze przyszłego pracodawcy na pierwszym miejscu wymieniają: prestiż miejsca pracy, możliwość wykonywania zadań w elastycznym czasie pracy czy też pracą zdalną. Elastyczny czas pracy zapewnia pewną swobodę wykonywania pracy i tym samym zwiększa wymiar czasu wolnego, który jest dla pokolenia Z szczególnie ważny. Duże znaczenie ma dla nich work life balance, czyli balans między pracą a życiem prywatnym²⁴⁹. Choć osoby urodzone po 1995 roku często opisywane są jako wielozadaniowe, to najnowsze badania wskazują, że w porównaniu z pokoleniem Y, członkowie pokolenia Z są mniej skłonni przyznać, że lubią wielozadaniowość, a także rzadziej zamierzają pracować w szybkim tempie²⁵⁰. Badanie przeprowadzone przez N. Racolta-Paina oraz R. Irini wykazują, że w kwestii harmonogramu pracy i działań, które Generacja Z musi podejmować w pracy, zauważalny jest brak ograniczeń co do lokalizacji miejsca pracy. Łatwo akceptują odległość geograficzną lub różne strefy czasowe w wykonywanej pracy lub w odniesieniu do zespołu i organizacji, w której pracują²⁵¹. Wśród ich potrzeb związanych z pracą wyróżnia się przede wszystkim chęć bycia niezależnym i skupienie się na samorealizacji, co wiąże się z realizowaniem pasji. Ich motto dotyczące pracy to "praca powinna być pasją". W ten sposób potwierdzony zostaje fakt, że pracownicy z tego pokolenia potrzebują równowagi między życiem zawodowym a prywatnym²⁵². Pokolenie Z miało wiele okazji, aby obserwować, jak ich rodzice przechodzą przez trudne okresy związane z pracą. Ich potencjalnie pragmatyczne spojrzenie na świat może wynikać z faktu, że dorastali w okresie recesji gospodarczej i wszechobecnym oznak kryzysu finansowego²⁵³. Przedstawiciele tego pokolenia nie są lojalni wobec pracodawcy, co przejawia się choćby w tym, że są w stanie często zmieniać miejsce pracy w poszukiwaniu miejsca, które sprawi, że będą czuli, że ich poczucie własnej wartości jest zaspokojone. Doceniają, kiedy dużo wokół nich coś się dzieje, gdyż w ten sposób zapewniają sobie coraz to nowsze wrażenia²⁵⁴. I. Kołodziejczyk-Olczak zauważa, że młode pokolenia chcą pracować dla liderów rynku i nowatorskich firm wprowadzających najnowocześniejsze technologie i rozwiązania. Dla młodych pracowników niezwykle istotnym elementem branym pod uwagę przy wyborze

²⁴⁹ W. Konkel, *Oczekiwania ...*, op. cit., s. 227.

²⁵⁰ Z. Kirchmayer, J. Fratričová, *What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia*, „Innovation Management and Education Excellence Through Vision” 2020, s. 6020

²⁵¹ N. Racolta-Paina, R. Irini, *Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals – A Qualitative Study*, „Quality - Access to Success” 2021, No. 183, s. 79.

²⁵² B. Chomętowska, I. Janiak-Rejno, A. Żarczyńska-Dobiesz, *The Value of Work in the Life of Representatives of Generation Z – Autotelic or Instrumental?*, „European Research Studies Journal” 2021, No. 4B, s. 359.

²⁵³ J. Fratričová, Z. Kirchmayer, *Barriers to work motivation of generation Z*, „Journal of Human Resource Management” 2018, No. 2, s. 29.

²⁵⁴ J.M. Moczydłowska, *Quiet Quitting in Generation Z Employees: The Managerial Perspective in the Human-Centric Business Era*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2024, vol. 160, nr 6, s. 126-146.

potencjalnego pracodawcy są oferowane przez niego możliwości profesjonalnego rozwoju²⁵⁵. Zarówno dla przedstawicieli pokolenia Z, jak i Y budowanie kariery odgrywa znacznie mniejszą rolę w ich życiu niż w innych pokoleniach. Harmonia między pracą a życiem prywatnym jest dla nich najważniejsza²⁵⁶.

Praca to miejsce, gdzie dziś spotykają się różne pokolenia, a więc występują tam różnice i podobieństwa dotyczące jej postrzegania przez przedstawicieli danej grupy wiekowej. Dla każdego z czterech pokoleń jest wartością, będącą źródłem saturacji. Młodsze pokolenia mają inne oczekiwania wobec pracodawcy, na które wpływ miały czynniki takie jak intensywny rozwój technologii w czasie ich dorastania. Przedstawiciele pokolenia Y i Z doceniają możliwość pracy zdalnej, oczekują szkoleń, które podniosą ich kwalifikacje zawodowe, chętnie korzystają z możliwości wyjazdów na staże zagraniczne. Młodzi pracownicy chcą szybkich awansów i różnorodności wykonywanych obowiązków. Pracownicy z pokolenia Baby Boomers oraz X doceniają stabilizację, nie lubią zmian, które często powodują u nich dyskomfort. Cechują się dużą lojalnością do pracodawcy, od którego oczekują bycia docenionym.

Przedstawicieli różnych pokoleń różni nie tylko podejście do pracy, lecz także postrzeganie atrakcyjności instrumentów motywowania. A. Sawicki na podstawie swoich badań dokonał klasyfikacji czynników motywujących do pracy wśród przedstawicieli czterech pokoleń aktywnych na rynku pracy (tabela 2.6).

Tabela 2.6. Czynniki motywujące do pracy przedstawicieli różnych pokoleń wg A. Sawickiego

Pokolenie	Kluczowe czynniki motywujące
Pokolenie Baby Boomers	Możliwość realizacji własnych pomysłów, samodzielność, uznanie, praca w nienormowanych godzinach, atmosfera w pracy, finansowanie szkoleń
Pokolenie X	Możliwość realizacji własnych pomysłów, samodzielność, finansowanie szkoleń
Pokolenie Y	planowanie kariery, uznanie, awans.
Pokolenie Z	Zwiększona samodzielność, awans, atmosfera w pracy, możliwość pracy w domu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sawicki, *Motivation of Staff in 21st Century Organization*, „World Scientific News” 2016, nr 52, s. 110.

Przedstawicieli pokolenia BB motywuje nagradzanie za posiadane kompetencje oraz za ich lojalność wobec pracodawcy. Najmłodsza grupa pokoleniowa, która w pracy koncertuje się przede wszystkim na wynikach i wykazuje dużą samodzielność, powinna być nagradzana za

²⁵⁵ I. Kołodziejczyk-Olczak, *Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, Vol. 100 Issue 5, p29-42. 14p, s. 32.

²⁵⁶ A. Bencsik, A. Shujahat, T. Juhasz, *Y-z in the labour market: Employee perceptions in different cultures (hungary-pakistan)*, „Business: Theory and Practice” 2021, No. 2. s. 454.

konkretne działanie. Nagroda finansowa czy przydzielenie dodatkowego urlopu będzie stanowiło dla Zetek ważne źródło motywacji do osiągnięcia jeszcze lepszych rezultatów. Również oczekiwania wobec kompetencji menedżera są uzależnione od wieku pracownika. Badania przeprowadzone przez A. Skowronek wykazały, że większe oczekiwania wobec przywódcy w obszarze kompetencji społecznych czy też osobistych mają pracownicy z grupy wiekowej od 18 do 27 lat, podczas gdy ukierunkowanie na kompetencje techniczne menedżera ujawnia się silniej w grupach wiekowo starszych²⁵⁷. Z wiekiem zmienia się hierarchia wartości pracowników, co wynika w dużej mierze z doświadczenia zawodowego, jak i życiowego. Pracodawca zatem powinien dobierać instrumenty motywowania w sposób jak najbardziej indywidualny, biorąc pod uwagę wiek danego pracownika, ale nie ograniczając się do tej zmiennej demograficznej. Badania przeprowadzone przez W. Gzowską i S. Gęgotkę dowodzą słuszności stwierdzenia, że bez względu na wiek czy też przynależność pokoleniową pracownicy oczekują od pracodawcy szacunku dla swojej pracy, uznania dla włożonego przez nich wysiłku oraz indywidualnego, spersonalizowanego podejścia²⁵⁸.

2.4. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową

Koncepcja zarządzania różnorodnością pojawiła się pod koniec lat 80. XX wieku jako reakcja na dużą dynamikę zmian demograficznych, takich jak starzenie się ludności i wzrost migracji, zwiększone aspiracje zawodowe kobiet i zmiana ról rodzinnych, a także nasilająca się globalizacja²⁵⁹. Pojęcie różnorodności może być interpretowane na wiele sposobów w zależności od przedmiotu zainteresowania badaczy. W odniesieniu do pracowników przyjmuje się, że źródłem różnorodności są wszelkie aspekty, w których ludzie się różnią. Mogą to być cechy widoczne, na przykład wiek, płeć, rasa, sprawności, oraz niewidoczne, takie jak wykształcenie, wiedza, doświadczenia, umiejętności, osobowość, przekonania, system wartości i inne. Inny podział zakłada istnienie tradycyjnych źródeł różnorodności wynikających z demografii oraz nowoczesnych, takich jak wirtualność, rozproszenie czy sieciowość pracowników²⁶⁰. Koncepcja zarządzania różnorodnością opiera się na założeniu, że różnice między ludźmi mają istotny wpływ na to, jak się oni zachowują, jakie przyjmują postawy,

²⁵⁷ A. Skowronek, *Oczekiwania pracowników wielopokoleniowego zespołu wobec kompetencji menedżerów w dobie cyfryzacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2022, nr 3-4, s. 107-108.

²⁵⁸ W. Gzowska, S. Gęgotek, *Zarządzanie współpracą międzygeneracyjną pracowników jako determinant sukcesu współczesnych organizacji*, „Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne” 2017, nr 3, s. 128.

²⁵⁹ E. Jędrzych, J. Berniak-Woźny, *Diversity Management Initiatives of Companies from the Respect Index Portfolio*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, No. 2, s. 85.

²⁶⁰ R.A. Shams, D. Zowghi, M. Bano, *AI and the quest for diversity and inclusion: a systematic literature review*, „AI and Ethics” 2025, nr 1, s. 411-438.

w jaki sposób działają i są postrzegani przez innych²⁶¹. Zrozumienie i branie pod uwagę występujących różnic pomaga organizacji wykorzystać potencjał zdolności tkwiący w zespole pracowników, a w rezultacie pozwala uzyskać lepsze efekty w zakresie jakości i wyników pracy będących pochodną większego zaangażowania na rzecz osiągania celów organizacji²⁶². Dlatego powszechną akceptację zyskuje pogląd, że różnorodność pracowników może być źródłem wymiernych korzyści dla współczesnych organizacji²⁶³.

Zarządzanie różnorodnością kojarzone jest na ogół z przeciwdziałaniem dyskryminacji. Przyjmuje się założenie o konieczności wyrównywania szans osób przynależących do grup mniejszościowych, wykluczanych lub pozbawionych możliwości dostępu do różnych sfer życia społecznego: edukacji, rynku pracy, władzy. W praktyce prowadzi to do podejmowania różnego rodzaju akcji afirmatywnych, które – podobnie jak sama dyskryminacja – dotyczą zawsze ostatecznie jednostek, ponieważ to jednostka pozbawiona jest równych praw i to ona korzysta z programów wyrównywania szans. W takim ujęciu dokonuje się jednak zawężenia znaczeniowego omawianej koncepcji wyłącznie do działań mających na celu przeciwdziałanie występującym przejawom dyskryminacji. Jest to tzw. adaptacyjny model zarządzania różnorodnością, którego istota polega na przestrzeganiu prawa antydyskryminacyjnego²⁶⁴. Trzeba podkreślić, że zarządzanie różnorodnością nie ogranicza się tylko do wyrównywania szans indywidualnych członków jakiejś grupy społecznej, ale przede wszystkim opiera się na założeniu, że szeroko rozumiana różnorodność podnosi jakość funkcjonowania całej organizacji i ma na nią pozytywny wpływ²⁶⁵. Tym samym akcent jest przesunięty z jednostki na organizację, a nawet na całe społeczeństwo. U podstaw takiego myślenia leży założenie, że różnorodność sama w sobie jest wartością, będąc czynnikiem podnoszącym jakość funkcjonowania danej zbiorowości. Traktowanie różnorodności jako czynnika rozwoju organizacji bazuje na dostrzeganiu, poszanowaniu i zaakceptowaniu różnic, jakie występują pomiędzy ludźmi. Jak pisze B. Urbaniak, „znaczenie potencjału korzyści, jakie ma w sobie różnorodność, wzrasta w erze globalizacji i nasilonej turbulencji otoczenia, zaś zarządzanie różnorodnością stało się częścią planów strategicznych świata biznesu w odpowiedzi na

²⁶¹ M. Calderón-Orellana, R. Berríos, *Workplace diversity in female-dominated industries and intraindividual identity conflict*, „PLoS One” 2025, No. 5.

²⁶² W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor” 2011, nr 3, s. 11-19.

²⁶³ E. Ozgumus, A. Rattan, *Motivating support for workplace diversity policies: A mindsets framework*, „Current Opinion in Psychology” 2025.

²⁶⁴ B. Urbaniak, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 3-4, s. 64.

²⁶⁵ J. Kopeć, *Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 430, s. 179-182; M. Durska, *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i Biznes” 2009, nr 1-4, s. 8-9.

rosnące zróżnicowanie społeczeństw, struktur rynkowych oraz pracowników”²⁶⁶. Zarządzanie różnorodnością oznacza dostrzeganie różnic pomiędzy ludźmi w organizacji (i poza nią) oraz świadome rozwijanie strategii, polityki i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz osiągania celów organizacji. Głównym celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniona, dzięki czemu może w pełni wykorzystywać swój potencjał intelektualny, co przyczynia się do sukcesu organizacji²⁶⁷.

Prace naukowe lokowane w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości dostarczają licznych dowodów na korzyści organizacji, zwłaszcza podmiotów gospodarczych, wynikające z zarządzania różnorodnością²⁶⁸. Wdrożenie strategii różnorodności stanowić może istotny aspekt budowania pozytywnego wizerunku organizacji, kreowania jej marki jako pracodawcy z wyboru oraz wpisuje się w nurt społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa²⁶⁹. Zwraca się również uwagę na wyższy poziom kreatywności pracowników i wyższą jakość podejmowanych decyzji, lepsze wyniki w zakresie pozyskania i utrzymania klientów, lepszy przepływ wiedzy²⁷⁰. Na szczególną uwagę zasługuje powiązanie zarządzania różnorodnością z zarządzaniem wiedzą. Jak trafnie zauważa J. Fazlagić, „programy zarządzania różnorodnością mogą z powodzeniem być wprowadzane jako swego rodzaju »przyczółki«, które umożliwiają tworzenie sprzyjającego gruntu dla dalszych usprawnień organizacyjnych, w tym programów zarządzania wiedzą”²⁷¹. Zarządzanie różnorodnością można bowiem rozumieć także jako proces zmierzający ku stworzeniu odpowiedniej atmosfery pracy umożliwiającej rozwój i pełne wykorzystanie potencjału, w tym wiedzy wszystkich pracowników. W systemowym podejściu do zarządzania różnorodnością proponuje się rozpatrywanie go w kontekście pięciu komponentów:

- paradygmaty różnorodności (zbiór poglądów kierownictwa, ich wartości, wierzenia związane z zarządzaniem różnorodnością);

²⁶⁶ B. Urbaniak, *Zarządzanie różnorodnością ...*, op. cit., s. 64.

²⁶⁷ S. Hatidja, L. Mariana, T.M. Quach, *Employee excellence and workplace diversity: Key drivers of satisfaction, retention, and brand success in ethnic restaurants*, „Global Review of Tourism and Social Sciences” 2025, No. 2, s. 158-171.

²⁶⁸ L. Shepperson, M. von Rosing, T. Möck, *Breaking barriers, building bridges: Fostering race diversity in the workplace*, „The Sustainability Handbook” 2025, s. 427-450; E. Gross-Gołacka, *Przesłanki do wprowadzania koncepcji zarządzania różnorodnością w polskich organizacjach*, „Journal of Modern Science” 2019, vol. 36, No. 1, s. 293-317.

²⁶⁹ N.J. Isibor, V. Attipoe, I. Oyeyipo, D.C. Ayodeji, B. Apiyo, *Proposing innovative human resource policies for enhancing workplace diversity and inclusion*, „International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies” 2025, No. 2, s. 833-841.

²⁷⁰ J.M. Moczydłowska, *Organizacja ...*, op. cit., s. 39-45.

²⁷¹ J.A. Fazlagić, *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „E-mentor” 2014, nr 1, s. 54-61.

- polityki (cele organizacji w zakresie zarządzania różnorodnością zasobów);
- programy (zestaw sformalizowanych działań dotyczących zarządzania różnorodnością w organizacji);
- praktyki (wdrażanie programów w organizacji, doświadczenia związane z wdrażaniem programów zarządzania różnorodnością przez kierowników niższych szczebli oraz przez pracowników);
- klimat (postrzegane i interpretowane przez pracowników wrażenia dotyczące zarządzania różnorodnością oraz stosowanych praktyk i programów)²⁷².

Jedną ze zmiennych będących źródłem różnorodności pracowników jest ich wiek, dlatego jest rosnące zainteresowanie zarządzaniem różnorodnością pokoleniową. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową nazywane jest zamiennie zarządzaniem międzygeneracyjnym czy też zarządzaniem wiekiem. Jest jednym z elementów zrównoważonego rozwoju²⁷³. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową to proces zarządzania bezpośrednio skorelowany z próbą uzyskiwania korzyści wynikających z zatrudniania pracowników w zróżnicowanym wieku. Wskazana różnorodność to cenny zasób przedsiębiorstwa, który może stanowić element jego przewagi konkurencyjnej, korzyści biznesowych i większych zysków. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową można zatem rozumieć jako zbiór metod inwestowania i pielęgnowania kapitału ludzkiego organizacji tak, aby praca jednostki (niezależnie od wieku) przyniosła zysk organizacji i satysfakcję pracownikom²⁷⁴. Wśród narzędzi wspomagających proces zarządzania różnorodnością pokoleniową najczęściej wymienia się:

- elastyczne formy zatrudnienia;
- dostosowanie stanowisk pracy do potrzeb pracowników z uwzględnieniem ich wieku;
- stworzenie możliwości rozwoju i podnoszenia kwalifikacji wszystkich pracowników, także w wieku 50+ (programy kompetencyjne);
- programy zdrowotne;
- przygotowanie do emerytury;
- umożliwianie pracownikom podejmowania aktywności społecznej adekwatnie do ich wieku;

²⁷² A. Rakowska, M. Cichorzewska, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w innowacyjnych przedsiębiorstwach – wyniki badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, nr 2, s. 91.

²⁷³ A. Stankiewicz-Mróz, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową osadzone w kulturze szacunku i jego znaczenie dla Employee Value Proposition*, „Optimum. Economic Studies” 2025, nr 1, s. 216.

²⁷⁴ H. Urbancová, *Supporting Age Diversity and Intergenerational Cooperation for Creating a Suitable Work Environment*, „TEM Journal” 2025, No. 2, s. 1214-1222; K. Gadomska-Lila, *Impact of Generational Diversity on Leadership*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, nr 6, s. 285-297.

- mentoring,
- coaching²⁷⁵.

Z perspektywy nauki zarządzanie różnorodnością pokoleniową obejmuje szereg konkurujących ze sobą ujęć teoretycznych i koncepcyjnych:

1. Teoria konfliktu pokoleń

Teoria ta skupia się na naturalnych napięciach i konfliktach, które mogą powstać między różnymi pokoleniami w miejscu pracy. Na gruncie teorii konfliktu analizuje się uwarunkowania, przebieg i potencjalne konsekwencje konfliktów interpersonalnych. Zgodnie z tym ujęciem, konflikty pojawiają się wówczas, gdy dochodzi do konkurowania o zasoby, które są skończone, a dostęp do tych ograniczonych zasobów dla poszczególnych grup lub osób jest nierówny. Konflikty w miejscu pracy bywają twórcze, jednak w sytuacji gdy dochodzi do nieporozumień międzypokoleniowych, wśród większości pracowników, a nawet w całych organizacjach, najczęściej dominuje frustracja i spadek motywacji, co w konsekwencji prowadzi do zmniejszenia efektywności działań zespołów, a tym samym trudności w zarządzaniu ludźmi²⁷⁶. Zarządzanie relacjami międzypokoleniowymi skupia się na identyfikacji, rozumieniu i rozwiązywaniu konfliktów wynikających z różnic między pokoleniami w danej organizacji – różnic wynikających z odmiennego systemu wartości, odmiennych postaw i kodów komunikacyjnych, a także rozbieżnych oczekiwań dotyczących pracodawcy i współpracowników. Zarządzanie konfliktem międzypokoleniowym wymaga zrozumienia tych różnic poprzez promowanie otwartej komunikacji, szacunku dla różnorodności i budowanie wzajemnego zrozumienia między pracownikami różnych pokoleń²⁷⁷.

2. Teoria inkluzyjności

Integracja, inkluzja czy włączanie społeczne to włączanie do życia i funkcjonowania osób, które są zróżnicowane, także pod względem wieku. Teoria inkluzyjności (inaczej określana jako koncepcja integracji międzypokoleniowej) oznacza politykę personalną mającą na celu pomoc pracownikom z każdej grupy (nie tylko wiekowej) w realizacji ich najbardziej pełnego

²⁷⁵ M. Baran, *Mentoring jako element zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach*, „Management Forum” 2015, nr 2, s. 6.

²⁷⁶ L. Halukha, *Modern approaches to resolving intergenerational conflict in education: innovations and practical recommendations*, „Revista Eduweb” 2025, No. 2, s. 184-198.

²⁷⁷ B. Dere, H.H., Başbüyük, *Traversing intergenerational conflict: a phenomenological exploration across three generations grounded in solidarity*, „Educational Gerontology” 2025, nr 5, s. 563-577; L. Wang, X. Duan, *Generational diversity and team innovation: the roles of conflict and shared leadership*, „Frontiers in Psychology” 2025, No. 5.

potencjału zawodowego i osobistego. Bazuje na założeniu, że poprzez angażowanie pracowników z różnych pokoleń w ramach jednego projektu czy międzypokoleniowego zespołu, można osiągnąć unikalny zbiór umiejętności i doświadczeń, które są przez nich prezentowane. Dzięki stworzeniu takiego środowiska pracy lub konkretnego zespołu, w ramach którego wszyscy pracownicy mogą poczuć się wartościowi i zaangażowani, pracodawca sprzyja rozwojowi innowacyjności i zwiększa efektywność organizacyjną. Model „Inclusion” stawia na włączanie różnych perspektyw, myśli, poglądów, opinii, spojrzeń i podejść w procesy decyzyjne, co tworzy poczucie przynależności wśród współpracowników i może wpłynąć na zwiększenie produktywności, czy wzrost innowacyjności, a także bardziej trafne podejmowanie decyzji. Wydajność zespołu poprawia się, gdy pracownicy czują się bardziej zaangażowani. Budowanie kultury zespołu inkluzyjnego, w którym ludzie mogą słyszeć, dzielić się i doceniać różne perspektywy, pozwala wyeliminować wykluczenie, wykorzystać bardziej zróżnicowane perspektywy w pracach projektowych, podczas tworzenia koncepcji i walidacji potencjalnych rozwiązań. Taki zbiór osób różniących się pokoleniowo może pracować zespołowo, uzupełniając się i odnosząc sukcesy²⁷⁸.

3. Model adaptacyjny

Istotą zarządzania adaptacyjnego jest koncentracja na dostosowaniu się do zmieniających się potrzeb i oczekiwań różnych pokoleń pracowników poprzez ukształtowanie struktury, procesów i kultury organizacyjnej otwartej na różnorodność pokoleniową. Sprawne reagowanie na nowe wyzwania związane z różnorodnością generacyjną może być odwzorowane w elastycznej polityce, na przykład wprowadzanie elastycznego czasu pracy, możliwości pracy zdalnej oraz dostosowywania stylów zarządzania do zmieniających się potrzeb pracowników. Model adaptacyjny obejmuje umożliwienie rozwoju zawodowego pracowników z różnych generacji. Organizacje inwestując w szkolenia z zakresu nowych technologii, sztucznej inteligencji czy wirtualnej pracy a także w rozwój umiejętności, w tym także umiejętności miękkich, takich jak zdolności interpersonalne, sprzyjają dostosowywaniu się pracowników do nowych technologii i wzrastających wymagań rynku. Adaptacyjne zarządzanie zespołem oznacza otwartość na zmiany oraz szybką reakcję na nowe warunki pracy. Tego rodzaju zarządzanie zakłada gotowość do zmiany kierunku, strategii i metod pracy w zależności od bieżących potrzeb²⁷⁹. Pracownicy z każdego pokolenia mają wówczas szansę dynamicznie

²⁷⁸ S. Adams, *Leading across generations: promoting collaboration, inclusivity, and respect*, „Leader to Leader” 2025, vol. 117, s. 79-85.

²⁷⁹ D. Antoniuk, B.S. Ivens, O. Kolyada, *How is artificial intelligence changing hr? Adaptive management for the new environment*, „Baltic Journal of Economic Studies” 2025, No. 2, s. 13-26.

przekształcać cele i strategie, zachowując jednocześnie wysoką efektywność działania. Kadra kierownicza stosująca ten model w podejściu do zarządzania zespołem wielopokoleniowym pozwala na samodzielność i kreatywność pracowników, swobodne wyrażanie przez nich swoich pomysłów, opinii czy sugestii, budując tym samym atmosferę zaufania i współpracy. Model adaptacyjny bazuje na założeniu, że każdy członek zespołu międzypokoleniowego powinien brać czynny udział w budowaniu organizacji, czuć odpowiedzialność za swoje działania oraz prezentować gotowość na współpracę, dostosowywania się do nowych realiów, zmieniającego się otoczenia i wielopokoleniowych zespołów²⁸⁰.

4. Model mentoringowy (Intermentoring)

Jest jednym z modeli współpracy międzypokoleniowej bazujący na potencjale pracowników. W ramach tego modelu pracownicy z różnych generacji mogą wzajemnie czerpać od siebie wiedzę, uczyć się i dzielić umiejętnościami. Starsi pracownicy mogą przekazywać wiedzę na temat historii przedsiębiorstwa oraz dzielić się swoimi doświadczeniami, podczas gdy młodszy pracownicy dzielą się swoją wiedzą na temat nowych technologii i innowacyjnych trendów. Taki model może stanowić platformę skutecznej współpracy międzypokoleniowej, gdyż opiera się na wzajemnej wymianie wartości. Istotne w tym modelu jest zarządzanie pokoleniami w pracy w taki sposób, aby w pełni korzystać z ich potencjału osobowego wynikającego z aktualnego etapu rozwoju poszczególnych pracowników reprezentujących różne pokolenia²⁸¹.

Międzypokoleniowy transfer wiedzy rozumiany jest przeważnie jako transfer wiedzy między starszą a młodszą generacją, niemniej jednak trzeba podkreślić, że w organizacjach obecnie zauważyć można praktykę odwrotnego transferu wiedzy, czyli przekazywanej przez najmłodsze pokolenie pracownikom starszym (wiedzy dotyczącej np. korzystania ze sztucznej inteligencji, zaawansowanych programów czy aplikacji wykorzystywanych np. w bankach). Zatem każdy pracownik, niezależnie od wieku (pokolenia, które reprezentuje) może stać się jednocześnie nauczycielem, przekazującym wiedzę oraz uczniem pozyskującym nowe kompetencje. Sposób przejawiania się różnic pokoleniowych w środowisku pracy oraz relacje międzypokoleniowe utrudniające zamianę tradycyjnych ról uczeń–mistrz są uniwersalne. Role te są powszechnie rozumiane jako jednokierunkowy układ młody–stary i żadne czynniki w naturalny sposób nie wpływają na zmianę tego modelu. Bez znaczenia pozostają tu różnice

²⁸⁰ N.D. Cahyono, *Adaptive Leadership Strategies for Hybrid Workforces: Navigating the Future of Human Resource Management*, „Journal of Academic Science” 2025, No. 1, s. 12-20.

²⁸¹ M. Sidor-Rządkowska, *Intermentoring jako forma dialogu międzypokoleniowego we współczesnych organizacjach*, „Edukacja Ekonomistów I Menedżerów” 2017, nr 1, s. 71–82.

kulturowe i ekonomiczne. Zamiana tych ról na dwukierunkowy układ, w którym mistrzem może być zarówno „stary”, jak i „młody”, wymaga specjalnego zewnętrznego oddziaływania menedżerskiego. Szybkie tempo pojawiania się nowej wiedzy i nowych technologii wywołuje konieczność wprowadzania tej zewnętrznej interwencji i nadania modelowi dwukierunkowych wektorów²⁸².

5. Teoria różnorodności kognitywnej

W tym ujęciu podkreśla się wartość w zróżnicowanym sposobie myślenia i rozwiązywania problemów, które naturalnie występuje w ramach każdego z pokoleń. Ten sposób zarządzania zasobami ludzkimi stawia na tworzenie zespołów złożonych z osób o różnej przynależności pokoleniowej oraz innych doświadczeniach zdobytych przez okresy zatrudnienia, co tym samym prowadzić może do zwiększenia innowacyjności i kreatywności. Teoria ta podkreśla szczególną rolę komunikacji i interakcji między ludźmi, bowiem komunikacja jest niezbędna w przekazywaniu wiedzy i informacji w organizacji, wpływając tym samym na procesy podejmowania decyzji. Wykorzystanie narzędzi i technik zarządzania wiedzą jest kolejnym obszarem, w którym teoria kognitywna znajduje zastosowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Zarządzanie wiedzą będącą w posiadaniu pracowników z różnych grup pokoleniowych powinna przede wszystkim polegać na gromadzeniu, przetwarzaniu i udostępnianiu wiedzy w organizacji. Kognitywna teoria przedsiębiorstwa podkreśla znaczenie efektywnego zarządzania wiedzą w celu poprawy efektywności i innowacyjności organizacji. Dowiedziono, że różnorodność w miejscu pracy przynosi więcej kreatywności i innowacyjności oraz lepsze efekty biznesowe. Przełamując jednorodność miejsca pracy, można sprawić, że połączy się ludzie o rozmaitych stylach myślenia, nawykach i perspektywach. Burza mózgów i żywa wymiana różnorodnych pomysłów łączy alternatywne perspektywy i częściej prowadzi do optymalnych rozwiązań²⁸³.

6. Koncepcja organizacji inteligentnej generacyjnie

Z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości inteligencja generacyjna człowieka to zdolność do refleksji oraz działań wynikających ze zrozumienia własnych i cudzych biegów życia, rodzinnych i społecznych historii umieszczanych w ich społecznych i kulturowych kontekstach. Inteligentna generacyjnie może i powinna być także organizacja. Organizacja inteligentna generacyjnie wykorzystuje do swojego rozwoju kapitał intelektualny pracowników, bazując na

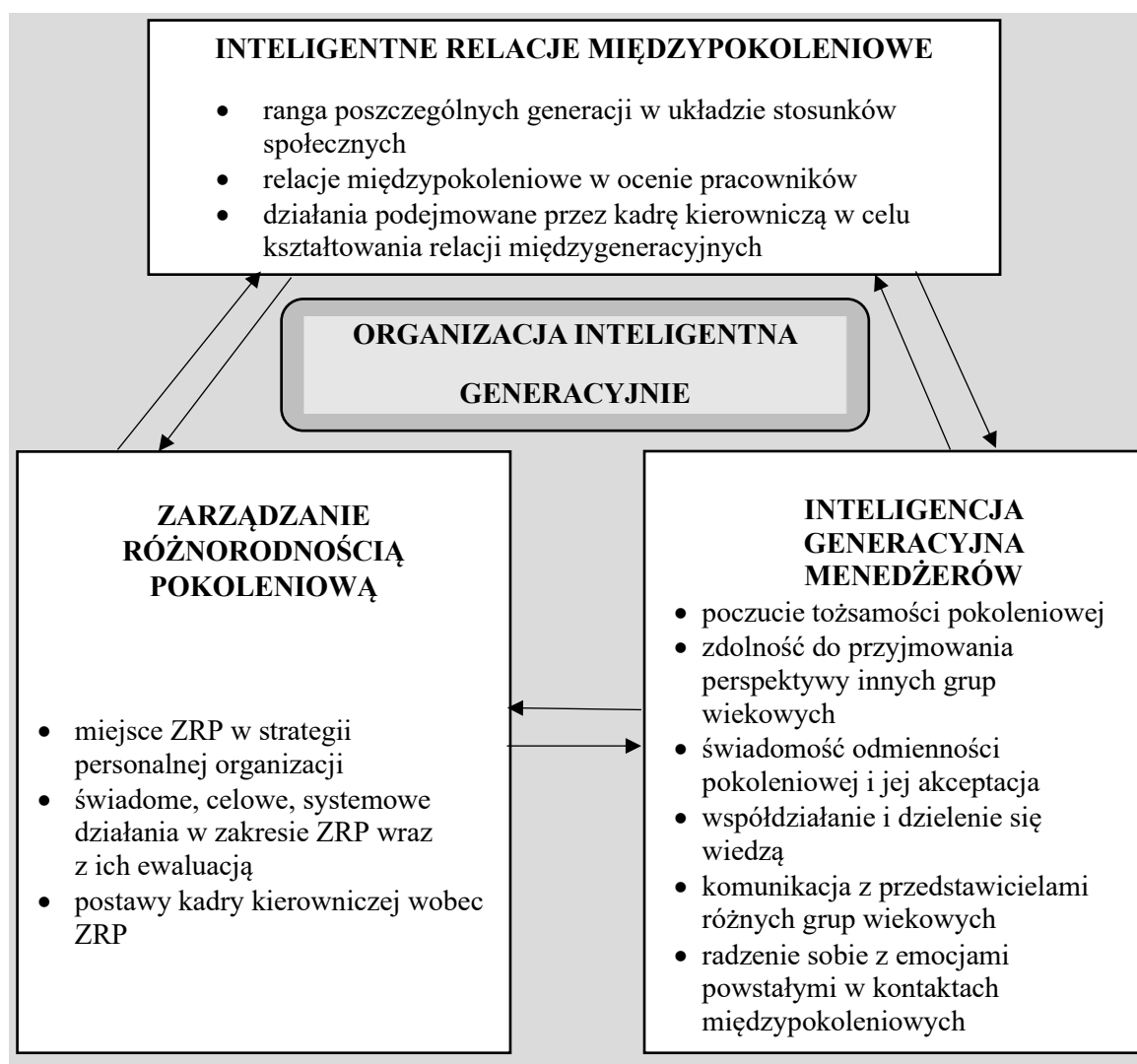
²⁸² A. Stankiewicz-Mróż, *Zarządzanie różnorodnością ...*, op. cit., s. 214-230.

²⁸³ A. Krawczyk, *Zarządzanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim*, „Journal of Modern Science” 2024, nr 1, s. 528-529.

efekcie synergii powstałym dzięki różnorodności wiedzy i doświadczeń pokoleniowych. Wśród jej najważniejszych cech wymienia się:

- adekwatne przypisanie siebie przez pracowników do konkretnego pokolenia przy przyjęciu postawy tolerancji wobec innych generacji oraz rozumienie i odczuwanie tożsamości pokoleniowej;
- realizowanie zadań zawodowych w atmosferze przyjaźni, szacunku i zrozumienia przedstawicieli wszystkich grup generacyjnych; praca oparta na wspólnym systemie wartości i akceptowanych standardach działań;
- międzypokoleniowe transfery wiedzy oraz umiejętności świadczące o dostrzeganiu i czerpaniu korzyści z istniejącej różnorodności generacyjnej (jako jednego z rodzajów różnorodności kapitału ludzkiego);
- uwzględnianie opinii przedstawicieli wszystkich pokoleń w procesie decyzyjnym;
- konsekwentne odrzucanie jakichkolwiek stereotypów (zarówno pozytywnych, negatywnych, jak i neutralnych) dotyczących poszczególnych generacji;
- traktowanie różnic indywidualnych jako różnic osobowościowych i niełącznie ich z różnicami postaw i wartości oraz specyficznymi dla generacji oczekiwaniami wynikającymi z życia w warunkach opisujących odrębności pokoleniowe.

Przejawem inteligencji generacyjnej w organizacji jest między innymi zdolność do uwzględniania opinii i interesów przedstawicieli innych grup wiekowych pracowników w swoich decyzjach i działaniach. Dzięki kształtowaniu się poczucia więzi możliwa jest solidarność międzypokoleniowa oznaczająca przekształcenie pozytywnego nastawienia w konkretne, obserwowalne działania potwierdzające poczucie odpowiedzialności za przedstawicieli innych pokoleń. Zbudowanie i utrzymanie organizacji inteligentnej generacyjnie wymaga współwystępowania trzech wzajemnie oddziałujących na siebie elementów. Są to: inteligentne relacje międzypokoleniowe, zarządzanie różnorodnością pokoleniową i wysoka inteligencja generacyjna menedżerów (rysunek 2.4).



Rysunek 2.4. Komponenty organizacji inteligentnej generacyjnie

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.M. Moczyłowska, *Organizacja inteligentna generacyjnie*, Difin, Warszawa 2018, s. 119.

Diagnoza zarządzania różnorodnością pokoleniową wymaga identyfikacji miejsca ZRP w strategii personalnej danej organizacji oraz wynikających z niej systemowych, świadomych działań inicjowanych, koordynowanych i ewaluowanych przez pion HR. Uzupełnieniem obrazu ZRP w organizacji są postawy kadry kierowniczej. Pozytywne postawy menedżerów wobec zarządzania różnorodnością generacyjną traktuje się tu jako warunek skutecznej implementacji polityki personalnej przedsiębiorstwa w zakresie ZRP. Postawy menedżerów tworzy ich wiedza na temat różnorodności pokoleniowej i zarządzania tym kapitałem.

Kolejnym elementem wyróżnionym w modelu organizacji inteligentnej generacyjnie są inteligentne relacje międzypokoleniowe. Jest to element szczególnie ważny, ponieważ relacje te w ostatnich 20–30 latach przeszły prawdziwą rewolucję. Do historii odeszły organizacje, w których zasadniczą rolę odgrywał przekaz ustny i obyczaj, a starsi pracownicy traktowani

byli jako niezastąpione źródło wiedzy dla pracowników młodych wiekiem i stażem. W świecie tradycyjnej kultury organizacyjnej doświadczenia następujących po sobie pokoleń były do siebie względnie podobne. Obecnie wiedza i informacje gromadzone przez całe życie szybko się dezaktualizują, a relacja mistrz – uczeń systematycznie wypierana jest przez relację uczeń – technologia. To powoduje, że rozluźniają się więzi i zależności między pracownikami reprezentującymi różne grupy wiekowe. Często rodzi to gorycz i frustrację, a także poczucie osamotnienia, i to zarówno ludzi dojrzałych, jak i bardzo młodych. Ten trudny emocjonalnie kontekst relacji międzypokoleniowych potęguje wszechobecny kult biologicznej młodości i coraz powszechniejszy imperatyw walki z oznakami własnego wieku. Paradoksalnie to zjawisko ma miejsce w czasie, w którym średnia wieku, tym samym liczba ludzi starych, znacząco rośnie, co było przedmiotem szczegółowej analizy w podrozdziale pierwszym.

Relacje międzypokoleniowe to utrwalone schematy zachowań, w tym interakcje i wzajemne oddziaływanie. Bazują one na wzajemnej i refleksyjnej orientacji, perswazji, uczeniu się i wymianie, a ich struktura i dynamika uzależnione są od specyfiki zadań instytucjonalnych i kultury organizacyjnej. Relacje międzypokoleniowe odróżnia się od więzi międzypokoleniowych (postawa „powinniśmy coś zrobić dla innych pokoleń”) czy solidarności pokoleniowej („musimy coś zrobić dla innych pokoleń”), a także od kontraktu międzypokoleniowego (postawa „zrobmy to i to”). Organizacja jest najbardziej efektywna, kiedy stanowi wspólnotę, czyli jest zespołem ludzi osiągających te same cele w oparciu o podzielane wartości i standardy działania. Taki stan jest możliwy do osiągnięcia wyłącznie wówczas, gdy pracowników łączą relacje zbudowane na bazie wzajemnego zrozumienia i szacunku oraz gotowości do współpracy. Prawidłowość ta dotyczy również relacji międzypokoleniowych. Relacje międzypokoleniowe, zarówno w wymiarze organizacyjnym jak i szerszym, obejmującym całe społeczeństwo, opierają się na fundamentalnej zasadzie, że różne pokolenia zgadzają się żyć razem i dążyć do wspólnych celów. Tylko takie nastawienie stwarza podwaliny interakcji międzypokoleniowych w społeczeństwie, w tym w swoistym mikrosoczeństwie, jakim jest organizacja. Współpraca międzypokoleniowa sprzyja z jednej strony niezależności wszystkich jej uczestników, z drugiej strony buduje współzależność rozumianą jako pomost do wzajemnego zrozumienia oraz podmiotowego traktowania siebie i innych²⁸⁴.

²⁸⁴ A. Winnicka-Wejs, *Deficyty i potencjały – jak redukować ryzyko na tle cech pokoleniowych, dzięki kapitałowi multigeneracyjności?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2020, nr 2, s. 39-53; J.M. Moczydłowska, *Organizacja ...*, op. cit., s. 120-123.

Podsumowując koncepcje zarządzania różnorodnością pokoleniową trzeba podkreślić, że podejmowana problematyka może być analizowana co najmniej z dwóch różnych perspektyw: dla teorii zarządzania sytuacyjnego ważna jest odpowiedź na pytanie: jak powstaje wartość dodana wynikająca z różnorodności zarządzanego systemu? Dla praktyki zarządzania humanistycznego istotne jest określenie tego, na czym polegają sprawiedliwe transfery międzypokoleniowe w organizacji. Zarządzanie różnorodnością jest wartością i może być źródłem obopólnych korzyści – zarówno po stronie pracownika, jak i organizacji. Dla osiągnięcia sukcesu niezbędne jest podejście długookresowe, umiejętność identyfikacji faktycznych różnic i odrzucenie stereotypów oraz zaprojektowanie niekonfliktogennych rozwiązań, które różnice przeobrażą w sukces.

3. STRAŻ MARSZAŁKOWSKA - CHARAKTERYSTYKA BADANEJ FORMACJI

3.1. Historia Straży Marszałkowskiej

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. Wówczas byli to żołnierze chorągwi piechoty węgierskiej stanowiący ochronę osoby monarchy i czuwający nad bezpiecznym przebiegiem obrad Sejmu. Określano ich mianem „Węgrów marszałkowskich”. Ówczesna Straż zwana także Wartą Marszałkowską podlegała urzędnikowi królewskiemu, czyli marszałkowi. Żołnierze z tej formacji byli uzbrojeni i dobrze wyszkoleni. Ich umundurowanie stanowiły szaroniebieskie surduty z czerwonymi wyłogami, biała kamizelka oraz białe spodnie. W ustawie zasadniczej z 1573 roku po raz pierwszy sformułowano zadania straży oraz przysługujące jej uprawnienia. Wypracowane wówczas rozwiązania przetrwały z niewielkimi zmianami do końca I Rzeczypospolitej²⁸⁵. Głównym zadaniem żołnierza było pełnienie całodzienniej warty w izbie poselskiej oraz eskortowanie skazanych wyrokiem sądu marszałkowskiego. Co istotne, Węgrzy chronieni byli przez prawo, wedle którego za wyrządzenie im krzywdy groziła kara śmierci. W kolejnych stuleciach, to jest w XVII i XVIII wieku zadania ówczesnej Straży Marszałkowskiej zostały rozszerzone o sprawowanie władzy policyjnej w całej Warszawie.

W II Rzeczypospolitej nad bezpieczeństwem obrad pierwszego Sejmu Ustawodawczego w roku 1919 czuwała Milicja Ludowa, która szybko jednak została zastąpiona przez nową powołaną Straż Marszałkowską. Wnioskodawcą powołania Straży był ówczesny marszałek Sejmu Wojciech Trąbczyński. Decyzja Marszałka była podyktowana coraz częstszymi awanturami, a nawet bójkami między posłami, które nasiliły się w obliczu prac nad konstytucją marcową. Jak wynika z zachowanych przekazów, do roku 1930 Straż wielokrotnie podejmowane interwencje na Sali plenarnej, wyprowadzając z niej posłów na wezwanie marszałka Sejmu. Zadaniem Straży było zapewnianie fizycznej ochrony bardzo rozległego terenu parlamentu, który tak jak dziś znajdował się pod adresem Wiejska 4/6/8. Z treści regulaminu porządkowego z 1929 roku (Zarządzenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej w sprawie regulaminu porządkowego, obowiązującego na ternie Sejmu) wynika, że ochrona

²⁸⁵ Ł. Wojciechowski, *Rola i zadania Straży Marszałkowskiej w systemie bezpieczeństwa państwa*, [w:] M. Paździor, J. Trubalska, Ł. Wojciechowski (red.), *Wybrane aspekty bezpieczeństwa państwa w ujęciu instytucjonalno-prawnym*, Innovatio Press Wydawnictwo Naukowe WSEI, Lublin 2019, s. 47-56.

Sejmu należała jedynie do Straży Marszałkowskiej. Do obowiązków strażnika należało m.in. zamknięcie wszystkich wejść prowadzących do Sejmu na godzinę przed rozpoczęciem obrad. Pojazdy posłów i senatorów oraz innych (wymienionych w regulaminie) osób, uprawnionych do wjazdu na teren Sejmu były przepuszczane przez Straż Marszałkowską prawą bramą od strony ulicy Wiejskiej, natomiast przy wyjeździe korzystano z prawej bramy. Przez te bramy nie przepuszczano osób, przybywających do Sejmu pieszo. Dla nich przewidziano wejście bramą środkową. Również w tym przypadku określono cztery kategorie osób mających prawo wstępu przez bramę środkową. Byli nimi posłowie i senatorzy, ministrowie i podsekretarze stanu, członkowie korpusu dyplomatycznego wraz z towarzyszącymi im urzędowo osobami z ramienia MSZ oraz sekretarze klubów poselskich. Wpuszczano ich za okazaniem karty wejścia, wystawionej przez Biuro Sejmu²⁸⁶. Jedyne zachowane źródła z okresu międzywojennego wskazują, że liczba funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej w roku 1929 wynosiła 18 osób. Zgodnie z zapisami Zarządzenia Marszałka Sejmu z 31 października 1936 roku, funkcjonariusze mogli być uzbrojeni w broń krótką. Należy podkreślić iż, tylko Straż Marszałkowska mogła pełnić funkcję ochrony Sejmu i Senatu. Świadczy o tym fakt, że ani wojsko, ani policja nie miały prawa wejść na teren Parlamentu bez uprzedniej zgody Marszałka Sejmu.

Po zakończeniu II wojny światowej Straż Marszałkowska bardziej przypominała straż przemysłową, niż elitarną formację mundurową, którą była przed wojną. Dotychczas nie znaleziono aktu powołania Straży Marszałkowskiej po zakończeniu wojny. Nie wiadomo także, na jakiej zasadzie rekrutowano funkcjonariuszy po 1947 roku. Kilkukrotnie zmieniano podstawę prawną funkcjonowania Straży. W 1949 formacja działała jeszcze na podstawie Statutu Kancelarii Sejmu Ustawodawczego, aby następnie posiadać swoje umocowanie prawne w Instrukcji Straży Marszałkowskiej. Zgodnie z tym dokumentem na czele Straży stał komendant, a do jego obowiązków należało między innymi opracowywanie planu rozstawienia posterunków oraz prowadzenie ewidencji osobowych oraz kontrola obecności i służby według ustalonych wzorów. Swoje zadania komendant wykonywał z pomocą strażników, którzy nie mieli prawa wchodzić na salę obrad bez wyraźnego polecenia marszałka Sejmu²⁸⁷. Przez krótki okres Straż marszałkowska funkcjonowała w oparciu o przepisy ustawy z dnia 31 stycznia 1961 r. o Straży Przemysłowej²⁸⁸. W latach późniejszych Straż działała na podstawie szeregu przepisów wewnętrznych. Jej mundurowy charakter wynikał z § 1 zarządzenia nr 3 Szefa

²⁸⁶ Kancelaria Sejmu, *Z dziejów Straży Marszałkowskiej 1504-1952*, Warszawa 1992, s. 49.

²⁸⁷ Ł. Wojciechowski, *Rola i zadania...*, op. cit., s. 49.

²⁸⁸ Ustawa z dnia 31 stycznia 1961 r. o Straży Przemysłowej (Dz.U. z 1961 r. nr 6, poz. 42.).

Kancelarii Sejmu z dnia 19 lutego 1974 r. w sprawie organizacji i zasad działania Straży Marszałkowskiej, według którego Straż Marszałkowska składa się z jednolicie umundurowanych pracowników i stanowi jednostkę organizacyjną Kancelarii Sejmu²⁸⁹. Dopiero w latach 90. XX wieku podjęto działania w celu przywrócenia elitarnego charakteru służby. Nawiązaniem do okresu II Rzeczypospolitej było wprowadzenie dwurzędowej marynarki munduru galowego, złotego sznura galowego noszonego z prawego ramienia oraz okrągłej czapki z wyszytymi literami SM w otoczce liści dębu.

Po roku 1989 Straż Marszałkowska była podstawową służbą ochronną w kompleksie obiektów sejmowych. Po 2001 roku podstawą prawną do funkcjonowania Straży Marszałkowskiej była ustawa z dnia 16 marca 2001 roku o Biurze Ochrony Rządu²⁹⁰. W przywołanej ustawie o BOR zdefiniowano Straż Marszałkowską jako umundurowaną formację podległą marszałkowi Sejmu, wykonującą zadania z zakresu ochrony Sejmu i Senatu. Tym samym nie przyznano Straży statusu formacji uzbrojonej²⁹¹. W 2014 roku przez ówczesnego Marszałka Sejmu Ewę Kopacz został nadany Sztandar Straży Marszałkowskiej (aneks 1). Na stronie głównej płata sztandaru umieszczono wizerunek orla oraz łaciński napis „SALUS REI PUBLICAE SUPREMA LEX”, czyli „Dobro Rzeczypospolitej najwyższym prawem”, co jest nawiązaniem do tradycji parlamentarnej. Jest to hasło, które widniało na sali obrad Sejmu Ustawodawczego od roku 1919 aż do końca lat 20. Druga strona sztandaru to granatowe tło, na którym znajduje się odznaka identyfikacji indywidualnej funkcjonariusza SM. Także wspomniana odznaka identyfikacji indywidualnej zawiera elementy charakterystyczne dla symboliki parlamentarnej. Na eliptycznej tarczy umieszczono głowicę laski marszałkowskiej, którą w dolnej części z lekka przysłania łódź na fali. Motyw łodzi został zaczerpnięty z laski marszałka Wojciecha Trąmpczyńskiego wykonanej w 1920 r. Na odznace nie zabrakło także motywu orla. 26 stycznia 2018 roku weszła w życie Ustawa o Straży Marszałkowskiej²⁹². W ustawie, poza określeniem zadań i uprawnień tej formacji oraz określeniem statusu funkcjonariusza Straży Marszałkowskiej, wprowadzono także nowe wzory umundurowania, zachowując tradycyjne granatowe barwy. Wprowadzenie nowego umundurowania jest znamienne. Ma to bezpośredni związek z zadaniami reprezentacyjnymi, które przypisano w ustawie z 26 stycznia²⁹³. Polegają one głównie na asystach honorowych czy

²⁸⁹ Z. Galicki, *Propozycja ustawowego umocowania Straży Marszałkowskiej*, „Biuletyn Biura Studiów i Ekspertyz” 1995, nr 6, s. 11.

²⁹⁰ Ustawa z dnia 16 marca 2001 roku o Biurze Ochrony Rządu (Dz.U. z 2001 r., nr 27 poz.298 z późn.zm).

²⁹¹ Ł. Wojciechowski, *Rola i zadania...*, op. cit., s. 196.

²⁹² Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 roku o Straży Marszałkowskiej (Dz.U.2023.1729 t.j.).

²⁹³ Ibidem.

udziale w ceremoniale powitań delegacji przybywających do Sejmu i Senatu. Ustawa wprowadziła także święto Straży Marszałkowskiej obchodzone w dniu 20 maja. Data nie jest przypadkowa. 20 maja 1573 roku na terenach dzisiejszego Kamionku na warszawskiej Pradze Południe zakończył obrady Sejm elekcyjny Henryka Walezego, a to właśnie w dokumentach z tego Sejmu po raz pierwszy wspomniano o Straży Marszałkowskiej. Dnia 7 września 2018 roku w obecności Prezydium Sejmu RP i Senatu RP oraz licznie przybyłych gości, 100 pierwszych funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej złożyło uroczyste ślubowanie przed Marszałkiem Sejmu Markiem Kuchcińskim. Uroczystość miała miejsce na dziedzińcu najstarszego budynku kompleksu sejmowego, gmachu dawnego Aleksandryjsko-Maryjskiego Instytutu Wychowania Panien. Apel poprzedzono mszą świętą w kościele św. Aleksandra na Placu Trzech Krzyży, podczas której poświęcono sztandar Straży Marszałkowskiej. Apel kontynuowano 25 września, kiedy to pozostałych 50 funkcjonariuszy złożyło ślubowanie przed Marszałkiem Sejmu i Marszałkiem Senatu (Stanisławem Karczewskim) w Sali Kolumnowej Sejmu. 11 listopada 2018 roku Straż Marszałkowska pierwszy raz w historii jej istnienia wzięła udział w uroczystej odprawie wart honorowych przed Grobem Nieznanego Żołnierza podczas Święta Niepodległości. Zaś 3 maja 2019 roku pododdział reprezentacyjny Straży Marszałkowskiej wraz z pocztem sztandarowym reprezentowali formację podczas defilady z okazji Święta Konstytucji 3 Maja. Tak jak długa jest historia Straży Marszałkowskiej, tak długa jest lista ważnych dla historii osobistości, nad których bezpieczeństwem w Sejmie czuwali funkcjonariusze. Wśród wartych wymienienia są między innymi:

- Królowa Elżbieta II – 26 marca 1996 r.;
- Jan Paweł II – 11 czerwca 1999 r.;
- Dalajlama – 11 grudnia 2008 r.;
- Król Niderlandów Willhem-Alexander i jego małżonka, królowa Maxima – 24 czerwca 2014 r.

3.2. Struktura organizacyjna i struktura zatrudnienia w Straży Marszałkowskiej

Straż Marszałkowska jest organizacją hierarchiczną, o czym świadczy fakt występowania zależności podwładny – przełożony. Przełożony jest uprawniony do wydawania rozkazów i poleceń służbowych podwładnym funkcjonariuszom, jak również kierowania ich czynnościami służbowymi. Z kolei podwładny to funkcjonariusz, który na mocy prawa został podporządkowany przełożonemu pod względem organizacyjnym lub specjalistycznym, jeśli wynika to z dokumentów kompetencyjnych. Hierarchia służbowa jest przykładem struktury organizacyjnej, w której umiejscowienie poszczególnych elementów pozwala na wyróżnienie podmiotów podrzędnych i nadrzędnych²⁹⁴. Strukturę organizacyjną Straży Marszałkowskiej tworzy pięć wydziałów. Jako formacja Straż Marszałkowska podlega Marszałkowi Sejmu. Na czele Straży stoi Komendant, którego powołuje i odwołuje Szef Kancelarii Sejmu. Ustawa o Straży Marszałkowskiej jako jedyna upoważnia do dokonania czynności powołania nie Prezesa Rady Ministrów, a Szefa Kancelarii Sejmu. Ponadto warto zauważyć, że powołanie na stanowisko kierownika służby zmilitaryzowanej (z reguły) następuje na wniosek odpowiedniego ministra. Tymczasem ustawa o Straży Marszałkowskiej nie przewiduje takiego wniosku²⁹⁵. Komendantem Straży Marszałkowskiej, jak i zastępcą komendanta Straży Marszałkowskiej może zostać osoba posiadająca wykształcenie wyższe i spełniająca wymogi przewidziane ustawą²⁹⁶. Zgodnie z treścią art. 8 ustawy o Straży Marszałkowskiej²⁹⁷ komendant Straży Marszałkowskiej kieruje Strażą Marszałkowską bezpośrednio lub przez swoich zastępców. Zakres zadań i obowiązków Komendanta Straży Marszałkowskiej określa Szef Kancelarii Sejmu. Pozycja Komendanta Straży Marszałkowskiej nie wpisuje się w modelowe rozwiązanie przyjmowane przez pozostałe pragmatyki służbowe. W przeciwieństwie do większości kierowników służb zmilitaryzowanych Komendant Straży Marszałkowskiej nie jest centralnym organem administracji rządowej²⁹⁸. Komendant jest najwyższym przełożonym funkcjonariuszy (rysunek 3

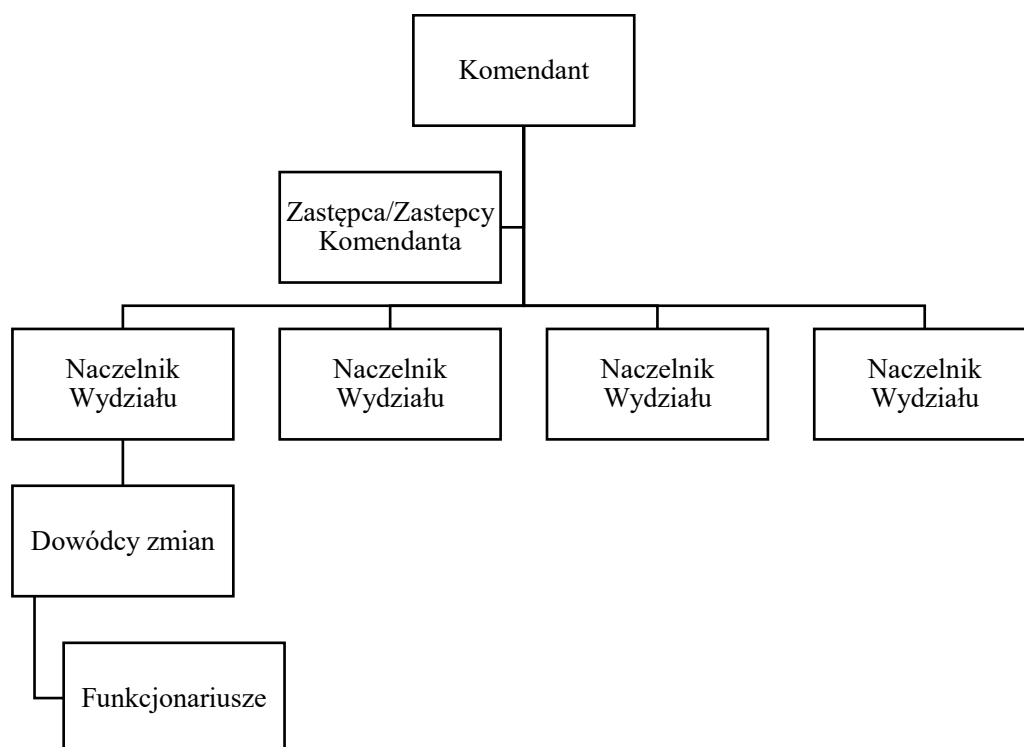
²⁹⁴ R. Socha, *Teoretyczne i praktyczne aspekty dowodzenia formacjami zhierarchizowanymi*, „Bulletin of Lviv State University of Life Safety” 2019, nr 20, s. 23.

²⁹⁵ M. Grześków, *Uwagi o statusie prawnym Komendanta Straży Marszałkowskiej*, „Przegląd Sejmowy” 2022, nr 1, s. 241.

²⁹⁶ Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 roku o Straży Marszałkowskiej (Dz.U.2023.1729 t.j.).

²⁹⁷ Ibidem, art. 8.

²⁹⁸ M. Grześków, *Uwagi o statusie...*, op. cit., s. 251.



Rysunek 3.1. Struktura podległości służbowej w Straży Marszałkowskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów wewnętrznych kancelarii Sejmu RP.

Jako komórka organizacyjna Kancelarii Sejmu Straż Marszałkowska jest bezpośrednio nadzorowana przez Szefa Kancelarii Sejmu. Wykonywanie zadań służbowych przez Straż Marszałkowską odbywa się z podziałem na zmiany, których skład, kolejność ustala komendant Straży Marszałkowskiej. Każda z czterech zmian wykonuje zadania na wyznaczonych posterunkach. Można wyróżnić trzy rodzaje posterunków: stałe, doraźne i okresowe. Centralnym elementem zarządzania ochroną terenu Kancelarii Sejm i Kancelarii Senatu jest stanowisko dowodzenia. W Straży Marszałkowskiej funkcjonuje podział na korpusy oraz stopnie służbowe:

- 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.

Zgodnie z treścią art. 39 stopnie Straży Marszałkowskiej²⁹⁹ są dożywotnie. Stopień aplikanta oraz starszego aplikanta nadaje Komendant Straży Marszałkowskiej, przy czym stopień aplikanta nadaje się z dniem mianowania na pierwsze stanowisko służbowe. Stopnie w

²⁹⁹ Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 roku o Straży Marszałkowskiej (Dz.U.2023.1729 t.j.).

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.

Wśród funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej wyraźnie przeważają mężczyźni, mimo że kobiety mają taki sam dostęp do służby i mogą uczestniczyć w procesach rekrutacyjnych na takich samych zasadach jak mężczyźni (por. tabela nr 3.1.). W ciągu ostatnich 5 lat liczba funkcjonariuszy wzrosła ze 161 do 207. Nie jest to stan optymalny, stąd rekrutacja do Straży Marszałkowskiej prowadzona jest nieprzerwanie.

Tabela 3.1. Struktura zatrudnienia w latach 2020-2025 (stan na 31.12.2025)

ROK	LICZBA FUNKCJONARIUSZY	LICZBA KOBIET	LICZBA MĘŻCZYZN
2020	168	17	151
2021	207	22	185
2022	209	23	186
2023	200	22	178
2024	224	28	196
2025	230	35	195

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów wewnętrznych kancelarii Sejmu RP.

W strukturach Straży Marszałkowskiej znajdują się również dwa psy służbowe. Ustawodawca w art. 11a przewidział możliwość użycia przez Straż Marszałkowską psów służbowych podczas realizacji zadań. Komendant Straży Marszałkowskiej określił kryteria zdrowotne i użytkowe doboru psów do realizacji zadań Straży Marszałkowskiej, sposób szkolenia przewodników psów służbowych oraz kandydatów na przewodników, sposób szkolenia psów służbowych, a także sposób prowadzenia ewidencji psów służbowych³⁰⁰.

3.3. Rola Straży Marszałkowskiej w systemie ochrony kluczowych osób w państwie

Sejm RP oraz Senat RP są konstytucyjnymi organami władzy ustawodawczej, o czym stanowi art. 10 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r.³⁰¹. Sejm RP poprzez uchwalanie ustaw i uchwał określa podstawowe kierunki działalności państwa. Nie jest jednak możliwe funkcjonowanie Sejmu i Senatu bez określenia odpowiednich reguł i zadbania o ich przestrzeganie. Dlatego w systemie bezpieczeństwa państwa musi funkcjonować specyficzna

³⁰⁰ Ibidem, 140a.

³⁰¹ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r.

formacja – Straż Marszałkowska. Jest to najmniejsza liczebnie służba w Polsce, która z jednej strony chroni posłów i senatorów, z drugiej w razie potrzeby wspiera Marszałka Sejmu w dyscyplinowaniu parlamentarzystów³⁰². Straż Marszałkowska odgrywa kluczową rolę w systemie ochrony kluczowych osób w państwie.

Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 roku o Straży Marszałkowskiej³⁰³ określa szereg uprawnień, które 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.

³⁰² Ł. Wojciechowski, *Rola i zadania...*, op. cit., s. 48.

³⁰³ Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 roku o *Straży Marszałkowskiej* (Dz.U.2023.1729 t.j.).

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;
- rozpoznania i analizowania potencjalnego zagrożenia;
- koordynowania realizacji działań ochronnych i wykonywania bezpośredniej ochrony;
- planowania we współpracy ze Służbą Ochrony Państwa, Żandarmerią Wojskową oraz Policją sposobów i metod współdziałania w sytuacjach potencjalnych zagrożeń.

W zakresie swoich zadań Straż Marszałkowska podejmuje także działania o charakterze profilaktycznym:

- 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 ślubowania³⁰⁴. 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 zadań funkcjonariusza Straży Marszałkowskiej; nawet z narażeniem własnego życia.

Jednym z kluczowych zadań 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.)³⁰⁵. 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.

Służba w Straży Marszałkowskiej związana jest ze specyficznym charakterem jej funkcjonowania. W przedmiotowym zakresie warto wskazać problematykę pracy w otoczeniu podmiotów rywalizacji politycznej, jak również kontrolowanie dziennikarzy, których praca stanowi ważny i newralgiczny element demokratycznego państwa prawnego. Specyfika

³⁰⁴ E. Mazurczak, *Status funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej – zagadnienia wybrane*, „Przegląd Prawa i Administracji”, 2022, nr CXXX, s. 38.

³⁰⁵ Zarządzenie Marszałka Sejmu 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.).

obydwu obszarów wiąże się ze stresem, którego doświadczają funkcjonariusze podczas wykonywania zadań. Spowodowane jest to w dużej mierze ciągłą ekspozycją na bodźce wywołujące stres³⁰⁶. Ponad to niestandardowe, ponadnormatywne zachowania parlamentarzystów utrudniają pracę marszałków, ale stanowią też nieprzewidywalny czynnik mający wpływ na funkcjonowanie Straży Marszałkowskiej. Funkcjonariusze muszą wykonywać polecenia, nie mając również wpływu na zmiany legislacyjne, m.in. regulacje wewnętrzne odnoszące się do pracy dziennikarzy³⁰⁷.

Teren Kancelarii Sejmu i Kancelarii Senatu objęty jest całodobowym monitoringiem. Na całym chronionym obszarze wystawiane są posterunki, zarówno wewnątrz budynków, jak i na zewnątrz. Funkcjonariusze całodobowo dokonują kontroli uprawnienia osób i pojazdów do wejścia oraz wjazdu. Kontrolują wjeżdżające pojazdy nie tylko pod kątem uprawnień, ale również wwożenia niebezpiecznych przedmiotów i materiałów. Zgodnie z art. 12 ust. 1 ustawy z dnia 26 stycznia 2018 r. o Straży Marszałkowskiej³⁰⁸ 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.

Ustawodawca w pierwszej kolejności powierzył SM wykonywanie czynności administracyjno-porządkowych, reprezentacyjnych oraz profilaktycznych. Uprzednio głównym zadaniem Straży było zapewnienie ochrony obiektów należących do Sejmu i Senatu. Dopiero narastająca konieczność podejmowania działań interwencyjnych poskutkowała przyznaniem tej formacji uprawnień charakterystycznych dla pionu policyjnego. Na mocy obowiązującej ustawy o Straży Marszałkowskiej przyznano jej funkcjonariuszom dużo szerszy niż w poprzednim

³⁰⁶ Ł. Wojciechowski, *Rola i zadania...*, op. cit., s. 53.

³⁰⁷ Ibidem, s. 54.

³⁰⁸ Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 roku o Straży Marszałkowskiej (Dz.U.2023.1729 t.j.).

stanie prawnym – ustawy o BOR i SOP – zakres kompetencji charakterystyczny dla służb zmilitaryzowanych, w tym m.in. prawo używania broni palnej oraz stosowania środków przymusu bezpośredniego³⁰⁹. Straż Marszałkowska dba o bezpieczeństwo osób przebywających na terenach parlamentu: marszałków Sejmu RP i Senatu RP, wicemarszałków Sejmu RP i Senatu RP, posłów, senatorów, ministrów, delegacji zagranicznych, gości uczestniczących w obradach komisji, goście posłów i senatorów, a także uczestników wycieczek. Sejm RP odwiedza Prezydent oraz Premier. To na barkach funkcjonariuszy SM spoczywa odpowiedzialność zapewnienia głowie państwa oraz Prezesowi Rady Ministrów jak najwyższych standardów bezpieczeństwa. Zapewnianie bezpieczeństwa deputowanym obu izb polskiego parlamentu oraz pracownikom jego gmachu stanowi istotny obszar systemu bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej. W tym kontekście Straż Marszałkowska pełni ważną rolę, a ewolucja funkcjonowania formacji wskazuje jednoznacznie, iż niezależnie od ustroju politycznego i pozycji Polski na świecie, formacja była potrzebna i wykonywała zadania przewidziane przepisami prawa³¹⁰.

3.4. Proces rekrutacji do służby oraz doskonalenie kompetencji funkcjonariuszy

Na mocy przepisów ustawy o Straży Marszałkowskiej strażnicy uzyskali status funkcjonariuszy. Zdaniem J. Steliny, status funkcjonariusza nabywa się wraz z nawiązaniem stosunku służbowego, a więc mianowaniem (powołaniem) do służby. Stanie się służbą mundurową niesie ze sobą pewne konsekwencje³¹¹. Służbę w Straży Marszałkowskiej może pełnić osoba, która:

- posiada wyłącznie obywatelstwo polskie;
- korzysta z pełni praw publicznych;
- posiada co najmniej wykształcenie średnie;
- nie była skazana prawomocnym wyrokiem sądu za przestępstwo lub przestępstwo skarbowe;
- cieszy się nieposzlakowaną opinią;

³⁰⁹ M. Grześków, *Nawiązywanie stosunków zatrudnienia w służbach zmilitaryzowanych*, „Przegląd Sejmowy”, 2019, nr 5, s. 192–205.

³¹⁰ Ł. Wojciechowski, *Rola i zadania...*, op. cit., s. 55.

³¹¹ J. Stelina, *Strony i nawiązywanie stosunków służbowych*, [w:] R. Hauser, Z. Niewiadomski, A. Wróbel (red.), *System prawa administracyjnego. Stosunek służbowy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Instytut Nauk Prawnych PAN, Warszawa 2011, s. 163.

- daje rękojmię zachowania tajemnicy, stosowanie do wymogów określonych w przepisach o ochronie informacji niejawnych;
- posiada zdolność fizyczną i psychiczną do służby w formacji uzbrojonej i gotowa jest podporządkować się dyscyplinie służbowej;
- ma uregulowany stosunek do służby wojskowej;
- nie pełniła służby, nie pracowała i nie była współpracownikiem organów bezpieczeństwa państwa wymienionych w art. 2 ust. 1 ustawy z dnia 18 października 2006 roku o ujawnieniu informacji o dokumentach organów bezpieczeństwa państwa z lat 1944-1990 oraz treści tych dokumentów³¹².

Proces rekrutacyjny do służby ma charakter długotrwały. Nabór prowadzony jest na podstawie ustawy z dnia 26 stycznia 2018 roku o Straży Marszałkowskiej oraz rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2018 roku w sprawie postępowania kwalifikacyjnego dla kandydatów do służby w Straży Marszałkowskiej³¹³. Postępowanie rekrutacyjne obejmuje kilka etapów (rysunek 3.1). Podczas rozmowy kwalifikacyjnej prowadzący ustala poziom motywacji kandydata do podjęcia służby, pobudki, którymi kierował się przy podjęciu decyzji o rozpoczęciu procesu rekrutacji. Istotnym elementem tego etapu jest uświadomienie kandydatowi specyfiki służby i istoty wykonywanych działań przez funkcjonariuszy. Zgodnie z treścią art. 18 pkt 5³¹⁴ w stosunku do kandydata ubiegającego się o przyjęcie do służby w Straży Marszałkowskiej na stanowisko wymagające szczególnych umiejętności lub predyspozycji postępowanie kwalifikacyjne może być rozszerzone o czynności mające na celu sprawdzenie przydatności kandydata do służby na takim stanowisku, w tym o przeprowadzenie badania psychofizjologicznego. Stosunek służbowy funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej powstaje w drodze aktu mianowania na podstawie dobrowolnego zgłoszenia się do służby. Funkcjonariusze służb mundurowych zatrudniani są z reguły na mocy aktu mianowania lub, w niektórych sytuacjach, aktu powołania, mającego różnorodny charakter prawny, uzależnionego od skutków i jego trybu³¹⁵. Osobę przyjętą do służby mianuje się funkcjonariuszem Straży Marszałkowskiej w służbie przygotowawczej na okres trzech lat. Jednocześnie w przypadkach uzasadnionych szczególnymi kwalifikacjami funkcjonariusza,

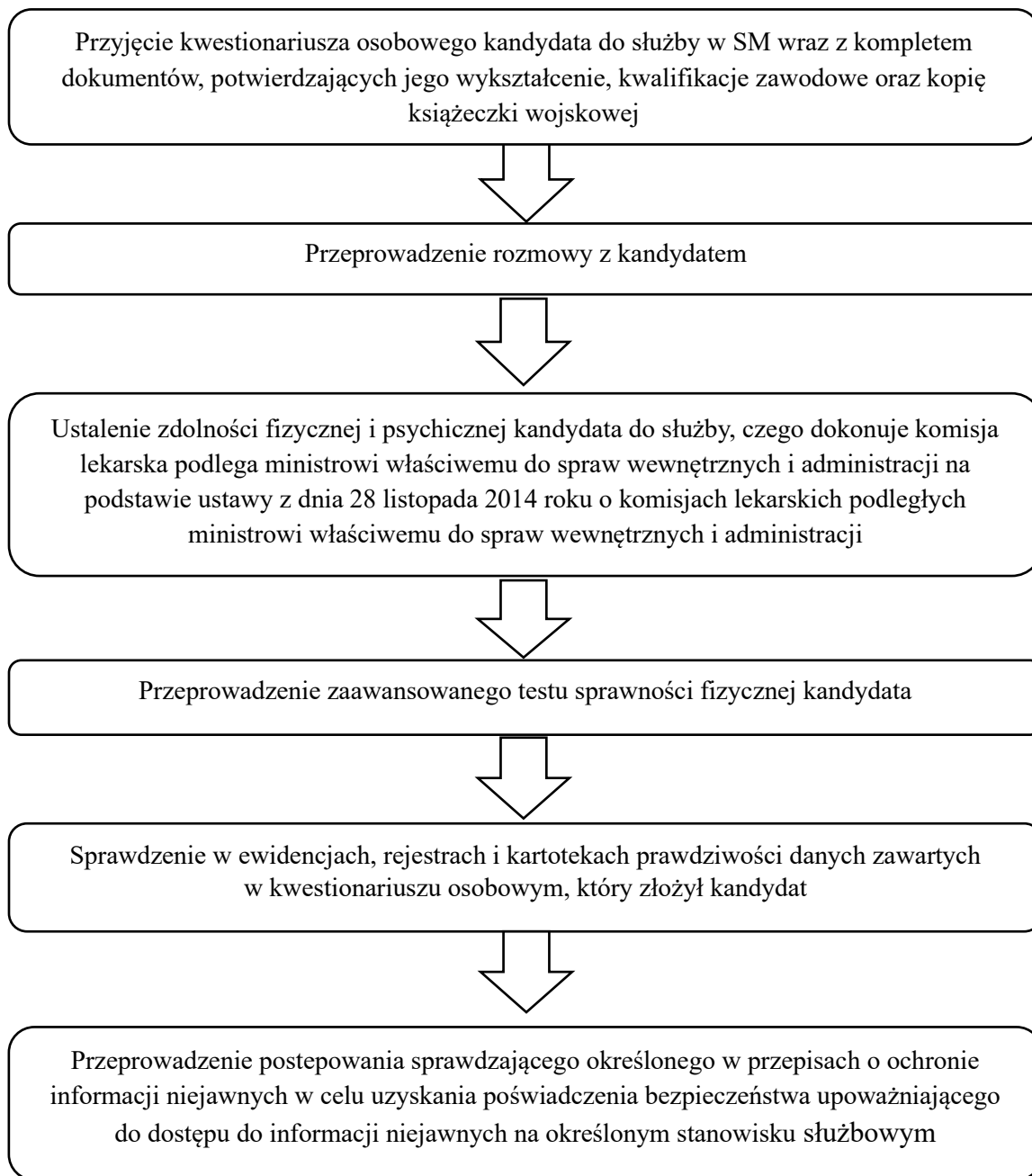
³¹² Ustawa z dnia 18 października 2006 roku o ujawnieniu informacji o dokumentach organów bezpieczeństwa państwa z lat 1944-1990 oraz treści tych dokumentów (Dz.U. z 2017 r. poz. 2186 z późn.zm.).

³¹³ Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2018 roku w sprawie postępowania kwalifikacyjnego dla kandydatów do służby w Straży Marszałkowskiej (Dz.U. poz. 1170).

³¹⁴ Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 roku o Straży Marszałkowskiej (Dz.U.2023.1729 t.j.).

³¹⁵ B. Jaworski, *Przekształcenie stosunku służbowego funkcjonariuszy*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Iuridica” 2019, nr 87, s. 30.

może być on zwolniony z odbywania służby przygotowawczej lub jej czas może zostać skrócony.



Rysunek 3.2. Postępowanie rekrutacyjne do Straży Marszałkowskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ustawa dnia 28 listopada 2014 roku *o komisjach lekarskich podległych ministrowi właściwemu do spraw wewnętrznych i administracji* (Dz. U. z 2018 r. poz. 481).

Kandydat w dniu przyjęcia do służby składa uroczyste ślubowanie, wypowiadając słowa roty: "Ja, obywatel Rzeczypospolitej Polskiej, świadom podejmowanych obowiązków funkcjonariusza Straży Marszałkowskiej ślubuję wiernie służyć Narodowi Polskiemu,

przestrzegać prawa, dochować wierności konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej, sumiennie wykonywać obowiązki funkcjonariusza Straży Marszałkowskiej, nawet z narażeniem własnego życia, a także strzec honoru i dobrego imienia służby oraz przestrzegać dyscypliny służbowej i zasad etyki zawodowej”. Ślubowanie jest pierwszym aktem działalności służbowej funkcjonariusza, a jego treść odwołuje się do najwyższych (dla osoby gotowej do pełnienia służby) wartości³¹⁶.

3.5. System szkolenia i awansu zawodowego w Straży Marszałkowskiej

Funkcjonariusze Straży Marszałkowskiej stale podnoszą swoje kwalifikacje. Biorą udział w różnego rodzaju szkoleniach (tabela 3.7).

Tabela 3.2. Rodzaje szkoleń, w których uczestniczą funkcjonariusze 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 na podstawie materiałów wewnętrznych udostępnionych przez kancelarię Sejmu RP.

Możliwości awansowania w stopniach czy stanowiskach zostały szczegółowo opisane w Ustawie o Straży Marszałkowskiej. Art. 38³¹⁷ 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:

³¹⁶ M. Grześków, *Nawiązywanie stosunków zatrudnienia...*, op. cit., s. 192–205.

³¹⁷ Ibidem, art. 38.

- a) młodszeo aspiranta - 2 lata,
- b) aspiranta - 2 lata,
- c) starszego aspiranta - 2 lata;
- 4) w korpusie oficerów w stopniu:
 - a) podkomisarza - 2 lata.

Zasady mianowania na odpowiednie stopnie służbowe w Straży Marszałkowskiej osób posiadających stopień wojskowy, policyjny czy stopień z innej służby określono w art. 42 ustawy o Straży Marszałkowskiej³¹⁸: osobie przyjmowanej do służby w Straży Marszałkowskiej i posiadającej stopień wojskowy, Policji, Straży Granicznej, Biura Ochrony Rządu, Służby Ochrony Państwa, Służby Celno-Skarbowej, Państwowej Straży Pożarnej, Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencji Wywiadu, Służby Kontrwywiadu Wojskowego, Służby Wywiadu Wojskowego lub Służby Więziennej nadaje się odpowiedni stopień Straży Marszałkowskiej.

Funkcjonariusze Straży Marszałkowskiej podlegają opiniowaniu służbowemu. W opiniowaniu służbowym, w zależności od zajmowanego stanowiska służbowego i charakteru wykonywanych zadań służbowych, ocenia się:

- 1) umiejętności zawodowe, kwalifikacje specjalistyczne wynikające z ukończenia szkoleń lub studiów, znajomość języków obcych oraz wyniki osiągnęte przez funkcjonariusza Straży Marszałkowskiej podczas szkoleń;
- 2) znajomość przepisów i procedur oraz umiejętność ich stosowania, pozwalającą na wywiązywanie się z obowiązków służbowych na zajmowanym stanowisku;
- 3) inicjatywę oraz podnoszenie kwalifikacji, a także umiejętność samodzielnego wyszukiwania i zdobywania niezbędnych informacji;
- 4) umiejętność planowania i organizowania pracy, z uwzględnieniem zdolności stopniowania obowiązków według ich ważności, oraz sprawność i terminowość wykonywania obowiązków służbowych;
- 5) umiejętność pracy w zespole, z uwzględnieniem przejawiania postawy sprzyjającej kształtowaniu dobrej atmosfery pracy, niepowodowania sytuacji konfliktowych, a w razie potrzeby - udzielania pomocy i doradzania;
- 6) komunikatywność;
- 7) zdolność analitycznego myślenia, z uwzględnieniem umiejętności oceny wartości informacji, ich źródeł i wyboru oraz interpretowania i wyciągania wniosków;

³¹⁸ Ibidem art. 42.

- 8) samodzielność, z uwzględnieniem umiejętności działania bez angażowania innych osób oraz konieczności nadzoru przełożonych;
- 9) motywację i kreatywność, z uwzględnieniem umiejętności tworzenia nowych rozwiązań oraz doskonalenia już istniejących, inicjowania działań i przyjmowania odpowiedzialności za nie;
- 10) dyspozycyjność, z uwzględnieniem możliwości i gotowości podejmowania oraz wykonywania obowiązków służbowych;
- 11) zdolność do radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych, z uwzględnieniem umiejętności stanowczego i zdecydowanego działania w sytuacjach nietypowych, gdy nie wystarczają standardowe procedury postępowania, odporność na stres, opanowanie emocjonalne, umiejętność dostosowania działań do szybko zmieniających się warunków i sytuacji;
- 12) zdyscyplinowanie, a także przestrzeganie zasad wynikających ze złożonego ślubowania³¹⁹.

Opiniujący wystawiając ogólną ocenę funkcjonariusza kieruje się następującą skalą ocen:

- 1) wzorowa (6),
- 2) bardzo dobra (5),
- 3) dobra (4),
- 4) dostateczna (3),
- 5) niedostateczna (2).

Opiniowanie służbowe to pewnego rodzaju podsumowanie wysiłku wkładanego w codzienną służbę³²⁰. Jest jednym z kluczowych elementów systemów motywowania w służbach mundurowych. Jak zauważa D. Kurek „system opiniowania powinien być tak ukształtowany i doskonalony, aby wyeliminować operacje i działania niedodające wartości, a tym samym mogące wpływać na niesprawiedliwość wystawianych opinii, w tym ich subiektywizm”³²¹. Opiniowanie funkcjonariusza Straży Marszałkowskiej w służbie przygotowawczej odbywa się co najmniej raz na rok. W przypadku funkcjonariuszy będących w służbie stałej ma ono miejsce co najmniej raz na dwa lata. Zgodnie z treścią art. 24 ustawy o Straży Marszałkowskiej³²² w Straży Marszałkowskiej opinie służbowe sporządzają:

³¹⁹ Ibidem art. 24.

³²⁰ D. Orłowski, *Opiniowanie służbowe a rozwój zawodowy żołnierzy*, „Obronność. Zeszyty Naukowe” 2018, nr 27, s. 118.

³²¹ D. Kurek, *Analiza zmian i możliwości dalszych kierunków doskonalenia systemu opiniowania służbowego funkcjonariuszy Policji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej” 2018, nr 77, s. 164.

³²² Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 roku o Straży Marszałkowskiej (Dz.U.2023.1729 t.j.).

- 1) Szef Kancelarii Sejmu - o Komendancie Straży Marszałkowskiej i jego zastępcach;
- 2) Komendant Straży Marszałkowskiej - o kierujących komórkami wewnętrznymi oraz funkcjonariuszach Straży Marszałkowskiej pełniących służbę na stanowiskach samodzielnych;
- 3) kierujący komórką wewnętrzną - o podległych mu bezpośrednio funkcjonariuszach Straży Marszałkowskiej.

Elementy wchodzące w skład systemu motywowania w Straży Marszałkowskiej dają kadrze dowódczej możliwość szerokiego spektrum oddziaływania na motywację funkcjonariuszy. Narzędzia motywacyjne wydają się być dostosowane do specyfiki funkcjonowania formacji. Poprawnie funkcjonujący system motywacyjny powinien promować styl służby Straży Marszałkowskiej, bazować na nagradzaniu za wyniki oraz docenianiu. Przełożeni powinni skupić swoją uwagę na opracowaniu konkretnych, a przede wszystkim zrozumiałych dla wszystkich funkcjonariuszy kryteriów oraz zasad wyróżniania i opiniowania. System motywacyjny powinien zachęcać do wstąpienia w szeregi formacji. Atrakcyjni pracodawcy, oferując możliwości zaspokojenia kluczowych potrzeb, skutecznie przyciągają najbardziej wartościowych kandydatów, jednocześnie zwiększając potencjał organizacji³²³.

³²³ D. Kurek, *Dimensions of Attractiveness of the Polish Army as an Employer*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series” 2024, No. 201, s. 191.

4. MOTYWACJA DO SŁUŻBY W STRAŻY MARSZAŁKOWSKIEJ A PRZYNALEŻNOŚĆ POKOLENIOWA FUNKCJONARIUSZY – METODYKA BADAŃ WŁASNYCH

4.1. Przedmiot, cel badań oraz problemy i hipotezy badawcze

Jak twierdzą Ł. Sułkowski i R. Lenart-Gansiniec, „trudno jednoznacznie zdefiniować przedmiot nauk o zarządzaniu i jakości”³²⁴. Zgodnie ze stanowiskiem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN przedmiot nauk o zarządzaniu i jakości to „powstawanie, funkcjonowanie, przekształcanie, rozwój i współdziałanie organizacji gospodarczych, administracji publicznej oraz organizacji użyteczności publicznej”³²⁵. Należy zatem przyjąć, że głównym przedmiotem badań na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości jest organizacja oraz proces zarządzania, które w procesie badawczym postrzega się w kategoriach strukturalnych, kulturowych, strategicznych, technologicznych, co niemal od razu narzuca interdyscyplinarną perspektywę badawczą³²⁶. Nauki o zarządzaniu i jakości należą do nauk empirycznych, praktycznych oraz społecznych oraz obejmują wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji. Koncepcje organizacji i zarządzania wiążą się z różnymi dyscyplinami nauk humanistycznych, ekonomicznych i technicznych, co nie pozostaje bez wpływu na definiowanie przedmiotu i zakresu badań podejmowanych w ramach tej dyscypliny³²⁷. Subdyscypliny mogą mieć inspiracje ekonomiczne (badania operacyjne, rachunkowość zarządcza), humanistyczne (kultura organizacyjna, ZZL), czy inżynierskie (zarządzanie jakością, zarządzanie produkcją, logistyka). Ponadto samą organizację opisuje się w kategoriach rzeczowych, czynnościowych albo atrybutowych. Stanowi ona przedmiot analiz wielu szkół i paradygmatów, w tym: nurtu systemowego, prakseologicznego, kulturowego, szkoły stosunków społecznych, podejścia sytuacyjnego, paradygmatu interpretatywnego, krytycznego oraz sieciowego³²⁸. Podjęty w tej pracy doktorskiej temat motywacji i motywowania stanowi przykład sytuacji badawczej, w której określone problemy wchodzą w skład więcej niż jednej dyscypliny naukowej i są analizowane z różnych punktów widzenia przy zastosowaniu różnych metod badawczych.

³²⁴ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, s. 55.

³²⁵ S. Sudoł, *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organization and Management” 2014, nr 1, s. 28.

³²⁶ Ł. Sułkowski, *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 26-46.

³²⁷ M. Boon, S. van Baalen, *Epistemology for interdisciplinary research—shifting philosophical paradigms of science*, „European Journal for Philosophy of Science” 2019, No. 16, s. 1-28.

³²⁸ G. Bagni, M. Godinho Filho, M. Finne, M. Thürer, *Design science research in operations management: is there a single type*, „Production Planning & Control” 2025, No.6, s. 789-807.

Wynika to z faktu, że motywacja i motywowanie pracowników są przedmiotem analizy w ramach ekonomii i finansów, w naukach o zarządzaniu i jakości, w socjologii oraz psychologii pracy.

Najbardziej ogólnym podziałem nauk o zarządzaniu i jakości, który dokonał się w krajach anglosaskich i w krajach niemieckojęzycznych jest podział na zarządzanie w jednostkach gospodarczych, określane często jako zarządzanie biznesowe, oraz zarządzanie w organizacjach publicznych: rządowych i samorządowych³²⁹. Podział ten jest w pełni uzasadniony, ponieważ przedsiębiorstwa i organizacje publiczne mają odmienne cele i zadania oraz zakres samodzielności. Inne są też źródła ich dochodów oraz odmienne podstawy prawne regulujące ich działalność³³⁰. Ze względu na to, że badania przedstawione w tej rozprawie doktorskiej prowadzono w Straży Marszałkowskiej, lokowane są one w zarządzaniu w organizacjach publicznych.

Jedną z najważniejszych subdyscyplin rozwijanych w ramach nauk o zarządzaniu i jakości jest zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL)³³¹. W środowisku badaczy panuje zgoda co do tego, że pracownicy to strategiczny zasób, a nawet kapitał każdej organizacji. Dlatego zarządzanie zasobami ludzkimi jako obszar eksploracji naukowej zyskuje na znaczeniu, a rola specjalistów HR w praktyce zarządzania zmieniła się z roli administracyjnej w rolę strategicznego partnera biznesowego³³². Analizy wskazują, że na gruncie zarządzania zasobami ludzkimi dominują cztery grupy tematyczne: (a) człowiek w organizacji (badane są tu na przykład takie czynniki jak: satysfakcja z pracy, zaangażowanie, zaufanie); (b) relacje ZZL – wyniki organizacyjne (np. kapitał ludzki jako źródło wartości przedsiębiorstwa lub źródło przewagi konkurencyjnej); (c) różnorodność kapitału ludzkiego i zarządzanie różnorodnością (na przykład różnorodność wynikająca z płci, wieku, korzeni kulturowych, talentów i kompetencji pracowników); (d) cyfrowy i zielony HRM³³³. Przedmiot badań w obszarze ZZL wynika także z przyjętego przez badaczy poziomu rozpatrywania zagadnień. Wyróżnia się

³²⁹ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Pojęcie zarządzania, zakres i granice nauk o zarządzaniu, ich miejsce w klasyfikacji nauk oraz subdyscypliny*, [w:] M. Gorynia (red.), *Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne*, PAN, Warszawa 2019, s. 99-110.

³³⁰ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu a zarządzanie publiczne*, „*Studia Ekonomiczne*” 2013, nr 169, s. 199-204; F.M. Alcazar, P.M. Romero-Fernandez, G. Sanchez-Gardecky, *Human Resource Management as a Field of Research*, „*British Journal of Management*”, 2008, No. 2, 103–119.

³³¹ C. Giraldo-Giraldo, M. Rubio-Andrés, E.D. Rave-Gómez, S. Gutiérrez-Broncano, *Evolution of the Concept and Scientific Mapping of Sustainable Human Resource Management S-(HRM)*, „*Administrative Sciences*” 2025, No. 2.

³³² K. Durczak, A. Koperska, P. Piasecki, M. Ławrynowicz, *ZZL w ostrych barwach. Bibliometryczna analiza podejść i metod badawczych*, „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*” 2017, nr 2, s. 31-50.

³³³ A. Suhara, D. Della, S. Hadi, N. Mayasari, *Sustainable hr research evolution in 20 years from 2005 until 2025*, „*Media Bina Ilmiah*” 2025, No.1, s. 6815-6824.

perspektywę mikro (koncentrującą się na zagadnieniach funkcjonalnych) i makro (analizującą podejście strategiczne). W tym kontekście badania przedstawione w tej dysertacji mają wymiar mikro i mieszczą się w grupie tematycznej „człowiek w organizacji” oraz „zarządzanie różnorodnością pokoleniową”.

Przedmiotem badań podjętych w tej pracy doktorskiej są:

- system motywacyjny stosowany w Straży Marszałkowskiej;
- opinie przedstawicieli różnych grup pokoleniowych funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej (pozostających w służbie oraz byłych) na temat systemu motywacyjnego stosowanego w badanej formacji;
- opinie przedstawicieli kadry dowódczej Straży Marszałkowskiej na temat zarządzania motywacją funkcjonariuszy oraz narzędzia zarządzania motywacją.

Zdaniem M. Cuprjak, na proces badawczy składają się „różnorodne czynniki badawcze, wynikające z przyjętych założeń teoretyczno-metodologicznych”³³⁴. Jest to proces zmierzający do realizacji określonego celu, a jego istotą jest zdefiniowanie problemu badawczego. Z kolei problem badawczy, podążając za H. Dźwigołem, określa cele badawcze, czyli to, co badacz chce uzyskać w ramach prowadzonych przez siebie badań³³⁵. Schemat organizacji procesu badawczego dzieli się zwykle na dwie fazy: koncepcyjną oraz wykonawczą. Faza koncepcyjna polega na „przygotowaniu badania właściwego. Opiera się na teorii, do której badacz ma dostęp (zarówno w kontekście metodologii badań, jak i teorii zjawiska, które bada), oraz danych zastanych wytworzonych w ramach wcześniejszych badań. Faza wykonawcza skupia się na realizacji wcześniej zaplanowanego badania. Odróżnia ją od fazy koncepcyjnej pewna stałość rozumiana jako brak możliwości wprowadzania modyfikacji wcześniej przyjętych założeń”³³⁶. Proces badawczy składa się z następujących faz:

- zaistnienie sytuacji problemowej;
- formułowanie problemów badawczych (często także hipotez badawczych);
- dokonywanie wyboru i konstruowanie narzędzi badawczych;
- dobór osób badanych;
- przeprowadzenie badań;
- opracowanie wyników tychże badań³³⁷.

³³⁴ M. Cuprjak, *Dane w badaniach jakościowych. Uwikłanie w kontekst*, „Forum Oświatowe” 2019, nr 11, s. 112.

³³⁵ H. Dźwigoł, *Warsztat badawczy w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2015, nr 83, s. 133-142.

³³⁶ M. Jarota, *Proces badawczy jako proces decyzyjny – rozważania w kontekście teorii decyzji*, „Kultura - Społeczeństwo – Edukacja” 2023, nr 23, s. 179.

³³⁷ Ibidem, s. 180.

W ramach szczegółowej charakterystyki badań koniecznym jest zdefiniowanie:

- treści celu (do czego autor badań zmierza);
- sposobu pomiaru (w jaki sposób będzie dokonywał pomiaru);
- czasu realizacji (jaki jest termin zakończenia);
- wykonawcy badań (kto ma przeprowadzać badania);
- wzajemnego powiązania (w jaki sposób uporządkować cele w wiązkę celów)³³⁸.

„Istotą problemu naukowego jest brak wiedzy na temat określonego przedmiotu lub jej nieaktualność lub niepełność. Problem naukowy to obiektywnie zidentyfikowany zakres braku wiedzy w teorii problemu lub jej nieadekwatność do zmian w nauce lub rzeczywistości społecznej”³³⁹. Wypełnienie luki badawczej jest jednym z najczęściej występujących motywatorów badacza do podjęcia pracy o charakterze naukowo-badawczej³⁴⁰. S. Stachak definiuje główny cel badań „jako dążenie do osiągnięcia wiedzy prawdziwej i istotnej oraz wykorzystywanie wiedzy naukowej w praktyce”³⁴¹. Cele badań pokazując przyszłe, czyli zamierzone efekty, motywują badaczy do działań, jak również pozwalają tak organizować zasoby, którymi się dysponuje, aby ich wykorzystywanie podporządkowane było efektem, które autor zamierza osiągnąć³⁴².

Przyjęto następujące **cele**:

Cel teoretyczny: systematyzacja wiedzy na temat zależności między przynależnością pokoleniową pracowników a ich oczekiwaniami wobec pracodawców w zakresie systemów motywacyjnych.

Cel metodyczny: opracowanie autorskich narzędzi do diagnozy zależności między motywacją do podjęcia i pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej (kwestionariusz ankiety, kwestionariusz wywiadu, scenariusz panelu eksperckiego).

Cele empiryczne:

- 1) Poznanie zależności między motywami podjęcia służby oraz odejścia ze służby w Straży Marszałkowskiej, a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy;

³³⁸ S. Nowosielski, *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów” 2016, nr 421, s. 468-482.

³³⁹ A. Czupryński, R. Kochańczyk, M. Górnikiewicz, B. Kogut, *Postrzeganie problemu badawczego w naukach o bezpieczeństwie*, „Journal of Modern Science” 2024, nr 58, s. 171.

³⁴⁰ J. Niemczyk, *Formułowanie i wartościowanie problemów naukowych*, [w:] W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. III rozszerzone, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2020, s. 109.

³⁴¹ S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo „Książka i Wiedza”, Warszawa 2006, s. 32.

³⁴² S. Nowosielski, *Cele w badaniach naukowych...*, op. cit., s. 470.

- 2) Diagnoza poziomu i uwarunkowań motywacji do służby w Straży Marszałkowskiej u funkcjonariuszy reprezentujących różne grupy wiekowe;
- 3) Poznanie instrumentów zarządzania motywacją funkcjonariuszy, stosowanych przez kadrę dowódczą w Straży Marszałkowskiej, ocena ich adekwatności do oczekiwań poszczególnych grup pokoleniowych.

Cel użyteczny: wypracowanie rekomendacji o charakterze systemowym i doskonalącym dla kadry dowódczej zarządzającej w Straży Marszałkowskiej.

Fundamentalnym celem badań naukowych powinno być wniesienie wartościowego wkładu naukowego w określoną dziedzinę oraz dyscyplinę naukową. Oryginalność naukowa ma kluczowe znaczenie dla reputacji naukowej, jak i karier badaczy³⁴³. System motywacyjny jest ważną częścią zarządzania zasobami ludzkimi. Odpowiada za zwiększenie efektywności pracowników, a także optymalizację wykorzystania ich potencjału. Ma również ogromny wpływ na procesy kadrowe. Istotne jest uchwycenie jego specyficznych elementów wykorzystywanych w zarządzaniu przedstawicielami służb mundurowych. Jednym z tego typu podmiotów jest Straż Marszałkowska, która zmagająca się z problemami kadrowymi, zwłaszcza w odniesieniu do osób młodych (przedstawicieli pokolenia Z). Znacząco skraca się także średni czas pozostania w służbie. Dotychczasowe badania naukowe dotyczące zależności między motywacją do służby w Straży Marszałkowskiej a przynależnością pokoleniową funkcjonariuszy mają charakter fragmentaryczny oraz nie uwzględniają dynamiki zmian zachodzących w służbach mundurowych i ich otoczeniu. Istnieje potrzeba diagnozy zależności między motywacją do podjęcia służby oraz odejścia ze służby w Straży Marszałkowskiej, a przynależnością pokoleniową funkcjonariuszy, a także potrzeba identyfikacji i oceny instrumentarium zarządzania motywacją funkcjonariuszy w Straży Marszałkowskiej. Realizacja badań przedstawionych w tej dysertacji pozwoli także wypełnić lukę badawczą dotyczącą poziomu motywacji funkcjonariuszy polskich służb mundurowych na przykładzie konkretnej formacji. Wyniki badań uzyskane przez autorkę pozwolą na wypracowanie rekomendacji o charakterze systemowym i doskonalącym dla kadry dowódczej zarządzającej w Straży Marszałkowskiej. Autorka przewiduje, że rekomendacje dotyczące opracowania systemu motywacyjnego dla jednej z polskich służb mundurowych po odpowiedniej modyfikacji mogą być wykorzystane przez pozostałe formacje, na przykład takie jak Policja, Służba Więzienna, Straż Graniczna.

Przeprowadzone badania:

³⁴³ E. Barlösius, *Concepts of Originality in the Natural Science, „Medical, and Engineering Disciplines: An Analysis of Research Proposals*, „Science Technology and Human Values” 2019, No. 6, s. 915-937.

- pozwalają na lepsze zrozumienie potrzeb funkcjonariuszy w kontekście pokoleniowym wspiera tworzenie środowiska pracy sprzyjającego zaangażowaniu i efektywności;
- wpływają na poprawę procesów rekrutacji i zmniejszenie retencji, która jest kluczowa w zapewnieniu stabilności funkcjonowania Straży Marszałkowskiej;
- system motywacyjny opracowany dla Straży Marszałkowskiej może zostać dostosowany i wdrożony w innych formacjach służb mundurowych oraz organizacjach o podobnym charakterze działania;
- wypracowane wnioski mogą przyczynić się do budowy bardziej elastycznych i nowoczesnych struktur zarządzania w badanej formacji;
- dopasowanie systemów motywacyjnych i stylu zarządzania do wartości różnych grup wiekowych sprzyja budowie silniejszego, bardziej zintegrowanego zespołu, który efektywnie realizuje swoją misję publiczną. Kultura organizacyjna w tym kontekście jest nie tylko fundamentem stabilności, ale także narzędziem do wdrażania zmian i budowania nowoczesnej tożsamości służby.

Problem badawczy jest pytaniem czy też zespołem pytań, na które badanie ma odpowiedzieć. Zazwyczaj przyjmuje się, że problem badawczy to opis tematu badań, celu i pytań, na które badacz chce znaleźć odpowiedzi, realizując badania. W węższym znaczeniu problem badawczy to pytanie lub zespół pytań, na które badanie ma odpowiedzieć. Problemy badawcze dotyczą własności przedmiotu badań, ich zmian i uwarunkowań, zależności między cechami obiektów, istotności zmiennych i ich interakcyjności, wspólnego bądź wyłącznego oddziaływania. Są to pytania zarówno rozstrzygnięcia, jak i dopełnienia³⁴⁴. Problem badawczy obejmuje diagnozę zależności między przynależnością pokoleniową pracowników a ich oczekiwaniami wobec pracodawców w zakresie systemów motywacyjnych. **Pytania badawcze**, które mają służyć rozwiązaniu problemu badawczego podjętego w tej pracy brzmią:

1. Czy istnieje, a jeśli tak, jaka jest zależność między motywami podjęcia i pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy?
2. Czy istnieje, a jeśli tak, jaka jest zależność między motywami odejścia ze służby w Straży Marszałkowskiej a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy?
3. Jakie instrumenty zarządzania motywacją funkcjonariuszy stosuje kadra dowódcza w Straży Marszałkowskiej oraz w jakim stopniu są one adekwatne do oczekiwań poszczególnych grup pokoleniowych?

³⁴⁴ A.M. Jeszka, *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5, s. 33.

S. Stachak definiuje hipotezę jako przypuszczenie, niepewną wypowiedź, założenie badawcze, którego celem jest wyjaśnienie danego zdarzenia czy faktu lub przewidzenie wystąpienia nowego zdarzenia³⁴⁵. Jak zauważa A.M. Jeszka, „prawdziwość hipotez w naukach o zarządzaniu jest poddawana sprawdzaniu w toku badań empirycznych. Bardzo często hipotezy badawcze w naukach o zarządzaniu dotyczą zjawisk mających przebieg statystyczny i stochastyczny. Jako takie podlegają w toku badań empirycznych procedurom i technikom analizy statystycznej, w której wykorzystuje się wiedzę z zakresu teorii wnioskowania statystycznego i prawdopodobieństwa”³⁴⁶. Analiza literatury i wyniki badań pilotażowych przeprowadzonych na próbie 10 funkcjonariuszy stały się podstawą do przyjęcia hipotezy głównej, która brzmi następująco:

Istnieje zależność między motywami podjęcia i pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy. Im starszy wiek funkcjonariuszy, tym większe znaczenie motywatorów finansowych oraz potrzeby stabilizacji zatrudnienia.

Na podstawie badań pilotażowych przeprowadzonych na próbie 5 funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej oraz 5 byłych funkcjonariuszy tej formacji skonstruowano 3 hipotezy częściowe:

H1. Motywy podjęcia i pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej różnią się w zależności od przynależności generacyjnej funkcjonariuszy. Zakłada się, że w przypadku funkcjonariuszy z pokolenia Z większe znaczenie mają motywatory pozamaterialne, takie jak prestiż formacji i możliwość rozwoju kompetencji zawodowych, natomiast w przypadku funkcjonariuszy reprezentujących starsze generacje większe znaczenie mają motywatory finansowe oraz stabilność zatrudnienia. We wszystkich grupach generacyjnych istotnym źródłem motywacji pozostaje bezpieczeństwo.

H2. Niezależnie od wieku funkcjonariusze deklarują odejście głównie z powodu złej atmosfery w pracy, nadmiernego obciążenia obowiązkami, ograniczonych możliwości awansu oraz niezadowolenia z poziomu wynagrodzeń.

H3. Instrumenty zarządzania motywacją funkcjonariuszy stosowane przez kadrę dowódczą Straży Marszałkowskiej mają ograniczony stopień zróżnicowania, ponieważ opierają się głównie na rozwiązaniach formalnych, płacowych i uznaniowych, a w niewielkim zakresie uwzględniają potrzebę personalizacji oraz oczekiwania poszczególnych grup pokoleniowych.

³⁴⁵ S. Stachak, *Podstawy metodologii ...*, op. cit., s. 89.

³⁴⁶ A.M. Jeszka, *Problemy badawcze...*, op. cit., s. 33.

W celu zapewnienia jednoznaczności procedury weryfikacyjnej dokonano operacjonalizacji hipotez badawczych. W przypadku H1 wyodrębniono trzy poziomy analizy: motywy podjęcia służby, czynniki związane z kontynuacją/pełnieniem służby oraz ogólny poziom motywacji i satysfakcji funkcjonariuszy. Dodatkowym wymiarem interpretacyjnym była hierarchia wartości badanych, w szczególności znaczenie bezpieczeństwa. W przypadku H2 przyjęto, że motywy odejścia ze służby analizowane są na podstawie deklaracji byłych funkcjonariuszy dotyczących czynników skłaniających do rezygnacji ze służby, ze szczególnym uwzględnieniem atmosfery w pracy, obciążenia obowiązkami, możliwości awansu oraz poziomu wynagrodzenia. Weryfikacja tej hipotezy obejmowała ocenę, czy wskazane czynniki mają charakter dominujący niezależnie od wieku badanych. W przypadku H3 przyjęto, że o małym zróżnicowaniu instrumentów zarządzania motywacją świadczą: przewaga rozwiązań formalnych i płacowych, uznaniowość części narzędzi, ograniczony zakres działań personalizowanych oraz rozbieżność między instrumentami stosowanymi przez kadrę dowódczą a oczekiwaniami funkcjonariuszy reprezentujących różne grupy pokoleniowe.

Konceptualizacja procesu badawczego

W ocenie Ł. Sułkowskiego „strategia pluralizmu epistemologicznego (...), zakłada możliwość łączenia podejść zaczerpniętych z różnych paradygmatów, ale pod warunkiem dążenia do spójnych rezultatów poznawczych”³⁴⁷. Zdaniem Ł. Sułkowskiego sięgając po podejście wieloparadygmatyczne w naukach o zarządzaniu i jakości można uzyskać wgląd w różne teorie, metody czy narzędzia badawcze, wyodrębniając cztery zasadnicze paradygmaty:

- paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy (obiektywizm + regulacja);
- paradygmat interpretatywno-symboliczny (subiektywizm + regulacja);
- paradygmat radykalnego strukturalizmu (nurt krytyczny, obiektywizm + radykalna zmiana);
- radykalny humanizm (postmodernizm, subiektywizm + radykalna zmiana)³⁴⁸.

Pierwszy ze wskazanych paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy (nazywany jest paradygmatem „funkcjonalistycznym” lub „neopozytywistycznym, „systemowym” lub „ilościowym”) jest też dominującym w naukach społecznych, a wzorem

³⁴⁷ Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 102.

³⁴⁸ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia, ..., op. cit.*, s. 109–116.

poznawczym dla niego jest przyrodoznawstwo³⁴⁹. Łączy w sobie wpływy filozofii neopozytywizmu, nurtu systemowego i funkcjonalizmu pochodzącego z socjologii oraz antropologii kulturowej. Charakteryzuje się on weryfikacjonizmem, kwerendą dominującej metody naukowej, podziałem na zmienne zależne i niezależne, dążeniem do modelowania matematycznego, jak również stosowaniem metod ilościowych. W opinii Ł. Sułkowskiego, neopozytywistyczny obraz zarządzania jest paradygmatem, którego przyjęcie w rozprawie naukowej pozwala zachować „zdroworozsądkowe” podejście³⁵⁰. W odniesieniu do subdyscypliny zarządzanie zasobami ludzkimi, w której lokuje się ta praca doktorska jest to również paradygmat dominujący. Doświadczenie badawcze i praktyczne prowadzone w oparciu o ten paradygmat dotyczą najczęściej procesów rozwoju, strategii czy motywowania. Istotą w tym paradygmacie jest stosowanie konkretnych i mierzalnych (np. za pomocą metod czy narzędzi selekcji) procesów³⁵¹. Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy znamionuje intencja weryfikacji prawdy oraz potrzeba tworzenia zintegrowanych systemów w oparciu o metody ilościowe, dzięki temu możliwe jest uogólnianie wyników badań. Jednakże niektórzy badacze – takie stanowisko reprezentuje F.L. Cooke – kwestionują jego bezwzględną wartość i wskazują na zbyt uproszczenia, utrudniające jego stosowanie np. przy wdrażaniu procedury naboru, systemów oceny i motywowania³⁵².

Paradygmat interpretatywno-symboliczny zasadniczo funkcjonuje w oparciu o nauki społeczne oraz humanistyczne. Główne jego założenia to kognitywna funkcja języka w kształtowaniu rzeczywistości społecznej, powiązania między działalnością poznawczą a praktyką, konstruktywizm społeczny oraz praktyka stosowania w większości badań jakościowych. Ł. Sułkowski wskazuje, że paradygmat ten został zapożyczony przez ZZL z innych nauk społecznych od lat 70. XX wieku³⁵³. Dzięki niemu dostrzeżono znaczenie kultury czy tożsamości organizacyjnej. Interpretatywne spojrzenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi podkreśla nie indywidualizm, ale zbiorowość będącą przedmiotem różnych interpretacji i przedstawień zbiorowych. Można tu wskazać na interpretatywne sposoby strategii personalnej i przywództwa czy kultury organizacyjnej. Konstrukty te często postrzega się przez pryzmat formowania, doświadczania czy wdrażania przez grupy społeczne. Nurt interpretatywny wniósł

³⁴⁹ J. Holmwood, *Functionalism and its Critics*, w: *Modern Social Theory: an introduction*, pod red. nauk. A. Arrington, Oxford University Press, Oxford 2005, s. 87–109.

³⁵⁰ Ł. Sułkowski, *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1, s. 8.

³⁵¹ Ł. Sułkowski, *Epistemologia...*, op. cit., s. 208–209.

³⁵² F.L. Cooke, *Concepts, contexts, and mindsets: Putting human resource management research in perspectives*, „Human Resource Management Journal” 2018, No. 1, s. 1–13.

³⁵³ Ł. Sułkowski, *Epistemologia...*, op. cit., s. 210.

do ZZL wiele jakościowych metod i technik badawczych, w tym wywiad pogłębiony, obserwację uczestniczącą, analizę tekstu, badania uczestniczące, teorię ugruntowaną czy metodę studiów przypadków³⁵⁴.

Natomiast paradygmat radykalnego strukturalizmu uwypukla metody emancypacji dyskryminowanych grup społecznych, patologie organizacji oraz zarządzanie nimi. W tym paradygmacie w kontekście ZZL chodzi o krytyczną analizę praktyk tej subdyscypliny. Analizy te służą przede wszystkim demaskacji nierówności i władzy w organizacjach za pomocą symboli dramaturgicznych, analizy dyskursywnej czy metodyki radykalnego feminizmu³⁵⁵.

Najmniej jednorodny podejście poznawcze stanowi z kolei paradygmat radykalnego humanizmu, zwany również postmodernizmem. Cechuje go niespójność, antysystemowość i antymetodyczność przejawiające się w nieufności wobec nauki, relatywizmie poznawczym i subiektywizmie. Nurt ten zajmuje się krytycznym spojrzeniem na problemy człowieka wobec organizacji nie oferując przy tym w ZZL ani metod, ani narzędzi. Jest to swoiste przyglądanie się organizacji poprzez metafory, paradoksy, antynomie czy poetycką logikę organizowania³⁵⁶. W Polsce ten rodzaj nurtu reprezentują M. Kostera oraz B. Czarniawska, zwłaszcza w odniesieniu do problemów kulturowych (relatywizm kulturowy)³⁵⁷.

Wyodrębnienie i zastosowanie w subdyscyplinie zarządzanie zasobami ludzkimi czterech przywołanych wyżej paradygmatów wydaje się być determinujące w formułowaniu problemów badawczych i wyborze metod badawczych. W polskiej literaturze przedmiotu jako dominujące wskazywane jest podejście oparte na pozytywistycznej koncepcji nauki, odwołujące się do epistemologii fundamentalistycznej, korzystające z ilościowych metod badawczych wyjaśniających zależności i prawidłowości między badanymi zmiennymi. Jednakże coraz więcej zwolenników zyskuje podejście humanistyczne, odwołujące się do epistemologii niefundamentalistycznej, gdzie wzgląd badawczy jest intersubiektywny i pragmatyczny, a uzyskana wiedza jest interpretacją analizowanej rzeczywistości głównie w oparciu o dane jakościowe. Z badań jakościowych korzystają paradygmaty interpretacyjny, postmodernistyczny czy konstruktywistyczny, które dążąc do uogólnień, skupiają się na

³⁵⁴ J. Bonache, K. Festing, *Research paradigms in international human resource management: An epistemological systematisation of the field*, "Sociology; German journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung" 2020, No. 2, s. 38–48.

³⁵⁵ W. Pawlik, *Polacy w świecie technopolu – między społecznym dziedzictwem erozji etosu pracy a innowacją organizacyjną Fredericka Winslawa Taylora*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Spójność społeczno-ekonomiczna a modernizacja gospodarki*, pod red. nauk. M.G. Woźniak, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2010, nr 17, s. 118.

³⁵⁶ K. Sköldbberg, *Poetic logic of administration: Styles and Changes of Style in the Art of Organizing*, Routledge, London 2002, s. 94; A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, *Kreatywność językowa w ekonomii i zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2019, s. 142.

³⁵⁷ M. Kostera, *The three faces of leadership: Manager, artist, priest*, "Organizational Dynamics" 2006, nr 1, s. 49–68; B. Czarniawska, *Narratives in social science research*, SAGE, London 2004, s. 121.

generalizacji „wewnętrznej”, która rozciąga wnioski na badaną grupę lub sytuację. W ramach tych badań bardziej istotne jest zrozumienie rozpoznanych zjawisk niż ich potwierdzenie. Metody ilościowe pozwalają analizować zjawiska w kwantyfikowalnych kategoriach ilości, wielkości, intensywności lub częstości, natomiast metody jakościowe koncentrują się na cechach obiektów oraz na procesach i znaczeniach, które nie są kwantyfikowalne, a interpretowane³⁵⁸.

Jak wynika z powyższych analiz, w naukach o zarządzaniu i jakości wyróżnia się trzy zasadnicze podejścia badawcze: ilościowe, jakościowe i mieszane. W praktyce badawczej istotnego znaczenia nabierają przesłanki ich wyboru obejmujące dobór odpowiednich metod badawczych oraz zapewnienie rygoru metodologicznego. Właściwe decyzje w tym zakresie pozwalają zarówno na rozwój dyscypliny naukowej, jak również na dostarczenie rzetelnej i wiarygodnej wiedzy³⁵⁹. Badania jakościowe udzielają odpowiedzi na pytania: „jak?” i „dlaczego?”, z kolei badania ilościowe odpowiadają na pytania: „ile?” i „jak często?”³⁶⁰. Podejście ilościowe koncentruje się na zobiektywizowanym eksplorowaniu, testowaniu i formułowaniu uogólnień, zasad lub teorii przy wykorzystaniu analizy statystycznej danych numerycznych pozyskiwanych przy użyciu określonych instrumentów pomiarowych³⁶¹. Podejście jakościowe bazuje na intersubiektywnej ocenie niemierzalnych cech zjawisk, odczuć, opinii lub zachowań poprzez interpretację wymagającą opisu słownego i wyrażaną w kategoriach znaczeń nadawanych przez ludzi³⁶². H. Dyba zauważa, że badania te skoncentrowane są na aspektach zjawisk, które są trudno mierzalne, jak np. wyjaśnienie i zrozumienie motywów postępowania, zrozumienie przekonań i emocji³⁶³. W podejściu mieszanym następuje natomiast szerokie i dogłębne zrozumienie rzeczywistości poprzez synergiczną integrację elementów ilościowych i jakościowych podejść badawczych, np.

³⁵⁸ Ł. Sułkowski, *Utopia zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 11, s. 8; Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 8.

³⁵⁹ J. Samul, M. Matejun, *Przesłanki wyboru metod badawczych w naukach o zarządzaniu i jakości*, „Akademia Zarządzania” 2023, nr 4, s. 216.

³⁶⁰ Z. Szyjewski, G. Szyjewski, *Wiarygodność metod badawczych*, „Informatyka Ekonomiczna” 2017, nr 2, s. 118-131, s. 121; S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania*, PWN, Warszawa 2019.

³⁶¹ A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 2, s. 11-25.

³⁶² L. Sürücü, A. Maslakci, *Validity and reliability in quantitative research*, „Business & Management Studies: An International Journal” 2020, No. 3, s. 2694-2726; F.M. Alqhtani, *Knowledge management for research innovation in universities for sustainable development: A qualitative approach*, „Sustainability” 2025, No. 6.

³⁶³ H. Dyba, *Metody badania modeli biznesowych*, „Zeszyty Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu Firma i Rynek” 2024, nr 1, s. 94.

wykorzystanie jakościowych i ilościowych punktów widzenia, gromadzenia i analizy danych, czy technik wnioskowania³⁶⁴.

Metoda badawcza to zestaw założeń i reguł umożliwiających uporządkowanie praktycznej i teoretycznej działalności, aby możliwe było osiągnięcie celu, do którego się zmierza³⁶⁵. Metoda badawcza „musi zawierać w sobie szereg działań o różnym charakterze, zarówno koncepcyjnym, jak i rzeczowym, zjednoczonych celem generalnym i ogólną koncepcją badań. Nie bez powodu o metodzie badań można mówić w dwóch znaczeniach: w znaczeniu sposobów badawczego docierania do prawdy i pojęciowego przedstawienia prawdy poznanej oraz w znaczeniu sposobów uzyskiwania tak zwanego materiału naukowego (zmiennych niezależnych i zależnych), czyli roboczej metody badań”³⁶⁶. Zdaniem M. Lisińskiego i M. Szaruckiego metody badawcze stanowią podstawowe narzędzie rozwiązywania problemów badawczych³⁶⁷. Metody i techniki badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości mają na celu poznawanie reguł i zasad rządzących organizacjami oraz doskonalenie tych organizacji. Nauki o zarządzaniu i jakości korzystają z dorobku wielu dziedzin i dyscyplin nauki, stąd też możliwe jest stosowanie różnych rodzajów metod badawczych. Ł. Sułkowski zauważa, że metody badawcze wypracowane przez socjologię, antropologię oraz psychologię są właściwe do poznania organizacji i procesu zarządzania. W tym zakresie wskazuje przykładowe metody empiryczne:

- metoda ankietowa,
- metoda obserwacji,
- metody etnologiczne,
- metody kazuistyczne,
- metody paraeksperymentalne,
- metody dedukcyjne³⁶⁸.

We współczesnych naukach o zarządzaniu i jakości istotną rolę odgrywa postulat eklektyzmu metodologicznego, w ramach którego metody badawcze dzielone są na metody indukcyjne i dedukcyjne. W tej dyscyplinie naukowej nie ma jednoznacznych czy ostatecznych

³⁶⁴ S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i uwierzytelnienie badań*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015; J. Samul, *Quality of qualitative approach for human resources management research*. „Economic and Social Development: Book of Proceedings”2017, 112-119.

³⁶⁵ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2005.

³⁶⁶ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo „Bernardinum”, Gdynia 2002, s. 60.

³⁶⁷ M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020.

³⁶⁸ Ł. Sułkowski, *Metodologia zarządzania ...*, op. cit., s. 26-46.

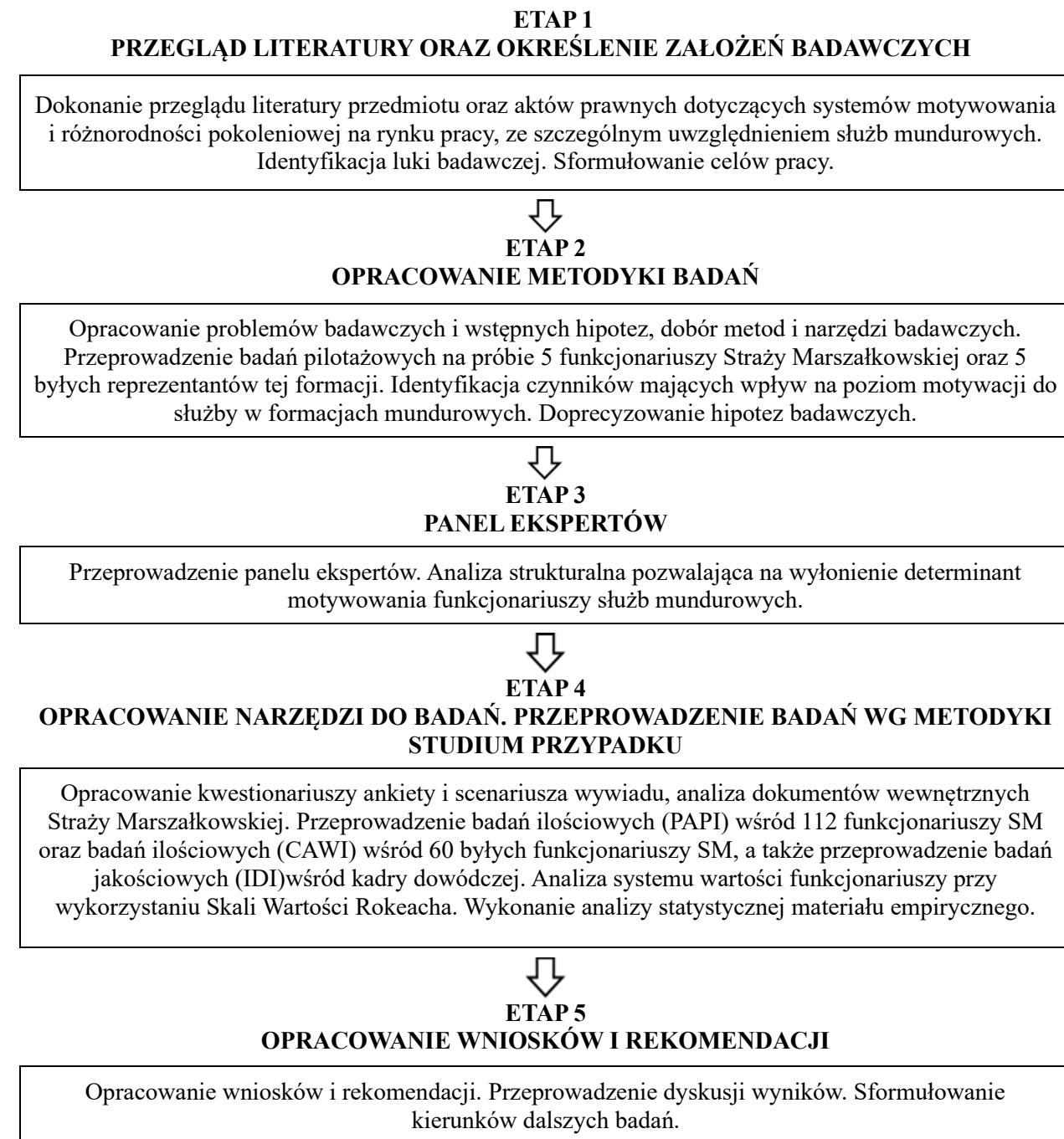
konkluzji i twardych wniosków, które mogą być upozorowane na niewzruszone uniwersalne prawa. Każde analizowane zjawisko czy problem są bowiem wyjątkowe i mogą mieć kilka rozwiązań, dodatkowo szybko tracących aktualność. Dlatego też uznaje się, że wiedza z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości ma charakter: nieuniwersalny, nieprzybliżony i niepewny. W związku z tym, w prowadzeniu badań naukowych w szczególności w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości badacz musi kierować się zasadą intersubiektywnej sprawdzalności³⁶⁹.

Temat tej pracy doktorskiej jednoznacznie wskazuje, że dysertacja mieści się w subdyscyplinie zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL). Obecnie w ramach ZZL wyróżnia się cztery perspektywy badawcze: uniwersalistyczną, warunkową, konfiguracyjną i kontekstową. Uniwersalistyczna perspektywa badawcza koncentruje się na strategicznym znaczeniu kapitału ludzkiego oraz najlepszych praktykach tworzenia i zarządzania tym kapitałem, a także poszukiwaniem bezpośrednich relacji między praktykami ZZL, a ich skutecznością i efektywnością. Zastosowanie dedukcyjnych metod w tym podejściu umożliwia wykorzystanie narzędzi statystycznych do sprawdzania prawdziwości hipotez badawczych. Warunkowa perspektywa badawcza uzupełnia uniwersalistyczną poprzez dodatnie dodatkowej zmiennej warunkowej, takiej jak strategia, kontekst organizacyjny czy też środowisko zewnętrzne. Szczególne zastosowanie mają tu modele równań strukturalnych umożliwiające równoczesną analizę istnienia pewnych konstruktów, a konkretniej powiązania systemu ZZL z wielowymiarowymi zmiennymi, takimi jak wyniki firmy, strategia czy dynamika grupy. Perspektywa konfiguracyjna analizuje wewnętrzną dynamikę systemu zarządzania zasobami ludzkimi oraz to, jak różne elementy można połączyć synergicznie w różnych wzorcach zarządzania, które reprezentują różne kierunki ZZL. Z powodzeniem stosowane są tu takie techniki, jak analiza czynnikowa czy też analiza skupień, służąca identyfikacji konfiguracji ZZL i analizy wewnętrznej spójności. Natomiast perspektywa kontekstowa ponownie uwzględnia znaczenie kontekstu, nie tylko jako czynnika wpływającego na dane środowisko, ale także jako ramy dla podejmowania decyzji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Perspektywa kontekstowa używa logiki indukcyjnej i w zależności od celów badania można stosować różne narzędzia, np. współczynniki Kendall'a, analiza wariancji ANOVA, analiza regresji do testowania zależności między zmiennymi, które pozwalają na wprowadzania

³⁶⁹ J.P. Cornelissen, *The problem with propositions: Theoretical triangulation to better explain phenomena in management research*, „Academy of Management Review” 2025, No. 2, s. 342-365.

zmiennych mediujących i moderujących³⁷⁰. W niniejszej pracy doktorskiej przyjęto perspektywę konfiguracyjną i kontekstową.

Aby osiągnąć cele pracy i odpowiedzieć na problemy badawcze zrealizowano 4 etapy postępowania badawczego (rysunek 4.1).



Rysunek 4.1. Logika postępowania badawczego

Źródło: opracowanie własne.

³⁷⁰ J. Samul, *Trendy i kierunki rozwoju metodologii w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] J. Jasińska, J. Samul, R. Strulak-Wójcikiewicz (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: rozwój, wielowymiarowość, podejścia badawcze*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice 2018, s. 25-27; J. Samul, *Stan badań nad metodami naukowymi w zarządzaniu zasobami ludzkimi – systematyczny przegląd literatury*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 2, s. 51-61.

Poszczególne etapy są zgodne z przyjętą metodyką badań naukowych w naukach o zarządzaniu i jakości³⁷¹. Przyjęto następujący tok postępowania badawczego: na podstawie analizy literatury oraz aktów prawnych dotyczących służb mundurowych w Polsce zidentyfikowano lukę badawczą oraz sformułowano cele pracy. W kolejnym etapie opracowano problemy i hipotezy oraz dobrano metody i narzędzia badawcze pozwalające na ocenę przyjętych hipotez. Nastąpiła także wstępna identyfikacja czynników mających wpływ na poziom motywacji do służby w formacjach mundurowych. Czynniki te zostały poddane ocenie przez panel ekspertów specjalizujących się w problematyce zarządzania w formacjach mundurowych (tabela 4.1).

Tabela 4.1. Charakterystyka ekspertów uczestniczących w panelu

Eksperci	Specjalność eksperta	Reprezentowana instytucja
1.	Przedstawicielka środowiska naukowego	Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie
2.	Przedstawicielka środowiska naukowego	Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie
3.	Przedstawiciel środowiska naukowego	Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie
4.	Przedstawicielka środowiska naukowego	Politechnika Białostocka
5.	Przedstawiciel służb mundurowych	Straż Marszałkowska
6.	Przedstawiciel służb mundurowych	Straż Marszałkowska
7.	Przedstawiciel służb mundurowych	Straż Graniczna
8.	Przedstawiciel służb mundurowych	Służba Ochrony Państwa
9.	Przedstawiciel służb mundurowych	Służby specjalne
10.	Przedstawiciel służb mundurowych	Służby specjalne

Źródło: opracowanie własne.

Eksperci uczestniczący w panelu przeprowadzali ocenę wpływu czynników wyodrębnionych na podstawie analizy literatury:

1. Marka organizacji – MO
2. Regulacje prawne – RP
3. Poziom wynagrodzenia – PW
4. Poziom bezpieczeństwa służby – PBS
5. Poziom akceptacji struktury organizacyjnej – PASO
6. Poziom zrozumienia misji – PZM
7. Poziom akceptacji hierarchii – PAH
8. Poziom zbieżności wartości osobistych z organizacyjnymi – PZWOzO
9. Styl przywództwa – SP

³⁷¹ K. Gadomska-Lila, *Metodologia badań kultury organizacyjnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty” 2011, nr 3, s. 13.

10. Podział ról i obowiązków – PriO
11. Możliwość szkoleń i rozwoju – MsiR
12. Możliwość awansu – MA
13. Dostęp do wsparcia psychologicznego – DWP
14. Ochrona zdrowia – OZ
15. Dostęp do nagród – DN
16. Poziom stabilności zatrudnienia – PSZ
17. Poziom zaangażowania – PZ
18. Poziom poczucia przynależności – PPP
19. Sytuacja geopolityczna – SG
20. Atmosfera w miejscu służby – AMP

Na potrzeby prowadzonych badań opracowano macierz wpływów bezpośrednich (rysunek 4.2). Narzędzie to jest niezbędne do oceny i wskazania relacji pomiędzy zmiennymi charakteryzującymi badane zagadnienie. Opracowana macierz miała wielkość 20x20 zmiennych. Zależności te określone były poprzez wskazanie siły wpływu w skali: „0” – brak wpływu, „1” – słaby wpływ, „2” – średni wpływ, „3” – wpływ duży.

Czynniki	1. MO	2. RP	3. PW	4. PBS	5. PASO	6. PZM	7. PAH	8. PZWozO	9. SP	10. PRiO	11. MSiR	12. MA	13. DWP	14. OZ	15. DN	16. PSZ	17. PZ	18. PPP	19. SG	20. AMP
1. MO																				
2. RP																				
3. PW																				
4. PBS																				
5. PASO																				
6. PZM																				
7. PAH																				
8. PZWozO																				
9. SP																				
10. PRiO																				
11. MSiR																				
12. MA																				
13. DWP																				
14. OZ																				
15. DN																				
16. PSZ																				
17. PZ																				
18. PPP																				
19. SG																				
20. AMP																				

Rysunek 4.2. Macierz wpływów bezpośrednich

Źródło: opracowanie własne.

Czynniki ocenione w panelu ekspertów poddano analizie strukturalnej przeprowadzonej przy wykorzystaniu programu MICMAC. Zgodnie z literaturą przedmiotu celem wykonywania analizy strukturalnej jest „porządkowanie i analizowanie zbiorów obejmujących dużą liczbę zmiennych, które wzajemnie na siebie oddziałują”³⁷². Dzięki tej metodzie badacz może wskazać wpływ pomiędzy wskazanymi zmiennymi, który nie zawsze jest oczywisty lub wskazany przez ekspertów³⁷³. Program MICMAC działa na podstawie logiki Boole’a. Celem korzystania z programu jest pozyskanie elementów kluczowych z badanej zbiorowości.

Czynniki motywacyjne wyodrębnione w analizie strukturalnej w odniesieniu do wszystkich służb mundurowych wykorzystano do opracowania kwestionariuszy ankiety dla obecnych i byłych funkcjonariuszy SM oraz scenariusza wywiadu dla kadry dowódczej. Pozwoliło to na ustalenie, czy bodźce istotne w perspektywie motywowania w różnych typach służb są ważnymi motywatorami w Straży Marszałkowskiej.

³⁷² J. Nazarko, H. Wnorkowski, A. Kononiuk, *Analiza strukturalna czynników rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2020, s. 15.

³⁷³ Ibidem.

Aby pogłębić analizę systemu wartości funkcjonariuszy i ich potencjalnego wpływu na motywację do służby przeprowadzono badania z wykorzystaniem Skali Wartości Rokeacha (*The Rokeach Value Survey*) ocenianej jako jedno z najciekawszych i najlepiej opracowanych pod kątem statycznym narzędzi do badania wartości³⁷⁴. M. Rokeach wyróżnia dwa rodzaje wartości: takie, które określają końcowy stan egzystencji (ostateczne), oraz takie, które określają sposoby zachowania (instrumentalne). Spośród wartości ostatecznych można wyróżnić: intrapersonalne – koncentrujące się na jednostce i interpersonalne – koncentrujące się na społeczeństwie. Wśród wartości instrumentalnych istnieją moralne, dotyczące stosunków międzyludzkich oraz kompetencyjne, mające charakter bardziej osobisty niż społeczny, związane z samoakceptacją³⁷⁵. Wartości są jednoznacznie rozumiane jako to, co godne pożądania. Istotnym elementem propozycji badacza jest poszukiwanie względnie kompletnego katalogu wartości. Zbiór wartości cenionych przez ludzi nie jest, według M. Rokeacha, zbyt liczny. Ludzie różnią się bowiem raczej hierarchią wartości niż ich zbiorem. Innymi słowy – większość z nas ceni wartości podobne, choć inaczej rozkłada preferencje³⁷⁶. M. Rokeach umieścił wartości ostateczne i instrumentalne na dwóch odrębnych skalach. Badacz dostrzegł intuicyjność w wyodrębnianiu wartości, niemniej jednak utrzymywał, że stanowią one właściwą ich reprezentację. Uważał, że ocena wartości wywołuje pewne procesy myślowe, polegające na relatywnym postrzeganiu, a nie na formułowaniu absolutnych kategorii izolacji. Autor narzędzia stwierdził również, że ma ono charakter ipsatywny, co ogranicza możliwości analizy statystycznej, mimo to wiernie odzwierciedla sposób istnienia wartości. Pomiar uzyskiwany jest w procedurze rangowania (ranga „1” oznacza wartość najwyżej preferowaną, a ranga „18” najniżej preferowaną). Badany musi wówczas wybierać i przedkładać to, co bardziej ważne, nad to, co mniej ważne.

Do wartości ostatecznych należą: „bezpieczeństwo narodowe” (zabezpieczenie przed napaścią), „bezpieczeństwo rodziny” (troska o najbliższych), „dojrzała miłość” (bliskość seksualna i duchowa), „dostatnie życie” (dobrobyt), „mądrość” (dojrzałe rozumienie życia), „poczucie dokonania” (wniesienie własnego wkładu), „poczucie własnej godności” (samopoważanie), „pokój na świecie” (świat wolny od wojny i konfliktów), „prawdziwa przyjaźń” (bliskie koleżeństwo), „przyjemność” (miłe uczucia, brak nadmiernego pośpiechu),

³⁷⁴ J. Szydło, *Kultura narodowa a kultura organizacyjna. Metodologiczne aspekty badania kultur organizacyjnych*, Praca doktorska, Łódź, 2016.

³⁷⁵ Autor przedstawionego podziału sugeruje, że ogólna liczba wartości cenionych przez ludzi jest relatywnie mała, a ponadto wszystkim ludziom i wszędzie znane są te wartości. Różnice między ludźmi polegają więc nie na uznawaniu istnienia odmiennych wartości, lecz na zróżnicowaniu poziomu ich preferencji.

³⁷⁶ J. Cieciuch, *Kształtowanie się systemu wartości od dzieciństwa do wczesnej dorosłości*, Wydawnictwo Liberi Libri, Warszawa 2013, s. 29.

„równowaga wewnętrzna” (brak konfliktów wewnętrznych), „równość” (braterstwo, jednakowe szanse dla wszystkich), „szczęście” (radość, zadowolenie), „świat piękna” (piękno natury i sztuki), „uznanie społeczne” (poważanie, podziw), „wolność” (niezależność osobista, wolność wyboru), „zbawienie” (zbawienie duszy, życie wieczne), „życie pełne wrażeń” (podniecające, aktywne)³⁷⁷.

Z kolei wartości instrumentalne to: „ambitny” (pracowity, z aspiracjami), „czysty” (zadbany, schludny), „intelektualista” (inteligentny, myślący), „kochający” (czuły, delikatny), „logiczny” (konsekwentny, rozumny), „niezależny” (niepodporządkowany nikomu, samodzielny), „obdarzony wyobraźnią” (śmiały, twórczy), „odpowiedzialny” (niezawodny, rzetelny), „odważny” (broniący swoich przekonań), „opanowany” (powściągliwy, zrównoważony), „o szerokich horyzontach” (o otwartym umyśle), „pogodny” (wesoły, niefrasobliwy), „pomocny” (pomagający, niosący pomoc), „posłuszny” (wypełniający polecenia, pełny szacunku), „uczciwy” (niezdolny do oszustwa, szczerzy, prawdomówny), „uprzejmy” (życzliwy, grzeczny wobec innych), „uzdolniony” (o dużych umiejętnościach), „wybaczący” (gotowy do wybaczenia innym)³⁷⁸.

W przypadku wartości instrumentalnych można mówić o wartościach moralnych, takich jak: „uczciwy”, „pomocny”, „tolerancyjny”, „odpowiedzialny”, „wybaczący”, „posłuszny” oraz o wartościach kompetencyjnych, takich jak: „inteligentny”, „ambitny”, „odważny”, „uzdolniony”. Jak wskazują K. Tuulik i inni, należy pamiętać, że każdy ma inne priorytety, a dominujące wartości widoczne w organizacjach czy społeczeństwach będą się na pewno różnić. Autorzy wyjaśniają, że „wartości mają przede wszystkim potencjał prognostyczny i wyjaśniający na poziomie indywidualnym, organizacyjnym i społecznym. Co więcej, wartości mogą odzwierciedlać istotne zmiany społeczne w społeczeństwach i na całym świecie”³⁷⁹.

³⁷⁷ P. Brzozowski, *Skala wartości – polska wersja testu Milтона Rokeacha* (w:) *Techniki kwestionariuszowe w diagnostyce psychologicznej. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo R.Ł. Drwal (red.), UMCS, Lublin 1989, s. 104.

³⁷⁸ Ibidem, s. 105.

³⁷⁹ K. Tuulik, T. Õunapuu, K. Kuimet, E. Titov, *Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values*, „International Journal of Organizational Leadership” 2016, No. 2, s. 152.

4.2. Studium przypadku w badaniach w subdyscyplinie zarządzanie zasobami ludzkimi

W obszarze zainteresowań zarządzania zasobami ludzkimi jest nie tylko tworzenie abstrakcyjnych teorii, ale również rozwiązywanie konkretnych problemów organizacyjnych. Wobec tego badania w obszarze ZZL wymuszają uwzględnienie kontekstu funkcjonowania organizacji, zespołu, pracownika, itp. Coraz częściej zauważyć można, że badacze stopniowo opuszczają perspektywę uniwersalistyczną i uzupełniają swoje modele zmiennymi warunkowymi i kontekstowymi³⁸⁰. Z tego, między innymi, wynika fakt, że na przestrzeni ostatnich kilku lat w naukach o zarządzaniu i jakości znaczącym trendem staje się wykorzystywanie metod jakościowych, które pozwalają na precyzyjniejsze uchwycenie specyfiki zjawisk³⁸¹. Wybór formacji poddanej badaniu uzasadnia przyjęcie metodyki właściwej dla studium przypadku. Jest to specyficzna służba mundurowa, a jej charakter nie pozwala porównywać jej do innych służb mundurowych funkcjonujących w Polsce.

Studium przypadku (*case study*) jest jedną z metod badań jakościowych. „Praktyka nauk o zarządzaniu wskazuje na szerokie wykorzystanie metody studium przypadku zarówno w pracach badawczych, jak również oparcie wielu publikacji na wynikach tego nurtu empirycznego”³⁸². Autorka tej pracy doktorskiej przyjmuje definicję studium przypadku zaproponowaną przez W. Grzegorzycy, zgodnie z którą jest to „szczegółowy opis, zazwyczaj rzeczywistego, zjawiska gospodarczego, np. organizacji, procesu zarządzania, jego elementów lub otoczenia organizacji, w celu sformułowania wniosków o przyczynach i rezultatach jego przebiegu”³⁸³. W przeciwieństwie do metod ilościowych, metoda studium przypadku daje możliwość dogłębnej analizy problemu. Jak podkreśla K. Konecki, „studium przypadku nie jest wyborem metodologicznym, jest natomiast wyborem przedmiotu badania”³⁸⁴. W literaturze przedmiotu metoda ta jest wykorzystywana głównie w odniesieniu do tematów badawczych o charakterze opisowym. Studium przypadku stwarza możliwość zaprezentowania bardzo

³⁸⁰ J. Samul, *Quality of Qualitative Approach for Human Resources Management Research*, Economic and Social Development: 24th International Scientific Conference On Economic and Social Development - "Managerial Issues In Modern Business", Book of proceedings 2017, s. 112-119.

³⁸¹ M. Matejun, *Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu szczecińskiego. Problemy zarządzania, finansów i marketingu” 2011, nr 19, s. 203.

³⁸² M. Matejun, *Metoda studium przypadku – egzemplifikacja wykorzystania w naukach o zarządzaniu*, [w:] M. Matejun (red.), *Rozwój organizacji w teorii i w praktyce zarządzania*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 351.

³⁸³ W. Grzegorzycy, *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Grzegorzycy, *Zarządzanie. Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studium przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 9 -10.

³⁸⁴ M. Gog, *Case study research*, „International Journal of Sales, Retailing & Marketing” 2025, No. 9, s. 33-41.

dokładnego opisu i analizy badanego zjawiska ze względu na dużą liczbę zmiennych i zależności między nimi³⁸⁵. Wykorzystanie tej metody powinno wynikać z charakteru pytania badawczego. R. Yin zaleca wybór metody studium przypadku w celu znalezienia odpowiedzi na pytania mające charakter odkrywczy, pytanie o to „jak” i „dlaczego” dane zjawisko występuje³⁸⁶. Case study odnosi się do trzech aspektów metodycznych:

- przypadku badanego zjawiska metody przyjętej niezależnie od dyscypliny naukowej;
- analizy przypadku odnoszącej się do analizy zjawisk, opisu zjawiska czy też analizy tego opisu;
- metody analizy przypadku wykorzystywanej do metodycznego sposobu analizowania danego przypadku³⁸⁷.

Metoda studium przypadku składa się z pięciu etapów³⁸⁸:

1. Dokonanie diagnozy: korzystanie z różnych źródeł informacji, krytyczna ich analiza, selekcja informacji.
2. Poszukiwanie rozwiązań – rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, przewidywanie konsekwencji proponowanych rozwiązań, wartościowanie następstw zgodnie z przyjętymi kryteriami.
3. Przewidywanie następstw proponowanych rozwiązań.
4. Dyskusja nad proponowanymi rozwiązaniami - formułowanie i artykułowanie opinii, aktywne słuchanie.
5. Przeniesienie wniosków na realne sytuacje - wyciąganie i formułowanie wniosków na podstawie zdobytej wiedzy i doświadczeń, wykorzystywanie tych wniosków do rozwiązywania własnych, rzeczywistych problemów.

W ramach procesu badawczego realizowanego metodą studium przypadku wykorzystuje się różne metody i narzędzia. A. Apanowicz do użytecznych metod w tym zakresie zalicza „metodę badania dokumentacji, obserwację, metodę wywiadu i / lub metodę badań ankietowych”³⁸⁹. Przy czym, jak zauważa R. Yin, w studium przypadku żadna z metod nie jest przedkładana nad inne³⁹⁰. Wykorzystywanie różnych metod i technik badawczych uważane jest za jedną z cech

³⁸⁵ Ibidem, s. 10

³⁸⁶ R. Yin, *Case study research: design and methods*, Sage, Thousand Oaks 2009, s. 8.

³⁸⁷ Z. Ptak-Kostecka, *Studium przypadku case study*, „Biuletyn Badawczy CKE” 2005, nr 4, s. 115-117.

³⁸⁸ K. Gandecka, *Studium przypadku* <https://www.cel.agh.edu.pl/nmk-metody/studium-przypadku-case-study> (dostęp: 25.07.2025)

³⁸⁹ A. Apanowicz, *Metodologia nauk*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 81.

³⁹⁰ R. Yin, *Application of case study research*, Sage Publications Ltd, Thousand Oaks 2003, s. 15.

charakterystycznych studium przypadku, co jest związane z tym, że jest one strategią badawczą, która rozpatruje dane zjawiska w ich specyficznym kontekście sytuacyjnym³⁹¹.

W tabeli 4.2 przedstawiono metody wykorzystane w niniejszej pracy doktorskiej w ramach przeprowadzonego studium przypadku.

Tabela 4.2. Charakterystyka metod wykorzystywanych w ramach metody studium przypadku

Metoda	Charakterystyka
metoda badania dokumentacji	Jest to metoda polegająca na wykorzystaniu w prowadzonych badaniach informacji wcześniej zgromadzonych, wyselekcjonowanych i przeanalizowanych przez badacza. W literaturze stosuje się różne terminologie odnoszące się do metody badania dokumentacji, tj. metoda analizy dokumentów, metoda analizy źródeł. Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa polega na określeniu podobieństw i różnic, zależności i sprzeczności ze znanymi teoriami naukowymi, jak i również wiarygodność przedmiotu badań w porównaniu do aktualnej wiedzy i praktyki działania ³⁹² . Celem zastosowania tej metody badawczej jest przede wszystkim określenie, w jakim stopniu postawiony problem jest nowy w odniesieniu do dotychczasowego stanu wiedzy.
metoda wywiadu	„Metoda ta, zaliczana jest do metod sondażowych, jest tą metodą badawczą, w której zarówno respondent, jak i badacz wykazywać muszą aktywność” ³⁹³ . Polega na swobodnej, lecz uporządkowanej rozmowie badacza z respondentem ³⁹⁴ . Zaletą tej metody jest elastyczność prowadzenia procesu badawczego. Decydując się na wybór tej metody należy mieć świadomość wpływu, jaki niektórzy informatorzy starają się wywierać na badacza. Ponadto pamiętać należy, że wywiad ma formę werbalną, co oznacza, że istnieje ryzyko dwuznaczności, stronniczość, niezrozumienie pytań i odpowiedzi ³⁹⁵ .
metoda badań ankietowych	Check i Schutt badania ankietowe definiują jako „zbieranie informacji od próby osób poprzez ich odpowiedzi na pytania” ³⁹⁶ . Metoda badań ankietowych polega na zbieraniu informacji od respondentów przy wykorzystaniu narzędzi w postaci kwestionariusza. Wyniki badania mogą stanowić podstawę do potwierdzenia czy też odrzucenia postawionej hipotezy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Kożuch, I. Marzec, *Studium przypadku jako strategia badawcza w naukach społecznych*, „Zeszyty Naukowe WSO WL” 2014, nr 2, s. 33.

„Nazwa „studium przypadku” ma zwracać uwagę na to, czego szczególnego można się dowiedzieć na temat danego przypadku”³⁹⁷. Studia przypadków pierwotnie były

³⁹¹ A. Kożuch, I. Marzec, *Studium przypadku ...*, op. cit., s. 33.

³⁹² S. Tumele, (2015). *Case study research*, „International Journal of Sales, Retailing & Marketing” 2015, No. 9, s. 68–78.

³⁹³ W. Pizlo, *Studium przypadku jako metoda badawcza w naukach ekonomicznych*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” 2009, nr 5, s. 248

³⁹⁴ M. Rószkiewicz, *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 37-39

³⁹⁵ K. Lisiecka, A. Kostka-Bochenek, *Case study research jako metoda badań naukowych*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 10, s. 27.

³⁹⁶ J. Check, R.K. Schutt, *Research methods in education*, SAGE, Thousand Oaks 2012, s. 160.

³⁹⁷ R.E. Stake, *Jakościowe studium przypadku*, [w:] red. N.K. Denzin, Y.S. Lincoln *Metody badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 624.

wykorzystywane jako metoda dydaktyczna przez Harvard Business School. Później stanowiły kluczową metodę konsultingową i w następnej kolejności stały się popularne w nauce. Szczególną rolę odegrał tutaj Uniwersytet w Chicago. Ogromne znaczenie miała również szkoła metodologiczna z Uniwersytetu Columbia³⁹⁸. Jak podkreśla Ł. Sułkowski studia przypadków są rozbudowaną metodyką badań, która może być lokowana na gruncie różnych paradygmatów nauk społecznych. Zauważa również, że wzrost jej popularności związany jest z rozwojem paradygmatu interpretatywno-symbolicznego³⁹⁹.

Case study jest metodą indukcyjną, czyli logicznym modelem rozumowania, w którym ogólne twierdzenia wywodzone są ze szczegółowych obserwacji⁴⁰⁰. Ta metoda, nazywana też metodą sokratyczną, polega na formułowaniu definicji przez przebadanie przypadków używania definiowanej nazwy, co sprowadza się do ustalenia, jakie cechy mają desygnaty definiowanej nazwy oraz do uogólnienia informacji o takich desygnatach. Istotą definiowania metodą indukcyjną jest rozumowanie uogólniające⁴⁰¹. R.K. Yin, przyczyn stosowania metody analizy przypadków upatruje w pragnieniu zrozumienia skomplikowanego zjawiska. Owa metoda stanowi swoisty pomost między analizą szczegółowych danych empirycznych a teoretycznymi modelami przedstawionymi w literaturze przedmiotu. Najczęściej łączy kilka metod zbierania danych: analizę dokumentów wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa, wywiady osobiste, kwestionariusze czy obserwacje. Wielorakość źródeł danych to główna zaleta tej metody⁴⁰². Studia przypadków w zarządzaniu są przeprowadzane w oparciu o dwa główne paradygmaty: neopozytywistyczno-strukturalistyczno-systemowy oraz interpretatywno-symboliczny (tabela 4.3).

Tabela 4.3. Studia przypadków w zarządzaniu w paradygmatach NFS i IS

<i>Case study</i>	Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy (NFS)	Paradygmat interpretatywno-symboliczny (IS)
Rozumienie metody	Wyjaśnienie przyczynowe funkcjonowania organizacji i działań ludzi	Dążenie do zrozumienia sensu działań ludzi i organizacji
Cele badań	Znalezienie wyjaśnienia jednostkowego przypadku, który stanie się schematem do uogólnienia w badaniach reprezentatywnych	Interpretacja znaczenia, sensu jednostkowego przypadku, który jest swoisty i nie może być generalizowany

³⁹⁸ K.T. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000, s. 127.

³⁹⁹ Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012, s. 280.

⁴⁰⁰ E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa 2013, s. 547.

⁴⁰¹ S. Stachak, *Podstawy metodologii ...*, op. cit., s. 212.

⁴⁰² R. Yin, *The case study anthology*, SAGE, Thousand Oaks 2004, s. 3- 4.

Dominujące przedmioty badań	Wszystkie elementy strukturalne organizacji oraz funkcjonalne elementy zarządzania	Organizacja, tożsamość i kultura organizacyjna, interakcje, komunikacja, ludzie
Założenia metodologiczne	Fundamentalizm albo pluralizm metodologiczny	Pluralizm metodologiczny, triangulacja metodologiczna
Postawa badacza	Zdystansowany, wolny od wartościowania	Zaangażowany, nie dąży do neutralności aksjologicznej
Dominujący typ badań	Eksploracyjne, jednostkowe studia lub analizy porównawcze studiów przypadku	Jednostkowe, eksploracyjne, pogłębione studia przypadków
Preferowany typ danych	Ilościowe, analityczne, obiektywne lub quasi-obiektywne	Jakościowe, deskryptywne, subiektywne i intersubiektywne
Rola w zarządzaniu	Metoda wykorzystywana, ale rzadziej niż metody ankietowe i statystyczne Metoda dydaktyczna, konsultingowa i badawcza	Kluczowa metoda, wykorzystywana we wszystkich nurtach Metoda badawcza, konsultingowa i dydaktyczna
Techniki badań	Analiza danych ilościowych i jakościowych wykorzystująca metodę dokumentacyjną, ankietową i obserwacyjną	Antropologia organizacji (wywiady, obserwacje, analizy tekstu i dyskursu)
Znaczenie w badaniach kultury	Ważna metoda badań, ale równie istotna jak np. międzykulturowe badania porównawcze wykorzystujące metodę ankietową	Najważniejsza metoda badania kultury organizacyjnej i kultury w zarządzaniu
Znaczenie w zarządzaniu zmianą	Jedna z wielu metod badania zmian organizacyjnych, przede wszystkim planowanych, ale również spontanicznych. Dominują studia oparte na danych ilościowych	Najważniejsza metoda badania zmian organizacyjnych, przede wszystkim spontanicznych, ale również planowanych
Znaczenie praktyczne	Bardzo duże, służy do dydaktyki i doradztwa	Bardzo duże, służy do doradztwa i dydaktyki
Znani badacze wykorzystujący tę metodę	G. Hofstede, A. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, Ch. Handy, R. House, E. Schein	G. Morgan, M.G. Hatch, M.J. Hatch, L. Smircich, J. van Maanen

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ł. Sułkowski, *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu*, [w:] W. Czakon, *Postawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2020, s. 26-46.

Studia przypadków realizowane na podstawie paradygmatu neopozytywistyczno – funkcjonalistyczno-systemowego, cechuje rygorizm metodologiczny i dążenie do rozwinięcia koncepcji analizy porównawczej lub metaanalizy case study⁴⁰³. Natomiast studia przypadków realizowane na gruncie paradygmatu interpretatywno-symbolicznego mogą cechować się różnym stopniem systematyczności i rygoryzmu, ale zawsze odznaczają się skłonnością do

⁴⁰³ Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia...*, op. cit., s. 309; K.M. Eisenhardt, M.E. Graebner, *Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges*, „Academy of Management Journal” 2007, No. 1, s. 25-32.

pogłębionej, jakościowej interpretacji⁴⁰⁴. Mimo ukazanych różnic, granica między metodą case study przeprowadzoną w paradygmacie NFS a IS jest płynna. Łącząc je (przy założeniu, że jeden z paradygmatów jest paradygmatem głównym, a drugi uzupełniającym) możemy uzyskać pełniejszy obraz badanego zjawiska.

W prezentowanych badaniach kultury organizacyjnej przyjęto możliwość łączenia (integracji) paradygmatów. Główna metoda badawcza – *case study* – przeprowadzona jest w oparciu o dwa główne paradygmaty: neopozytywistyczno-strukturalistyczno-systemowy oraz interpretatywno-symboliczny. Uznano jednak, że paradygmat neopozytywistyczno-strukturalistyczno-systemowy jest paradygmatem głównym a interpretatywno-symboliczny paradygmatem uzupełniającym (tabela 4.4).

Tabela 4.4. Zintegrowane studium przypadku w paradygmatach NFS i IS

<i>Case study</i>	Paradygmat neopozytywistyczno- funkcjonalistyczno-systemowy (NFS) i paradygmat interpretatywno-symboliczny (IS)
Rozumienie metody	Wyjaśnienie przyczynowe funkcjonowania organizacji i działań ludzi oraz dążenie do zrozumienia sensu działań ludzi i organizacji
Cele badań	Znalezienie wyjaśnienia przypadku oraz interpretacja znaczenia, sensu owego przypadku
Dominujące przedmioty badań	Kultura organizacyjna
Założenia metodologiczne	Triangulacja metodologiczna
Postawa badacza	Zdystansowany, wolny od wartościowania
Dominujący typ badań	Analizy porównawcze studiów przypadku
Preferowany typ danych	Ilościowe i jakościowe
Rola w zarządzaniu	Kluczowa metoda
Techniki badań	Analiza danych ilościowych i jakościowych wykorzystująca metodę dokumentacyjną, ankietową i obserwacyjną
Znaczenie w badaniach kultury	Najważniejsza metoda badania kultury organizacyjnej i kultury w zarządzaniu
Znaczenie praktyczne	Bardzo duże, służy do dydaktyki i doradztwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ł. Sułkowski, *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu*, [w:] W. Czakon, *Postawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. III rozszerzone, Wydawnictwo Nieoczywiste, 2020, s. 26-46.

Wiele studiów przypadku ma charakter badań jakościowych, choć w studium przypadku można użyć także różnych metod ilościowych. Łączenie metod jakościowych i ilościowych nie jest błędem metodologicznym. Może ono zostać potraktowane jako zaleta⁴⁰⁵. Aby połączyć metody ilościowe z jakościowymi trzeba oprzeć się na odpowiednich technikach zbierania danych (tabela 4.5).

⁴⁰⁴ M. Gibbert, B. Ruigrok, B. Wicki, *What Passes as a Rigorous Case Study?*, „Strategic Management Journal” 2008, nr 29, s. 1465-1474.

⁴⁰⁵ K.T. Konecki, *Studia z metodologii...*, op. cit., s. 126.

Tabela 4.5. Techniki zbierania danych przydatne w rozważaniach o kulturze organizacyjnej

Techniki	Charakterystyka techniki	Zalety	Wady
Ankieta	Wszechstronne narzędzie informacji, potrzebne głównie do przeprowadzania badań w dużej zbiorowości. Podstawowym instrumentem jest kwestionariusz ankietowy, który determinuje rzetelność i trafność przeprowadzonych badań. Pytania w nim zawarte powinny umożliwiać uzyskanie, obiektywnych, porównywalnych i sprawdzalnych danych	Możliwość dotarcia do dużej grupy respondentów; Możliwość uzyskania dużej ilości danych; możliwość powtórzenia badań; obiektywizm	Możliwe problemy z reprezentatywnym doбором próby; możliwe problemy ze zwrotem wypełnionych ankiet
Wywiady	Rozmowy kierowane i kontrolowane prowadzone w ściśle określonym celu. Dzięki nim można ustalić fundamentalne orientacje kulturowe, określić siłę kultury organizacyjnej, skoncentrować się na wartościach i normach oraz podjąć próbę wnioskowania na temat głębszych pokładów kultury organizacyjnej, jakimi są podstawowe założenia kulturowe	Możliwość skoncentrowania się na danym temacie i pogłębienia analizy; możliwość zadawania dodatkowych pytań, udzielania wyjaśnień; możliwość ustalenia motywów postępowania respondenta	Mniejsza próba; możliwe błędy w procesie odtwarzania przebiegu wywiadu
Analiza dokumentacji	Proces zbierania informacji wtórnych (wcześniej zebranych i przetworzonych) zawartych w dokumentach. Najczęściej analizowanymi dokumentami są: plany i programy rozwoju organizacji, schematy organizacyjne, regulaminy organizacyjne, regulaminy pracy, sprawozdania i protokoły z posiedzeń zarządu, raporty i noty ze spotkań formalnych, raporty	Trwałość; obiektywizm; możliwość oceny dynamiki zjawisk, ze względu na prezentację stanu obecnego i przeszłego; możliwość wielokrotnej analizy	Możliwe rozbieżności między stanem formalnym lub pożądanym zawartym w dokumentach a stanem rzeczywistym

	z prowadzonych badań, dokumenty dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi np. zasady naboru, programy szkoleń, systemy ocen. Istotnym źródłem informacji są zapisy dotyczące strategii organizacji. Ich analiza umożliwia wnioskowanie na temat dopasowania kluczowych wzorów kulturowych do przyjętej strategii działania organizacji		
--	--	--	--

Źródło: opracowanie na podstawie: K. Gadomska-Lila, *Metodologia badań kultury organizacyjnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty” 2011, nr 3, s. 17-22.

Ankieta jest wszechstronnym narzędziem zbierania informacji. Ma szczególnie zastosowanie w sytuacji, gdy konieczne jest przeprowadzenie badań dużej zbiorowości i zebranie informacji pochodzących od wielu respondentów w stosunkowo krótkim czasie. Podstawowym instrumentem jest kwestionariusz ankietowy, którego jakość zasadniczo determinuje rzetelność i trafność prowadzonych badań. Kwestionariusz powinien być skoncentrowany na celu badań i dostosowany do warunków ich prowadzenia. Pytania w nim zawarte mają umożliwiać uzyskanie obiektywnych, porównywalnych i sprawdzalnych danych. Aby tak się stało, projekt kwestionariusza ankietowego należy zweryfikować pod względem merytorycznym i formalnym w trakcie badań pilotażowych⁴⁰⁶. Przystąpienie do konstruowania kwestionariusza następuje po uprzednim sformułowaniu tematu badań, celów badawczych, problemów badawczych oraz hipotez. Prawidłowo skonstruowany kwestionariusz powinien:

- „przełożyć” teoretyczną problematykę badań na konkretne pytania badawcze;
- być tak skonstruowany, by umożliwić zarówno ilościową, jak i jakościową analizę dostarczonego tą drogą materiału badawczego;
- nakłonić respondenta do udzielenia odpowiedzi, przy jednoczesnym ułatwieniu mu sposobu ich sformułowania;
- dostarczyć rzeczywiście tych informacji, na których badaczowi zależy.

⁴⁰⁶ K. Gadomska-Lila, *Metodologia...*, op. cit., s. 17.

Kwestionariusz badawczy to ułożona według precyzyjnie ustalonej kolejności lista pytań skierowanych do respondenta, wraz z miejscami przeznaczonymi na wybór odpowiedzi lub na podanie odpowiedzi własnej osoby badanej⁴⁰⁷.

Wywiady to rozmowy kierowane prowadzone w ściśle określonym celu. Zakładają zebranie opinii wielu różnych osób w zakresie przedmiotu zainteresowań. Przyjmując za kryterium stopień standaryzacji, wywiady można sklasyfikować jako: swobodne (pogłębione) oraz standaryzowane. Wywiad swobodny jest rozmową badacza z respondentem na dany temat. Rola prowadzącego wywiad ogranicza się do incydentalnego zadawania pytań, czy prośby o sprecyzowanie wywodu. Celem tego rodzaju wywiadu jest określenie problemu i uporządkowanie głównych wątków badania. Wywiad pogłębiony jest prowadzony zgodnie z przyjętym schematem wątków tematycznych, jednak same pytania nie są standaryzowane; o kolejności i sposobie formułowania pytań decyduje osoba prowadząca wywiad, która może stawiać także pytania dodatkowe. Istotą jest zapewnienie spontanicznego charakteru wypowiedzi respondentów. Celem wywiadu pogłębionego jest uzyskanie wskazówek i idei mających pomóc w konceptualizacji badanego problemu. Wywiady standaryzowane prowadzone są z wykorzystaniem standaryzowanego kwestionariusza determinującego rodzaj i kolejność pytań. Pozwala to na skupieniu uwagi rozmówców na określonym temacie, zapewnia dokładność i umożliwia porównywanie odpowiedzi respondentów. W przypadku wywiadów swobodnych (zwanych też pogłębionymi), najczęściej rejestrowanych za pomocą dyktafonu, bardzo ważna jest ich transkrypcja. Wpływa ona znacząco na interpretację zebranych danych, a następnie na proces wnioskowania⁴⁰⁸.

W polskiej literaturze metodologicznej istnieje również typologia wywiadów L. Lutyńskiego. Dotyczy ona stopnia ich standaryzacji. Wyróżnił on:

- 1) wywiad swobodny mało ukierunkowany;
- 2) wywiad swobodny ukierunkowany;
- 3) wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji;
- 4) wywiad kwestionariuszowy o większym stopniu standaryzacji⁴⁰⁹.

W niniejszej pracy doktorskiej przeprowadzono wywiady pogłębione (IDI) z przedstawicielami kadry dowódczej. Scenariusz wywiadu zawiera załącznik 2.

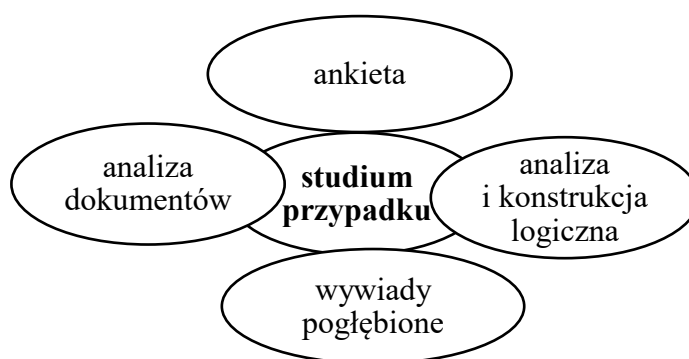
⁴⁰⁷ M. Guzik, *Podstawy metodologiczne prac promocyjnych*, Olsztyńska Szkoła Wyższa, Olsztyn 2004, s. 93.

⁴⁰⁸ Ibidem.

⁴⁰⁹ I. Przybyłowska, *Wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji i możliwości jego zastosowania w badaniach socjologicznych*, „Przegląd Socjologiczny” 1978, nr 30, s. 63-66.

Analiza dokumentacji jest procesem zbierania informacji wtórnych (wcześniej zebranych i przetworzonych) zawartych w dokumentach. Najczęściej ma charakter pomocniczy i uzupełniający względem innych technik. W procesie analizy dokumentacji należy zwrócić szczególną uwagę na źródło pochodzenia, wiarygodność i dokładność. Nierzadko kryterium doboru dokumentów poddawanych analizie jest ich ranga oraz dostępność. Najczęściej analizowanymi dokumentami są: plany i programy rozwoju organizacji, dokumenty obrazujące stan prawny i własnościowy, a także organizacyjny (schematy organizacyjne, regulaminy organizacyjne, regulaminy pracy), analizy ekonomiczne, dokumentacja finansowo-księgowa, sprawozdania i protokoły z posiedzeń zarządu, raporty i noty ze spotkań formalnych, raporty z prowadzonych badań, dokumenty dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi np. zasady naboru, programy szkoleń, systemy ocen. Cennym źródłem informacji są zwłaszcza dokumenty zawierające zapisy dotyczące strategii organizacji. Ich wnikliwa analiza umożliwia wnioskowanie o stopniu dopasowania kluczowych wzorów kulturowych do przyjętej strategii działania organizacji⁴¹⁰. Istota analizy dokumentacji polega na wyszukiwaniu, sprawdzaniu i wykorzystywaniu w badaniu odpowiednich dokumentów jako nośników informacji faktualnych⁴¹¹.

W niniejszej pracy doktorskiej skupiono się na technikach badawczych przedstawionych na rysunku 4.3.



Rysunek 4.3. Techniki badawcze stosowane w studium przypadku

Źródło: opracowanie własne.

Dają one możliwość zgromadzenia potrzebnych danych. Są czynnościami praktycznymi, regulowanymi starannie wypracowanymi dyrektywami, pozwalającymi na uzyskanie optymalnie sprawdzalnych informacji, opinii i faktów.

⁴¹⁰ K. Gadomska-Lila, *Metodologia badań ...*, op. cit., s. 20.

⁴¹¹ S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ...*, op. cit., s. 125-126.

W studium przypadku wykorzystywana jest procedura triangulacji, która pozwala na analizowanie określonego tematu z różnych punktów widzenia. N.K. Denzin wyróżnił cztery rodzaje triangulacji: danych (różne źródła danych), badacza (wielu badaczy), teoretyczną (różne teorie) oraz metodologiczną (wiele metod). Ukazuje to w tabeli 4.6.

Tabela 4.6. Rodzaje triangulacji

Rodzaje triangulacji	Charakterystyka rodzajów triangulacji
Triangulacja danych	Polega na wykorzystywaniu i porównywaniu danych pochodzących od różnych osób, z różnych miejsc i zebranych w różnym czasie.
Triangulacja badaczy	Wyraża się poprzez porównywanie wyników, do których dochodzi kilku badaczy pracujących na tym samym terenie. Daje to możliwość weryfikacji wyników, co prowadzi do uzyskiwania wiedzy pełniejszej.
Triangulacja teorii	Porównuje się interpretacje danych dokonywane w różnych perspektywach teoretycznych. Daje to możliwość głębszego, wszechstronniejszego poznawania oraz budowania fundamentów działalności praktycznej.
Triangulacja metod	Porównuje się dane zebrane za pomocą różnych metod, na przykład ankiety i wywiadu otwartego. Stwarza to szansę pełniejszego poznania, eliminowania błędów poznawczych, niż stosowanie tylko jednej metody. Badacz ma możliwość stosowania metod badań ilościowych i jakościowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie N.K. Denzin, *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, McGraw-Hill, New York 1978, s. 291-302.

Triangulacja pozwala badaczom przezwyciężyć osobiste uprzedzenia i ograniczenia wynikające z przyjęcia pojedynczej metodologii. Dzięki łączeniu różnych metod w jednym badaniu, badacze mogą wypełnić lukę wynikającą z zastosowania wyłącznie jednej metody i przeprowadzenia badań tylko przez jednego badacza. Dlatego też w niniejszej dysertacji posłużono się triangulacją metodologiczną.

Warto różnicować metody badań uwzględniając cel i przedmiot. Jeśli celem jest ustalenie, jakie są kluczowe wymiary danej kultury, jakie w danej organizacji dominują wartości, jakie są charakterystyczne wzory zachowań itp., wskazane są, jako podstawowe badania ilościowe. Jeśli natomiast celem jest wyjaśnienie znaczeń określonych zjawisk, wówczas bardziej efektywne mogą się okazać badania jakościowe. Dane jakościowe umożliwiają dotarcie do znaczeń zjawisk wskazanych przez badania ilościowe.

Generalnie badacze mają różne cele, gdy wybierają do badań określone przypadki. Biorąc je pod uwagę, można wyróżnić trzy typy studiów przypadku:

1. Istotne studium przypadku (*intrinsic case study*) – badanie przeprowadza się, by lepiej zrozumieć dany przypadek, gdyż jest on interesujący ze względu na swą unikalność.

2. Instrumentalne studium przypadku (*instrumental case study*) – szczególny przypadek jest przebadany i opisany, by umożliwić wgląd w jakiś ważny problem lub teorię. Sam przypadek odgrywa tutaj rolę drugorzędną.
3. Wielokrotne studia przypadków (*collective case study*) – badacze, studiując kilka przypadków jednocześnie bądź razem w ramach jednego przedsięwzięcia badawczego, chcą zbadać jakieś zjawisko, zbiorowość lub jakieś ogólne uwarunkowania zjawisk⁴¹².

Inną typologię studiów przypadku przedstawił R. Yin, który wskazał na:

1. Eksploracyjne studium przypadku (*exploratory cases*) – jest to badanie pozwalające wstępnie rozpoznać problem, sformułować główne kategorie i pytania badawcze. Jest to wstęp do badań właściwych. Koncentruje się ono głównie na opisie danego przypadku.
2. Wyjaśniające studium przypadku (*explanatory cases*) – jest to badanie przeprowadzone w celu ustalenia przyczyn różnych zjawisk. Używa się do tego celu, po przeprowadzeniu badań, konkurencyjnych teorii, by wyjaśnić zachodzące zjawiska (np. teorię symbolicznego interakcjonizmu i teorię strukturalno-funkcjonalną).
3. Deskryptywno-teoretyczne studium przypadku (*descriptive cases*) – to badanie wymaga, by przed przystąpieniem do realizacji projektu badawczego mieć teoretyczny opis zjawiska. Badane przypadki porównuje się z idealnym (teoretycznym) ich wzorcem (*pattern-matching procedure*). Studia te umożliwiają sformułowanie hipotez odnoszących się do relacji przyczynowo-skutkowych. Zjawiska badane są opisane niezwykle skrupulatnie i w relacji do wielu uwarunkowań i kontekstów występowania⁴¹³.

Na podstawie wyżej wymienionych rodzajów studiów przypadku, szczególnie rodzaju drugiego i trzeciego, możliwe jest formułowanie uogólnień⁴¹⁴.

Przyjmując obie typologie za właściwe, główna metoda badawcza *case study* przedstawiona w książce, mieści się w klasyfikacji:

- istotnego studium przypadku (*intrinsic case study*), bowiem Straż Marszałkowska ma charakter wyjątkowy. To jedyna formacja w Polsce o tak specyficznym statusie, zadaniach i strukturze organizacyjnej);
- eksploracyjnego studium przypadku (*exploratory cases*);

⁴¹² R.E. Stake, *Case studies*, w: *Handbook of Qualitative Research*, red. N. Denzin, Y. Lincoln, SAGE, Thousand Oaks, 1994, s. 237-238.

⁴¹³ R.K. Yin, *Applications of Case Study Research*, Sage, Newbury Park 1993.

⁴¹⁴ K.T. Konecki, *Studia z metodologii...*, op. cit., s.128.

- wyjaśniającego studium przypadku (*explanatory cases*).

Każdy pomysł badań zanim zostanie przekształcony w cel i rozpisany na zadania i etapy wymaga intensywnej preparacji myślowej. Badanie prowadzone metodą *case study* opiera się na wszechstronnej wiedzy, rzetelności, dokładności, obiektywizmie, a także dociekliwości. Powinno być również starannie zaplanowane. Strategię badawczą przypadku można uporządkować i podzielić na cztery fazy: przygotowanie planu badań, przeprowadzenie studium przypadku, analiza danych uzyskanych ze studium przypadku oraz sformułowanie wniosków (tabela 4.7).

Tabela 4.7. Strategia badawcza studium przypadku

Fazy	
Przygotowanie planu badań	Określenie wymaganych umiejętności badacza
Przeprowadzenie studium przypadku	Przygotowanie się do zbierania danych Analiza dokumentacji Przeprowadzanie badań ankietowych Przeprowadzenie wywiadów
Analiza danych uzyskanych ze studium przypadku	Ostateczne skonstruowanie strategii analitycznej i jej zastosowanie
Sformułowanie wniosków	Wnioski, rekomendacje, konsekwencje płynące z przeprowadzonych badań empirycznych

Źródło: opracowanie na podstawie: K.T. Konecki, *Teoria ugruntowana*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 129-141.

Przeprowadzenie badań nad systemem motywacji w Straży Marszałkowskiej z zastosowaniem metody studium przypadku obejmuje kilka zasadniczych etapów. Pierwszym z nich jest zbieranie danych, drugim, ich wielowymiarowa analiza. Na tym etapie zaleca się integrowanie materiału badawczego wokół kluczowych tematów i obszarów związanych z funkcjonowaniem systemu motywacyjnego. Trzeci etap to interpretacja danych, która powinna być oparta na jak najszerszym zestawie źródeł, aby wykorzystać mocne strony różnych technik badawczych. W przypadku tak specyficznej formacji, jak Straż Marszałkowska, połączenie danych jakościowych (np. wywiady, obserwacje, analiza dokumentów) z danymi ilościowymi (np. wyniki ankiet dotyczących poziomu satysfakcji, zaangażowania i ocen stosowanych narzędzi motywacyjnych) umożliwia uzyskanie pełnego, rzetelnego obrazu funkcjonowania badanego systemu.

Badania nad motywacją w Straży Marszałkowskiej czerpią inspiracje z dorobku nauk organizacji i zarządzania oraz psychologii pracy, w których metoda studium przypadku jest szczególnie ceniona. W praktyce oznacza to zastosowanie triangulacji metodologicznej, polegającej na łączeniu metod ilościowych i jakościowych w jednym programie badawczym. W przypadku analizy systemu motywacji triangulacja może obejmować m.in. ankiety

diagnozujące poziom satysfakcji i potrzeby pracowników, wywiady pogłębione z funkcjonariuszami i kadrą kierowniczą, obserwację pracy oraz analizę dokumentów regulujących zasady motywowania.

Łączenie technik zakorzenionych w odmiennych paradygmatach badawczych, zarówno funkcjonalistycznych, jak i interpretatywnych, znacząco wzbogaca wyniki, choć jednocześnie komplikuje ich interpretację. W literaturze pojawia się niekiedy zarzut, że metoda case study dopuszcza zbyt szeroki zakres działań badacza, co może prowadzić do jej niedoceniania lub błędnego rozumienia. Dlatego przed rozpoczęciem badań konieczna jest świadoma analiza przyjmowanego paradygmatu i definicji badanego zjawiska, w tym przypadku systemu motywacji.

Jeśli uznamy, że system motywacji jest dynamicznym, podlegającym ciągłemu kształtowaniu zbiorem wartości, norm, praktyk i zachowań wpływających na postawy funkcjonariuszy, to jego rzetelne zbadanie wymaga metody złożonej i wielopoziomowej. W tym kontekście studium przypadku zajmuje miejsce uprzywilejowane, ponieważ pozwala uchwycić zarówno widoczne elementy systemu motywacyjnego (np. narzędzia, regulaminy, procedury), jak i głębsze poziomy, takie jak wartości organizacyjne, realnie stosowane zasady oraz niewypowiedziane założenia kształtujące motywację pracowników. Dzięki temu możliwe jest zrozumienie nie tylko tego, jak system motywacji w Straży Marszałkowskiej wygląda formalnie, lecz także jak funkcjonuje w praktyce.

W ramach studium przypadku autorka tej pracy doktorskiej posłużyła się metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki ankietowej (PAPI). Badania ankietowe przeprowadzono wśród obecnie podejmujących służbę funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej oraz wśród funkcjonariuszy, którzy w przeciągu ostatnich 5 lat, tj. w latach 2020-2025, zrezygnowali z pełnienia służby w SM. Badania ankietowe dają możliwość zbadania dużej próby osób w stosunkowo krótkim czasie, przy niskich kosztach. Badania ankietowe mogą bazować na ilościowych strategiach badawczych, takich jak np. kwestionariusze z pozycjami ocenianymi liczbowo, jakościowe strategie badawcze, jak te wykorzystujące pytania otwarte czy też obie strategie tj. metody mieszane. Z racji tego, że ankiety często używane do opisu i badania ludzkich zachowań, wykorzystywane się w badaniach społecznych i psychologicznych⁴¹⁵. Funkcjonariusze obecnie pełniący służbę wypełnili autorski kwestionariusz ankiety w formie papierowej. Ankieta była w pełni anonimowa. Kwestionariusz ankiety (załącznik 1) podzielono na następujące części:

⁴¹⁵ R.A. Singleton, B.C. Straits, *Approaches to social research*, Oxford University Press, New York 2009.

Część I: Zaproszenie do udziału w badaniu, zaprezentowanie tematyki projektu.

Część II: Miejsce realizacji kariery zawodowej w hierarchii wartości – wykorzystano pięciostopniową Skalę Likerta, gdzie wartość 1 oznacza „całkowicie nieistotna”, zaś 5 „bardzo istotna”.

Część III: Hierarchia wartości – zaproponowano 10 wartości, które ankietowany poproszony został o uszeregowania w kolejności od 1 do 10. Numerem 1 oznaczona ma być wartość najwyżej ceniona, zaś numerem 10 najmniej.

Część IV: Ocena własnych cech osobowości – zaproponowano 15 cech osobowości, spośród których ankietowany poproszony został o wybranie 5 najtrafniej go opisujących.

Część V: Motywy podjęcia służby w Straży Marszałkowskiej – zaproponowano 10 motywów, spośród których ankietowany poproszony został o wybranie 3 jego zdaniem najważniejszych. W tej części przewidziano możliwość podania własnej odpowiedzi, poprzez wybranie opcji „inne”.

Część VI: Oczekiwania w dniu przyjęcia do służby – zaproponowano 9 oczekiwań, motywów, spośród których ankietowany poproszony został o wybranie 3, którymi się kierował. W tej części przewidziano możliwość podania własnej odpowiedzi, poprzez wybranie opcji „inne”.

Część VII: Stosunek do służby – zaproponowano 9 stwierdzeń pozwalających określić stosunku funkcjonariusza do służby. Ankietowany poproszony został o wskazanie zdań (dowolna ilość), z którymi zgadza się w największym stopniu.

Część VIII: Ocena cech i zachowań bezpośredniego przełożonego - zaproponowano 6 cech i zachowań, spośród których ankietowany poproszony został o wybranie tych (dowolna ilość), które najbardziej ceni u swojego bezpośredniego przełożonego (dowódcy zmiany). W tej części przewidziano możliwość podania własnej odpowiedzi, poprzez wybranie opcji „inne”.

Część IX: Ocena poziomu motywacji do pełnienia służby - wykorzystano pięciostopniową Skalę Likerta, gdzie wartość 1 oznacza „bardzo niski poziom motywacji” zaś 5 oznacza „bardzo wysoki poziom motywacji”.

Część X: Ocena poziomu satysfakcji zawodowej w kontekście pełnienia służby - wykorzystano pięciostopniową Skalę Likerta, gdzie wartość 1 oznacza „bardzo niski poziom satysfakcji”, zaś 5 oznacza „bardzo wysoki poziom satysfakcji”. W tej części poproszono ankietowanego o uzasadnienie odpowiedzi.

Część XI: Działania mogące podnieść poziom motywacji funkcjonariuszy SM do pełnienia służby – zaproponowano 7 stwierdzeń, spośród których ankietowany poproszony został o wybranie (dowolna ilość) jego zdaniem najtrafniejszych. W tej części przewidziano możliwość podania własnej odpowiedzi, poprzez wybranie opcji „inne”.

Część XII: Ocena prawdopodobieństwa polecenie służby znajomemu - wykorzystano pięciostopniową Skalę Likerta, gdzie wartość 1 oznacza „bardzo niskie prawdopodobieństwo”, zaś 5 oznacza „bardzo wysokie prawdopodobieństwo”.

Część XIII: Skala Wartości Rokeacha.

Część XIV: Profil respondenta pozwalający określić płeć badanych funkcjonariuszy, ich przynależność pokoleniową, wykształcenie, staż pracy oraz staż służby w Straży Marszałkowskiej.

Funkcjonariusze, którzy odeszli ze służby poproszeni zostali o wypełnienie autorskiego kwestionariusza ankiety w formie elektronicznej (CAWI) (załącznik 3). Kwestionariusz utworzono z wykorzystaniem aplikacji „Webankieta”. Metoda zbierania materiału badawczego polegała na rozesłaniu ankiety w wersji elektronicznej za pośrednictwem komunikatora Messenger. Kwestionariusz ankiety zaprojektowany na potrzeby niniejszego projektu badawczego podzielono na następujące części:

Część I: Zaproszenie do udziału w badaniu, zaprezentowanie tematyki projektu.

Część II: Motywy odejścia ze służby - zaproponowano 7 stwierdzeń, spośród których ankietowany poproszony został o wybranie (dowolna liczba) jego zdaniem najtrafniejszych. W tej części przewidziano możliwość podania własnej odpowiedzi, poprzez wybranie opcji „inne”.

Część III: Ocena decyzji odejścia ze służby w SM – zastosowano 1 pytanie oceniające decyzję dotyczącą odejścia ze służby w SM.

Część IV: Profil respondenta pozwalający określić przynależność generacyjną byłego funkcjonariusza, jego staż służby w SM oraz rok odejścia ze służby.

Przeprowadzono badania jakościowe wśród kadry zarządzającej. W tym celu wykorzystano metodę wywiadów pogłębionych (IDI – Individual In-Depth Interviews). Jest to jedna z częściej stosowanych metod badawczych w naukach o zarządzaniu i jakości. Polega on na prowadzeniu rozmowy z badaną osobą przez badacza lub moderatora, której celem jest eksploracja osobistych punktów widzenia wobec konkretnych problemów, tematów, zdarzeń⁴¹⁶. W przypadku pogłębionych wywiadów indywidualnych dobór próby jest najczęściej celowy⁴¹⁷. Opracowany został autorski scenariusz wywiadu, który pozwolił na

⁴¹⁶ C. Boyce, P. Neale, *Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*, Pathfinder International, Watertown 2006.

⁴¹⁷ A. Perska, *Dobór próby w indywidualnych wywiadach pogłębionych na przykładzie badań w jednostkach samorządu terytorialnego* [w:] red. I. Olejnik, M. Antoniuk, *Metody badań jakościowych i ilościowych. Przykłady zastosowań w ekonomii i zarządzaniu*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2024.

przeprowadzenie badania i uzyskanie jakościowo dobrych informacji. Scenariusz wywiadu (załącznik 2) podzielono na 10 części:

Część I: Zaproszenie do udziału w badaniu, zaprezentowanie tematyki projektu.

Część II: Ocena motywów podjęcia służby w Straży Marszałkowskiej przez przedstawicieli pokolenia Z – zastosowano 1 pytanie określające motywy podjęcia służby w Straży Marszałkowskiej przez przedstawicieli pokolenia Z z punktu widzenia respondenta.

Część III: Ocena wartości funkcjonariuszy z pokolenia Z - zastosowano 1 pytanie określające najważniejsze wartości funkcjonariuszy z pokolenia Z z punktu widzenia respondenta.

Część IV: Podejście do pełnienia służby funkcjonariuszy z pokolenia Z - zastosowano 1 pytanie określające cechy szczególne (inne niż starsze pokolenia) w sposobie podejścia do służby zauważane przez respondenta u przedstawicieli pokolenia Z.

Część V: Motywacja do służby przedstawicieli pokolenia Z - zastosowano 1 pytanie określające motywację przedstawicieli pokolenia Z do służby / pracy z punktu widzenia respondenta.

Część VI: Ocena zaangażowania funkcjonariuszy z pokolenia Z w wykonywanie zadań służbowych - zastosowano 1 pytanie określające poziom zaangażowania funkcjonariuszy z pokolenia Z w wykonywanie zadań służbowych z punktu widzenia respondenta.

Część VII: Wpływ wieku funkcjonariusza na podejście do służby - zastosowano 1 pytanie określające znaczenie wieku funkcjonariusza w kontekście podejścia do służby z punktu widzenia respondenta.

Część VIII: Współpraca z funkcjonariuszami będącymi przedstawicielami różnych pokoleń – zastosowano 1 pytanie określające grupę wiekową, z którą respondentowi najlepiej się współpracuje.

Część IX: Ocena współpracy z funkcjonariuszy z pokolenia Z - zastosowano 1 pytanie oceniające współpracę z funkcjonariuszy z pokolenia Z z punktu widzenia respondenta.

Część X: Straż Marszałkowska jako atrakcyjne miejsce zatrudnienia - zastosowano 1 pytanie oceniające atrakcyjność Straży Marszałkowskiej pod kątem miejsca zatrudnienia.

Część XI: Rozwiązania systemowe, które mogłyby sprawić, że Straż Marszałkowska stałaby się bardziej atrakcyjnym miejscem zatrudnienia dla przedstawicieli pokolenia Z - zastosowano 1 pytanie definiujące rozwiązania systemowe, które mogłyby sprawić, że Straż Marszałkowska stałaby się bardziej atrakcyjnym miejscem zatrudnienia dla przedstawicieli pokolenia Z z punktu widzenia respondenta.

Część XII: Poprawa poziomu motywacji funkcjonariuszy do pełnienia służby w SM - zastosowano 2 pytania definiujące rozwiązania, które mogłyby poprawić poziom motywacji funkcjonariuszy do pełnienia służby w SM z punktu widzenia respondenta.

Część X: Profil respondenta pozwalający określić stanowisko przez niego zajmujące (komendant, zastępca komendanta, naczelnik wydziału, dowódca zmiany, pomocnik dowódcy zmiany) oraz jest staż służby w Straży Marszałkowskiej.

4.3. Charakterystyka próby badawczej

Tematyka pracy doktorskiej dotyczy mało liczebnej formacji mundurowej. W związku z powyższym znajomość problemu badanego na poziomie wystarczającym do udzielenia wiarygodnych odpowiedzi jest ograniczona do bardzo wąskiej grupy osób. Kryterium doboru próby badawczej w badaniu ankietowym wśród funkcjonariuszy pełniących służbę stanowiła służba w Straży Marszałkowskiej. W tabeli 4.8 przedstawiono strukturę badanej próby ze względu na przynależność pokoleniową.

Tabela 4.8. Przynależność pokoleniowa respondentów (funkcjonariusze pozostający w służbie)

POKOLENIE	<i>n</i>	%
X	24	22 %
Y	44	39 %
Z	44	39 %
ogółem	112	100 %

n – liczba osób, % - procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najmłodszy respondent miał 20 lat, czyli był przedstawicielem pokolenia Z. Wiek osoby najstarszej to 50 lat. Najwięcej badanych należy do pokolenia Y (44 osoby) i pokolenia Z (44 osoby). Generacje Y i Z stanowią więc zdecydowaną większość funkcjonariuszy badanej formacji (78%). Zrównoważony udział pokolenia Y i Z sugeruje, że służba ma zarówno osoby dopiero wchodzące na rynek pracy, jak i te posiadające już pewne doświadczenie zawodowe. Najmniej liczne jest pokolenie X (24 osoby). Z uwagi na fakt możliwości szybszego przejścia na emeryturę (15 lat służby), wśród badanych nie ma przedstawicieli pokolenia baby boomers.

W tabeli 4.9 zaprezentowano rozkład płci badanych funkcjonariuszy (funkcjonariusze pozostający w służbie).

Tabela 4.9. Płeć osób badanych

PLEĆ	n	%
kobiety	21	19 %
mężczyźni	91	81 %
ogółem	112	100 %

n – liczba osób, % - procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badaniu wzięło udział 112 funkcjonariuszy. Analiza struktury płci wykazała wyraźną przewagę mężczyzn – stanowili oni 91 osób (81%) próby. Struktura badanej próby odzwierciedla rozkład płci wśród wszystkich funkcjonariuszy SM. W tabeli 4.10 przedstawiono rozkład poziomu wykształcenia osób badanych.

Tabela 4.10. Poziom wykształcenia osób badanych (funkcjonariusze pozostający w służbie)

WYKSZTAŁCENIE	n	%
podstawowe	0	0 %
średnie	29	26 %
wyższe niepełne (licencjat)	37	33 %
wyższe pełne (inżynier, magister)	46	41 %
ogółem	112	100 %

n – liczba osób, % - procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykształcenie badanych funkcjonariuszy jest relatywnie wysokie – aż 74% ma co najmniej tytuł licencjata. Ponad 2/5 osób ukończyło pełne studia wyższe, co sugeruje wysoki poziom kwalifikacji formalnych. Jedynie co czwarta osoba ma wykształcenie średnie – w dużej mierze jest to grupa młodych osób, która w przyszłości zdecyduje się na uzupełnienie edukacji. Nikt z badanych nie ma wykształcenia podstawowego (0%). W tabeli 4.11 zaprezentowano rozkład stażu pracy osób badanych.

Tabela 4.11. Staż pracy osób badanych (funkcjonariusze pozostający w służbie)

STAŻ PRACY	n	%
<1 rok	1	1 %
1-5 lat	38	34 %
6-10 lat	31	28 %
>10 lat	42	37 %
ogółem	112	100 %

n – liczba osób, % - procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Większość badanych (65%) ma co najmniej 6 lat doświadczenia w pracy (6–10 lat i >10 lat razem). Dominuje grupa osób z stażem pracy powyżej 10 lat. Niewiele mniej jest jednak osób, których staż pracy nie przekracza 5 lat. Są to osoby młode, dla których Straż Marszałkowska jest pierwszym miejscem zatrudnienia. Osoby rozpoczynające karierę (<1 rok) są w tym zbiorze marginalne. W tabeli 4.12 przedstawiono rozkład stażu służby w Straży Marszałkowskiej.

Tabela 4.12. Staż służby w Straży Marszałkowskiej osób badanych (funkcjonariusze pozostający w służbie)

STAŻ SŁUŻBY	n	%
<1 rok	10	9 %
1-5 lat	82	73 %
6-10 lat	6	5 %
>10 lat	14	13 %
ogółem	112	100 %

n – liczba osób, % - procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród badanych dominuje grupa z niewielkim doświadczeniem w służbie (1–5 lat), co oznacza, że stosunkowo wielu funkcjonariuszy jest na wczesnym etapie służby. Tylko 18% badanych (6–10 lat + >10 lat) to osoby z dłuższym doświadczeniem służbowym. Struktura sugeruje, że kadra jest stosunkowo „młoda” pod kątem służby, ale równocześnie sporo osób ma bogate doświadczenie zawodowe spoza niej (co było widoczne w tabeli 4.12 dotyczącej stażu pracy).

Kryterium doboru próby badawczej w badaniu ankietowym wśród byłych funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej stanowił fakt odejścia ze służby w latach 2020 – 2025.

W badaniu przeprowadzonym w marcu 2025 r. wzięło udział 60 osób. W tabeli 4.13. zaprezentowano przynależność pokoleniową respondentów.

Tabela 4.13. Przynależność pokoleniowa respondentów (byli funkcjonariusze)

POKOLENIE	<i>n</i>	%
X	4	7 %
Y	26	43 %
Z	30	50 %
ogółem	60	100 %

n – liczba osób, % - procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badaniu wzięło udział 60 osób, które zaklasyfikowano do trzech generacji. Najliczniej reprezentowane było pokolenie Z – 30 osób (50%) całej próby. Kolejną pod względem liczebności grupę stanowiło pokolenie Y – 26 osób (43%). Najmniejszy udział odnotowano w przypadku pokolenia X, które obejmowało jedynie 4 osoby (7%). Uzyskana struktura pokoleniowa wskazuje na dominację młodszych generacji (Y i Z), które łącznie stanowią 93% respondentów, przy jednocześnie marginalnym udziale przedstawicieli pokolenia X. W tabeli 4.14 przedstawiono rozkład płci osób badanych (byli funkcjonariusze).

Tabela 4.14. Płeć osób badanych

PŁEĆ	<i>n</i>	%
kobiety	2	3 %
mężczyźni	58	97 %
ogółem	60	100 %

n – liczba osób, % - procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W analizowanej próbie liczącej 60 osób zdecydowaną większość stanowili mężczyźni – 58 osób (97%). Wśród badanych znalazły się zaledwie 2 kobiety. Ilość ta wynika z dwóch faktów: ogólnej małej ilości kobiet w formacji oraz małej ilości odejść tych kobiet. W tabeli 4.15 przedawniono rozkład stażu służby w Straży Marszałkowskiej w momencie odejścia ze służby.

Tabela 4.15. Staż służby w Straży Marszałkowskiej badanych osób (byli funkcjonariusze)

STAŻ SŁUŻBY W SM	<i>n</i>	%
<1 rok	16	27 %
1-5 lat	40	67 %
>5 lat	4	6 %
ogółem	60	100 %

n – liczba osób, % - procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wynika z tabeli nr 4.15. wśród badanych osób, które odeszły ze służby w latach 2020-2025 dominowały osoby ze stażem w przedziale od 1 roku do 5 lat. Uwagę zwraca fakt znaczącej liczby osób, które zrezygnowały z pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej przed upływem 1 roku. Zaledwie 4 osoby pozostawały w służbie dłużej niż 5 lat. Wyniki obrazują problem kadrowy z jakim zmaga się służba – odejścia osób na wczesnym etapie służby. W tabeli 4.16 przedawniono rozkład lat, w jakich zanotowano odejścia ze służby w Straży Marszałkowskiej badanych osób.

Tabela 4.16. Lata odejść ze służby w Straży Marszałkowskiej badanych osób

ROK	<i>n</i>	%
2022	21	35 %
2023	17	28 %
2024	11	18 %
2021	4	7 %
2025	4	7 %
2020	3	5 %
ogółem	60	100 %

n – liczba osób, % - procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najniższy poziom odejść osób badanych odnotowano w roku 2020 (5%), a szczytowy – w roku 2022, kiedy aż 35% funkcjonariuszy zakończyło służbę. Od roku 2022 widoczny jest trend spadkowy, z 28% w 2023 r., 18% w 2024 r. i powrotem do poziomu 7% w roku 2025.

Kryterium doboru próby badawczej wywiadu pogłębianego był fakt pełnienia jednej z funkcji wchodzącej w skład kadry dowódczej. W badaniu udział wzięło 15 osób. W tabeli 4.17 zaprezentowano stanowiska osób, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębiane.

Tabela 4.17. Stanowiska badanych osób

STANOWISKO	<i>n</i>	%
Komendant	1	7 %
Koordynator SM	1	7 %
Naczelnik wydziału	3	20 %
Dowódca zmiany	4	27 %
Pomocnik dowódcy zmiany	1	7 %
Koordynator zmiany	5	32 %
ogółem	15	100 %

n – liczba osób, % - procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badaniu udział wzięli Komendant Straży Marszałkowskiej oraz Koordynator Straży Marszałkowskiej. Udział wzięli także: 3 naczelników wydziału (w Straży Marszałkowskiej jest 5 naczelników wydziału), 4 dowódców zmiany (w Straży Marszałkowskiej jest 4 dowódców zmiany), 1 pomocnik dowódcy zmiany (w Straży Marszałkowskiej jest 4 pomocników dowódców zmiany) oraz 5 koordynatorów zmian (w Straży Marszałkowskiej jest 8 koordynatorów zmiany). W tabeli 4.18 przedstawiono rozkład stażu służby w Straży Marszałkowskiej badanych osób.

Tabela 4.18. Straż służby w Straży Marszałkowskiej osób badanych

STAŻ SŁUŻBY W SM	<i>n</i>	%
1-10 lat	5	33 %
11-20 lat	7	47 %
21-30 lat	3	20 %
ogółem	15	100 %

n – liczba osób, % - procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

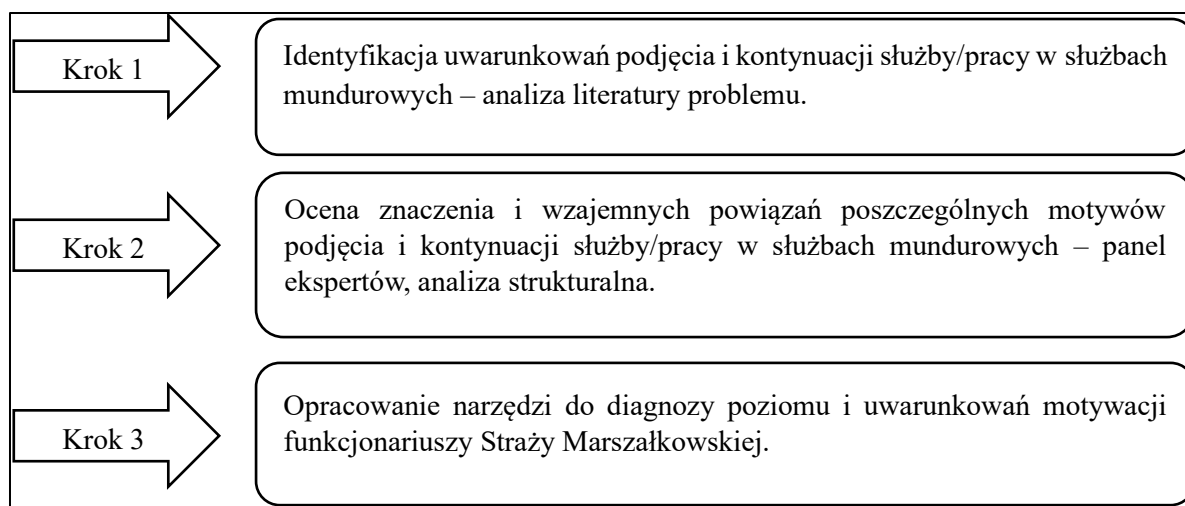
W badanej grupie funkcjonariuszy pełniących funkcje dowódcze rozkład stażu służby przedstawiał się następująco: największy odsetek respondentów stanowili funkcjonariusze z 11–20-letnim stażem pracy, którzy stanowili 47% próby (*n* = 7). 33% badanych (*n* = 5) posiadało odpowiednio 1–10 lat oraz 20 % (*n* = 3) to osoby mające 21–30 lat doświadczenia zawodowego. Dane te wskazują na zróżnicowanie pod względem długości służby, przy czym dominującą grupę stanowią osoby z umiarkowanym stażem zawodowym (11–20 lat).

5. MOTYWACJA DO SŁUŻBY W STRAŻY MARSZAŁKOWSKIEJ A PRZYNALEŻNOŚĆ POKOLENIOWA FUNKCJONARIUSZY – ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

Rozdział ten zawiera wyniki badań ilościowych i jakościowych przeprowadzonych wśród obecnych i byłych funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej, kadry dowódczej oraz specjalistów zajmujących się problematyką zarządzania kapitałem ludzkim w formacjach mundurowych (panel ekspertów). Podjęto następujące zagadnienia: jakie są uwarunkowania motywacji do służby w formacjach mundurowych? Jak na tym tle kształtują się motywy aplikowania i podjęcia służby w Straży Marszałkowskiej (z uwzględnieniem perspektywy funkcjonariuszy i kadry dowódczej)? Jaki jest poziom oraz uwarunkowania motywacji do służby w Straży Marszałkowskiej funkcjonariuszy reprezentujących różne grupy wiekowe? Jaka jest hierarchia wartości funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej w kontekście ich potrzeb motywacyjnych? Jakie narzędzia motywowania wykorzystywane są w Straży Marszałkowskiej? Jakie są główne przyczyny odejść ze służby w badanej formacji?

5.1. Uwarunkowania motywacji do służby w formacjach mundurowych

Szukając odpowiedzi na pytania badawcze dotyczące poziomu i uwarunkowań motywacji do podjęcia i pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej przyjęto założenie, że konieczne jest zidentyfikowanie determinant o szerszym wymiarze, a mianowicie mających wpływ na poziom motywacji do służby w formacjach mundurowych. Autorka rozprawy przyjęła następującą logikę postępowania badawczego: w związku z brakiem badań nad determinantami motywacji do pracy/służby w Straży Marszałkowskiej niemożliwe jest zbudowanie trafnych i rzetelnych narzędzi diagnostycznych w oparciu o aktualny stan badań nad tym zagadnieniem. W związku z tym należy przyjąć szerszy kontekst badawczy i w pierwszym etapie badań zidentyfikować uwarunkowania podjęcia i kontynuacji służby/pracy w służbach mundurowych, a nie w jednej konkretnej formacji (rysunek 5.1).



Rysunek 5.1. Miejsce diagnozy motywacji do służby w formacjach mundurowych w procesie badań nad motywacją do służby w Straży Marszałkowskiej

Źródło: opracowanie własne.

W celu identyfikacji uwarunkowań podjęcia i kontynuacji służby/pracy w służbach mundurowych zastosowano metodę panelu ekspertów, szczegółowo opisaną w rozdziale metodycznym. Czynniki poddane ocenie zostały wyłonione na podstawie przeglądu literatury przedmiotu:

1. Marka organizacji - MO
2. Regulacje prawne - RP
3. Poziom wynagrodzenia - PW
4. Poziom bezpieczeństwa służby - PBS
5. Poziom akceptacji struktury organizacyjnej - PASO
6. Poziom zrozumienia misji - PZM
7. Poziom akceptacji hierarchii - PAH
8. Poziom zbieżności wartości osobistych z organizacyjnymi - PZWOzO
9. Styl przywództwa - SP
10. Podział ról i obowiązków - PRiO
11. Możliwość szkoleń i rozwoju - MSiR
12. Możliwość awansu - MA
13. Dostęp do wsparcia psychologicznego - DWP
14. Ochrona zdrowia - OZ
15. Dostęp do nagród - DN
16. Poziom stabilności zatrudnienia - PSZ
17. Poziom zaangażowania - PZ

18. Poziom poczucia przynależności - PPP

19. Sytuacja geopolityczna - SG

20. Atmosfera w miejscu służby – AMP

Eksperti dokonywali oceny siły wpływu oraz wzajemnych zależności pomiędzy zidentyfikowanymi czynnikami. Dobór ekspertów miał charakter celowy i obejmował osoby posiadające doświadczenie zawodowe oraz wiedzę w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim w formacjach mundurowych.

Na potrzeby prezentowanych badań opracowano macierz wpływów bezpośrednich. Opracowana macierz miała wielkość 20 x20 zmiennych. Zależności te określone były poprzez wskazanie siły wpływu w skali: „0” – brak wpływu, „1” – słaby wpływ, „2” – średni wpływ, „3” – wpływ duży. Ocena siły wpływu była dokonywana w odniesieniu do bezpośredniego oddziaływania jednego czynnika na drugi, rozumianego jako zdolność inicjowania zmiany poziomu analizowanej zmiennej w ramach systemu motywacyjnego.

Czynniki ocenione w panelu ekspertów poddano analizie strukturalnej przeprowadzonej przy wykorzystaniu programu MICMAC. Oceny poszczególnych ekspertów zostały zagregowane poprzez wyznaczenie dominanty dla każdej relacji pomiędzy analizowanymi czynnikami, co pozwoliło na identyfikację najczęściej wskazywanej siły wpływu i konstrukcję syntetycznej macierzy wpływów bezpośrednich (tabela 5.1).

Tabela 5.1. Charakterystyka macierzy MPDI (Matrix of Direct Influence)

Wskaźnik	Wartość
Wielkość macierzy	20
Liczba zer	102
Liczba jedynek	72
Liczba dwójek	121
Liczba trójek	105
Współczynnik wypełnienia	74,5%

Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MICMAC.

W celu oceny struktury macierzy wpływów bezpośrednich (MPDI) przeanalizowano rozkład wartości oraz stopień jej wypełnienia. Wyniki wskazują, że macierz charakteryzuje się stosunkowo wysoką gęstością relacji – współczynnik wypełnienia (fillrate) wyniósł 74,5%, co oznacza, że większość potencjalnych relacji między czynnikami została uznana przez ekspertów za istotną.

Analiza stabilności macierzy wpływów wykazała, że system osiąga wysoką stabilność już na wczesnym etapie iteracji. Po drugiej iteracji poziom stabilności wyniósł 99% w zakresie wpływu oraz 97% w zakresie zależności, co świadczy o dużej spójności ocen ekspertów oraz stabilności struktury zależności między czynnikami. Uzyskane wyniki potwierdzają, że

przeprowadzona analiza strukturalna jest wiarygodna, a identyfikowane relacje między czynnikami mają charakter trwałe i nie ulegają istotnym zmianom w kolejnych iteracjach modelu.

Dominującymi wartościami w macierzy były poziomy średnie i wysokie (wartości 2 i 3), co wskazuje na postrzeganie systemu motywacyjnego jako silnie powiązanego i o znacznym natężeniu oddziaływań pomiędzy jego elementami. Jednocześnie stosunkowo niewielka liczba zer potwierdza, że eksperci rzadko wskazywali na brak relacji pomiędzy analizowanymi czynnikami.

Przeprowadzona analiza pozwoliła również na wyodrębnienie kilku kategorii czynników różniących się zarówno siłą oddziaływania na system, jak i poziomem zależności od pozostałych elementów. Struktura zależności wskazuje na istnienie czynników kluczowych, determinant, celów, czynników autonomicznych oraz zewnętrznych, z których każdy pełni odmienną funkcję w kształtowaniu poziomu motywacji do służby (tabela 5.2).

Tabela 5.2. Grupy czynników mających pośredni wpływ na poziom motywacji do służby w formacjach mundurowych

Grupa czynników	Charakterystyka grupy	Czynnik
Czynniki kluczowe	Łączą w sobie dużą siłę oddziaływania (determinują) z dużym stopniem zależności (są zależne)	Możliwość awansu – MA
		Możliwość szkoleń i rozwoju – MSiR
		Poziom stabilności zatrudnienia – PSZ
		Marka organizacji – MO
		Poziom zrozumienia misji – PZM
		Podział ról i obowiązków – PriO
		Poziom poczucia przynależności – PPP
		Poziom zaangażowania – PZ
		Styl przywództwa – SP
		Poziom akceptacji struktury organizacyjnej – PASO
		Poziom bezpieczeństwa służby – PBS
		Atmosfera w miejscu służby – AMS
Czynniki decydujące (determinanty)	Wywierają bardzo silny wpływ na system, czyli czynniki napędzające lub hamujące	Regulacje prawne – RP Poziom wynagrodzenia – PW
Czynniki cele	W większym stopniu same zmieniają się na skutek innych czynników, niż wpływają na pozostałe czynniki; reprezentują możliwe cele badanego systemu	Dostęp do nagród – DN
		Poziom zbieżności wartości osobistych z organizacyjnymi – PZWOzO
		Poziom akceptacji hierarchii – PAH
Czynniki autonomiczne	Wykazują najmniejszy wpływ na zmiany zachodzące w systemie jako całości	Ochrona zdrowia – OZ,
		Dostęp do wsparcia psychologicznego – DWP
Czynniki zewnętrzne	Elementy spoza organizacji, które mogą na nią wpływać (mają one	Sytuacja geopolityczna – SG

	średni wpływ na to, co się dzieje w systemie)	
--	---	--

Źródło: opracowanie własne.

Do grupy czynników kluczowych włączono elementy, które cechują się zarówno wysoką siłą oddziaływania na system, jak i wysokim stopniem zależności od innych zmiennych. Oznacza to, że pełnią one funkcję centralną w mechanizmach motywacyjnych, czyli są zarówno „nośnikami zmian”, jak i „odbiorcami wpływów” z pozostałych elementów systemu. Ich umiejscowienie w centrum systemu wskazuje, że są krytyczne zarówno dla organizacyjnego dobrostanu, jak i dla indywidualnej motywacji funkcjonariuszy. Wysoka zależność tych czynników oznacza jednocześnie, że poprawa lub pogorszenie jednego z nich może inicjować sprzężenia zwrotne prowadzące do zmian w całym systemie motywacyjnym. Należą do nich: możliwość awansu (MA), możliwość szkoleń i rozwoju (MsiR), poziom stabilności zatrudnienia (PSZ), marka organizacji (MO), poziom zrozumienia misji (PZM), podział ról i obowiązków (PriO) poziom poczucia przynależności (PPP), styl przywództwa (SP), poziom akceptacji struktury organizacyjnej (PASO), poziom bezpieczeństwa służby (PBS) oraz atmosfera w miejscu służby (AMS).

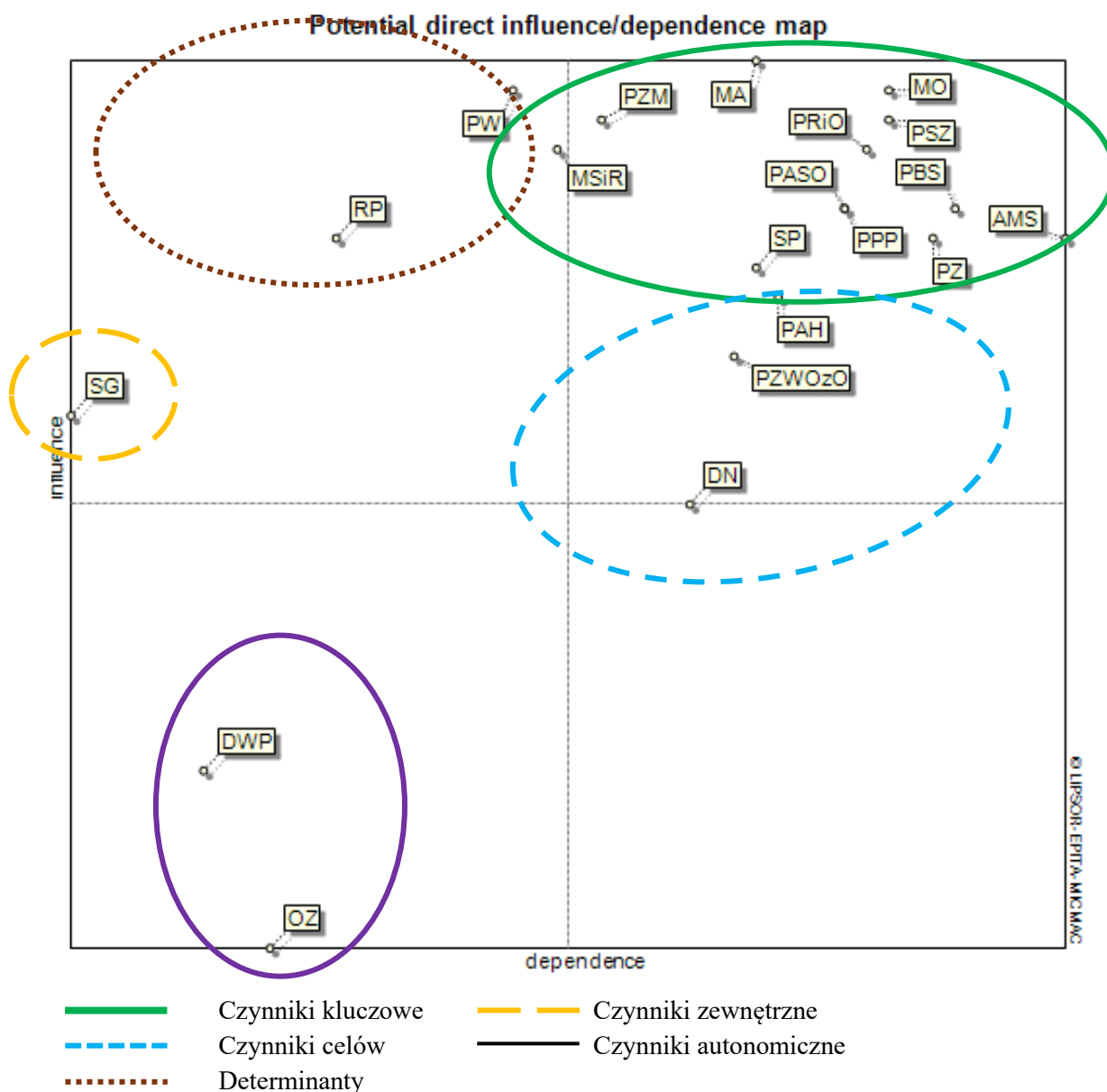
Czynniki decydujące charakteryzują się bardzo silnym oddziaływaniem na system, przy stosunkowo niewielkiej podatności na wpływy innych zmiennych. W praktyce pełnią rolę kluczowych napędów lub hamulców motywacji. Do tej grupy determinant należą: regulacje prawne (RP) oraz poziom wynagrodzenia (PW). Ich siła polega na tym, że stanowią fundament funkcjonowania służb mundurowych: determinują warunki pracy, atrakcyjność służby oraz zakres obowiązków. Jednocześnie są najmniej podatne na oddziaływanie wewnętrznych procesów organizacyjnych, gdyż ich charakter wynika z otoczenia instytucjonalno-prawnego oraz realiów budżetowych.

Czynniki zaklasyfikowane jako cele charakteryzują się stosunkowo wysoką zależnością, a jednocześnie ograniczoną siłą oddziaływania na inne elementy systemu. Oznacza to, że ich poziom stanowi rezultat funkcjonowania pozostałych czynników, ponieważ są one wskaźnikami jakości środowiska służby oraz jego rezultatów organizacyjnych. Ich zmienność wskazuje, że są one w dużej mierze rezultatem działań i polityk organizacyjnych. Poprawa czynników kluczowych i decydujących w systemie może prowadzić do podniesienia jakości czynników - celów, co z kolei wpływa na dobrostan i retencję funkcjonariuszy. Do tej grupy czynników należą: dostęp do nagród (DN), poziom zbieżności wartości osobistych z organizacyjnymi (PZWOZO) oraz poziom akceptacji hierarchii (PAH).

Czynniki autonomiczne odznaczają się niską siłą oddziaływania na system jako całość, a ich stan jest jedynie w ograniczonym stopniu kształtowany przez pozostałe zmienne. Pełnią one funkcję wspierającą, ale nie determinują kluczowych procesów motywacyjnych. W tej kategorii znajdują się: ochrona zdrowia (OZ) oraz dostęp do wsparcia psychologicznego (DWP). Choć czynniki te mają duże znaczenie dla dobrostanu funkcjonariuszy, ich rola systemowa jest mniejsza. Oznacza to, że same nie inicjują zmian w strukturze motywacyjnej, lecz stanowią raczej elementy uzupełniające i stabilizujące.

Czynniki zewnętrzne obejmują elementy spoza organizacji, które oddziałują na nią z umiarkowaną siłą i których nie można bezpośrednio kontrolować poprzez działania wewnętrzne. Jedynym zidentyfikowanym czynnikiem zewnętrznym jest sytuacja geopolityczna (SG). Może ona modyfikować zarówno postrzeganie służby, jak i realia operacyjne, wpływając tym samym pośrednio na potrzeby i oczekiwania funkcjonariuszy oraz na organizacyjne priorytety motywacyjne.

Rozkład czynników zgodnie z wynikami analizy strukturalnej na płaszczyźnie bezpośredni wpływ - zależność przedstawiono na rysunku 5.2.



Rysunek 5.2. Mapa wpływ–zależność (wpływy bezpośrednie)

Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MICMAC.

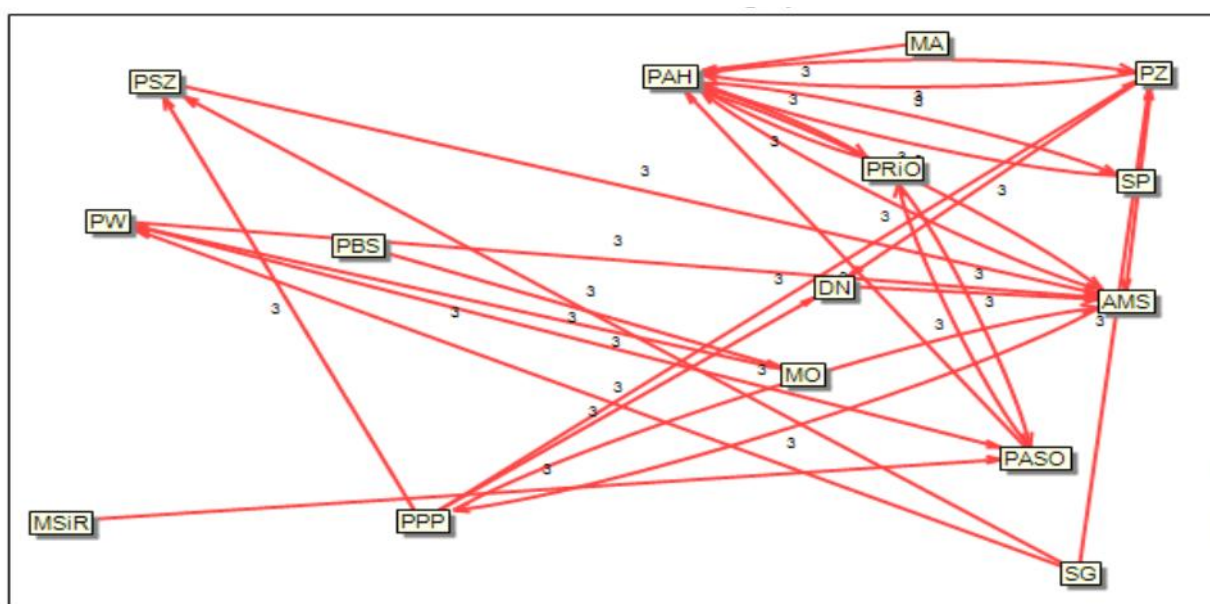
Przedstawiona struktura czynników motywacyjnych ukazuje, że system motywacyjny służb ma charakter złożony i dynamiczny. Najistotniejszą rolę w jego funkcjonowaniu odgrywają czynniki kluczowe oraz determinanty, podczas gdy czynniki cele stanowią przede wszystkim odzwierciedlenie jakości i spójności działań organizacyjnych. Czynniki autonomiczne pełnią funkcję wspierającą, a czynniki zewnętrzne modulującą.

Zidentyfikowana struktura czynników pozostaje spójna z klasycznymi ujęciami motywacji, w których czynniki o charakterze ekonomiczno-instytucjonalnym pełnią funkcję podstawowych determinant, natomiast elementy związane z relacjami społecznymi, stylem

przywództwa i identyfikacją organizacyjną odzwierciedlają wyższe poziomy potrzeb oraz stanowią rezultat funkcjonowania systemu organizacyjnego.

Należy jednak zauważyć, że zastosowana metoda opiera się na subiektywnych ocenach ekspertów, co może wpływać na ostateczny kształt zidentyfikowanej struktury zależności, choć wykorzystanie analizy strukturalnej ogranicza to ryzyko poprzez systemowe ujęcie relacji między czynnikami.

Na rysunku 5.3 przedstawiono sieć bezpośrednich powiązań między analizowanymi czynnikami. Każdy czerwony, kierunkowy łuk oznacza występowanie silnego wpływu jednego czynnika na drugi (wartość 3 w macierzy wpływów bezpośrednich).



— bardzo silny wpływ (3)

Rysunek 5.3. Graf oddziaływań bezpośrednich

Źródło: opracowanie przy użyciu programu MICMAC.

Analiza układu powiązań wskazuje na wyraźne zróżnicowanie ról poszczególnych czynników w systemie motywacyjnym. Do czynników o największej sile oddziaływania należą przede wszystkim poziom wynagrodzenia (PW), poziom bezpieczeństwa służby (PBS), dostęp do nagród (DN), marka organizacji (MO), styl przywództwa (SP) oraz poziom akceptacji hierarchii (PAH). W szczególności PAH wyróżnia się dużą liczbą zarówno powiązań wychodzących, jak i przychodzących, co wskazuje na jego centralną rolę w systemie zależności oraz potwierdza jego przynależność do grupy czynników kluczowych.

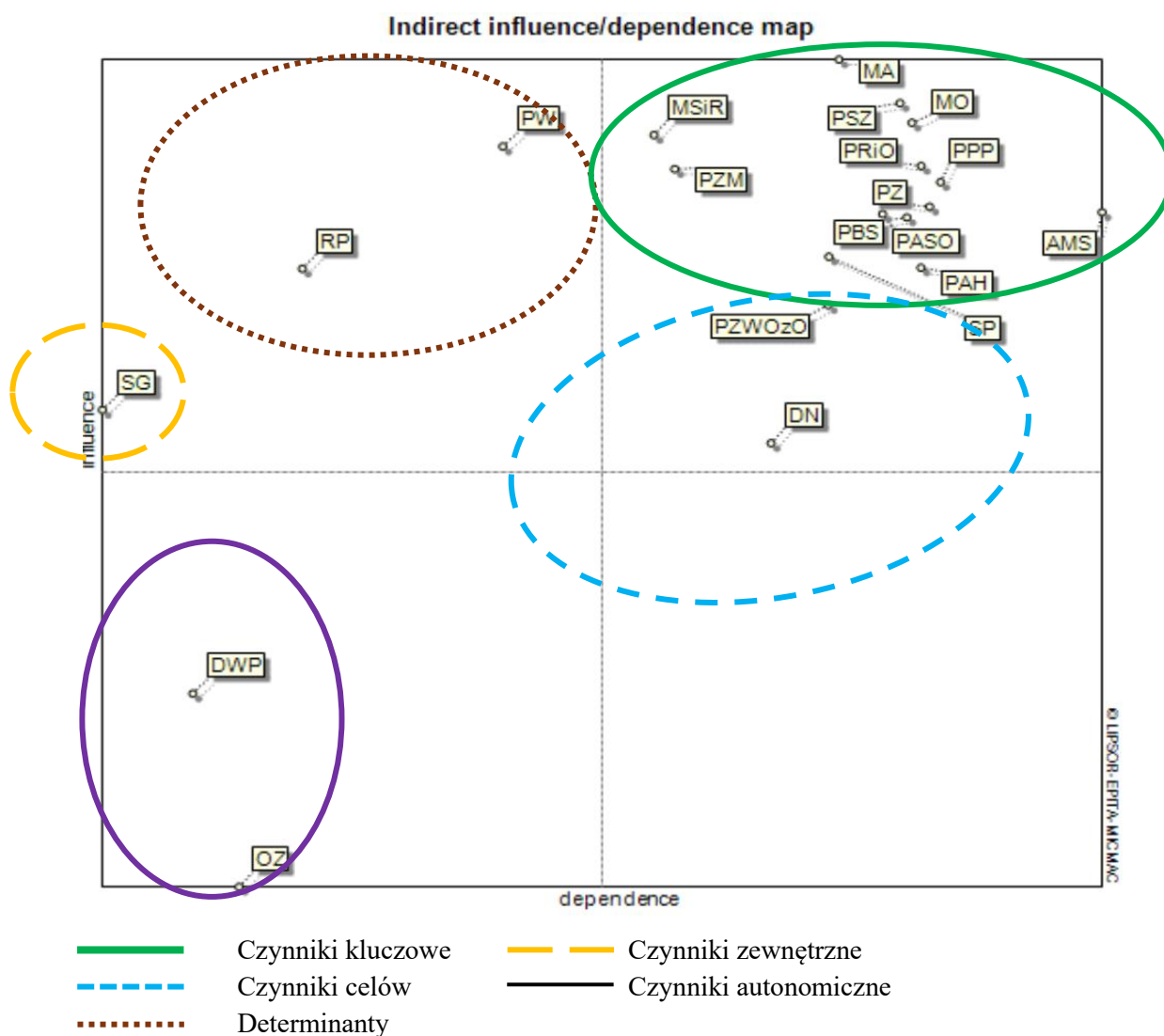
Jednocześnie widoczna jest grupa czynników o wysokim poziomie zależności, do których należą w szczególności poziom zaangażowania (PZ), poziom akceptacji struktury organizacyjnej (PASO), poziom poczucia przynależności (PPP) oraz atmosfera w miejscu

służby (AMS). Czynniki te stanowią węzły, do których kierowana jest duża liczba oddziaływań, co wskazuje, że ich poziom jest w znacznym stopniu determinowany przez inne elementy systemu.

Szczególną uwagę zwraca atmosfera w miejscu służby (AMS), która kumuluje wiele silnych oddziaływań, zwłaszcza ze strony takich czynników, jak styl przywództwa (SP), dostęp do nagród (DN), podział ról i obowiązków (PRiO) oraz poziom akceptacji struktury organizacyjnej (PASO). Wskazuje to, że atmosfera pracy ma charakter wtórny i stanowi rezultat funkcjonowania kluczowych mechanizmów organizacyjnych.

Analiza sieci silnych zależności potwierdza, że system motywacyjny służb mundurowych ma charakter złożony i wielokierunkowy, a najistotniejszą rolę odgrywają czynniki inicjujące oddziaływania (determinanty i wybrane czynniki kluczowe), które kształtują poziom zmiennych zależnych, związanych z postawami i doświadczeniem funkcjonariuszy.

Rozkład czynników zgodnie z wynikami analizy strukturalnej na płaszczyźnie wpływ – zależność dla wpływów pośrednich przedstawiono na rysunku 5.4. Analiza ta uwzględnia nie tylko bezpośrednie relacje pomiędzy czynnikami, lecz także pośrednie ścieżki oddziaływań, wynikające z ich wzajemnych powiązań w systemie.



Rysunek 5.4. Mapa wpływ–zależność (wpływy pośrednie)

Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MICMAC.

Analiza wpływów pośrednich prowadzi do częściowej zmiany obrazu systemu motywacyjnego w porównaniu z analizą wpływów bezpośrednich. Uwzględnienie pośrednich ścieżek oddziaływania pokazuje, że poziom akceptacji hierarchii (PAH) zyskuje większe znaczenie systemowe i zostaje zaklasyfikowany do grupy czynników kluczowych. Oznacza to, że PAH nie jest wyłącznie rezultatem oddziaływania innych zmiennych, lecz uczestniczy również w dalszym przenoszeniu wpływów w systemie motywacyjnym.

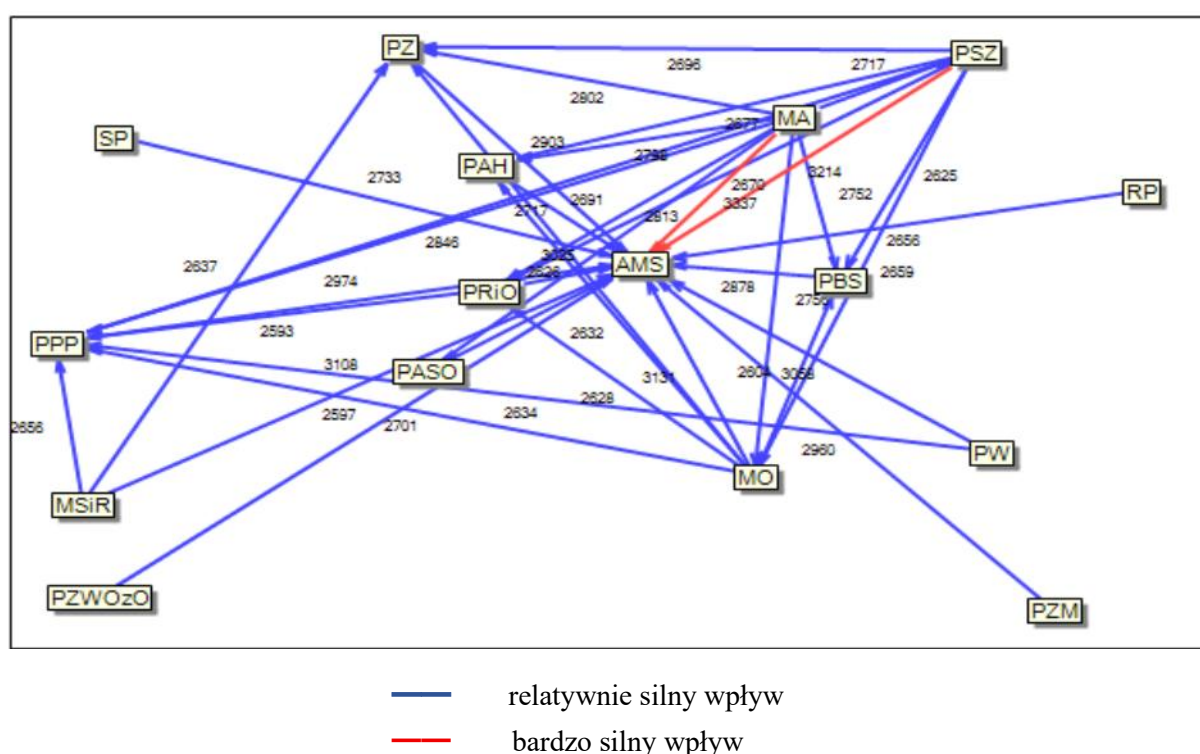
Odmianą zmianę zaobserwowano w przypadku stylu przywództwa (SP), który w analizie wpływów pośrednich został przesunięty do grupy czynników celu. Wskazuje to, że styl przywództwa, choć może oddziaływać bezpośrednio na wybrane elementy systemu, w szerszym układzie zależności jest w większym stopniu kształtowany przez inne czynniki

organizacyjne. Może być więc interpretowany jako rezultat działania mechanizmów strukturalnych, kulturowych i organizacyjnych.

Porównanie obu map wskazuje, że analiza wpływów pośrednich ujawnia bardziej dynamiczny obraz systemu motywacyjnego. Czynniki, które na poziomie relacji bezpośrednich wydają się pełnić określoną funkcję, po uwzględnieniu łańcuchów zależności mogą zmieniać swoją pozycję, co potwierdza sprzężony i wieloetapowy charakter mechanizmów motywacyjnych w formacjach mundurowych.

Na rysunku 5.5 zaprezentowano sieć relatywnie silnych zależności pośrednich pomiędzy analizowanymi czynnikami. W przeciwieństwie do sieci wpływów bezpośrednich, układ ten odzwierciedla skumulowane oddziaływania wynikające z łańcuchów zależności w systemie, co prowadzi do większej złożoności i rozproszenia relacji. Najsilniejsze pojedyncze powiązania zaobserwowano w przypadku:

- PSZ → AMS (poziom stabilności zatrudnienia → atmosfera w miejscu służby)
- MA → AMS (możliwość awansu → atmosfera w miejscu służby).



Rysunek 5.5. Graf oddziaływań pośrednich

Źródło: opracowanie przy użyciu programu MICMAC.

Analiza sieci wpływów pośrednich wskazuje, że kluczową rolę w systemie motywacyjnym odgrywają przede wszystkim poziom stabilności zatrudnienia (PSZ), możliwość awansu (MA) oraz marka organizacji (MO). Czynniki te charakteryzują się dużą

liczbą powiązań zarówno wychodzących, jak i przychodzących, co świadczy o ich centralnym znaczeniu w strukturze zależności oraz o zdolności do inicjowania i wzmacniania oddziaływań w systemie.

Poziom stabilności zatrudnienia (PSZ) pełni szczególną rolę węzła systemowego, kumulując wpływy z wielu źródeł oraz przekazując je dalej, co wskazuje na jego znaczenie dla percepcji trwałości zatrudnienia i decyzji o kontynuacji służby. Możliwość awansu (MA) działa jako istotny czynnik transmisji oddziaływań, łącząc elementy związane z rozwojem zawodowym z postrzeganiem stabilności i warunków służby. Z kolei marka organizacji (MO) pełni funkcję integrującą, wpływając na wiele obszarów systemu i wzmacniając oddziaływania o charakterze organizacyjnym i wizerunkowym.

Jednocześnie czynniki, takie jak atmosfera w miejscu służby (AMS) zachowują swój silnie zależny charakter, kumulując oddziaływania pochodzące z wielu elementów systemu, w tym PSZ, MA oraz MO. Wskazuje to, że atmosfera pracy jest przede wszystkim rezultatem funkcjonowania kluczowych mechanizmów organizacyjnych, a nie ich pierwotnym źródłem.

Należy podkreślić, iż niniejsza analiza wpływów pośrednich potwierdza, że rzeczywiste znaczenie czynników motywacyjnych wynika z ich pozycji w sieci zależności oraz zdolności do uczestniczenia w wieloetapowych łańcuchach oddziaływań, co odzwierciedla dynamiczny i sprzężony charakter systemu motywacyjnego.

Podsumowując wyniki badań nad determinantami poziomu motywacji funkcjonariuszy formacji mundurowych Autorka pracy sformułowała następujące wnioski:

1. Najważniejsze czynniki decydujące o poziomie motywacji funkcjonariuszy to poziom wynagrodzenia (PW) oraz regulacje prawne (RP). Motywatory te mają charakter względnie niezależny od innych elementów systemu i stanowią jego podstawę instytucjonalno-ekonomiczną, determinując warunki służby oraz jej atrakcyjność.
2. Kluczowe znaczenie dla funkcjonowania systemu motywacyjnego mają czynniki o charakterze organizacyjnym, rozwojowym i identyfikacyjnym, takie jak: możliwość awansu (MA), możliwość szkoleń i rozwoju (MSiR), poziom stabilności zatrudnienia (PSZ), marka organizacji (MO), poziom zrozumienia misji (PZM), podział ról i obowiązków (PRiO), poziom poczucia przynależności (PPP), poziom zaangażowania (PZ), poziom akceptacji struktury organizacyjnej (PASO), poziom bezpieczeństwa służby (PBS) oraz atmosfera w miejscu służby (AMS). Czynniki te pełnią funkcję centralnych węzłów systemu, ponieważ łączą wysoką siłę oddziaływania z wysokim poziomem zależności od pozostałych elementów. Szczególnie analiza wpływów pośrednich wskazuje na wzrost znaczenia poziomu stabilności zatrudnienia (PSZ),

możliwości awansu (MA) oraz marki organizacji (MO), które pełnią rolę wzmacniaczy i kanałów transmisji oddziaływań w systemie.

3. Rezultatem oddziaływania determinant oraz czynników kluczowych są motywatory o charakterze wynikowym, takie jak dostęp do nagród (DN), poziom zbieżności wartości osobistych z organizacyjnymi (PZWOzO) oraz poziom akceptacji hierarchii (PAH) lub styl przywództwa (SP) (w zależności od analizy powiązań bezpośrednich czy pośrednich między poszczególnymi elementami). Czynniki te w dużej mierze odzwierciedlają jakość funkcjonowania systemu organizacyjnego.
4. Czynniki takie jak ochrona zdrowia (OZ) oraz dostęp do wsparcia psychologicznego (DWP) pełnią w analizowanym systemie funkcję uzupełniającą. Choć z perspektywy analizy strukturalnej wykazują ograniczoną siłę oddziaływania oraz niski poziom zależności, ich znaczenie praktyczne może być istotne, ponieważ w sytuacjach granicznych mogą determinować możliwość pełnienia służby. Oznacza to, że czynniki te nie inicjują zmian w strukturze motywacyjnej systemu, lecz mogą pełnić rolę warunków progowych, wpływających na uczestnictwo jednostki w systemie.
5. Analiza porównawcza wpływów bezpośrednich i pośrednich wskazuje, że rzeczywiste znaczenie czynników motywacyjnych nie wynika wyłącznie z ich bezpośredniego oddziaływania, lecz przede wszystkim z ich pozycji w sieci zależności oraz zdolności do uczestniczenia w wieloetapowych łańcuchach wpływu. Uwzględnienie wpływów pośrednich prowadzi do częściowej zmiany obrazu systemu oraz ujawnia jego dynamiczny i sprzężony charakter.

Przedstawione wyniki analizy należy traktować jako model referencyjny uwarunkowań motywacji do służby w formacjach mundurowych o charakterze ogólnym. Zidentyfikowana struktura czynników oraz sieć zależności stanowią punkt odniesienia dla dalszych etapów postępowania badawczego. W szczególności umożliwiają one zawężenie perspektywy analitycznej oraz operacjonalizację kluczowych zmiennych w kontekście specyfiki Straży Marszałkowskiej. Oznacza to, że w kolejnym etapie badań uwaga zostanie skoncentrowana na weryfikacji znaczenia wyłonionych determinant oraz ich konfiguracji w warunkach tej konkretnej formacji, co pozwoli na identyfikację czynników różnicujących poziom motywacji w ujęciu organizacyjnym i indywidualnym.

5.2. Motywy podjęcia służby w Straży Marszałkowskiej – perspektywa funkcjonariuszy i kadry dowódczej

Jednym z kluczowych problemów podjętych w niniejszej pracy doktorskiej było ustalenie motywów wyboru służby w Straży Marszałkowskiej przez funkcjonariuszy. Odpowiedzi respondentów zawarto w tabeli 5.3.

Tabela 5.3. Motywy wyboru służby

Motywy wyboru służby	Liczba wskazań (n=112)	% wskazań *
stabilność zatrudnienia	91	81,3
wysokość wynagrodzenia i inne benefity finansowe	63	56,3
możliwość wcześniejszego przejścia na emeryturę	60	53,6
możliwość rozwoju zawodowego	23	20,5
stałe miejsce pracy (ochrona tylko i wyłącznie terenu Sejmu RP i Senatu RP)	22	19,6
prestż/renoma formacji	18	16,1
świadomość rzeczywistego wpływu na bezpieczeństwo najważniejszych osób w państwie	17	15,2
szkolenia i kursy specjalistyczne oferowane przez SM	14	12,5
atmosfera pracy	13	11,6
elastyczność grafiku	13	11,6
inne	6	5,3

* Odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wskazać do trzech najważniejszych czynników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza danych dotyczących czynników motywujących respondentów do podjęcia służby w Straży Marszałkowskiej wykazała, że najczęściej wskazywanym elementem była stabilność zatrudnienia, na którą zwróciło uwagę aż 91 (81,3%) ankietowanych. Wysoko uplasowały się również takie elementy, jak wysokość wynagrodzenia i inne benefity finansowe (63 wskazania, 56,3%) oraz możliwość wcześniejszego przejścia na emeryturę (60 wskazań, 53,6%). Czynniki o charakterze organizacyjnym i rozwojowym, takie jak stałe miejsce pracy - ochrona tylko i wyłącznie terenu Sejmu RP i Senatu RP (22 wskazania, 19,6%) oraz możliwość rozwoju zawodowego (23 wskazania, 20,5%) zostały uznane za istotne motywy, jednak ich znaczenie było znacząco mniejsze. Najmniej istotne motywy podjęcia służby to czynniki związane z kulturą organizacyjną i warunkami pracy, takie jak atmosfera pracy (13 wskazań), elastyczność grafiku (13 wskazań) oraz szkolenia i kursy specjalistyczne (14 wskazań). Relatywnie niskie znaczenie miały również aspekty prestiżowe, ponieważ czynnik prestiż/renoma formacji uzyskał zaledwie 18 wskazań (16,1%), a świadomość rzeczywistego wpływu na bezpieczeństwo najważniejszych osób w państwie 17 wskazań (15,2%).

Uzyskane wyniki badań wskazują, że dla większości funkcjonariuszy kluczowe znaczenie mają czynniki zapewniające poczucie bezpieczeństwa zawodowego, ekonomicznego i socjalnego, natomiast w mniejszym stopniu motywują ich czynniki o charakterze prestiżowym czy rozwojowym. Jest to zgodne z klasycznymi ujęciami motywacji, w których potrzeby bezpieczeństwa stanowią fundament decyzji zawodowych.

Badaniu poddano zestaw oczekiwań wobec służby w chwili przyjęcia do Straży Marszałkowskiej. Ankietowanych poproszono o wskazanie głównych oczekiwań, które mieli wobec służby w dniu przyjęcia (tabela 5.4).

Tabela 5.4. Oczekiwania towarzyszące przyjęciu do służby w Straży Marszałkowskiej

Oczekiwania towarzyszące przyjęciu do służby w Straży Marszałkowskiej	Liczba wskazań (n=112)	% wskazań *
możliwość wysokich zarobków	69	61,6
stałe godziny pracy (satysfakcja z pracy na 12 h)	51	45,5
możliwość zachowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym	45	40,2
możliwość szybkiego awansu	39	34,8
możliwość pełnienia zaszczytnej służby dla dobra ojczyzny	33	29,5
możliwość rozwoju rzadkich kompetencji zawodowych	30	28,8
służba w miejscu, gdzie panuje dobra atmosfera pracy	29	25,9
możliwość rozwoju zainteresowań militarnych	17	15,2
możliwość rozwoju zainteresowań politycznych	16	14,3
inne	7	6,2

* Odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wskazać do trzech najważniejszych czynników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W momencie podejmowania służby w Straży Marszałkowskiej, czyli już po przejściu złożonego procesu rekrutacji oczekiwania funkcjonariuszy wobec pracodawcy nie zmieniły się w stosunku do deklarowanych motywów wyboru służby. Najważniejszym motywatorem w momencie rozpoczynania służby w badanej formacji była atrakcyjność wynagrodzenia (61,6% wskazań). Oznacza to, że zarobki są kluczowym czynnikiem wpływającym na atrakcyjność służby. Drugie miejsce zajęło oczekiwanie stałych godzin pracy (45,5% wskazań), co może świadczyć o wysokiej wartości, jaką respondenci przypisują stabilności i przewidywalności czasu pracy. Kolejne miejsce zajęła równowaga między życiem prywatnym a zawodowym (40,2% wskazań), co pozwala na sformułowanie wniosku, że dla badanych ważna jest równowaga między pracą (służbą) i innymi aspektami życia. Wśród umiarkowanie istotnych oczekiwań znalazły się: możliwość szybkiego awansu (34,8%) oraz pełnienie zaszczytnej służby dla dobra ojczyzny (29,5%). Wskazuje to na umiarkowaną wagę aspektów

prestżowych i patriotycznych, które są istotne, ale nie dominujące z punktu widzenia funkcjonariuszy. Najmniej wskazań uzyskały czynniki, takie jak: możliwość rozwoju zainteresowań militarnych oraz politycznych. Pozwala to na sformułowanie wniosku, że motywacje ideowe czy też polityczne mają charakter marginalny w porównaniu z pragmatycznymi oczekiwaniami związanymi z wynagrodzeniem oraz organizacyjnymi warunkami zatrudnienia.

Aby pogłębić diagnozę motywów podjęcia służby w SM problem ten uwzględniono w scenariuszu wywiadu adresowanego do kadry dowódczej. Kategorie odpowiedzi zawarto w tabeli 5.5.

Tabela 5.5. Motywy podjęcia służby w Straży Marszałkowskiej w ocenie kadry dowódczej

Kategoria wypowiedzi	Przykłady wypowiedzi
stabilizacja (stabilność zatrudnienia)	„Ludzie zwykle uważają pracę w służbach za stabilną ścieżkę zawodową, dlatego biorą udział w rekrutacji”.
atrakcyjne zarobki	„Ludzie oczekują godnych zarobków i są przekonani, że w SM takie są”.
ciekawa, rozwojowa służba	„Myślę, że niezależnie od przynależności do danego pokolenia, motywacja do rozpoczęcia służby w mundurze jest podobna: realizacje pasji i chęć pracy w służbach, ciekawość służby w tak szczególnym miejscu (Sejm i Senat)”.
prestż związany ze służbą w parlamencie RP	„Praca w mundurówce dla wielu ludzi łączy się z jakimś prestiżem”; „Służba w prestiżowym miejscu, jakim jest Sejm”.
duże możliwości rozwoju	„Praca w SM daje duże szanse udziału w specjalistycznych szkoleniach, uzyskanie wartościowych certyfikatów, poświadczenia bezpieczeństwa”.
przywileje typowe dla służb mundurowych	„Dla dużej części kandydatów zgłaszających się do służb, w tym do SM bardzo ważna jest możliwość wcześniejszego przejścia na emeryturę”.
budowanie CV i zdobywanie doświadczenia	„Młodzi ludzie często traktują Straż Marszałkowską jako trampolinę do rozwoju kariery w innych służbach. Zatrudniają się, odbywają szkolenia, zdobywają wartościowe certyfikaty i składają dokumenty do innych formacji”.
stałe miejsce pracy	„W SM nie ma ryzyka przeniesienia do delegatury w innym mieście, jak w innych służbach. Sejm jest tylko w Warszawie”.
więzi rodzinne ze służbami	„Zdarza się, że jeśli ojciec czy dziadek nosił mundur, albo pracował w służbach, to kolejne pokolenie też się zgłasza”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań jakościowych (wywiady pogłębione).

Kadra dowódcza wyraziła przekonanie, że motywów wyboru Straży Marszałkowskiej jako miejsca pracy/pełnienia służby są bardzo zróżnicowane, jednocześnie spójne z katalogiem podstawowych potrzeb występujących w niemal wszystkich koncepcjach motywacji przedstawionych w rozdziale 1 tej dysertacji. Są to zarówno potrzeby podstawowe (bezpieczeństwo ekonomiczne, stabilizacja), jak i potrzeby związane z przynależnością, prestiżem oraz samorozwojem. Duże znaczenie mają także przywileje specyficzne dla służb

mundurowych, np. prawo do wcześniejszego przejścia na emeryturę. Ponadto kadra dowódcza zwraca uwagę na to, że służba w SM może być traktowana przez niektórych funkcjonariuszy jako swoista „trampolina” do kariery w innych, bardziej elitarnych formacjach, np. Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego czy Agencji Wywiadu. Zdaniem dowódców wiek nie wpływa na motywy podejmowania służby w SM. Analiza asocjacji kadry dowódczej związanych z motywami podejmowania służby w Straży Marszałkowskiej została przedstawiona na rysunku 5.6.



Rysunek 5.6. Relatywnie silna zależność czynników

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania <https://wordart.com>.

Podsumowując wyniki badań nad motywami podejmowania służby w Straży Marszałkowskiej Autorka pracy sformułowała następujące wnioski:

1. Najważniejsze motywy podejmowania pracy/służby w Straży Marszałkowskiej deklarowane przez funkcjonariuszy to perspektywa zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa zawodowego, ekonomicznego i socjalnego. Bardzo ważna jest także perspektywa wcześniejszego niż w innych zawodach przejścia na emeryturę. Mniejsze znaczenie mają czynniki o charakterze prestiżowym czy rozwojowym.
2. W momencie podejmowania służby w Straży Marszałkowskiej, czyli po zakończeniu procesu rekrutacji oczekiwania funkcjonariuszy wobec pracodawcy nie zmieniły się w stosunku do deklarowanych motywów wyboru służby. Najważniejszym motywatorem w momencie rozpoczynania służby w badanej formacji była atrakcyjność wynagrodzenia.

3. Motywy ideowe czy też polityczne mają charakter marginalny w porównaniu z pragmatycznymi oczekiwaniami związanymi z wynagrodzeniem oraz organizacyjnymi warunkami zatrudnienia.
4. Wiek funkcjonariuszy nie ma istotnego wpływu na deklarowane motywy podejmowania pracy/służby w Straży Marszałkowskiej.
5. Kadra dowódcza oceniając motywy aplikowania i podejmowania służby w Straży Marszałkowskiej wskazuje na ten sam katalog motywatorów, co funkcjonariusze, jednak w większym stopniu akcentuje prestiż związany z elitarnością formacji.

Porównanie wyników badań ilościowych z opiniami kadry dowódczej wskazuje na wysoki poziom zgodności w zakresie podstawowych motywów podejmowania służby. Obie grupy akcentują przede wszystkim znaczenie stabilności zatrudnienia, wynagrodzenia oraz przywilejów charakterystycznych dla służb mundurowych. Różnice dotyczą natomiast względnej wagi przypisywanej czynnikom prestiżowym i rozwojowym, które w większym stopniu podkreślane są przez kadrę dowódczą niż przez samych funkcjonariuszy. Dodatkowo należy podkreślić, iż dominacja motywatorów o charakterze ekonomicznym może wskazywać na relatywnie słabe zakorzenienie motywacji wewnętrznej, co w dłuższej perspektywie może mieć znaczenie dla trwałości zaangażowania oraz identyfikacji organizacyjnej funkcjonariuszy.

Uzyskane wyniki są spójne z rezultatami analizy strukturalnej przedstawionej w podrozdziale 5.1, w której czynniki takie jak poziom wynagrodzenia oraz stabilność zatrudnienia zostały zidentyfikowane jako determinanty systemu motywacyjnego. Potwierdza to, że czynniki o najwyższej sile oddziaływania na poziomie systemowym są jednocześnie kluczowymi motywatorami na poziomie indywidualnych decyzji o podjęciu służby.

5.3. Poziom oraz uwarunkowania motywacji do służby w Straży Marszałkowskiej funkcjonariuszy reprezentujących różne grupy wiekowe

Jednym z kluczowych problemów podjętych w prezentowanych badaniach była diagnoza poziomu motywacji do pracy (służby) funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej. Analizie poddano samoocenę poziomu motywacji wyrażaną w pięciostopniowej skali Likerta, gdzie wartość 1 oznaczała bardzo niski poziom motywacji, zaś 5 bardzo wysoki poziom motywacji. Wyniki zawarto w tabeli 5.6.

Tabela 5.6. Poziom motywacji do służby w samoocenie badanych funkcjonariuszy

Poziom motywacji do służby	Liczba wskazań (n=112)	% wskazań
1 – bardzo niski poziom motywacji	7	6,2
2 – niski poziom motywacji	10	8,9
3 – średni poziom motywacji	43	38,4
4 – wysoki poziom motywacji	39	34,8
5 – bardzo wysoki poziom motywacji	13	11,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Największy odsetek funkcjonariuszy (38,4%) zadeklarował średni poziom motywacji, natomiast prawie tyle samo (34,8%) wskazało na wysoki poziom motywacji. Wysoki lub bardzo wysoki poziom motywacji (łącznie 46,4%) deklaruje tym samym niemal połowa badanych, co może świadczyć o ogólnie pozytywnym nastawieniu wobec pełnionej służby. Niski i bardzo niski poziom motywacji (łącznie 16%) wskazała niewielka część funkcjonariuszy. Średnia arytmetyczna dla całej grupy wynosi 3,37, co potwierdza, że dominującą tendencją jest motywacja umiarkowana z tendencją ku wyższej.

Przeanalizowano zależność między samooceną poziomu motywacji funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej a ich przynależnością pokoleniową. W tym celu wykorzystano test U Manna-Whitneya (tabela 5.7).

Tabela 5.7. Poziom motywacji do służby a przynależność pokoleniowa funkcjonariuszy- wyniki testu U Manna-Whitneya

Poziom motywacji do służby	Średnia Starsze pokolenia	Średnia Pokolenie Z	U	Z	p	Z	p
bardzo niski poziom motywacji	0,07	0,05	1454	0,25	0,80	0,59	0,56
niski poziom motywacji	0,03	0,18	1268	-1,36	0,18	-2,74	0,01
średni poziom motywacji	0,44	0,30	1278	1,30	0,20	1,54	0,12
wysoki poziom motywacji	0,31	0,41	1346	-0,89	0,37	-1,08	0,28
bardzo wysoki poziom motywacji	0,15	0,07	1378	0,70	0,48	1,26	0,21

* Wartości $p > 0.05 \rightarrow$ brak istotnych statystycznie różnic między pokoleniami.

Źródło: opracowanie własne.

Istnieje istotna statystycznie zależność pomiędzy samooceną poziomu motywacji do pracy a wiekiem badanych funkcjonariuszy: przedstawiciele pokolenia Z istotnie częściej niż inne grupy generacyjne deklarowali niski poziom motywacji.

Podobny rozkład wyników, jak w przypadku motywacji do pracy/służby uzyskano pytając funkcjonariuszy o poziom ich satysfakcji z pracy (tabela 5.8). Średnia satysfakcji wynosi 3,27.

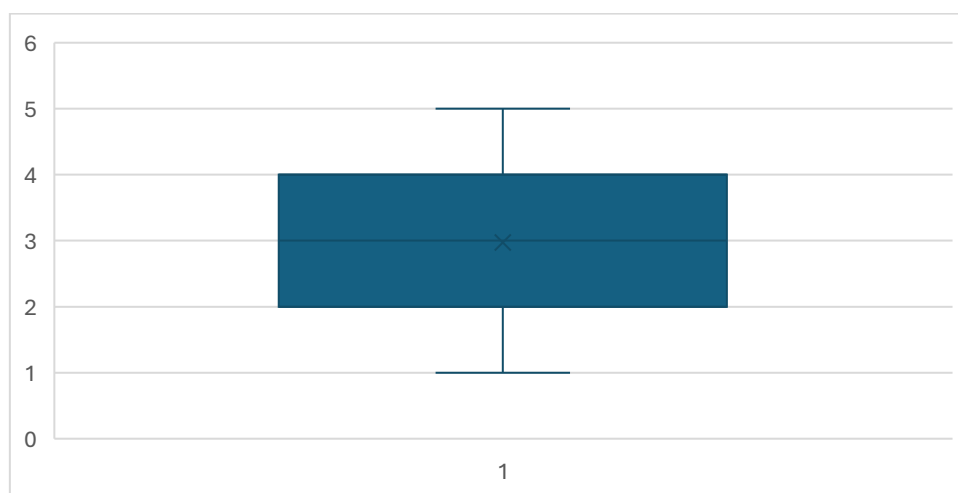
Tabela 5.8. Satysfakcja z pracy (skala 1–5)

Satysfakcja ze służby	Liczba wskazań (n=112)	% wskazań
1 – bardzo niski poziom satysfakcji	8	7,1
2 – niski poziom satysfakcji	13	11,6
3 – średni poziom satysfakcji	43	38,4
4 – wysoki poziom satysfakcji	38	33,9
5 – bardzo wysoki poziom satysfakcji	11	9,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Należy podkreślić, iż wiek respondentów nie miał istotnego statystycznie wpływu na poziom ich satysfakcji z pracy/służby.

Jednym z istotnych wskaźników satysfakcji z pracy jest skłonność polecenia pracodawcy osobom z bliskiego kręgu (rodzina, znajomi). Zapytano funkcjonariuszy o to, czy poleciliby służbę w Straży Marszałkowskiej wykorzystując pięciostopniową skalę Likerta, gdzie wartość 1 oznaczała bardzo niskie prawdopodobieństwo, a wartość 5 bardzo wysokie prawdopodobieństwo (rysunek 5.7).



Rysunek 5.7. Prawdopodobieństwo polecenia służby w Straży Marszałkowskiej osobie bliskiej lub znajomym

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Deklaracje gotowości do polecenia Straży Marszałkowskiej jako pracodawcy koncentrują się wokół wartości 3, co sugeruje umiarkowaną skłonność do polecenia tej formacji osobom bliskim. Nie zaobserwowano silnej asymetrii (skrajnych wartości), co oznacza, że większość respondentów miała podobne zdanie na ten temat. Wiek respondentów nie miał istotnego statystycznie wpływu na gotowości do polecenia badanej służby jako pracodawcy.

Ocena atrakcyjności SM jako miejsca pracy/służby dokonana przez funkcjonariuszy różni się od oceny kadry dowódczej. Wśród uczestników wywiadu wszyscy dowódcy wyrazili przekonanie, że Straż Marszałkowska jest atrakcyjnym miejscem pracy, a jako główne argumenty uzasadniające ich ocenę wskazywali: duże możliwości samorealizacji zawodowej, duży wybór specjalistycznych szkoleń, dużą stabilność zatrudnienia, fakt przynależności do wąskiej, elitarnej grupy osób odbywających służbę w Polskim Parlamencie, pozytywną opinię publiczną o służbie.

W kontekście zaledwie przeciętnej motywacji do służby (3,37) i średnim poziomie satysfakcji z pracy (3,27) zadeklarowanych przez uczestników badań szczególnego znaczenia nabierają oczekiwania funkcjonariuszy dotyczące działań, które powinien podjąć pracodawca, by podnieść poziom ich motywacji i satysfakcji z pracy. Oczekiwania funkcjonariuszy odzwierciedlają wyniki zawarte w tabeli 5.9.

Tabela 5.9. Działania podnoszące motywację funkcjonariuszy SM oczekiwane przez respondentów

Działania podnoszące motywację funkcjonariuszy SM	Liczba wskazań (n=112)	% wskazań *
zwiększyć poziom zarobków	82	73,2
zwiększyć poziom zainteresowania potrzebami funkcjonariuszy	70	62,5
zmodyfikować grafik pracy	60	53,6
częściej chwalić i nagradzać funkcjonariuszy	52	46,4
zadbać o lepszą komunikację na poziomie dowódca – funkcjonariusz	43	38,4
zaoferować większą ilość szkoleń	24	21,4
zaoferować większą elastyczność wykonywania obowiązków	21	18,7
inne	3	2,7

* Odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wskazać do trzech najważniejszych czynników

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Diagnoza oczekiwań funkcjonariuszy dotyczących zmian w systemie motywowania po raz kolejny potwierdza kluczowe znaczenie wynagrodzeń wśród motywatorów ważnych dla przedstawicieli badanej formacji. Ponad 73% funkcjonariuszy wyraża oczekiwania dotyczące wzrostu poziomu płac wskazując to działanie jako skuteczny sposób podnoszenia motywacji do pracy. Bardzo ważne są także czynniki relacyjne ściśle uwarunkowane postawami kadry dowódczej. Ponad 60% badanych oczekuje większego zainteresowania potrzebami tej formacji, a ponadto znacząca część respondentów chciałaby doświadczyć częstszego wyrażania uznania (46,4%) oraz poprawy jakości komunikacji na poziomie dowódca – funkcjonariusz (aż 38,4%). Jednocześnie uczestnicy badania zwracają uwagę na motywacyjną rolę czynników niematerialnych, w tym organizacyjnych, ponieważ ponad połowa z nich oczekuje zmian

w grafiku pracy, a dodatkowo 18,7% badanych zapewnienia większej elastyczności w wykonywaniu obowiązków służbowych. Niemal co piąty funkcjonariusz jest zdania, że motywację do pracy może zwiększyć bogatsza oferta szkoleń dedykowanych funkcjonariuszom.

Znaczna rola kadry dowódczej w kształtowaniu motywacji i satysfakcji funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej z pełnionej służby uzasadnia analizę oczekiwań respondentów w tym zakresie (tabela 5.10).

Tabela 5.10. Cechy i zachowania kadry dowódczej oczekiwane przez funkcjonariuszy SM

Cechy i zachowania kadry dowódczej oczekiwane przez funkcjonariuszy	Liczba wskazań (n=112)	% wskazań *
szacunek do podwładnych	68	60,7
komunikatywność	61	54,5
uczciwość	58	51,8
„partnerskie” traktowanie	39	34,8
bezstronność	33	29,5
empatia	25	22,3
inne	12	10,7

* Odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wskazać do trzech najważniejszych czynników

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Z badań jednoznacznie wynika (ponad 50% wskazań), że funkcjonariusze Straży Marszałkowskiej oczekują od kadry dowódczej przede wszystkim okazywania szacunku, wysokiej komunikatywności oraz uczciwości w relacjach z podwładnymi.

Mimo że analiza wyników badań ankietowych prezentowana w tym rozdziale często wskazuje na brak istotnych statystycznie zależności między wiekiem funkcjonariuszy, a ich wypowiedziami dotyczącymi motywów podjęcia służby oraz aktualnego poziomu motywacji i satysfakcji z pracy, to wyniki badań jakościowych, przeprowadzonych na próbie przedstawicieli kadry dowódczej, wyraźnie na takie zależności wskazują. Zdaniem części kadry dowódczej, istnieje szereg różnic w postawach wobec pracy/służby oraz w zakresie zaangażowania organizacyjnego wynikających z wieku. Osoby uczestniczące w badaniach jakościowych szczególnie podkreślały specyficzne cechy, zachowania i postawy charakteryzujące funkcjonariuszy będących przedstawicielami generacji Z. Obrazują to wypowiedzi dotyczące zależności między wiekiem, a funkcjonowaniem w rolach zawodowych.

„W większości przypadków poziom zaangażowania najmłodszych funkcjonariuszy jest dość słaby. Wynika to z braku doświadczenia, stresu powodowanego miejscem, jakim jest Sejm i Senat czy rozmawiania z posłami, senatorami czy dziennikarzami, braku cierpliwości. Przy realizacji zadań chcą być doceniani przy najmniejszym wkładzie w wykonywanie zadań”.

(dowódca zmiany)

„Nadal do służby przychodzą ludzie z ideami. Są jednak nastawieni na branie i oczekują instrukcji w każdym aspekcie. W sytuacjach nowych przyjmują bierną postawę tłumacząc się tym, że nie zostało im wyjaśnione jak mają postępować”.

(koordynator SM)

„Niższe poczucie odpowiedzialności na ogół występuje u młodszych funkcjonariuszy. Brak inicjatywy z ich strony powoduje konflikty ze starszymi, którzy mają więcej obowiązków, w tym obowiązek wyszkolenia młodszej kadry. Przyspiesza to zjawisko wypalenia u starszych stażem i wiekiem funkcjonariuszy”.

(koordynator SM)

„U najmłodszych widać, jak mało u nich wytrwałości. Szybko się uczą, ale przeceniają swoje możliwości, mają problemy z komunikacją z petentem”.

(naczelnik)

Analiza wypowiedzi kadry dowódczej pozwoliła na wyodrębnienie obszarów, które w przypadku funkcjonariuszy z generacji Z wymagają wsparcia, ponieważ powodują niższą jakość ich służby. Są to:

- niższy poziom inicjatywy i poczucia odpowiedzialności – młodzi funkcjonariusze wykazują mniejszą skłonność do samodzielnego podejmowania decyzji i aktywnego działania, co może wpływać na spadek efektywności operacyjnej;
- brak przywiązania do służby – zjawisko to mogą utrudniać kształtowanie postaw, takich jak lojalności wobec służby i dowódcy;

- Osoby pełniące role dowódcze zwracają jednocześnie uwagę na pewne przewagi przedstawicieli pokolenia Z i ich potencjał adaptacyjny (rysunek 5.8).



Źródło: opracowanie własne z wykorzystanie oprogramowania <https://wordart.com>.

- otwartość, śmiałe wyrażanie opinii i poglądów, co świadczy o wysokiej świadomości własnych potrzeb i gotowości do ich konstruktywnej komunikacji, co może sprzyjać współpracy i innowacyjności służby;

- innowacyjność i kreatywność – zdolność do generowania nowych rozwiązań jest szczególnie cenna w kontekście dynamicznie zmieniających się warunków służby, co w obliczu ciągłych przemian geopolitycznych ma duże znaczenie;
- szybkie przyswajanie nowych technologii i duża wiedza cyfrowa – umożliwia to sprawną adaptację do systemów informatycznych i nowoczesnych narzędzi operacyjnych, z których obecnie korzystają formacje mundurowe;
- chęć zdobywania nowych umiejętności oraz umiejętności pracy zespołowej – pokazuje to gotowość funkcjonariuszy z pokolenia Z do rozwijania współpracy, co może zwiększać efektywność formacji i sprzyja budowie pozytywnego wizerunku Straży Marszałkowskiej;
- dbanie o zdrowie psychiczne i fizyczne – wskazuje na świadomość znaczenia dobrostanu, co może wpływać na długoterminową efektywność i odporność zawodową.

Mając świadomość różnorodności pokoleniowej formacji, którą jest Straż Marszałkowska, warto w tym miejscu zacytować słowa Komendanta SM, który w trakcie badania podkreślił, że „każda grupa wiekowa ma do zaoferowania własne doświadczenia czy cechy osobowe, które można wykorzystać w różnych zadaniach służbowych”.

Podsumowując wyniki przeprowadzonych badań, obejmujących zarówno analizę danych ilościowych, jak i jakościowych, możliwe jest sformułowanie następujących wniosków dotyczących poziomu oraz uwarunkowań motywacji do służby w Straży Marszałkowskiej:

1. Poziom motywacji do służby w samoocenie badanych funkcjonariuszy należy określić jako umiarkowany, czemu towarzyszy zbliżony poziom satysfakcji z pracy. Średnie wartości obu wskaźników (3,37 dla motywacji oraz 3,27 dla satysfakcji), w połączeniu z umiarkowaną skłonnością do polecenia Straży Marszałkowskiej jako pracodawcy, wskazują na potrzebę wdrożenia bardziej intensywnych, systemowych działań ukierunkowanych na wzmacnianie motywacji i satysfakcji z pełnionej służby.
2. Istnieje rozbieżność w ocenie atrakcyjności SM jako pracodawcy między funkcjonariuszami i kadrą dowódczą. Funkcjonariusze przejawiają umiarkowaną gotowość do polecenia badanej formacji jako pracodawcy, podczas gdy kadra dowódcza ocenia SM jako bardzo atrakcyjne miejsce pracy/służby.
3. Istnieje istotna statystycznie zależność pomiędzy samooceną poziomu motywacji do pracy a wiekiem badanych funkcjonariuszy: przedstawiciele pokolenia Z istotnie częściej niż inne grupy generacyjne deklarowali niski poziom motywacji. W przypadku

satysfakcji z pracy nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic między przedstawicielami poszczególnych pokoleń.

4. Kluczowe motywy podjęcia służby w Straży Marszałkowskiej to: stabilność zatrudnienia, wysokość wynagrodzenia i inne benefity finansowe oraz możliwość wcześniejszego przejścia na emeryturę.
5. Czynniki ekonomiczne (wysokie zarobki) i organizacyjne (stałe godziny pracy, równowaga praca – życie) stanowią kluczowe determinanty atrakcyjności badanej formacji jako pracodawcy. Motywacje ideowe (służba ojczyźnie, zainteresowania militarne/polityczne) mają znaczenie drugorzędne. Rozkład wyników jest wyraźnie asymetryczny, ponieważ większość wskazań koncentruje się wokół kilku dominujących kategorii, co świadczy o istnieniu silnych, powszechnych preferencji.
6. Badania potwierdzają, że modyfikacja systemu motywacyjnego stosowanego w Straży Marszałkowskiej powinna obejmować zróżnicowane grupy potrzeb funkcjonariuszy. Formułują oni zarówno oczekiwania dotyczące potrzeb podstawowych związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa ekonomicznego przez wzrost zarobków, jak i dotyczące potrzeby uznania oraz rozwoju.
7. Potwierdzono ważną rolę kadry dowódczej w kształtowaniu poziomu motywacji i satysfakcji z pracy (służby). Funkcjonariusze Straży Marszałkowskiej oczekują od kadry dowódczej przede wszystkim okazywania szacunku, wysokiej komunikatywności oraz uczciwości w relacjach z podwładnymi.
8. W ocenie kadry dowódczej wiek jest zmienną, która wpływa na motywację do pracy/służby i jej przejawy. Zdaniem dowódców poziom zaangażowania najmłodszych funkcjonariuszy jest niższy, co wynika z nie tylko z różnic pokoleniowych, ale także z niższego poziomu wykształcenia oraz doświadczenia zawodowego i życiowego. Główne deficyty osób najmłodszych wpływające na jakość pełnionej przez nich służby to: niższy poziom inicjatywy i poczucia odpowiedzialności, brak przywiązania do służby, mała komunikatywność. Jednocześnie przejawiają większe wymagania płacowe oraz inne priorytety dotyczące życia prywatnego. Z drugiej strony zauważalny jest potencjał adaptacyjny i innowacyjny tej grupy wiekowej: otwartość, kreatywność, szybkie przyswajanie technologii i umiejętności zespołowe stwarzają możliwość efektywnego wykorzystania talentów tego pokolenia w nowoczesnej służbie.

Należy zaznaczyć, iż poziom motywacji funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej nie jest niski, jednak nie osiąga również poziomu pozwalającego uznać system motywacyjny za w pełni efektywny. Umiarkowana motywacja, zbliżony poziom satysfakcji oraz ograniczona gotowość

do polecenia formacji jako pracodawcy pokazują, że kluczowym wyzwaniem organizacyjnym pozostaje wzmacnianie czynników ekonomicznych, relacyjnych i organizacyjnych. Szczególnego znaczenia nabiera tu rola kadry dowódczej, ponieważ oczekiwania funkcjonariuszy dotyczą nie tylko wynagrodzeń i warunków służby, lecz także jakości komunikacji, szacunku, uznania oraz większej wrażliwości na potrzeby podwładnych.

Jednocześnie analiza pokoleniowa wskazuje, że generacja Z wymaga nie tyle odmiennego, ile bardziej elastycznego i świadomego podejścia motywacyjnego. Niższy poziom deklarowanej motywacji w tej grupie oraz zastrzeżenia formułowane przez kadrę dowódczą powinny być interpretowane łącznie z potencjałem młodszych funkcjonariuszy, obejmującym otwartość, kreatywność, kompetencje cyfrowe i gotowość do rozwoju. Oznacza to, że skuteczny system motywacyjny Straży Marszałkowskiej powinien łączyć stabilność i przewidywalność właściwą służbom mundurowym z rozwiązaniami odpowiadającymi na zróżnicowane potrzeby funkcjonariuszy reprezentujących odmienne grupy wiekowe.

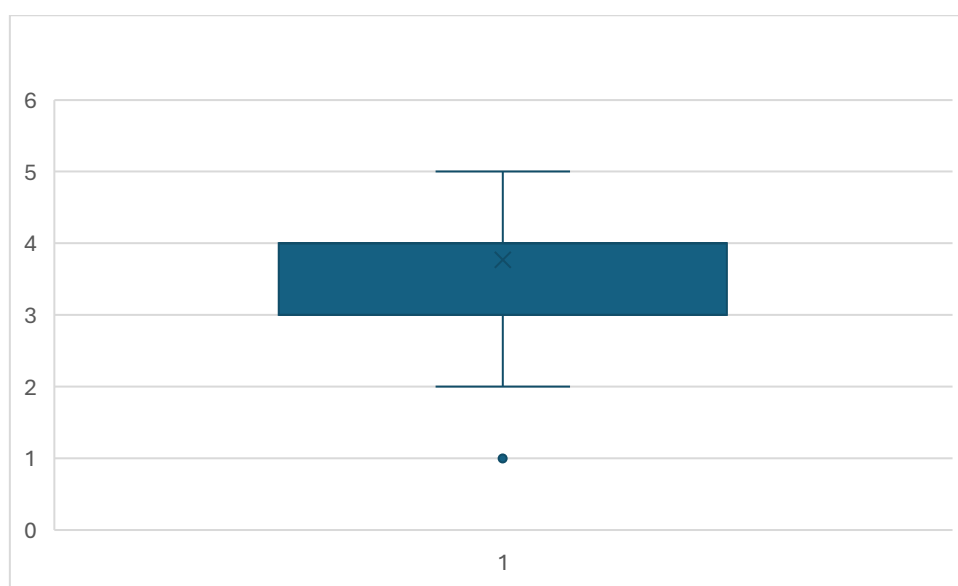
5.4. Hierarchia wartości funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej jako źródło potrzeb motywacyjnych

Konstrukt wartości posiada walor interdyscyplinarny i należy do terminów wieloznacznych. Różnorodność intelektualnej konceptualizacji tej problematyki wynika z konstytuujących ją narracji uwzględniających różnice kognitywne w obrębie teoretycznych dyskursów w ramach różnych dyscyplin naukowych. Wartości określają preferencje dążeń danej osoby i mają wpływ na wybór środków zaspokajania potrzeb. Wartością może być dowolny przedmiot materialny czy idealny, idea lub instytucja, przedmiot rzeczywisty lub wyimaginowany, w stosunku do którego jednostki lub zbiorowości przyjmują postawę szacunku, przypisują im ważną rolę w życiu, dążenia do jego osiągnięcia odczuwają jako przymus⁴¹⁸. Definicje zakorzenione w naukach społecznych traktują wartość jako element systemu przekonań jednostki o nienormatywnym i normatywnym charakterze oraz jako przekonania innych partnerów życia społecznego na temat stanu psychicznego, fizycznego lub aktywności jednostki uznanych za pożądane. Odnosi się to również do przedmiotów zaspokajających potrzeby jednostki oraz jej obserwowanych zachowań. Z kolei system wartości to hierarchicznie uporządkowany zespół wartości ogólnych z odpowiadającymi im wartościami szczegółowymi, a także powiązanie z nimi wartości, w stosunku do których owe

⁴¹⁸ A. Cybał-Michalska, *System i hierarchia wartości*, [w:] P. Magier (red.), *Młodzież wobec wartości*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2024, s. 51-70.

wartości ogólne są instrumentalne⁴¹⁹. Autorka niniejszej pracy przyjęła udokumentowane w literaturze założenie⁴²⁰, że istotnym czynnikiem wpływającym na motywację do pracy jest hierarchia wartości pracowników (w analizowanym przypadku funkcjonariuszy), a zwłaszcza miejsce kariery zawodowej w hierarchii wartości.

W badaniach prezentowanych w tej rozprawie doktorskiej podjęto kwestię istotności kariery zawodowej w strukturze wartości funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej. W ocenie wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta, gdzie wartość 1 oznacza „całkowicie nieistotna” zaś 5” bardzo istotna”. Z analizy rozkładu odpowiedzi wynika, że wyraźnie dominują odpowiedzi 3 i 4 (razem ~73%). Jedynie 1 osoba wskazała, że kariera zawodowa jest dla niej zupełnie nieważna (rysunek 5.9).



Rysunek 5.9. Kariera zawodowa w hierarchii wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Różnice między postrzeganiem znaczenia kariery zawodowej wynikające z przynależności do określonej grupy generacyjnej nie są istotne statystycznie ($p > 0.05$). Wszystkie pokolenia oceniają karierę zawodową jako podobnie ważną wartość (średnia w przedziale 3.7–3.8 w skali 1–5).

Wykorzystanie w badaniach Skali Wartości Rokeacha pozwoliło na analizę roli pracy zawodowej (służby) w szerszym kontekście systemu wartości funkcjonariuszy uczestniczących

⁴¹⁹ J.S. Eccles, A. Wigfield, *From expectancy-value theory to situated expectancy-value theory: A developmental, social cognitive, and sociocultural perspective on motivation*, „Contemporary Educational Psychology” 2020, No. 61.

⁴²⁰ E.M. Anderman, *Achievement motivation theory: Balancing precision and utility*, „Contemporary Educational Psychology” 2020, No. 61; A. Wigfield, K. Muenks, J.S. Eccles, *Achievement motivation: What we know and where we are going*, „Annual Review of Developmental Psychology” 2021, No. 3, s. 87-111.

w badaniu (tabela 5.11 i rysunek 5.10). Zgodnie z założeniami metodycznymi narzędzia przyjęto, iż niższa średnia ranga oznacza większe znaczenie danej wartości.

Tabela 5.11. Preferencje wartości ostatecznych w grupie funkcjonariuszy SM

Wartość	Ranga (1–18)
Bezpieczeństwo rodziny (troska o najbliższych)	3 (1)
Bezpieczeństwo narodowe (zabezpieczenie przed napaścią)	5 (2)
Uznanie społeczne (poważanie, podziw)	5 (3)
Mądrość (dojrzałe rozumienie życia)	6 (4)
Poczucie dokonania (wniesienie własnego wkładu)	6 (5)
Dostanie życie (dobrobyt)	7 (6)
Pokój na świecie (świat wolny od wojny i konfliktów)	7 (7)
Poczucie własnej godności (samopoważanie)	8(8)
Prawdziwa przyjaźń (bliskie koleżeństwo)	8 (9)
Wolność (niezależność osobista, wolność wyboru)	9(10)
Równowaga wewnętrzna (brak konfliktów wewnętrznych)	9 (11)
Przyjemność (miłe uczucia, brak nadmiernego pośpiechu)	9 (12)
Równość (braterstwo, jednakowe szanse dla wszystkich)	10 (13)
Szczęście (radość, zadowolenie)	11 (14)
Zbawienie (zbawienie duszy, życie wieczne)	11 (15)
Dojrzała miłość (bliskość seksualna i duchowa)	12 (16)
Życie pełne wrażeń (podniecające, aktywne)	13 (17)
Świat piękna (piękno natury i sztuki)	15 (18)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza hierarchii wartości ostatecznych wykazała, że najwyżej cenioną wartością wśród badanych funkcjonariuszy było „bezpieczeństwo rodziny” (ranga = 3), co wskazuje na silną orientację na dobro najbliższych i stabilność życia rodzinnego. W dalszej kolejności wysoko oceniono „bezpieczeństwo narodowe” oraz „uznanie społeczne” (ranga = 5), a także „mądrość” i „poczucie dokonania” (ranga = 6). Wyniki te wskazują na istotne znaczenie zarówno wartości wspólnotowych, jak i związanych z rozwojem osobistym oraz poczuciem sensu życia.

Do wartości o umiarkowanym znaczeniu należały m.in. „dostatnie życie” oraz „pokój na świecie” (ranga = 7), a także „poczucie własnej godności” i „prawdziwa przyjaźń” (ranga = 8). Kolejne miejsca zajęły wartości, takie jak „wolność”, „równowaga wewnętrzna” oraz „przyjemność” (ranga = 9). Uwzględniając fakt, że ranga 9. stanowi środek hierarchicznego systemu, wartości wchodzące w skład następnego skupienia (między 10. i 15. rangą) należy uznać za nisko preferowane. Znajdują się w nim m.in. „równość” (ranga = 10), „szczęście” i „zbawienie” (ranga = 11) oraz „dojrzała miłość” (ranga = 12). Na końcu hierarchii znalazły się „życie pełne wrażeń” (ranga = 13) oraz „świat piękna” (ranga = 15), co może wskazywać na relatywnie mniejsze znaczenie wartości hedonistycznych i estetycznych w systemie wartości badanych funkcjonariuszy.

W celu diagnozy różnic w hierarchii wartości między badanymi grupami pokoleniowymi zastosowano nieparametryczny test U Manna–Whitneya, który umożliwia porównywanie rang przy braku rozkładu normalnego (tabela 5.12).

Tabela 5.12. Preferencje wartości ostatecznych w grupach funkcjonariuszy SM zróżnicowanych wiekowo – wyniki testu U Manna-Whitneya

Wartości ostateczne	Średnia rang Starsze pokolenia	Średnia rang Pokolenie Z	U	Z	p	Z	p
Bezpieczeństwo narodowe	4,5	4,9	1042,5	-0,41	0,68	-0,41	0,68
Bezpieczeństwo rodziny	2,8	3,2	941	-1,17	0,24	-1,33	0,18
Dojrzała miłość	11,6	11,9	1052	-0,34	0,73	-0,34	0,73
Dostanie życie	6,6	6,6	1060,5	-0,28	0,78	-0,28	0,78
Mądrość	6,1	6,4	975,5	-0,91	0,36	-0,92	0,36
Poczucie dokonania	6,8	6,4	998	-0,74	0,46	-0,75	0,46
Poczucie własnej godności	8,0	7,7	1052,5	0,34	0,74	0,34	0,74
Pokój na świecie	7,5	7,0	900,5	1,47	0,14	1,48	0,14
Prawdziwa przyjaźń	8,3	7,9	1004,5	0,69	0,49	0,70	0,49
Przyjemność	9,6	9,1	1018	0,59	0,55	0,60	0,55
Równowaga wewnętrzna	9,1	9,3	1032	0,49	0,62	0,49	0,62
Równość	11,6	9,5	784	2,34	0,02	2,35	0,02
Szczęście	10,9	11,1	940	-1,18	0,24	-1,18	0,24
Świat piękna	14,3	15,2	952,5	-1,08	0,28	-1,10	0,27
Uznanie społeczne	4,7	4,8	1079,5	-0,13	0,89	-0,13	0,89
Wolność	8,8	8,6	1062,5	0,26	0,79	0,26	0,79
Zbawienie	11,4	11,7	1065,5	0,31	0,76	0,31	0,75
Życie pełne wrażeń	13,4	13,1	951,5	0,88	0,38	0,88	0,38

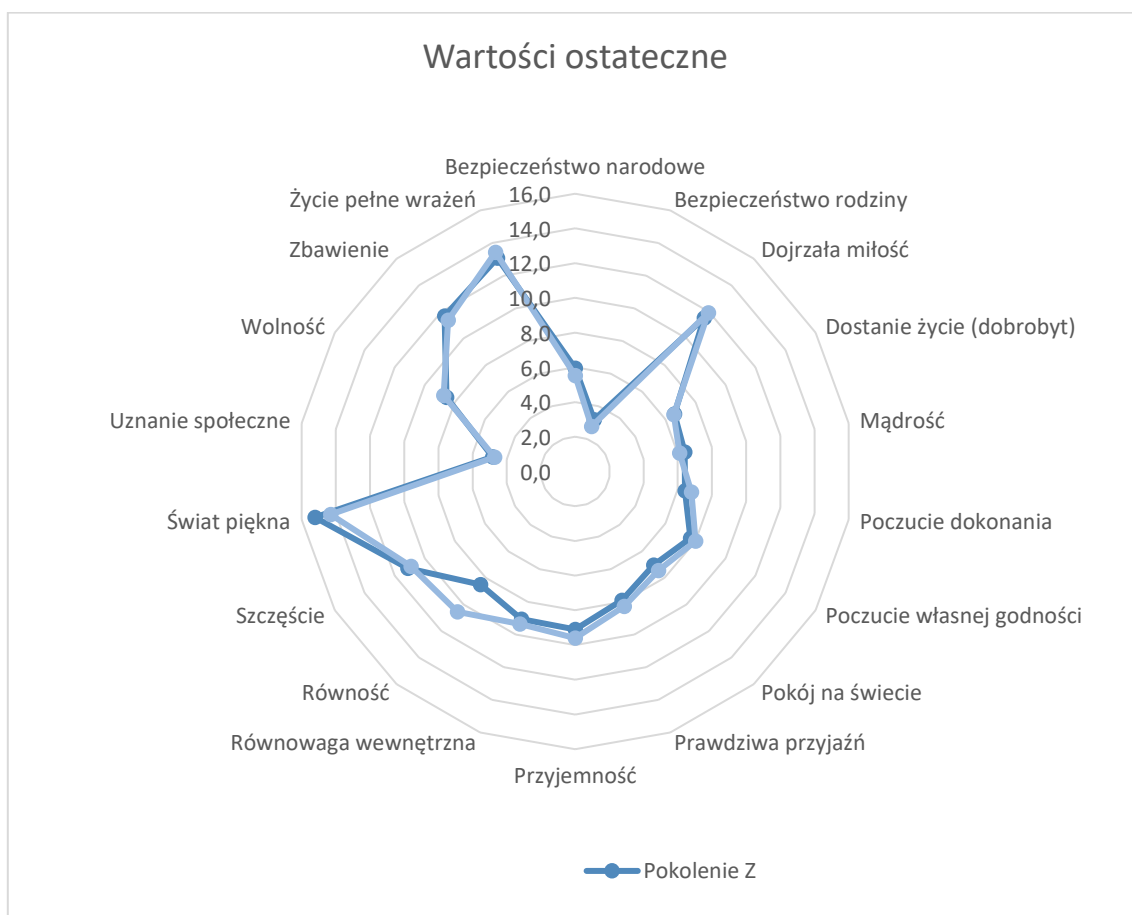
Z – test U Mana-Whitneya

p – poziom istotności statystycznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z przeprowadzonej analizy wynika, iż istotne statystycznie różnice między grupami pokoleniowymi wystąpiły jedynie w odniesieniu do wartości „równość” ($Z = 2,35$; $p = 0,02$). Wynik ten wskazuje, że przynależność pokoleniowa różnicuje znaczenie przypisywane tej wartości. Na podstawie średnich rang można stwierdzić, że niższą średnią rangę (a więc większe znaczenie) wartości tej przypisuje młodsze pokolenie (pokolenie Z: $M = 9,5$) w porównaniu ze starszymi funkcjonariuszami ($M = 11,6$), co może wskazywać na silniejszą orientację tej grupy na egalitaryzm.

W odniesieniu do pozostałych wartości ostatecznych nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic między badanymi grupami pokoleniowymi ($p > 0,05$), co sugeruje względną spójność systemu wartości niezależnie od przynależności generacyjnej. Pomimo ograniczonej liczby różnic istotnych statystycznie, analiza średnich rang pozwala dostrzec pewne charakterystyczne tendencje w rozkładzie preferencji wartości (rysunek 5.10). Wartości, takie jak „bezpieczeństwo rodziny”, „bezpieczeństwo narodowe”, „prawdziwa przyjaźń”, „poczucie dokonania” czy „równowaga wewnętrzna” zajmowały wysokie pozycje w obu grupach pokoleniowych, co może świadczyć o ich uniwersalnym znaczeniu wśród badanych funkcjonariuszy. Jednocześnie wartości o charakterze hedonistycznym, takie jak „przyjemność” czy „życie pełne wrażeń”, zajmowały niższe miejsca w hierarchii, co wskazuje na dominację wartości prospołecznych i stabilizacyjnych nad orientacją na doraźne gratyfikacje.



Rysunek 5.10. Wartości ostateczne deklarowane przez funkcjonariuszy SM w podziale na pokolenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Uzyskane wyniki pozostają spójne z założeniami teorii Rokeacha, zgodnie z którą wartości stanowią względnie trwałe elementy osobowości, natomiast różnice międzygrupowe

ujawniają się przede wszystkim w obszarach związanych ze zmianami społecznymi i światopoglądowymi.

Uzupełnieniem analizy wartości ostatecznych jest charakterystyka wartości instrumentalnych, które – zgodnie z koncepcją Rokeacha – odnoszą się do preferowanych sposobów działania i cech osobowości sprzyjających realizacji cenionych celów życiowych. O ile wartości ostateczne odzwierciedlają pożądane stany końcowe egzystencji, o tyle wartości instrumentalne wskazują na środki prowadzące do ich osiągnięcia.

Analiza tej kategorii wartości pozwala zatem na pogłębione rozumienie funkcjonowania badanych w kontekście pełnionej służby, ukazując nie tylko to, co jest dla nich istotne, ale również w jaki sposób dążą do realizacji tych celów. Wyniki w tym zakresie przedstawiono w tabeli 5.13.

Tabela 5.13. Preferencje wartości instrumentalnych w grupie funkcjonariuszy SM

Wartości instrumentalne	Ranga (1–18)
Czysty (zadbany, schludny)	2 (1)
Ambitny (pracowity, z aspiracjami)	4 (2)
Obdarzony wyobraźnią (śmiały, twórczy)	5 (3)
Odpowiedzialny (niezawodny, rzetelny)	6 (4)
Intelektualista (inteligentny, myślący)	7 (5)
Kochający (czuły, delikatny)	7 (6)
Uczciwy (niezdolny do oszustwa, szczery, prawdomówny)	7 (7)
Logiczny (konsekwentny, rozumny)	8 (8)
Pomocny (pomagający, niosący pomoc)	9 (9)
Odważny (broniący swoich przekonań)	9 (10)
Opanowany (powściągliwy, zrównoważony)	9 (11)
Niezależny (niepodporządkowany nikomu, samodzielny)	10 (12)
Uprzejmy (życzliwy, grzeczny wobec innych)	10 (13)
Pogodny (wesoły, niefrasobliwy)	10 (14)
O szerokich horyzontach (o otwartym umyśle)	11 (15)
Uzdolniony (o dużych umiejętnościach)	13 (16)
Wybaczący (gotowy do wybaczenia innym)	14 (17)
Posłuszny (wypełniający polecenia, pełny szacunku)	14 (18)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W powyższej tabeli przedstawiono skupienie pięciu wartości, które lokalizują się między 2. i 6. rangą oraz siedmiu wartości, które lokalizują się między 6. i 10. rangą. Uznać je należy za wysoko cenione oraz za te, które zajmują środkowe pozycje w systemie (ranga 9. wyznacza środek hierarchicznego systemu). Należy podkreślić, iż najwyższą cenioną wartością wśród badanych funkcjonariuszy była „czysty” (ranga = 2), co można wiązać z charakterem służby mundurowej, w której istotną rolę odgrywa dbałość o wygląd, porządek oraz reprezentowanie instytucji. Na kolejnych miejscach uplasowały się „ambitny” (ranga = 4) oraz „obdarzony wyobraźnią” (ranga = 5), co wskazuje na znaczenie zarówno zaangażowania

w realizację zadań, jak i kreatywności w działaniu. Relatywnie wysokie pozycje zajęły również takie wartości, jak „odpowiedzialny” (ranga = 6) oraz „intelektualista”, „kochający” i „uczciwy” (ranga = 7), co podkreśla znaczenie kompetencji poznawczych, relacyjnych oraz moralnych w pracy funkcjonariuszy. W dalszej kolejności znalazły się wartości, takie jak „logiczny” (ranga = 8) oraz „pomocny”, „odważny” i „opanowany” (ranga = 9), które wskazują na istotność zarówno racjonalności działania, jak i umiejętności funkcjonowania w sytuacjach trudnych i wymagających.

Do wartości o niższym znaczeniu należały m.in. „niezależny”, „uprzejmy” oraz „pogodny” (ranga = 10), a także „o szerokich horyzontach” (ranga = 11). Najniższe miejsca zajęły „uzdolniony” (ranga = 13) oraz „wybaczący” i „posłuszny” (ranga = 14), co może wskazywać na relatywnie mniejsze znaczenie tych cech w codziennym funkcjonowaniu zawodowym badanych osób.

Na szczególną uwagę zasługuje niska pozycja wartości „posłuszny” (ranga = 14), która w kontekście służb mundurowych może wydawać się zaskakująca. Wynik ten nie musi jednak oznaczać deprecjacji znaczenia dyscypliny służbowej, lecz może wskazywać na zmianę w sposobie rozumienia roli funkcjonariusza. Wysokie rangi wartości takich jak „odpowiedzialny”, „logiczny” czy „opanowany” sugerują, że badani większe znaczenie przypisują samodzielności decyzyjnej, refleksyjności oraz zdolności adekwatnego reagowania w sytuacjach wymagających.

Może to świadczyć o przesunięciu od tradycyjnego modelu funkcjonariusza jako wykonawcy poleceń w kierunku modelu profesjonalisty, który działa w ramach struktury organizacyjnej, lecz jednocześnie ponosi indywidualną odpowiedzialność za podejmowane decyzje. W przypadku Straży Marszałkowskiej, której funkcjonowanie odbywa się w specyficznym środowisku instytucjonalnym, istotne mogą być również kompetencje społeczne i sytuacyjne, co dodatkowo ogranicza znaczenie bezwzględnego podporządkowania jako wartości deklarowanej.

W celu zbadania różnic w hierarchii wartości instrumentalnych między badanymi grupami pokoleniowymi zastosowano nieparametryczny test U Manna–Whitneya (tabela 5.14).

Tabela 5.14. Preferencje wartości instrumentalnych w grupach funkcjonariuszy SM zróżnicowanych wiekowo – wyniki testu U Manna-Whitneya

Wartości instrumentalne	Średnia rang Starsze pokolenia	Średnia rang Pokolenie Z	U	Z	p	Z	p
Ambitny	4,2	4,6	1076	0,06	0,95	0,06	0,95
Czysty	1,9	1,7	950,5	1,22	0,22	1,22	0,22
Intelektualista	7,4	6,0	931,5	1,36	0,18	1,36	0,17
Kochający	7,9	6,4	910	1,51	0,13	1,52	0,13
Logiczny	7,7	7,5	1096,5	0,14	0,89	0,14	0,89
Niezależny	9,6	9,5	1116	0,00	1,00	0,00	1,00
Obdarzony wyobraźnią	4,9	4,7	997,5	-0,87	0,38	-0,87	0,38
Odpowiedzialny	5,2	5,9	901,5	-1,58	0,11	-1,59	0,11
Odważny	8,8	8,7	1082	0,25	0,81	0,25	0,80
Opanowany	8,3	10,0	861,5	-1,87	0,06	-1,88	0,06
O szerokich horyzontach	12,0	10,4	884,5	1,70	0,09	1,71	0,09
Pogodny	10,0	8,9	1006,5	0,80	0,42	0,81	0,42
Pomocny	8,4	8,9	1058	-0,42	0,67	-0,42	0,67
Posłuszny	14,4	14,3	1115,5	0,00	1,00	0,00	1,00
Uczciwy	7,0	7,9	1045	-0,52	0,60	-0,52	0,60
Uprzejmy	9,0	10,8	841	-2,02	0,04	-2,03	0,04
Uzdolniony	12,7	13,3	1046,5	-0,38	0,70	-0,38	0,70
Wybaczący	13,9	13,1	1012	0,64	0,52	0,64	0,52

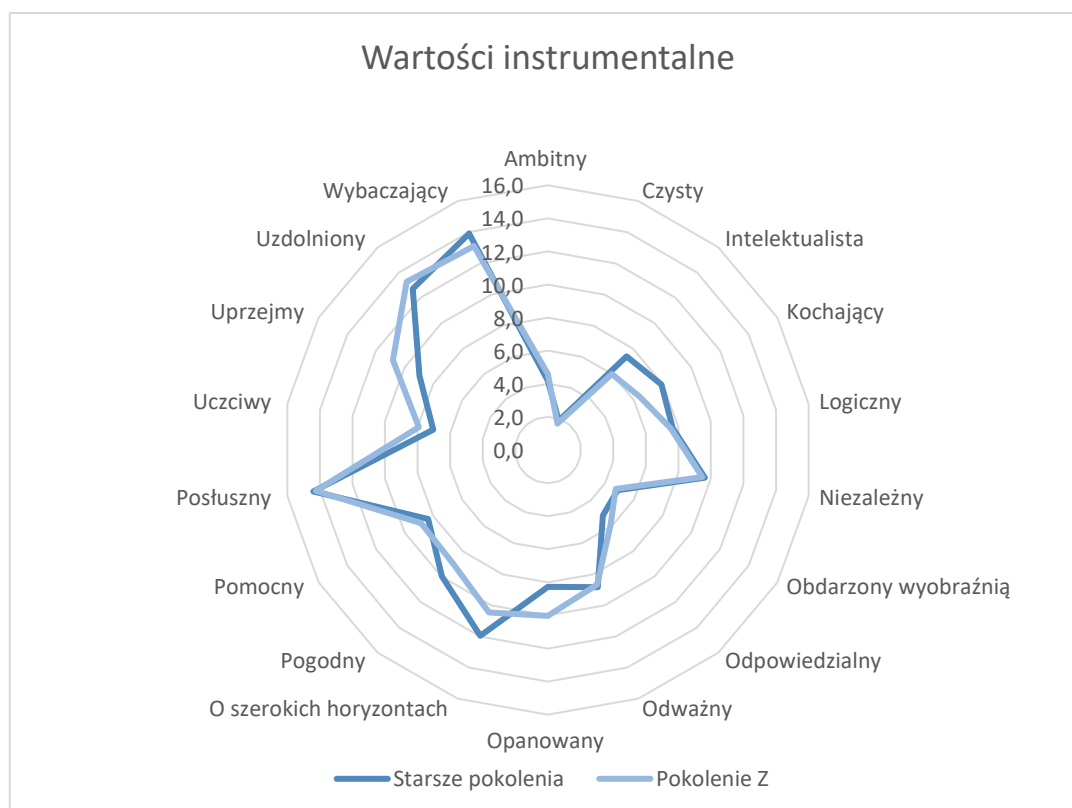
Z – test U Mana-Whitneya

p – poziom istotności statystycznej

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wykazała, że istotne statystycznie różnice między grupami pokoleniowymi wystąpiły jedynie w odniesieniu do wartości „uprzejmy” ($Z = -2,03$; $p = 0,04$). Na podstawie średnich rang można stwierdzić, że niższą średnią rangę (a więc większe znaczenie) tej wartości przypisują funkcjonariusze ze starszego pokolenia ($M = 9,0$) w porównaniu z pokoleniem Z ($M = 10,8$), co może wskazywać na większe znaczenie norm grzecznościowych i relacyjnych w tej grupie.

W odniesieniu do pozostałych wartości instrumentalnych nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic między badanymi grupami ($p > 0,05$), co świadczy o dużej spójności preferencji w zakresie pożądanych cech i sposobów działania niezależnie od przynależności pokoleniowej (rysunek 5.11).



Rysunek 5.11. Wartości instrumentalne deklarowane przez funkcjonariuszy SM w podziale na pokolenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Pomimo ograniczonej liczby różnic istotnych statystycznie, analiza średnich rang pozwala zauważyć pewne tendencje. Wartości, takie jak „odpowiedzialny”, „uczciwy”, „pomocny” czy „logiczny” utrzymywały relatywnie wysokie pozycje w obu grupach, co wskazuje na ich uniwersalne znaczenie w kontekście pełnienia służby. Jednocześnie niższe pozycje wartości, takich jak „posłuszny” czy „wybaczący” mogą sugerować większy nacisk na autonomię działania oraz pragmatyzm w podejmowaniu decyzji.

Wartości instrumentalne można traktować jako swoisty idealny obraz siebie, zestaw cech i predyspozycji, które jednostka uznaje za pożądane i do których dąży. Szczególną uwagę zwraca wysoka pozycja wartości „czysty”, co jest charakterystyczne dla służb mundurowych i wiąże się zarówno z dbałością o wizerunek, jak i z symbolicznym znaczeniem munduru jako wyrazu przynależności instytucjonalnej oraz społecznego zaufania.

Identyfikacja systemu wartości funkcjonariuszy SM w powiązaniu z ich potrzebami motywacyjnymi została pogłębiona w trakcie badań ankietowych. Autorka niniejszej pracy doktorskiej mając świadomość specyficznego języka, którego użyto w narzędziu skonstruowanym przez M. Rokeacha, zadała dodatkowe pytania odnoszące się do systemu

wartości oraz samooceny funkcjonariuszy SM. Dla zachowania logicznego porządku, respondentów poproszono o dokonanie rangowania. Wyniki przedstawiono w tabeli 5.15.

Tabela 5.15. Hierarchia wartości funkcjonariuszy SM

Wartości	Średnia ranga (1 = najwyżej ceniona)
Rodzina	2.1
Dobrobyt (stabilność finansowa)	4.0
Miłość (poczucie bycia kochanym)	4.4
Wolność (niezależność)	4.7
Uznanie społeczne	4.7
Bezpieczeństwo narodowe	5.4
Przyjaźń	6.2
Realizacja pasji	6.3
Edukacja	6.7
Równość	7.7

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki przedstawione w tabeli 5.16 korespondują z rezultatami uzyskanymi przy użyciu Skali Wartości Rokeacha. Najwyżej ocenioną kategorią wartości była „rodzina” (średnia ranga = 2,1), co pozostaje w pełnej zgodności z wcześniejszym wynikiem, zgodnie z którym wśród wartości ostatecznych najwyżej uplasowało się „bezpieczeństwo rodziny”. Oznacza to, że niezależnie od zastosowanego sposobu pomiaru rodzina stanowi centralny punkt odniesienia w systemie wartości funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej.

Na drugim miejscu znalazł się „dobrobyt”, rozumiany jako stabilność finansowa (średnia ranga = 4,0). Wynik ten uzupełnia wcześniejsze ustalenia uzyskane w Skali Wartości Rokeacha, w której „dostatnie życie” zajmowało pozycję umiarkowanie wysoką. Można zatem przyjąć, że stabilność materialna nie jest dla badanych wartością dominującą nad rodziną, ale stanowi ważny element poczucia bezpieczeństwa życiowego i zawodowego. W tym kontekście dobrobyt należy interpretować nie tyle jako orientację konsumpcyjną, ile raczej jako potrzebę stabilizacji, przewidywalności oraz zabezpieczenia rodziny.

Interesujące jest również wysokie miejsce wartości „miłość” (średnia ranga = 4,4), która w tabeli 5.16. zajęła trzecią pozycję. Wynik ten częściowo różni się od rezultatów Skali Wartości Rokeacha, gdzie „dojrzała miłość” znajdowała się niżej w hierarchii wartości ostatecznych. Może to wynikać z odmiennego sposobu sformułowania kategorii. W narzędziu Rokeacha „dojrzała miłość” została opisana jako bliskość seksualna i duchowa, natomiast w pytaniu dodatkowym miłość została ujęta szerzej – jako poczucie bycia kochanym. Takie sformułowanie mogło być dla respondentów bardziej przystępne i bliższe codziennemu rozumieniu tej wartości.

Na uwagę zasługuje także wysoka pozycja „wolności” rozumianej jako niezależność (średnia ranga = 4,7). Wynik ten jest szczególnie interesujący w kontekście specyfiki Straży Marszałkowskiej jako formacji hierarchicznej. Może on wskazywać, że badani funkcjonariusze, mimo funkcjonowania w strukturze podporządkowania służbowego, wysoko cenią autonomię osobistą, samodzielność oraz możliwość decydowania o własnym życiu. Wniosek ten pozostaje spójny z wcześniejszą analizą wartości instrumentalnych, w której niską pozycję zajęła wartość „posłuszny”. Nie należy jednak interpretować tego jako odrzucenia dyscypliny służbowej, lecz raczej jako przejaw profesjonalnego rozumienia roli funkcjonariusza: osoby odpowiedzialnej, samodzielnej i zdolnej do adekwatnego działania w ramach obowiązujących procedur.

W tabeli dalszej części badania potwierdzono znaczenie „uznania społecznego” (średnia ranga = 4,7), które w Skali Wartości Rokeacha również zajmowało wysoką pozycję. Może to świadczyć o tym, że dla funkcjonariuszy ważna jest społeczna legitymizacja pełnionej służby, szacunek otoczenia oraz poczucie, że wykonywana praca ma znaczenie i jest dostrzegana przez innych. W przypadku Straży Marszałkowskiej, której funkcjonariusze działają w szczególnym otoczeniu instytucjonalnym, potrzeba uznania może wiązać się zarówno z prestiżem formacji, jak i z odpowiedzialnością za ochronę najważniejszych organów państwa.

Niżej w Skali Wartości Rokeacha uplasowało się „bezpieczeństwo narodowe” (średnia ranga = 5,4). Nie oznacza to jednak marginalizacji tej wartości, lecz raczej wskazuje, że w bezpośrednim rangowaniu z kategoriami bardziej osobistymi, takimi jak „rodzina”, „dobrobyt”, „miłość” czy „wolność”, wartości prywatne i egzystencjalne uzyskują wyższe znaczenie. Można zatem stwierdzić, że system wartości funkcjonariuszy ma charakter wyraźnie zakorzeniony w sferze rodzinnej i stabilizacyjnej, a wartości związane ze służbą publiczną współlistnieją z nimi, ale nie zawsze dominują nad wartościami osobistymi.

Stosunkowo niskie miejsce zajęły „edukacja” (średnia ranga = 6,7) oraz „równość” (średnia ranga = 7,7). W przypadku równości wynik ten należy interpretować ostrożnie, ponieważ w analizie pokoleniowej Skali Wartości Rokeacha wykazano, że wartość ta istotnie silniej różnicuje młodsze pokolenie funkcjonariuszy. Oznacza to, że w całej badanej grupie równość nie należy do wartości najwyżej preferowanych, jednak dla pokolenia Z ma relatywnie większe znaczenie niż dla starszych funkcjonariuszy. Tym samym w tabeli 5.14. pokazano ogólny układ wartości całej grupy, natomiast wyniki testu U Manna–Whitneya ujawniają wewnętrzne zróżnicowanie pokoleniowe.

Należy podkreślić, iż wyniki dodatkowego rangowania potwierdzają zasadniczy obraz systemu wartości uzyskany przy użyciu Skali Wartości Rokeacha. Funkcjonariusze Straży

Istotnym uzupełnieniem diagnozy systemu wartości funkcjonariuszy w relacji do ich wieku były badania jakościowe przeprowadzone wśród przedstawicieli kadry dowódczej. Wywiady przeprowadzone wśród 15 dowódców pozwoliły na identyfikację kluczowych wartości wyróżniających – w ocenie dowódców – funkcjonariuszy w pokolenia Z na tle innych grup wiekowych odbywających służbę w Straży Marszałkowskiej.



Źródło: opracowanie własne z wykorzystanie oprogramowania <https://wordart.com>.

1. Finanse - stabilność finansowa pozostaje istotnym motywatorem dla pokolenia Z. Jest to zgodne z badaniami przeprowadzonymi wśród funkcjonariuszy.
2. Balans między życiem zawodowym a prywatnym - kadra dowódcza dostrzega u reprezentantów pokolenia Z silną potrzebę harmonii między pracą a życiem osobistym.
3. Rodzinę - funkcjonariusze z pokolenia Z zachowują przywiązanie do wartości rodzinnych, co w ocenie dowódców wskazuje na duże znaczenie więzi społecznych i wsparcia emocjonalnego.

4. Potrzebę samorealizacji – w ocenie kadry dowódczej duża część najmłodszych funkcjonariuszy dąży do wykorzystania swojego potencjału, rozwijania kompetencji oraz podejmowania wyzwań zgodnych z indywidualnymi aspiracjami. Według kadry dowódczej, jest to bardzo ważne źródło motywacji pokolenia Z w środowisku zawodowym.
5. Stabilizację - pokolenie Z ceni również przewidywalność i poczucie bezpieczeństwa w kontekście służby. Stabilizacja obejmuje przede wszystkim pewność zatrudnienia.
6. Realizację pasji - kadra dowódcza zauważa, że młodzi funkcjonariusze oczekują możliwości łączenia własnych zainteresowań i pasji z pełnieniem służby, co może wpływać na ich satysfakcję i zaangażowanie w pracy.
7. Spokój - postrzegany jako wartość związana z równowagą psychiczną i emocjonalną, spokój jest dla funkcjonariuszy z pokolenia Z ważny w kontekście środowiska służby w Parlamencie RP, w którym stres i presja związana z obcowaniem z mediami mogą negatywnie oddziaływać na ich motywację i efektywność.
8. Niezależność - pokolenie Z ceni możliwość podejmowania decyzji i samodzielnego działania, co w przypadku służby w organizacji hierarchicznej nie jest łatwe do osiągnięcia.
9. Przyjaźń - relacje rówieśnicze oraz wsparcie społeczne pozostają istotnym elementem życia młodych funkcjonariuszy, wpływając na ich satysfakcję i integrację z innymi funkcjonariuszami.

Postrzeganie siebie w silnym powiązaniu z rolą społeczną funkcjonariusza służby mundurowej potwierdzają wyniki badań odzwierciedlających samoocenę funkcjonariuszy (tabela 5.16).

Tabela 5.16. Cechy osobowości w samoocenie funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej

Cecha osobowości	Liczba wskazań (n=112)	% wskazań *
odpowiedzialny	77	68,7
pomocny	74	66
uczciwy	70	62,5
pogodny	53	47,3
ambitny	51	45,5
ceniący niezależność	44	39,3
otwarty	41	36,6
cierpliwy	28	25
zapobiegliwy	28	25
pewny siebie	28	25
empatyczny	25	22,3
niecierpliwy	17	15,2

emocjonalny	12	10,7
nieśmiały	6	5,3
leniwy	3	2,7

* Odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wskazać do trzech najważniejszych czynników

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Dokonując samooceny własnych cech osobowości, funkcjonariusze najczęściej wskazywali: „odpowiedzialny” (77 wskazań; 68,7%), „pomocny” (74 wskazania; 66,0%) oraz „uczciwy” (70 wskazań; 62,5%). Są to cechy o wyraźnie pozytywnym znaczeniu moralnym i społecznym, silnie korespondujące z etosem służby publicznej. Uzyskane wyniki wskazują, że badani w dużym stopniu identyfikują się z obrazem funkcjonariusza jako osoby rzetelnej, godnej zaufania, nastawionej na pomoc innym oraz świadomej odpowiedzialności wynikającej z pełnionej roli zawodowej.

Relatywnie często wskazywano również cechy, takie jak „pogodny” (53 wskazania; 47,3%), „ambitny” (51 wskazań; 45,5%) oraz „ceniący niezależność” (44 wskazania; 39,3%). Wyniki te uzupełniają obraz funkcjonariuszy jako osób nie tylko zorientowanych na normy służbowe i społeczne, lecz także aktywnych, zaangażowanych oraz przypisujących znaczenie samodzielności. Szczególnie interesujące jest wskazanie cechy „ceniący niezależność”, ponieważ pozostaje ono spójne z wcześniejszymi wynikami dotyczącymi relatywnie niskiej pozycji wartości „posłuszny” w hierarchii wartości instrumentalnych. Może to sugerować, że badani postrzegają siebie raczej jako osoby odpowiedzialne i samodzielne niż jedynie podporządkowane strukturze organizacyjnej.

Najrzadziej wybieranymi cechami były: „leniwy” (3 wskazania; 2,7%), „nieśmiały” (6 wskazań; 5,3%) oraz „emocjonalny” (12 wskazań; 10,7%). Niski odsetek wskazań tych cech może wynikać z ich słabszej zgodności z pożądanym wizerunkiem funkcjonariusza służby mundurowej. Można przypuszczać, że respondenci rzadziej identyfikują się z cechami odbieranymi jako niespójne z profesjonalizmem, sprawczością, opanowaniem oraz gotowością do działania.

Uzyskane wyniki potwierdzają, że samoocena funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej jest silnie osadzona w kategoriach odpowiedzialności, uczciwości, pomocowości i zaangażowania. Są to cechy zgodne zarówno z oczekiwaniami wobec funkcjonariusza publicznego, jak i z wcześniejszymi wynikami uzyskanymi w Skali Wartości Rokeacha, gdzie wysoko lokowały się wartości instrumentalne „odpowiedzialny”, „uczciwy” i „pomocny”.

Podsumowując wyniki badań nad systemem wartości funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej, można sformułować wniosek, że niezależnie od przynależności

pokoleniowej kariera zawodowa zajmuje relatywnie wysoką pozycję w ich hierarchii wartości i łączy się przede wszystkim z potrzebą stabilności finansowej oraz bezpieczeństwa życiowego. Brak istotnych różnic między grupami pokoleniowymi sugeruje, że orientacja na pracę zawodową stanowi wartość względnie uniwersalną dla przedstawicieli tej formacji. Funkcjonariusze Straży Marszałkowskiej kierują się przede wszystkim wartościami związanymi z rodziną, bezpieczeństwem, stabilnością i odpowiedzialnością, co pozostaje spójne z charakterem służby publicznej. Jednocześnie respondenci przedkładają wartości rodzinne i emocjonalne nad wartości społeczne oraz ideologiczne, a w samoopisie eksponują przede wszystkim cechy zgodne z rolą zawodową i społecznym wizerunkiem funkcjonariusza.

5.5. Narzędzia motywowania w Straży Marszałkowskiej

System wynagradzania 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 Marszałkowskiej⁴²¹. 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 Marszałkowskiej⁴²² składa się z uposażenia zasadniczego oraz dodatków o charakterze stałym (tabela 5.17).

⁴²¹ Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 roku o Straży Marszałkowskiej (Dz.U.2023.1729 t.j.).

⁴²² Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 roku o Straży Marszałkowskiej (Dz.U.2023.1729 t.j.).

Tabela 5.17. Składniki uposażenia 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 ustawy z dnia 26 stycznia 2018 roku *o Straży Marszałkowskiej* (Dz.U.2023.1729 t. j.).

Zgodnie z zapisem art. 81a⁴²³ 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. 81b⁴²⁴ 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 na mocy art. 59⁴²⁵ 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.

⁴²³ Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 roku *o Straży Marszałkowskiej* (Dz.U.2023.1729 t.j.).

⁴²⁴ Ibidem, art. 81b.

⁴²⁵ Ibidem, art. 59.

Ponadto na podstawie art. 61⁴²⁶ 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 funkcjonariuszy SM. Zgodnie z zapisami art. 58.⁴²⁷ funkcjonariusz Straży Marszałkowskiej wychowujący dziecko, do ukończenia przez nie 8. roku życia może złożyć wniosek w postaci papierowej lub elektronicznej o zastosowanie 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:

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

Akty prawne regulujące funkcjonowanie Straży Marszałkowskiej, w tym kształtowanie relacji funkcjonariuszy z formacją jako pracodawcą dają bardzo duży zakres uprawnień kadrze dowódczej. Zgodnie z Art. 3a ustawy⁴²⁸ „1. Sprawy ze stosunku służbowego funkcjonariusza Straży Marszałkowskiej rozstrzyga przełożony, chyba że ustawa stanowi inaczej.

Przez sprawy ze stosunku służbowego należy rozumieć nawiązanie stosunku służbowego, powoływanie oraz mianowanie funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej na stanowiska służbowe, powierzanie obowiązków na innym stanowisku służbowym, przenoszenie,

⁴²⁶ Ibidem, art. 61.

⁴²⁷ Ibidem, art. 58.

⁴²⁸ Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 r. o Straży Marszałkowskiej, Dz.U.2025.607

odwoływanie i zwalnianie ze stanowisk służbowych, nadawanie stopni Straży Marszałkowskiej, zawieszanie w czynnościach służbowych, zwalnianie ze służby, ustalanie uposażenia, przyznawanie świadczeń pieniężnych oraz inne czynności związane z powstaniem, zmianą, ustaniem stosunku służbowego oraz realizacją wynikających z treści tego stosunku służbowego uprawnień i obowiązków funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej”. Oznacza to w istocie pełną uznaniowość komendanta SM w kształtowaniu systemu motywowania. Znajduje to potwierdzenie w punkcie 7 Art. 3a przywołanej ustawy „Uprawnienia kierowników urzędów przewidziane w art. 48 ust. 1a pkt 3 oraz ust. 1b i 1c ustawy z dnia 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych w odniesieniu do pracowników Straży Marszałkowskiej wykonuje Komendant Straży Marszałkowskiej”⁴²⁹. W Straży Marszałkowskiej nie ma tradycyjnie rozumianego systemu benefitów, natomiast zgodnie z zarządzeniem nr 5 Marszałka Sejmu z dnia 19 kwietnia 2023 r. w *sprawie dodatku przyznawanego funkcjonariuszowi Straży Marszałkowskiej uzasadnionego szczególnymi kwalifikacjami lub warunkami pełnienia służby* funkcjonariusz może uzyskać dodatek do wynagrodzenia zasadniczego:

- za wykonywanie zadań wymagających kwalifikacji kierowniczych

Przyznaje się go funkcjonariuszowi za wykonywanie zadań wymagających szczególnej dyspozycyjności lub zadań o wysokim stopniu złożoności, lub w przypadku posiadania szczególnych kwalifikacji lub uprawnień. Wysokość tego wysokości do 10% uposażenia zasadniczego.

- za wykonywanie zadań reprezentacyjnych

Dodatek ten przyznaje się funkcjonariuszowi za wykonywanie zadań reprezentacyjnych, w szczególności w ceremoniale powitań i pożegnań podczas wizyt parlamentarnych oraz w asystach honorowych w wysokości do 32% kwoty bazowej dla żołnierzy zawodowych i funkcjonariuszy, której wysokość określa ustawa budżetowa.

- za wykonywanie zadań konwojowania wartości pieniężnych, mienia i dokumentów

Dodatek ten przyznaje się funkcjonariuszowi za wykonywanie zadań konwojowania wartości pieniężnych, mienia i dokumentów. Wynosi on do 32% kwoty bazowej.

- za sprawowanie opieki nad psem służbowym

Dodatek ten przyznaje się opiekunowi psa służbowego. Wynosi on do 32% kwoty bazowej.

- za wykonywanie zadań związanych z pełnieniem funkcji rzecznika dyscyplinarnego (do 32% kwoty bazowej)

⁴²⁹ Ibidem.

- za pełnienie służby w zmianowym rozkładzie czasu służby, o którym mowa w art. 23 ust. 3b ustawy z dnia 26 stycznia 2018 r. o Straży Marszałkowskiej (do 35% kwoty bazowej).
- za prowadzenie rozpoznania pirotechniczno-radiologicznego.

Dodatek ten przyznaje się funkcjonariuszowi za prowadzenie rozpoznania pirotechniczno-radiologicznego osób, pojazdów, terenów i obiektów będących w zarządzie Kancelarii Sejmu i zarządzie Kancelarii Senatu oraz podejmowanie działań zmierzających do neutralizacji zagrożeń. Wysokość dodatku wynosi do 35% kwoty bazowej.

- za pełnienie służby w warunkach uciążliwych lub szkodliwych dla zdrowia

Dodatek ten przyznaje się funkcjonariuszowi za pełnienie służby w formie stałych dyżurów przy obsłudze elektronicznych monitorów ekranowych (w wysokości 12,5% kwoty bazowej) oraz/lub w pomieszczeniach, w których jest konieczne stałe stosowanie sztucznego oświetlenia (w wysokości 10% kwoty bazowej)⁴³⁰.

Dodatek może być podwyższany w związku z:

- powierzeniem funkcjonariuszowi nowych zadań
- zadań o większym stopniu złożoności na zajmowanym stanowisku służbowym lub
- zadań skutkujących zwiększeniem częstotliwości ich wykonywania lub
- zadań wymagających wyższego poziomu kwalifikacji, lub w związku ze zwiększeniem liczby dni wykonywania powierzonych zadań poza stałym miejscem pełnienia służby⁴³¹.

Wysokość wynagrodzenia zasadniczego funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej uzależniona jest od stanowiska służbowego oraz stopnia w hierarchii służby (tabele 5.18 i 5.19).

Tabela 5.18. Stawki uposażenia funkcjonariuszy SM w zależności od zajmowanego stanowiska służbowego

Nazwa stanowiska służbowego	Stawki uposażenia w zł
Komendanta SM	10100 - 11600
Zastępca Komendanta SM	9300 - 10 300
Naczelnik Wydziału	7400 - 8800
Dowódca Zmiany	6700 - 8100
Starszy Specjalista	6700 - 8000
Zastępca Dowódcy Zmiany	5500 - 6700
Specjalista	4500 - 6400
Młodszy Specjalista	4500 - 6000
Koordynator	4300 - 5700

⁴³⁰ Zarządzenie nr 5 Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 19 kwietnia 2023 r. w sprawie dodatku przyznawanego funkcjonariuszowi Straży Marszałkowskiej uzasadnionego szczególnymi kwalifikacjami lub warunkami pełnienia służby, Monitor Polski z dnia 27 kwietnia 2023, poz. 456.

⁴³¹ Ibidem, paragraf 11.

Starszy Technik	4200 - 5600
Technik	4000 - 5300
Młodszy Technik	3700 - 5000
Kursant	3600 - 4600

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy dokumentów wewnętrznych Kancelarii Sejmu RP.

Tabela 5.19. Stawki uposażenia funkcjonariuszy SM w zależności od stopnia

Nazwa stopnia	Stawki uposażenia w zł
Nadinspektor	2266
Inspektor	2163
Młodszy Inspektor	2060
Podinspektor	1957
Nadkomisarz	1854
Komisarz	1751
Podkomisarz	1648
Aspirant Sztabowy	1493
Starszy Aspirant	1390
Aspirant	1339
Młodszy Aspirant	1287
Starszy Strażnik	1184
Strażnik	1133
Młodszy Strażnik	1081
Starszy Aplikant	978
Aplikant	875

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy dokumentów wewnętrznych Kancelarii Sejmu RP.

Wysokość wynagrodzenia funkcjonariusza SM to suma stawki wynikającej z zajmowanego stanowiska oraz posiadanego stopnia. O tym, jaką kwotę otrzymuje funkcjonariusz w ramach grupy posiadanej zaszeregowania decyduje Komendant SM. Ocena atrakcyjności wynagrodzenia w Straży Marszałkowskiej wymaga jego porównania do wynagrodzeń oferowanych funkcjonariuszom innych służb mundurowych w Polsce. Jako materiał do analizy porównawczej wykorzystano dane o wynagrodzeniach Centralnym Biurze Antykorupcyjnym (CBA) oraz w Służbie Ochrony Państwa (SOP), czyli w tych formacjach, w których istnieje analogiczny jak w Straży Marszałkowskiej system ich naliczania, a zatem wynagrodzenie zasadnicze uzależnione jest od zajmowanego stanowiska w hierarchii służbowej (tabela 5.20).

**Tabela 5.20. Wynagrodzenia funkcjonariuszy wybranych służb mundurowych w Polsce
wynikające z zajmowane stanowiska – analiza porównawcza**

Stawki uposażenia funkcjonariuszy CBA		Stawki uposażenia funkcjonariuszy SOP		Stawki uposażenia funkcjonariuszy SM	
Nazwa stanowiska służbowego	Stawki uposażenia w zł	Nazwa stanowiska służbowego	Stawki uposażenia w zł	Nazwa stanowiska służbowego	Stawki uposażenia w zł
Szef CBA	15200 - 19800	Komendant SOP	13 870	Komendanta SM	10100 - 11600
Zastępca Szefa CBA	11800 - 17800	Zastępca komendanta	11 580	Zastępca komendanta	9300 - 10 300
Dyrektor departamentu, Dyrektor biura, Dyrektor delegatury	9600 - 13500	Dowódca ochrony	10 370	Naczelnik wydziału	7400 - 8800
Zastępca dyrektora departamentu, Zastępca dyrektora biura, Zastępca dyrektora delegatury	8900 - 12 700	Dyrektor zarządu	9070	Dowódca zmiany	6700 - 8100
Doradca Szefa CBA	8400 - 13500	Zastępca dyrektora zarządu	8570	Starszy Specjalista	6700 - 8000
Główny ekspert	8400 - 13500	główny księgowy	8570	Zastępca dowódcy zmiany	5500 - 6700
Naczelnik wydziału	8400 - 12000	Naczelnik wydziału	7600	Specjalista	4500 - 6400
Kierownik referatu	7500 - 11800	Zastępca naczelnika wydziału	7330	Młodszy specjalista	4500 - 6000
Zastępca naczelnika wydziału	7300 - 11500	Koordynator	7030	Koordynator	4300 - 5700
Kierownik sekcji	6800 - 10800	Rzecznik prasowy	7030	Starszy technik	4200 - 5600
Ekspert, audytor wewnętrzny, główny księgowy, radca prawny	6800 - 11500	Radca prawny	7030	Technik	4000 - 5300
Agent specjalny	7800 - 10700	Główny specjalista	7030	Młodszy technik	3700 - 5000
Starszy agent	7100 - 9500	Kierownik sekcji	6390	Kursant	3600 - 4600
Agent	6500 - 8700	Psycholog	6390	-	-
Młodszy agent	6000 - 7900	Lekarz	6390	-	-
Specjalista	5700 - 7400	Kapelan	6030	-	-
Młodszy specjalista	5400 - 6900	Audytor wewnętrzny	6030	-	-
Inspektor	5000 - 6500	Starszy specjalista	6030	-	-
Młodszy inspektor	4700 - 6100	Specjalista	5580	-	-
-	-	Ekspert	4980	-	-
-	-	Ratownik medyczny	4980	-	-

-	-	Pielegniarka/pielęgniarz	4980	-	-
-	-	Starszy funkcjonariusz	4790	-	-
-	-	Funkcjonariusz	4590	-	-
-	-	Kursant	4560	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 14 marca 2026 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie stawek uposażenia zasadniczego funkcjonariuszy Służby Ochrony Państwa (Dz.U.2026, poz. 368)) oraz Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 września 2025 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie stawek uposażenia zasadniczego na poszczególnych stanowiskach służbowych funkcjonariuszy Centralnego Biura Antykorupcyjnego oraz wzrostu uposażenia zasadniczego z tytułu wysługi lat (Dz.U.2025, poz. 1268).

Jak wspomniano wcześniej, na wysokość wynagrodzenia funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej wpływa nie tylko zaszeregowanie wynikające z zajmowanego stanowiska, ale także posiadany stopień. Taki sam system obowiązuje w Służbie Ochrony Państwa, natomiast w CBA, mimo że jest to służba mundurowa, formalnie nie funkcjonują tradycyjne stopnie służbowe (takie jak np. w Policji, czy SM), dlatego w tabeli 5.21 zestawiono wyłącznie dane dotyczące SM i SOPu.

Tabela 5.21. Wynagrodzenia funkcjonariuszy wybranych służb mundurowych w Polsce wynikające z posiadanego stopnia – analiza porównawcza

Stawki uposażenia funkcjonariuszy SOP		Stawki uposażenia funkcjonariuszy SM	
Nazwa stopnia	Stawki uposażenia w zł	Nazwa stopnia	Stawki uposażenia w zł
Generał dywizji	2660	Nadinspektor	2266
Generał brygady	2590	Inspektor	2163
Pułkownik	2520	Młodszy Inspektor	2060
Podpułkownik	2450	Podinspektor	1957
Major	2380	Nadkomisarz	1854
Kapitan	2320	Komisarz	1751
Porucznik	2250	Podkomisarz	1648
Podporucznik	2160	Aspirant Sztabowy	1493
Starszy chorąży	1990	Starszy Aspirant	1390
Chorąży	1930	Aspirant	1339
Młodszy chorąży	1840	Młodszy Aspirant	1287
Starszy sierżant	1770	Starszy Strażnik	1184
Sierżant	1710	Strażnik	1133
Plutonowy	1640	Młodszy Strażnik	1081
Kapral	1570	Starszy Aplikant	978
		Aplikant	875

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 14 marca 2026 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie stawek uposażenia zasadniczego funkcjonariuszy Służby Ochrony Państwa (Dz.U.2026, poz. 368)) oraz dokumentów wewnętrznych kancelarii Sejmu RP.

Z zaprezentowanych danych wynika, że atrakcyjność wynagrodzenia w Straży Marszałkowskiej na każdym szczeblu kariery zawodowej jest, w porównaniu do innych formacji mundurowych, takich jak SOP czy CBA, najniższa. Co więcej, funkcjonariusze z analizowanej formacji nie otrzymują wielu atrakcyjnych dodatków, z których korzystają pracownicy innych służb. Przykładem jest brak zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, a co za tym idzie brak dodatku urlopowego (tzw. „wczasy pod gruszą”), brak ryczałtów za dojazd do pracy, a także brak dodatku mieszkaniowego, który np. w przypadku innych służb wynosi 1800 zł dla funkcjonariuszy mieszkających w Warszawie.

Badania jakościowe przeprowadzone wśród przedstawicieli kadry dowódczej wskazują, że dowódcy starają się zarządzać motywacją funkcjonariuszy stosując różnorodne narzędzia motywacji. Ich analiza pozwala na wyodrębnienie trzech zasadniczych grup:

Motywatory podstawowe

- Wysokie uposażenie oraz nagrody pieniężne są wymieniane jako podstawowy czynnik motywujący do służby bez względu na przynależność pokoleniową.
- Stabilność zatrudnienia stanowi dodatkowy istotny motywator, zapewniając pracownikom poczucie bezpieczeństwa materialnego i psychicznego, co – zdaniem badanych dowódców - zwiększa ich zaangażowanie w wykonywanie obowiązków służbowych.

Motywatory psychospołeczne

- Poczucie docenienia i sensu wykonywanych zadań – funkcjonariusze (bez względu na wiek) oczekują, że ich praca będzie zauważana i wartościowa w kontekście misji służby. Otrzymywanie informacji zwrotnej w formie uznania i pochwały zwiększa satysfakcję zawodową oraz motywację wewnętrzną.
- Dobra atmosfera w miejscu pracy – opinie kadry dowódczej wskazują, że pozytywne relacje między funkcjonariuszami i wsparcie przełożonych stanowią istotny czynnik utrzymujący zaangażowanie funkcjonariuszy.

Motywatory rozwojowe

- Możliwość rozwoju kompetencji – młodzi funkcjonariusze oczekują możliwości udziału w szkoleniach specjalistycznych umożliwiających rozwój wiedzy i umiejętności praktycznych.
- Jasno określona ścieżka kariery – perspektywa awansu i rozwoju zawodowego jest dla funkcjonariuszy SM ważnym czynnikiem motywującym do zaangażowania i długofalowej pracy w strukturach służby.

Z wywiadów przeprowadzonych wśród kadry dowódczej wynika, że w większości ma ona świadomość potrzebnych zmian w systemie motywowania oraz zna pożądane kierunki tych zmian. Obrazują je wypowiedzi:

„Należy stworzyć ścieżki kariery, zwiększyć liczbę szkoleń z podmiotami zewnętrznymi, zwiększyć liczbę systemów godzin służby, w celu poprawy elastyczności grafiku”.

(koordynator SM)

„Trzeba bardziej rozbudować system motywacyjny, np. o pochwały, nagrody, ale też o krytykę i kary”.

(pomocnik dowódcy zmiany)

„Trzeba wprowadzić nowoczesne metody zarządzania oparte na współpracy, ale z zachowaniem drogi służbowej. Dawać możliwość rozwoju poprzez ciekawe szkolenia, dobry system wynagradzania, sprawiedliwe zarządzanie”.

(dowódca zmiany)

„Doceniać wysiłki funkcjonariuszy (zwłaszcza tych z pokolenia Z) poprzez nagrody i pochwały, zapewniać równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, jasno określać cele. Poprawić atmosferę służby, zwiększyć dostęp do kursów, szkoleń, przedstawianie perspektyw awansów w formie jasno określonej ścieżki kariery”.

(naczelnik)

„Trzeba sięgać po bardziej nowoczesne i zindywidualizowane narzędzia, np. systemy benefitowe. Badać potrzeby funkcjonariuszy. Zapewnić większą transparentność, jeśli chodzi o przyznawanie nagród czy premii”.

(dowódca zmiany)

Z badań jakościowych wynika, że dowódcy widzą konieczność rozwijania tych elementów systemu motywowania, na które mają bezpośrednio wpływ, np. dostęp do szkoleń, poprawa elastyczności grafiku, zadbanie o diagnozę potrzeb funkcjonariuszy czy określenie bardziej przejrzystej ścieżki kariery. Zdają sobie także sprawę, że wysoki poziom uznaniowości

przyznawania nagród czy premii rodzi konflikty w zespołach oraz może obniżyć poziom zaangażowania pracowników.

Podsumowując wyniki analizy instrumentów zarządzania motywacją stosowanych w Straży Marszałkowskiej Autorka rozprawy sformułowała następujące wnioski:

1. System wynagradzania w Straży Marszałkowskiej obejmuje swoim zasięgiem wszystkich funkcjonariuszy. Jest to system sformalizowany, zapisany w aktach prawnych. Jednocześnie system ten w dużym stopniu opiera się na uznaniowych decyzjach Komendanta decydującego o stopniu zaszerzegowania, nominacjach na wyższy stopień oraz przyznawaniu dodatków specjalnych wynikających z rozporządzenia.
2. Atrakcyjność wynagrodzenia w Straży Marszałkowskiej na każdym szczeblu kariery zawodowej jest, w porównaniu do innych formacji mundurowych takich jak SOP czy CBA, najniższa. Co więcej, funkcjonariusze z analizowanej formacji nie otrzymują wielu atrakcyjnych dodatków, z których korzystają pracownicy innych służb, co obniża całokształt ich wynagrodzenia.
3. Przedstawiciele kadry dowódczej w większości mają świadomość zmian potrzebnych w systemie motywowania. Pożądane zmiany to zapewnienie większej transparentności w przyznawaniu nagród i premii oraz rozwijanie motywatorów psychologicznych i rozwojowych.
4. Skuteczny system motywowania funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej powinien łączyć instrumenty finansowe z narzędziami pozamaterialnymi, zwłaszcza uznaniem, dobrą komunikacją, diagnozą potrzeb funkcjonariuszy, dostępem do szkoleń oraz przejrzystą ścieżką rozwoju zawodowego. Szczególnego znaczenia nabiera przy tym ograniczenie nadmiernej uznaniowości decyzji motywacyjnych, ponieważ brak transparentnych kryteriów może osłabiać poczucie sprawiedliwości organizacyjnej i obniżać zaangażowanie funkcjonariuszy.

Dalsze doskonalenie systemu motywowania w Straży Marszałkowskiej powinno obejmować zarówno zwiększanie konkurencyjności materialnych warunków służby, jak i ograniczanie uznaniowości oraz wzmacnianie transparentnych, sprawiedliwych i rozwojowych mechanizmów motywacyjnych.

5.6. Przyczyny odejść ze służby – analiza wyników badań wśród byłych funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej

W tej części pracy przedstawiono diagnozę przyczyn odejść funkcjonariuszy ze służby w Straży Marszałkowskiej. W celu weryfikacji hipotezy 2 (H2), zgodnie z którą do głównych motywów odejścia należą takie czynniki, jak: niekorzystna atmosfera służby, ograniczone możliwości awansu oraz niezadowolenie z poziomu wynagrodzenia, przeprowadzono badanie ankietowe wśród 60 funkcjonariuszy, którzy odeszli ze służby w latach 2020-2025.

W analizowanym okresie odnotowano zauważalne zmiany w poziomie zatrudnienia, wynikające zarówno z przyjęć nowych funkcjonariuszy, jak i odejść ze służby, w tym przejść na emeryturę. Zmiany te zostały przedstawione w tabeli 5.22.

Tabela 5.22. Ruch kadrowy w Straży Marszałkowskiej w latach 2020 – 2025

Rok	Przyjęci	Zwolnieni	
		zwolnieni ogółem	w tym na emeryturę
2020	57	58	47*
2021	62	22	13*
2022	36	37	3
2023	30	37	10*
2024	40	19	0
2025	25	16	0

** znacząca liczba osób zwolnionych w 2020 i w 2021 roku wynika z objęcia funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej od 14 kwietnia 2020 roku przepisami ustawy z dnia 18 lutego 1994 r. o zaopatrzeniu emerytalnym funkcjonariuszy Policji, (...) i Służby Więziennej oraz ich rodzin, natomiast w 2023 r. stosunkowo wysoką waloryzacją świadczeń emerytalnych.*

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów wewnętrznych Sejmu RP.

Rok 2020 charakteryzował się wysoką rotacją kadr – przyjęto 57 osób, natomiast odeszło 58 funkcjonariuszy, z czego aż 47 osób odeszło na emeryturę. Był to więc okres intensywnej wymiany kadr, głównie z powodu wymiany pokoleniowej. W roku 2021 nastąpiła wyraźna stabilizacja – liczba przyjętych (62) znacząco przewyższyła liczbę zwolnionych (22), co przełożyło się na wzrost zatrudnienia w Straży Marszałkowskiej. Nadal jednak widoczny był znaczący udział odejść emerytalnych (na 22 osoby, które odeszły ze służby 13 osób skorzystało z uprawnień emerytalnych). W roku 2022 poziom przyjęć (36) i zwolnień (37) był niemal zrównoważony przy bardzo niewielkiej liczbie odejść na emeryturę (3 osoby). Oznacza to, że w roku 2022 aż 34 funkcjonariuszy zrezygnowało ze służby w Straży Marszałkowskiej nie

uzyskując uprawnień emerytalnych. Rok 2023 przyniósł ponowny wzrost zwolnień (37 osób) przy 30 nowo zatrudnionych, co mogło oznaczać niewielki spadek zatrudnienia. Wśród zwolnionych 10 funkcjonariuszy przeszło na emeryturę. W 2024 r. sytuacja kadrowa uległa poprawie – przyjęto 40 nowych funkcjonariuszy, a zwolniono 19. W tym okresie nie odnotowano żadnych odejść na emeryturę. W 2025 r. przyjęto 21 osób, a zwolniono 10. Brak odejść emerytalnych i utrzymująca się przewaga przyjęć nad zwolnieniami sugerują kontynuację trendu wzrostowego zatrudnienia i ograniczenie fluktuacji kadr.

Tabela 5.23. Wskaźnik fluktuacji kadr w latach 2020 – 2025 (stan na 31 stycznia 2025 r.)

Rok	Wykonanie etatowe	Liczba przyjętych	Liczba zwolnionych	Wskaźnik fluktuacji
2020	168	57	58	34,5 %
2021	207	62	22	10,6 %
2022	209	36	37	17,7 %
2023	200	30	37	18,5 %
2024	224	40	19	8,5 %
2025	233	25	16	6,9 %

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów wewnętrznych Sejmu RP.

Analiza dokumentów wewnętrznych badanej formacji pozwala na sformułowanie wniosku, że na przestrzeni sześciu lat poziom fluktuacji spadł z 34,5% do 6,9 %, co oznacza ponad ośmiokrotne zmniejszenie rotacji funkcjonariuszy. Początkowy wzrost odejść (zwłaszcza emerytalnych) został skutecznie zahamowany, a w ostatnich latach utrzymuje się trwały trend stabilizacji zatrudnienia, co pozytywnie wpływa na ciągłość pracy i efektywność formacji. Jednocześnie odejścia funkcjonariuszy, którzy nie uzyskali uprawnień emerytalnych zawsze stanowią dla pracodawcy stratę w postaci wypłukiwania zasobów kompetencyjnych doświadczonych funkcjonariuszy. Dlatego uzasadnione jest analizowanie przyczyn takich odejść i traktowanie wiedzy na ich temat jako źródła działań naprawczych i doskonalących określone procesy zarządzania. W tabeli 5.24 przedstawiono najważniejsze motywy rezygnacji ze służby.

Tabela 5.24. Motywy odejścia ze służby w Straży Marszałkowskiej

Odpowiedź	%*	Liczba odpowiedzi (n=60)
zła atmosfera służby	46,67%	28
brak możliwości awansu	41,67%	25
brak elastycznego grafiku	35,00%	21
brak zadowolenia z zarobków	35,00%	21
ogólny brak zadowolenia z zakresu wykonywanych zadań	33,33%	20
brak możliwości pogodzenia służby z życiem prywatnym	30,00%	18

znalezienie innej pracy	25,00%	15
inne (np. zły wizerunek służby, stres)	20,00%	12

* Liczba odpowiedzi nie sumuje się do 100%, ponieważ respondenci mogli wskazać do trzech najważniejszych czynników

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Najczęściej wskazywanym motywem odejścia była zła atmosfera służby (46,67%). Oznacza to konieczność poddania pogłębionej refleksji jakości relacji interpersonalnych w badanej formacji, a także stylu przywództwa i dowodzenia. Drugim zidentyfikowanym motywem odejść jest brak możliwości awansu (41,67%). Awans w każdej służbie mundurowej stanowi namacalny wskaźnik dynamizmu rozwoju kariery. Tak wysoki odsetek osób, którzy odeszli z powodu braku perspektyw awansu sugeruje problem stagnacji zawodowej i brak perspektyw rozwoju. Czynniki strukturalne i organizacyjne, czyli brak elastycznego grafiku oraz brak zadowolenia z zarobków osiągają podobny, relatywnie wysoki poziom wskazań (ok. 1/3 respondentów). Może to świadczyć o źle działającym systemie motywacyjnym i niewłaściwej organizacji pracy w badanej formacji. Czynniki osobiste, takie jak pogodzenie służby z życiem prywatnym oraz znalezienie innej pracy mają nieco mniejsze znaczenie (25–30%), jednak nadal są istotne. Stanowią ważny czynnik odejść szczególnie wśród młodszych funkcjonariuszy i osób z rodzinami. Jedna czwarta respondentów deklaruje jako powód odejścia znalezienie innej pracy, co dowodzi, że Straż Marszałkowska przegrywa walkę konkurencyjną o pracowników.

Uszczegółowienie przyczyn odejść funkcjonariuszy ze służby umożliwia analiza jakościowa odpowiedzi na pytania otwarte. Ich kategorie zawarto w tabeli 5.25.

Tabela 5.25. Czynniki obniżające atrakcyjność Straży Marszałkowskiej jako pracodawcy

Kategoria wypowiedzi	Przykłady wypowiedzi
Skrajne przepracowanie i związany z tym stres	„Niedobory kadry powodowały, że ciągle byłem w Sejmie i prawie nie widziałem własnych dzieci”. „Ciągła niepewność, czy będzie wolny dzień, czy nie będzie cofnięcia urlopu”. „Ciągłe zmęczenie, za dużo nadgodzin, chroniczne niewyspanie z powodu zmianowości”.
Niekompetencja kadry dowódczej, poczucie niesprawiedliwego traktowania przez dowódców	„Odszedłem głównie przez faworyzowanie pewnej grupy funkcjonariuszy”. „Przykre było poczucie braku sprawiedliwego traktowania”. „Trudno znosić rozkazy tych, którym w ogóle nie zależy i są niekompetentni”. „Brak szacunku ze strony dowódców i polityków”. „Brak kompetencji kadry dowódczej”. „Idiotyczne rozkazy dowódców”.

Wynagrodzenie nieadekwatne do stopnia odpowiedzialności i trudności pracy	„Zarobki nie rekompensowały stresu i wysiłku”. „Słabe zarobki”. „System wynagradzania w innych służbach jest moim zdaniem atrakcyjniejszy”.
Frustracja wynikająca z nieprecyzyjnych regulacji określających zakres praw i odpowiedzialności zawodowej	„Uniemożliwienie służbom egzekwowania przepisów prawa przez osoby posiadające immunitet oraz ich współpracowników”. „Nie do zaakceptowania była "poprawność polityczna", która znacznie utrudnia funkcjonowanie państwa i służb”. „Problemem był brak zasad obowiązujących na terenie ochranianym przez SM”.
Wizerunek służby i funkcjonariuszy	„Trudno się pogodzić z nagonką medialną stawiającą służby w złym świetle”. „Czułem się jak cieć w mundurze do podnoszenia szlabanu, rzadko robiłem coś ambitnego”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zdecydowana większość respondentów (96,67%) zadeklarowała, że nie odczuwa żalu z powodu podjętej decyzji o odejściu ze służby w Straży Marszałkowskiej. Tak wysoki odsetek osób pozytywnie oceniających decyzję o zakończeniu służby w SM może świadczyć o pozytywnej ocenie aktualnej sytuacji życiowej i zawodowej respondentów oraz o braku istotnych negatywnych konsekwencji wynikających z odejścia ze służby. Możliwe jest także, że przynajmniej część w sposób nieświadomy racjonalizuje swoją decyzję o rezygnacji.

Podsumowując wyniki badań na temat przebiegu i przyczyn odejść funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej ze służby należy sformułować następujące wnioski:

1. W badanej formacji w analizowanym okresie sześciu lat (2020 -2025) odnotowano wysoki wskaźnik rotacji zatrudnienia, który częściowo wynikał z dużej fali odejść funkcjonariuszy na emeryturę. Łącznie w latach 2020-2025 aż 60 osób skorzystało z uprawnień emerytalnych, co przy średniorocznym stanie zatrudnienia 207 funkcjonariuszy stanowi 29% wszystkich odbywających służbę. Oznacza to, że w Straży Marszałkowskiej w relatywnie krótkim czasie doszło do dynamicznej wymiany pokoleniowej. Dopiero w ostatnich dwóch latach (2024 - 2025) udało się utrzymać wskaźnik rotacji funkcjonariuszy poniżej 10%.
2. Przyczyny odejść ze służby są zróżnicowane. Najważniejsze z nich to zła atmosfera w formacji, brak możliwości awansu, niezadowolenie z wysokości zarobków oraz sposobu organizacji pracy i przydzielania zadań. Ponadto funkcjonariusze, którzy odeszli ze służby w Straży Marszałkowskiej jako ważne przyczyny tej decyzji wskazują brak możliwości pogodzenia służby z życiem prywatnym i skrajne przepracowanie.

3. W kontekście tematu tej pracy doktorskiej należy podkreślić demotywujący styl zarządzania formacją, na który zwracali uwagę respondenci (ok. 1/3) podkreślając brak kompetencji dowódczych.

Przeprowadzona analiza ilościowa i jakościowa przyczyn odejść funkcjonariuszy ze służby w Straży Marszałkowskiej wskazuje, że proces ten ma charakter wieloczynnikowy i wynika zarówno z uwarunkowań organizacyjnych, jak i psychospołecznych oraz ekonomicznych. O ile w początkowym okresie analizowanych lat dominowały odejścia związane z przechodzeniem na emeryturę, o tyle w kolejnych latach coraz większego znaczenia nabierały rezygnacje funkcjonariuszy nieposiadających uprawnień emerytalnych. Struktura wskazywanych motywów odejścia jednoznacznie pokazuje, że kluczową rolę odgrywają czynniki związane z jakością środowiska pracy, w tym atmosfera służby, relacje z przełożonymi, możliwości rozwoju zawodowego oraz warunki organizacyjne i płacowe. Wyniki te potwierdzają, że decyzje o odejściu ze służby nie są wyłącznie konsekwencją czynników indywidualnych, lecz w dużej mierze odzwierciedlają sposób funkcjonowania systemu zarządzania personelem w badanej formacji.

5.7. Dyskusja wyników badań i propozycja modelu systemu motywacyjnego Straży Marszałkowskiej

Uzyskane wyniki przedstawione w tej pracy doktorskiej potwierdzają wnioski prezentowane we współczesnej literaturze przedmiotu, zgodnie z którymi wynagrodzenie oraz pozostałe świadczenia materialne pozostają istotnym elementem motywacji pracowników⁴³² i funkcjonariuszy służb publicznych⁴³³. Badania wskazują, że wysokie uposażenie oraz nagrody pieniężne są wymieniane jako podstawowy czynnik motywujący do służby bez względu na przynależność pokoleniową. W badanej grupie ponad 73% respondentów wskazało wzrost poziomu płac jako jedno z najskuteczniejszych działań mogących podnieść motywację do służby. Jednocześnie wyniki badań pokazują, że znaczenie motywatorów finansowych nie ogranicza się wyłącznie do wysokości uposażenia. Istotna część respondentów oczekuje

⁴³² K. Kulikowski, P. Sedlak, *Is there more to compensation than money? The empirical study of dimensionality of the total rewards model and its implications for entrepreneurship*, „Entrepreneurial Business and Economics Review” 2023, No. 3, s. 77–91; E. Figueiredo, C. Margaça, J.C. Sánchez García, C. Ribeiro, *The contribution of reward systems in the work context: A systematic review of the literature and directions for future research*, „Journal of the Knowledge Economy” 2025, No. 16, s. 16525–16559.

⁴³³ D.R. White, M.J. Kyle, J.A. Schafer, *Police officers' job satisfaction: Combining public service motivation and person-environment fit*, „Journal of Crime and Justice” 2022, No. 1, s. 21–38; J. Szydło, Z.S. Moczyłowska, *Employee motivation in the uniformed services: A bibliometric analysis*, „Research Papers of Wrocław University of Economics and Business” 2025, nr 2, s. 124–139.

większego zainteresowania problemami formacji (ponad 60%), częstszego wyrażania uznania za osiągnięte rezultaty (46,4%) oraz poprawy jakości komunikacji pomiędzy dowódcami a funkcjonariuszami (38,4%). Oznacza to, że skuteczny system motywowania powinien uwzględniać zarówno komponent materialny, jak i pozamaterialny. Wnioski te znajdują odzwierciedlenie w teoriach motywacji, zwłaszcza w dwuczynnikowej teorii Herzberga, zgodnie z którą wynagrodzenie stanowi czynnik higieny zapobiegający niezadowoleniu, natomiast uznanie, rozwój zawodowy i jakość relacji interpersonalnych są czynnikami budującymi długotrwałe zaangażowanie⁴³⁴.

Warto również podkreślić, że funkcjonariusze Straży Marszałkowskiej nie korzystają z wielu dodatków i świadczeń dostępnych w innych formacjach mundurowych, co wpływa na ocenę atrakcyjności całkowitego pakietu wynagrodzeń. W świetle teorii sprawiedliwości Adamsa sytuacja taka może prowadzić do poczucia nierównego traktowania poprzez porównywanie własnych warunków służby z warunkami oferowanymi w innych służbach. Konsekwencją może być obniżenie motywacji, wzrost frustracji oraz większa skłonność do rozważania odejścia ze służby⁴³⁵.

Znaczenie środowiska służby potwierdzone w przeprowadzonych badaniach Autorki rozprawy pozostaje spójne z wynikami licznych analiz prowadzonych w służbach mundurowych oraz administracji publicznej. Wyniki badań przedstawione w literaturze przedmiotu prowadzą do wniosku, że relacje interpersonalne, wsparcie przełożonych, poczucie sprawiedliwości organizacyjnej oraz klimat organizacyjny należą do najważniejszych pozafinansowych determinant satysfakcji zawodowej⁴³⁶. Wyniki uzyskane z badań przeprowadzonych w Straży Marszałkowskiej wskazują, że funkcjonariusze wysoko oceniają znaczenie współpracy zespołowej i jakości relacji służbowych. Analizy potwierdzają również, że decyzje o odejściu ze służby nie są wyłącznie konsekwencją czynników indywidualnych, lecz w dużej mierze odzwierciedlają sposób funkcjonowania systemu zarządzania kapitałem ludzkim w badanej formacji. Podobne zależności obserwowano również w badaniach prowadzonych w polskiej Policji, Straży Granicznej czy Siłach Zbrojnych RP, gdzie wsparcie przełożonych stanowiło jeden z głównych predyktorów satysfakcji ze służby. A. Piotrowski,

⁴³⁴ F. Herzberg, B. Mausner, B. B. Snyderman, *The Motivation to Work*, Transaction Publishers, New Brunswick 2017

⁴³⁵ F. Luthans, J.P. Doh, *International Management: Culture, Strategy and Behavior*, McGraw-Hill, New York 2024.

⁴³⁶ M. Mazzoleni, V.A. Gomez, C.M.L. Rodrigues, et al., *Perception of organizational support in public security: An integrative review*, „Revista Psicologia: Organizações e Trabalho” 2023, No. 4, s. 2185–2193.

S. Rawat i O. Boe⁴³⁷ wykazali w badaniach przeprowadzonych na polskich policjantach, że wsparcie przełożonych i sprawiedliwość organizacyjna istotnie zwiększają poziom zaangażowania w pracę funkcjonariuszy. S. Nonis i współautorzy wykazali, że wsparcie przełożonych stanowi jeden z głównych czynników wpływających na satysfakcję zawodową oraz ograniczających zamiar odejścia ze służby⁴³⁸. Z kolei C. Lin w badaniach dotyczących funkcjonariuszy Policji na Tajwanie wskazał, że czynniki organizacyjne, jakość przywództwa oraz relacje w miejscu służby należą do najważniejszych determinant satysfakcji zawodowej⁴³⁹. B. Bradford i współautorzy pokreślili, że sygnały wysyłane przez przełożonych dotyczące doceniania pracy podwładnych silnie wpływają na ich postawy wobec organizacji i wykonywanej służby⁴⁴⁰.

Wyniki badań korespondują z ustaleniami współczesnej literatury dotyczącymi różnic pokoleniowych w obszarze motywacji zawodowej. Uzyskane rezultaty wskazują, że funkcjonariusze z pokolenia Z w największym stopniu opierają swoją motywację do podjęcia i kontynuacji służby na motywatorach pozamaterialnych, takich jak prestiż wynikający z elitarnego charakteru formacji, możliwość rozwoju kompetencji zawodowych oraz zdobywania nowych doświadczeń. Wpisuje się to w odzwierciedlony w literaturze trend, zgodnie z którym młodsze pokolenia przywiązują szczególną wagę do samorealizacji, rozwoju zawodowego, informacji zwrotnej oraz poczucia sensu wykonywanej pracy⁴⁴¹. Z kolei funkcjonariusze z pokolenia X większe znaczenie przypisują motywatorom materialnym i stabilizacyjnym, w szczególności wynagrodzeniu, bezpieczeństwu ekonomicznemu oraz stabilności zatrudnienia. Wynik ten pozostaje zgodny z licznymi badaniami wskazującymi, że starsze generacje częściej akcentują potrzebę przewidywalności kariery zawodowej, bezpieczeństwa socjalnego oraz długoterminowej relacji z organizacją⁴⁴².

⁴³⁷ A. Piotrowski, S. Rawat, O. Boe, *Effects of organizational support and organizational justice on police officers' work engagement*, „Frontiers in Psychology” 2021, t. 12.

⁴³⁸ S. Nonis, K. Hester, K. McDaniel, M. Philhours, *Turnover intentions of police officers: Influence of burnout, supervisor support, and job satisfaction*, „Policing: A Journal of Policy and Practice” 2024, 18.

⁴³⁹ C.H. Lin, *Testing the determinants of job satisfaction among police administrative officers in Taiwan*, „Policing: An International Journal” 2024, No. 6, s. 880–896.

⁴⁴⁰ B. Bradford, P. Quinton, A. Myhill, G. Porter, *Examining a third level of police organizational climate: Does organizational self-legitimacy shape officer attitudes on the job?*, „Journal of Criminal Justice” 2023, 86.

⁴⁴¹ N. Daglar-Sezer, V. Carstensen, *Generation Y and Z's perspectives on their future employment relations and organizational cultures against the background of the digital transformation of work*, „Sociální Studia / Social Studies” 2025, No. 2, s. 31–44; M.S. Plakhotnik, N.V. Volkova, M.B. Shahzad, *Investigating job characteristics of generations Y and Z: A latent profile analysis*, „Global Business and Organizational Excellence” 2025, No. 44, s. 24–37; V.A. Trifan, M.F. Pantea, *Shifting priorities and expectations in the new world of work: Insights from millennials and generation Z*, „Journal of Business Economics and Management” 2024, No. 5, s. 1075–1096.

⁴⁴² I. Sadowski, A. Zawistowska, M. Muszyński, *Generational Change in Work-Related Agency Beliefs in Poland*, „Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie” 2024, No.76, s. 163–185.

Jednocześnie należy zauważyć, że część najnowszych opracowań podkreśla, iż obserwowane różnice nie zawsze wynikają wyłącznie z przynależności pokoleniowej, lecz mogą być związane także z etapem kariery zawodowej, stażem służby czy indywidualnymi doświadczeniami pracowników⁴⁴³. Oznacza to, że projektowanie skutecznego systemu motywacyjnego powinno uwzględniać zarówno specyfikę poszczególnych pokoleń, jak i zróżnicowane potrzeby funkcjonariuszy wynikające z ich sytuacji zawodowej oraz przebiegu służby.

Wyniki badań potwierdzają założenia współczesnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, zgodnie z którymi skuteczność systemów motywacyjnych zależy od ich dopasowania do specyfiki organizacji⁴⁴⁴. W przypadku formacji mundurowych szczególnego znaczenia nabierają takie elementy jak przejrzystość zasad awansowania, poczucie sprawiedliwości proceduralnej oraz zgodność systemu motywacyjnego z misją organizacji⁴⁴⁵. Uzyskane wyniki wskazują, że funkcjonariusze Straży Marszałkowskiej oczekują systemu motywacyjnego uwzględniającego zarówno wymagania służby, jak i indywidualne potrzeby pracowników. Wniosek ten znajduje potwierdzenie w badaniach dotyczących efektywności organizacji publicznych, które wskazują, że uniwersalne rozwiązania motywacyjne charakteryzują się ograniczoną skutecznością⁴⁴⁶.

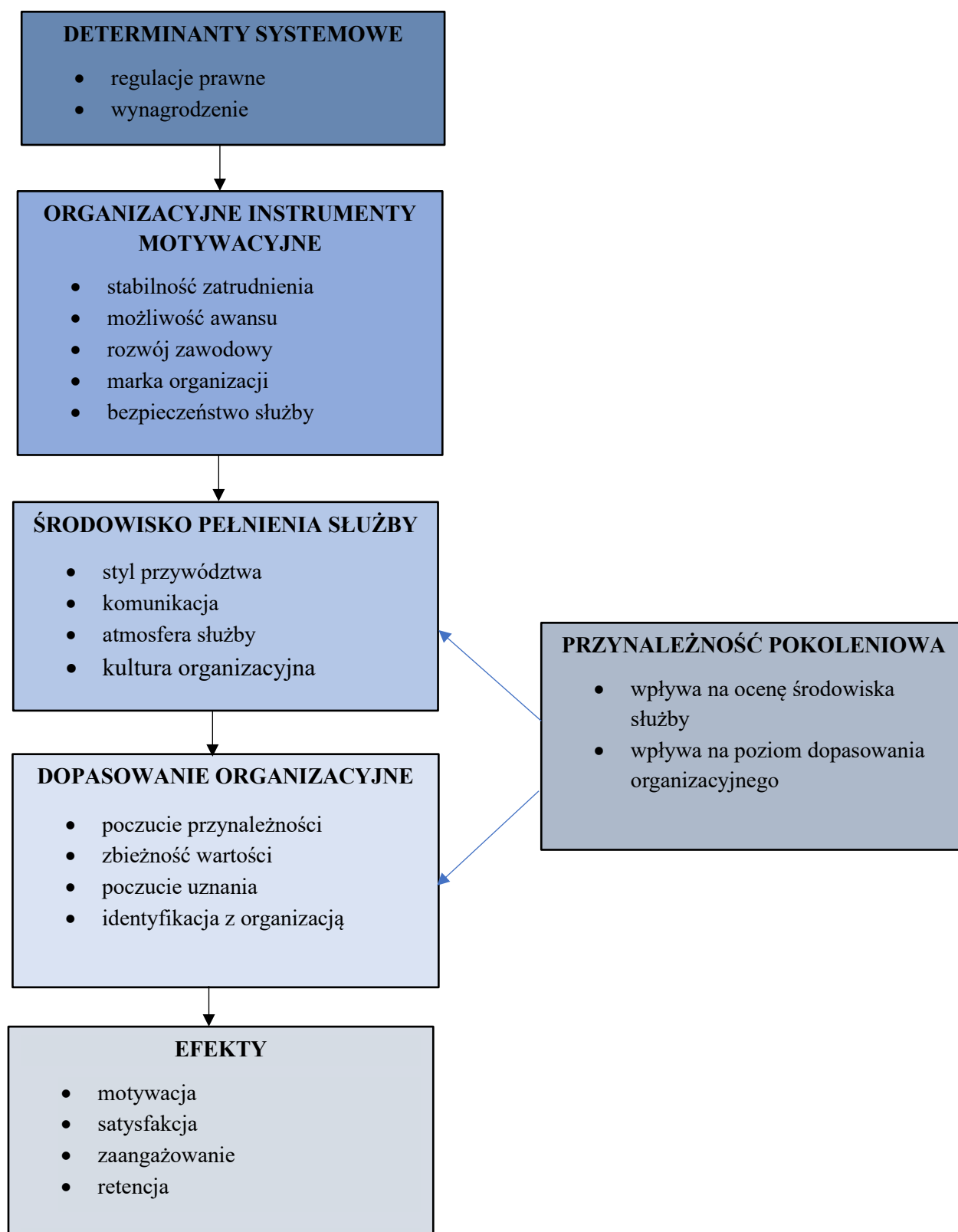
Na podstawie wyników badań ilościowych i jakościowych, ich krytycznej analizy oraz dyskusji w świetle dotychczasowego dorobku naukowego, a także analizy strukturalnej przeprowadzonej z wykorzystaniem programu MICMAC, opracowano autorski model systemu motywacyjnego Straży Marszałkowskiej uwzględniający zróżnicowanie pokoleniowe funkcjonariuszy. Model ma charakter teoretyczno-empiryczny i stanowi próbę integracji zidentyfikowanych determinant motywacji do służby, instrumentów motywacyjnych stosowanych w organizacji, czynników związanych ze środowiskiem pełnienia służby oraz efektów motywacyjnych osiąganych przez funkcjonariuszy (rysunek 5.13).

⁴⁴³ A. Adamus-Matuszyńska, I. Marzec, *Work Values from the Perspective of Different Generations*, „Perspektywy Kultury” 2024, No. 4, s. 447–466; M. Schröder, *Work Motivation Is Not Generational but Depends on Age and Period*, „Journal of Business and Psychology” 2024, No. 39, s. 897–908.

⁴⁴⁴ D.M. Cable, D.S. DeRue, *The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions*, „Journal of Applied Psychology” 2002, No. 5, s. 875–884.

⁴⁴⁵ M. Bodziany, S. Ślusarczyk, *Motivating in theory and practice of command: Case study of the Polish armed forces, the police and the fire service*, „International Journal of Organizational Analysis” 2021, No. 2, s. 474–492.

⁴⁴⁶ A. Ritz, G.A. Brewer, O. Neumann, *Public service motivation: A systematic literature review and outlook*, „Public Administration Review” 2016, No. 3, s. 414–426; J.L. Perry, A. Hondeghem, L.R. Wise, *Revisiting the motivational bases of public service*, „Public Administration Review” 2010, No. 5, s. 681–690.



Rysunek 5.13. Model systemu motywacyjnego Straży Marszałkowskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przyjęto założenie, że motywacja do służby nie jest rezultatem oddziaływania pojedynczego czynnika, lecz efektem wielopoziomowego systemu zależności obejmującego zarówno uwarunkowania instytucjonalne, organizacyjne, jak i indywidualne. W modelu wyróżniono pięć wzajemnie powiązanych poziomów.

1. Determinanty systemowe

Pierwszy poziom modelu obejmuje determinanty systemowe, czyli czynniki tworzące formalne i ekonomiczne ramy funkcjonowania Straży Marszałkowskiej. Zaliczono do nich regulacje prawne oraz wynagrodzenie. Regulacje prawne określają warunki pełnienia służby, zakres uprawnień funkcjonariuszy, możliwości rozwoju zawodowego oraz zasady funkcjonowania formacji. Z kolei wynagrodzenie stanowi podstawowy ekonomiczny element atrakcyjności służby i jednocześnie jeden z najważniejszych motywatorów wskazywanych przez respondentów. Determinanty systemowe pełnią funkcję fundamentu całego systemu motywacyjnego, ponieważ wpływają na możliwości projektowania i stosowania organizacyjnych instrumentów motywacyjnych.

2. Organizacyjne instrumenty motywacyjne

Drugi poziom modelu tworzą organizacyjne instrumenty motywacyjne, rozumiane jako rozwiązania oferowane funkcjonariuszom przez organizację. Do tej grupy zaliczono: stabilność zatrudnienia, możliwość awansu, rozwój zawodowy, markę organizacji oraz bezpieczeństwo służby. Elementy te odpowiadają za budowanie atrakcyjności służby oraz realizację podstawowych i wyższych potrzeb funkcjonariuszy. Badania wykazały, że szczególne znaczenie posiadają stabilność zatrudnienia, możliwość awansu oraz rozwój zawodowy, które wpływają zarówno na decyzję o podjęciu służby, jak i na gotowość do jej kontynuowania. Organizacyjne instrumenty motywacyjne stanowią narzędzia, za pomocą których organizacja oddziałuje na postawy i zachowania funkcjonariuszy.

3. Środowisko pełnienia służby

Trzeci poziom modelu obejmuje środowisko pełnienia służby, rozumiane jako codzienne doświadczenia funkcjonariuszy związane z funkcjonowaniem organizacji. Do jego głównych elementów zaliczono: styl przywództwa, komunikację, atmosferę służby i kulturę organizacyjną. Środowisko służby pełni funkcję pośredniczącą pomiędzy formalnymi instrumentami motywacyjnymi a indywidualnymi reakcjami funkcjonariuszy. Nawet atrakcyjne warunki zatrudnienia mogą nie prowadzić do wysokiej motywacji, jeżeli funkcjonariusze funkcjonują w środowisku charakteryzującym się ograniczoną transparentnością komunikacji, niskim poziomem zaufania lub niespójną kulturą

organizacyjną. Badania wykazały szczególne znaczenie jakości relacji przełożony - podwładny, komunikacji oraz atmosfery służby dla poziomu satysfakcji i motywacji funkcjonariuszy.

4. Dopasowanie organizacyjne

Centralnym elementem modelu jest dopasowanie organizacyjne. Kategoria ta opisuje stopień zgodności pomiędzy oczekiwaniami funkcjonariusza a rzeczywistymi warunkami funkcjonowania organizacji. Na dopasowanie organizacyjne składają się: poczucie przynależności, zbieżność wartości, poczucie uznania oraz identyfikacja z organizacją.

Przyjęto założenie, że właśnie ten poziom stanowi główny mechanizm wyjaśniający powstawanie motywacji do służby. Im większy poziom dopasowania organizacyjnego, tym większe prawdopodobieństwo występowania wysokiej motywacji, satysfakcji oraz zaangażowania. Dopasowanie organizacyjne można traktować jako psychologiczny rezultat oddziaływania zarówno organizacyjnych instrumentów motywacyjnych, jak i środowiska pełnienia służby.

5. Efekty

Ostatni poziom modelu obejmuje efekty funkcjonowania systemu motywacyjnego. Do najważniejszych efektów zaliczono: motywację do służby, satysfakcję z pracy, zaangażowanie organizacyjne oraz retencję funkcjonariuszy. Efekty te stanowią końcowy rezultat oddziaływania wszystkich wcześniejszych poziomów modelu. Oznacza to, że poziom motywacji i zaangażowania nie jest skutkiem pojedynczych działań organizacyjnych, lecz rezultatem funkcjonowania całego systemu motywacyjnego.

Moderator: Rola przynależności pokoleniowej

W modelu przynależność pokoleniowa pełni funkcję zmiennej moderującej. Oddziałuje na sposób postrzegania środowiska służby oraz poziom dopasowania organizacyjnego. Oznacza to, że przedstawiciele różnych pokoleń mogą odmiennie interpretować te same działania organizacyjne, inaczej oceniać warunki służby oraz przypisywać różną wagę poszczególnym instrumentom motywacyjnym. Szczęólnego znaczenia nabiera to w odniesieniu do funkcjonariuszy pokolenia Z, którzy częściej zwracają uwagę na kwestie związane z komunikacją, uznaniem, rozwojem zawodowym oraz równowagą między życiem zawodowym i prywatnym.

Opracowany model może znaleźć zastosowanie zarówno w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi, jak i w dalszych badaniach naukowych. W wymiarze praktycznym może stanowić podstawę:

- projektowania systemów motywacyjnych w Straży Marszałkowskiej;
- diagnozowania źródeł spadku motywacji;

- oceny jakości środowiska służby;
- identyfikacji potrzeb przedstawicieli różnych pokoleń funkcjonariuszy;
- opracowywania programów retencyjnych.

W wymiarze naukowym model może stanowić podstawę:

- operacjonalizacji poszczególnych jego komponentów;
- budowy skal pomiarowych służących diagnozie systemów motywacyjnych w służbach mundurowych;
- opracowania kwestionariusza oceny dopasowania organizacyjnego funkcjonariuszy;
- prowadzenia badań porównawczych pomiędzy różnymi formacjami mundurowymi;
- budowy i empirycznej weryfikacji modeli równań strukturalnych (SEM) opisujących zależności pomiędzy determinantami motywacji, środowiskiem służby, dopasowaniem organizacyjnym oraz efektami motywacyjnymi.

Zaproponowany model ma charakter otwarty i może podlegać dalszej weryfikacji empirycznej w innych formacjach mundurowych. Jego zastosowanie w badaniach obejmujących różne służby umożliwiłoby identyfikację zarówno uniwersalnych, jak i specyficznych dla danej organizacji determinant motywacji do służby. W konsekwencji model może stanowić podstawę do budowy bardziej ogólnej koncepcji systemu motywacyjnego funkcjonariuszy służb mundurowych.

Opracowany model systemu motywacyjnego Straży Marszałkowskiej stanowi rozwinięcie współczesnych podejść do zarządzania motywacją w sektorze publicznym. Jego założenia są zgodne z koncepcją kompleksowego zarządzania motywacją, zakładającą równoczesne oddziaływanie czynników ekonomicznych, społecznych, organizacyjnych i rozwojowych⁴⁴⁷. W odróżnieniu od wielu tradycyjnych modeli stosowanych w służbach mundurowych, proponowane rozwiązanie uwzględnia dodatkowo zróżnicowanie pokoleniowe funkcjonariuszy. Tym samym wpisuje się ono w aktualne trendy zarządzania zasobami ludzkimi, które odchodzą od jednolitych systemów motywacyjnych na rzecz rozwiązań bardziej elastycznych i zindywidualizowanych. Wyniki badań sugerują, że właśnie takie podejście może zwiększać skuteczność oddziaływań motywacyjnych oraz sprzyjać utrzymaniu wysokiego poziomu zaangażowania funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej.

⁴⁴⁷ R.A. Laguerre, J.L. Barnes-Farrell, *Bringing self-determination theory to the forefront: Examining how human resource practices motivate employees of all ages to succeed*, „Journal of Business and Psychology” 2025, No. 40, s. 1–37; D. Lasseter, A. Daman, *Total reward preferences in the recruitment and retention of county chief administrative officers: Applying a push/pull theory of motivation*, „Public Administration Review” 2024, No.1, 173–181.

Uzyskane wyniki w zdecydowanej większości potwierdzają aktualny stan wiedzy naukowej dotyczącej motywacji w organizacjach publicznych i służbach mundurowych. Nowym elementem jest jednak ich aplikacja do specyfiki Straży Marszałkowskiej oraz integracja perspektywy pokoleniowej z klasycznymi determinantami motywacji, co stanowi wartość dodaną opracowanego modelu.

Analiza wyników oraz ich konfrontacja z dotychczasowym dorobkiem naukowym pozwoliły na opracowanie autorskiego modelu systemu motywacyjnego Straży Marszałkowskiej uwzględniającego zróżnicowanie pokoleniowe funkcjonariuszy.

ZAKOŃCZENIE

W niniejszej pracy podjęto problematykę motywacji do służby w Straży Marszałkowskiej w kontekście przynależności pokoleniowej funkcjonariuszy. Celem rozprawy było poznanie zależności między motywami podjęcia służby oraz odejścia ze służby w Straży Marszałkowskiej, a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy. Specyfika funkcjonowania służb mundurowych charakteryzujących się wysokim stopniem sformalizowania struktur organizacyjnych oraz szczególną odpowiedzialnością za wykonywanie zadań o charakterze publicznym sprawia, że efektywne motywowanie funkcjonariuszy stanowi istotny determinant sprawności operacyjnej oraz stabilności kadrowej formacji. Równocześnie współczesne organizacje, w tym formacje mundurowe, funkcjonują w warunkach narastającej różnorodności pokoleniowej, co powoduje konieczność uwzględniania odmiennych potrzeb, oczekiwań i systemów wartości reprezentowanych przez przedstawicieli poszczególnych generacji w procesach motywacyjnych. Na podstawie przeprowadzonych badań uzyskano odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Pytanie 1: Czy istnieje, a jeśli tak, jaka jest zależność między motywami podjęcia i pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej, a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy?

W wyniku przeprowadzonych badań autorka niniejszej pracy sformułowała wniosek, że istnieje zależność między motywami podjęcia i pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej, a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy. Im starszy wiek funkcjonariuszy, tym większe znaczenie motywatorów finansowych oraz potrzeby stabilizacji zatrudnienia. Motywacja do podjęcia i kontynuacji służby przez funkcjonariuszy z pokolenia Z w największym stopniu bazuje na motywatorach pozamaterialnych (prestż związany z elitarnością formacji, możliwość rozwoju kompetencji zawodowych). We wszystkich grupach wiekowych istotną wartością wpływającą na motywację do służby jest bezpieczeństwo. Wykazano również istotną statystycznie zależność pomiędzy samooceną poziomu motywacji do pracy a wiekiem badanych funkcjonariuszy: przedstawiciele pokolenia Z istotnie częściej niż inne grupy generacyjne deklarowali niski poziom motywacji.

Pytanie 2: Czy istnieje, a jeśli tak, jaka jest zależność między motywami odejścia ze służby w Straży Marszałkowskiej, a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy?

W Straży Marszałkowskiej w analizowanym okresie sześciu lat (2020 – 2025) odnotowano wysoki wskaźnik rotacji zatrudnienia (w 2020 r. wskaźnik wynosił 34,5 %). O ile w początkowym okresie analizowanych lat dominowały odejścia związane z przechodzeniem na emeryturę, o tyle w kolejnych latach coraz większego znaczenia nabierały rezygnacje

funkcjonariuszy nieposiadających uprawnień emerytalnych. Oznacza to, że w Straży Marszałkowskiej w relatywnie krótkim czasie doszło do dynamicznej wymiany pokoleniowej. Struktura wskazywanych motywów odejścia, niezależnie od przynależności pokoleniowej badanych byłych funkcjonariuszy, jednoznacznie pokazuje, że kluczową rolę odgrywają czynniki związane z jakością środowiska pracy, w tym atmosfera służby, relacje z przełożonymi, możliwości rozwoju zawodowego oraz warunki organizacyjne i płacowe. 1/3 respondentów podkreślając brak kompetencji dowódczych, zwracała uwagę na demotywujący styl zarządzania formacją. Wyniki te potwierdzają, że decyzje o odejściu ze służby nie są wyłącznie konsekwencją czynników indywidualnych, lecz w dużej mierze odzwierciedlają sposób funkcjonowania systemu zarządzania personelem w badanej formacji.

Pytanie 3: Jakie instrumenty zarządzania motywacją funkcjonariuszy stosuje kadra dowódca w Straży Marszałkowskiej oraz w jakim stopniu są one adekwatne do oczekiwań poszczególnych grup pokoleniowych?

Kadra dowódca stosuje mało zróżnicowane instrumenty zarządzania motywacją funkcjonariuszy, nie biorąc pod uwagę potrzeby personalizacji i oczekiwań poszczególnych grup pokoleniowych. System wynagradzania w Straży Marszałkowskiej obejmuje swoim zasięgiem wszystkich funkcjonariuszy. Jest to system sformalizowany, zapisany w aktach prawnych. Jednocześnie system ten w dużym stopniu opiera się na uznaniowych decyzjach Komendanta decydującego o stopniu zaszerogowania, nominacjach na wyższy stopień oraz przyznawaniu dodatków specjalnych wynikających z rozporządzenia. Atrakcyjność wynagrodzenia w Straży Marszałkowskiej na każdym szczeblu kariery zawodowej jest, w porównaniu do innych formacji mundurowych takich jak SOP czy CBA, najniższa. Co więcej, funkcjonariusze z analizowanej formacji nie otrzymują wielu atrakcyjnych dodatków, z których korzystają pracownicy innych służb, co obniża całokształt ich wynagrodzenia. Przykładem jest brak zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, a co za tym idzie brak dodatku urlopowego (tzw. „wczasy pod gruszą”), brak ryczałtów za dojazdy do pracy, a także brak dodatku mieszkaniowego, który np. w przypadku innych służb wynosi 1800 zł dla funkcjonariuszy mieszkających w Warszawie.

W świetle przedstawionych badań zrealizowano cel główny rozprawy, którym było poznanie zależności między motywami podjęcia służby oraz odejścia ze służby w Straży Marszałkowskiej, a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy. Realizacja celu głównego wymagała osiągnięcia następujących celów szczegółowych:

- Systematyzacja wiedzy na temat zależności między przynależnością pokoleniową pracowników, a ich oczekiwaniami wobec pracodawców w zakresie systemów motywacyjnych.
- Opracowanie autorskich narzędzi do diagnozy zależności między motywacją do podjęcia i pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej (kwestionariusz ankiety, kwestionariusz wywiadu, scenariusz panelu eksperckiego).
- Diagnoza poziomu i uwarunkowań motywacji do służby w Straży Marszałkowskiej u funkcjonariuszy reprezentujących różne grupy wiekowe.
- Poznanie instrumentów zarządzania motywacją funkcjonariuszy, stosowanych przez kadrę dowódczą w Straży Marszałkowskiej, ocena ich adekwatności do oczekiwań poszczególnych grup pokoleniowych.
- Wypracowanie rekomendacji o charakterze systemowym i doskonalącym dla kadry dowódczej zarządzającej w Straży Marszałkowskiej.

Uzyskane rezultaty pozwoliły na udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz częściowe potwierdzenie przyjętej hipotezy głównej, zgodnie z którą istnieje zależność między motywami podjęcia i pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej, a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy. Im starszy wiek funkcjonariuszy, tym większe znaczenie motywatorów finansowych oraz potrzeby stabilizacji zatrudnienia. Wykazano również istotną statystycznie zależność pomiędzy samooceną poziomu motywacji do pracy, a wiekiem badanych funkcjonariuszy: przedstawiciele pokolenia Z istotnie częściej niż inne grupy generacyjne deklarowali niski poziom motywacji. Potwierdzone zostały hipotezy częściowe w brzmieniu:

H1. Poziom motywacji do służby w samoocenie badanych funkcjonariuszy należy określić jako umiarkowany, czemu towarzyszy zbliżony poziom satysfakcji z pracy. Średnie wartości obu wskaźników (3,37 dla motywacji oraz 3,27 dla satysfakcji), w połączeniu z umiarkowaną skłonnością do polecenia Straży Marszałkowskiej jako pracodawcy, wskazują na potrzebę wdrożenia bardziej intensywnych, systemowych działań ukierunkowanych na wzmacnianie motywacji i satysfakcji z pełnionej służby. Motywacja do podjęcia i kontynuacji służby przez funkcjonariuszy z pokolenia Z w największym stopniu bazuje na motywatorach pozamaterialnych (prestż związany z elitarnością formacji, możliwość rozwoju kompetencji zawodowych), natomiast przedstawiciele starszych generacji w większym stopniu przywiązują wagę do motywatorów finansowych i stabilności zatrudnienia. Najważniejszym motywatorem w momencie rozpoczynania służby w badanej formacji była atrakcyjność wynagrodzenia

(61,6% wskazań). Oznacza to, że zarobki są kluczowym czynnikiem wpływającym na atrakcyjność służby. Kolejne miejsce zajęła równowaga między życiem prywatnym a zawodowym (40,2% wskazań), co pozwala na sformułowanie wniosku, że dla badanych ważna jest równowaga między pracą (służbą) i innymi aspektami życia. We wszystkich grupach wiekowych istotną wartością wpływającą na motywację do służby jest bezpieczeństwo. Niezależnie od przynależności pokoleniowej kariera zawodowa zajmuje relatywnie wysoką pozycję w ich hierarchii wartości i łączy się przede wszystkim z potrzebą stabilności finansowej oraz bezpieczeństwa życiowego (wszystkie pokolenia oceniają karierę zawodową jako podobnie ważną wartość - średnia w przedziale 3.7–3.8 w skali 1–5).

H2. W badanej formacji w analizowanym okresie sześciu lat (2020 – 2025) odnotowano wysoki wskaźnik rotacji zatrudnienia (rok 2020 – 34,5 %). O ile w początkowym okresie analizowanych lat dominowały odejścia związane z przechodzeniem na emeryturę, o tyle w kolejnych latach coraz większego znaczenia nabierały rezygnacje funkcjonariuszy nieposiadających uprawnień emerytalnych. Struktura wskazywanych motywów odejścia jednoznacznie pokazuje, że kluczową rolę odgrywają czynniki związane z jakością środowiska pracy, w tym atmosfera służby (46,67% ankietowanych), małe możliwości rozwoju zawodowego (41,67% ankietowanych) oraz warunki organizacyjne i płacowe (35% ankietowanych), relacje z przełożonymi (33,33% ankietowanych). Badania potwierdzają, że decyzje o odejściu ze służby nie są wyłącznie konsekwencją czynników indywidualnych, lecz w dużej mierze odzwierciedlają sposób funkcjonowania systemu zarządzania personelem w badanej formacji (96,67% badanych zadeklarowało, że nie odczuwa żalu z powodu podjętej decyzji o odejściu ze służby w Straży Marszałkowskiej).

H3. Kadra dowódcza stosuje mało zróżnicowane instrumenty zarządzania motywacją funkcjonariuszy, nie biorąc pod uwagę potrzeby personalizacji i oczekiwań poszczególnych grup pokoleniowych. Ponad 73% funkcjonariuszy wyraża oczekiwania dotyczące wzrostu poziomu płac, wskazując to działanie jako skuteczny sposób podnoszenia motywacji do pracy (ponad 60% badanych oczekuje większego zainteresowania potrzebami tej formacji, 46,4 % respondentów chciałoby doświadczyć częstszego wyrażania uznania oraz 38,4% poprawy jakości komunikacji na poziomie dowódca – funkcjonariusz). Atrakcyjność wynagrodzenia w Straży Marszałkowskiej na każdym szczeblu kariery zawodowej jest, w porównaniu do innych formacji mundurowych takich jak SOP czy CBA, najniższa (na najniższym stanowisku funkcjonariuszowi SOP przysługuje uposażenie w wysokości 4560 zł, CBA 4700 zł – 6100 zł zaś funkcjonariuszowi SM 3600 zł – 4600 zł). Co więcej, funkcjonariusze z analizowanej formacji nie otrzymują wielu atrakcyjnych dodatków, z których korzystają pracownicy innych

służb, co obniża całokształt ich wynagrodzenia. Dalsze doskonalenie systemu motywowania w Straży Marszałkowskiej powinno obejmować zarówno zwiększanie konkurencyjności materialnych warunków służby, jak i ograniczanie uznaniowości oraz wzmacnianie transparentnych, sprawiedliwych i rozwojowych mechanizmów motywacyjnych.

Wkład naukowy niniejszej pracy polega przede wszystkim na rozszerzeniu dotychczasowego stanu wiedzy o analizę motywacji w specyficznym kontekście organizacji mundurowej jaką jest Straż Marszałkowska z uwzględnieniem perspektywy pokoleniowej. Praca pozwala na lepsze zrozumienie mechanizmów motywacyjnych w organizacjach mundurowych. Zrealizowane badania wnoszą istotny wkład w doskonalenie procesów rekrutacji oraz retencji kadr w służbach mundurowych, co stanowi kluczowy warunek zapewnienia ciągłości i stabilności funkcjonowania tych organizacji. Opracowany model systemu motywacyjnego dla Straży Marszałkowskiej może być inspiracją dla innych formacji, ale jego implementacja wymagałaby dodatkowej walidacji. Sformułowane wnioski i rekomendacje w obszarze motywowania pracowników oraz zarządzania zasobami ludzkimi mogą stanowić punkt odniesienia dla szerokiego spektrum organizacji publicznych i prywatnych, przyczyniając się do podnoszenia jakości środowiska pracy oraz rozwoju bardziej elastycznych i nowoczesnych modeli zarządzania.

Istotnym elementem rozprawy są również wnioski o charakterze praktycznym. Wyniki badań wskazują na potrzebę większej elastyczności w projektowaniu systemów motywacyjnych oraz uwzględniania różnic pokoleniowych w zarządzaniu personelem. Ponadto istnieje konieczność rozwijania tych elementów systemu motywowania, na które mają bezpośrednio wpływ, np. dostęp do szkoleń, poprawa elastyczności grafiku, zadbanie o diagnozę potrzeb funkcjonariuszy czy określenie bardziej przejrzystej ścieżki kariery. W procesie zarządzania najmłodszymi funkcjonariuszami należy łączyć motywatory finansowe z możliwością rozwoju i poczuciem sensu wykonywanej pracy, aby zwiększyć zaangażowanie i retencję w służbie. Ważne jest utrzymanie dobrej atmosfery pracy oraz systematyczne docenianie osiągnięć, co odpowiada potrzebom psychospołecznym.

Zarządzanie karierą w organizacji hierarchicznej powinno opierać się na systemowym podejściu do rozwoju zawodowego, obejmującym aspekty takie jak:

- planowanie indywidualnych ścieżek kariery, z uwzględnieniem potrzeb poszczególnych grup pokoleniowych;
- rozwój kompetencji przywódczych i specjalistycznych, poprzez umożliwianie funkcjonariuszom udziału w różnego rodzaju szkoleniach;

- wspieranie mobilności zawodowej i awansu, docenianie i nagradzanie, a także zauważanie potrzeb funkcjonariuszy;
- budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej samorealizacji i poczuciu sensu służby.

Należy jednak podkreślić, że przeprowadzone badania posiadają pewne ograniczenia, które należy uwzględnić podczas interpretacji uzyskanych wyników. Dotyczą one przede wszystkim zakresu próby badawczej, która obejmowała funkcjonariuszy jednej formacji mundurowej. Relatywnie niewielka liczebność populacji tej formacji oraz ograniczona liczba respondentów mogą wpływać na możliwość uogólniania wyników na szerszą populację funkcjonariuszy służb mundurowych. Dodatkowo w badanej próbie bardzo nielicznie reprezentowane było pokolenie Baby Boomers, co uniemożliwia przeprowadzenie pogłębionych analiz porównawczych pomiędzy wszystkimi wyróżnionymi kohortami pokoleniowymi oraz może wpływać na ograniczoną reprezentatywność wyników dla tej grupy. Istotnym ograniczeniem jest również specyfika badanej formacji. Realizowane przez nią zadania, warunki pełnienia służby oraz funkcjonowanie w szczególnym środowisku organizacyjnym sprawiają, że uzyskane rezultaty nie mogą być bezpośrednio odnoszone do innych formacji mundurowych, takich jak Policja, Straż Graniczna, Państwowa Straż Pożarna czy służby specjalne. Poszczególne służby różnią się bowiem zarówno charakterem wykonywanych zadań, jak i strukturą organizacyjną, kulturą instytucjonalną oraz systemami motywacyjnymi. Kolejnym ograniczeniem badania jest niewielki udział kobiet w próbie badawczej, wynikający z ich małej reprezentacji w strukturze zatrudnienia badanej formacji. Sytuacja ta uniemożliwiła przeprowadzenie rzetelnej analizy wpływu płci na poziom motywacji oraz preferencje dotyczące czynników motywacyjnych. W konsekwencji nie było możliwe określenie, czy i w jakim stopniu występują różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami w zakresie badanych zmiennych. Ograniczenie stanowi także brak możliwości bezpośredniego porównania uzyskanych wyników z analogicznymi badaniami przeprowadzonymi w innych formacjach mundurowych. W polskiej literaturze przedmiotu nadal stosunkowo niewiele jest badań dotyczących różnic międzypokoleniowych w motywowaniu funkcjonariuszy służb mundurowych, prowadzonych z wykorzystaniem porównywalnych narzędzi badawczych. Utrudnia to ocenę, czy zaobserwowane zależności mają charakter specyficzny dla badanej formacji, czy też stanowią szerszą prawidłowość występującą w sektorze bezpieczeństwa publicznego.

Ponadto zastosowane metody badawcze, choć komplementarne i pozwalające na wieloaspektowe spojrzenie na problematykę motywacji, nie umożliwiają pełnego uchwycenia wszystkich jej wymiarów. Motywacja zawodowa jest zjawiskiem złożonym, uwarunkowanym

zarówno czynnikami indywidualnymi, organizacyjnymi, jak i społecznymi. Dynamiczne zmiany zachodzące na rynku pracy, przemiany kulturowe oraz ewolucja oczekiwań poszczególnych pokoleń wobec pracy zawodowej mogą wpływać na aktualność części wniosków w dłuższej perspektywie czasowej. Z tego względu zasadne wydaje się kontynuowanie badań w przyszłości, obejmujących większe i bardziej zróżnicowane próby badawcze oraz porównania między różnymi formacjami mundurowymi. W związku z powyższym zasadne wydaje się kontynuowanie badań w tym obszarze, w szczególności poprzez rozszerzenie ich na inne formacje oraz zastosowanie metod podłużnych, umożliwiających analizę zmian motywacji w czasie.

Podsumowując, uzyskane wyniki potwierdzają jak istotne jest badanie poziomu motywacji funkcjonariuszy służb mundurowych w odniesieniu do różnorodności pokoleniowej. Służby mundurowe funkcjonują w warunkach wysokiej hierarchiczności, silnej regulacji formalnej czy dużej odpowiedzialności, co sprawia, że skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym motywowanie, jest jednym z kluczowych czynników zapewniających ich sprawność operacyjną i stabilność kadrową. Współczesne organizacje hierarchiczne, w tym Straż Marszałkowska, funkcjonują w warunkach rosnącej różnorodności pokoleniowej. Obecność przedstawicieli różnych generacji wiąże się z odmiennymi oczekiwaniami wobec pracy, stylu przywództwa, form wynagradzania czy możliwości rozwoju zawodowego. Ignorowanie tych różnic może prowadzić do spadku zaangażowania, wzrostu rotacji oraz trudności w pozyskiwaniu nowych kandydatów. Przeprowadzone badania przyczyniają się do pogłębienia wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w służbach mundurowych. Dostarczają także podstaw do formułowania rekomendacji wspierających procesy rekrutacji, jak i budowania zaangażowania funkcjonariuszy. W konsekwencji przekłada się to na podnoszenie efektywności działania służb mundurowych oraz ich zdolności do adaptacji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu społecznym i organizacyjnym.

BIBLIOGRAFIA

1. Abuhamdeh, S. (2021). Flow theory and cognitive evaluation theory: Two sides of the same coin? w: *Advances in Flow Research* (2. wyd., s. 137–153). Springer Nature Switzerland AG.
2. Abun, D. (2021). Effect of Attitude Toward Work, Work Environment on the Employees' Work Self-Efficacy. *Business & Social Science*, 10(7), 129–141.
3. Adamus-Matuszyńska, A., & Marzec, I. (2024). Work Values from the Perspective of Different Generations. *Perspektywy Kultury*, 47(4), 447–466.
4. Adams, S. (2025). Leading across generations: Promoting collaboration, inclusivity, and respect. *Leader to Leader*, 117, 79–85.
5. Alcazar, F. M., Romero-Fernandez, P. M., & Sanchez-Gardey, G. (2008). Human Resource Management as a Field of Research. *British Journal of Management*, 19(2), 103–119.
6. Alfatihah, I., Nugroho, A. S., Haessel, E., & Maharani, A. (2021). The influence of work-life balance with work motivation as mediating factor on job satisfaction A prediction toward transition to new normal situation. *The Management Journal of Binaniaga*, 6(1), 79–94.
7. Alferjany, M. A., & Alias, R. B. (2020). Generational differences in values and attitudes within workplace. *Psychology and Education Journal*, 57(9), 1496–1503.
8. Alfiyanto, A., Walidin, W., & Mahmud, S. (2024). Characteristics of learning theories in education according to psychological development. *Jurnal Konseling Pendidikan Islam*, 5(1), 171–187.
9. Alhempri, R. R., Junaidi, A., Supeno, B., & Endri, E. (2024). Effects of leadership and work discipline on employee performance: The Mediation role of work motivation. *Calitatea*, 25(198), 372–380.
10. Alqhtani, F. M. (2025). Knowledge management for research innovation in universities for sustainable development: A qualitative approach. *Sustainability*, 17(6).
11. Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommelsf, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, (6), 1–9.
12. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theor. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16.
13. Anderman, E. M. (2020). Achievement motivation theory: Balancing precision and utility. *Contemporary Educational Psychology*, 61,

14. Antoniuk, D., Ivens, B. S., & Kolyada, O. (2025). How is artificial intelligence changing hr? Adaptive management for the new environment. *Baltic Journal of Economic Studies*, 11(2), 13–26.
15. Apanowicz, A. (2002). *Metodologia ogólna*. Wydawnictwo „Bernardinum”.
16. Apanowicz, A. (2003). *Metodologia nauk*. Wydawnictwo Dom Organizatora.
17. Appelbaum, S. H., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Sudha, A. B., & Wei, P. (2022). A Study of Generational Conflicts in the Workplace,. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), :7-15.
18. Arief, N. R., Purwana, D., & Saptono, A. (2021). Effect of quality work of life (QWL) and work-life balance on job satisfaction through employee engagement as intervening variables. *The International Journal of Social Sciences*, 3(1), 259–269.
19. Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie ludźmi – praktyczny poradnik dla menedżerów liniowych*. Dom Wydawniczy Rebis.
20. Asari, A., & Rosiana, A. (2021). The Discourse of Organization Change at the Perspective of David Mc Clelland’s Achievement Motivation Theory. *International Journal of Multi Science*, 2(6), 56–62.
21. Babbie, E. (2013). *Podstawy badań społecznych*. PWN.
22. Bagińska, I. (2022). Motivation system in the company,. *Archives of Engineering Knowledge*, 7(1), 9–12.
23. Bagni, G., Godinho Filho, M., Finne, M., & Thürer, M. (2025). Design science research in operations management: Is there a single type? *Production Planning & Control*, 36(6), 789–807.
24. Bakotić, D., Goić, S., & Tadić, I. (2018). Motivation of Employees 50+. *European Scientific Journal*, 47–58.
25. Balik, A., & Graczyk-Kucharska, M. (2022). An analysis of the employee motivation system in a transport company. *Scientific Journals of Poznan University of Technology series of Organization and Management*, (85), 5–21.
26. Balogun, A. R., & Omotoye, O. O. (2020). Remuneration and employee performance in global communication limited, Lagos Nigeria,. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(2), 15–21.
27. Bandhu, D., Mohan, M. M., Nittala, N. A. P., Jadhav, P., Bhadauria, A., & Saxena, K. K. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. *Acta Psychologica*, (244), 1–16.

28. Baran, M. (2015). Mentoring jako element zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach. *Management Forum*, 3(2), 3–8.
29. Baran, M., & Kłos, M. (2014). Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. *Marketing i Rynek*, (5), 923–929.
30. Barlösius, E. (2019). Concepts of Originality in the Natural Science, „Medical, and Engineering Disciplines: An Analysis of Research Proposals. *Science Technology and Human Values*, 44(6), 915–937.
31. Barszcz, P. (2020). Pokolenie Millenialsów na rynku pracy. Generacja work-life-balance. *Studia z Teorii Wychowania*, 11(1), 37–58.
32. Bartkowiak, G. (1996). *Psychologia zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
33. Barwińska-Małajowicz, A. (2022). Generational Affiliation as a Determinant of Characteristics and Attitudes Towards Professional and Social Life. *Humanities and Social Sciences*, 29(1), 7–17.
34. Beck-Krala, E. (2008). *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą. Nowy sposób wynagradzania i motywowania*. Wolters Kluwer.
35. Beck-Krala, E. (2012). Ocena efektywności systemów wynagrodzeń. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (5), 23–35.
36. Beck-Krala, E. (2013). *Wynagradzanie pracowników w organizacji. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo AGH.
37. Beck-Krala, E., & Kornik, P. (2023). Modyfikacja systemu wynagrodzeń jako następstwo zmiany kultury organizacyjnej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 151(2), 45–58.
38. Bejtkovský, J. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105–123.
39. Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106.
40. Bencsik, A., Shujahat, A., & Juhasz, T. (2021). Y–z in the labour market: Employee perceptions in different cultures (hungary–pakistan). *Business: Theory and Practice*, 22(2), 453–461.
41. Benson, A. M., & Sajjadiani, S. (2017). Are bonus pools driven by their incentive effects? Evidence from fluctuations in gainsharing incentives. *ILR Review*, 71(3), 567–599.

42. Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229.
43. Bharti, D. S. P., Shah, V. B., & Shah, V. L. (2021). Use of the theory of ERG in Motivating Library Professionals in Academic Libraries. *International Journal of Research in Humanities & Soc. Sciences*, 9(9), 23–29.
44. Bieńkowska, A., Koszela, A., Ludwikowska, K., & Tworek, K. (2022). Turnover-mitigating Effect of Servant Leadership on Job Performance. *Engineering Management in Production and Services*, 14(2), 67-81.
45. Bieńkowska, A., & Ignacek-Kuźnicka, B. (2019). Influence of Knowledge Workers Work Motivation on Their Job Performance – Results of Empirical Research. *Central European Business Review*, 8(5), 54-68.
46. Bieńkowski, M. (2018). Socjologiczna koncepcja cyklu pokoleniowego Neila Howe’a i Williama Straussa. *Człowiek – Niepełnosprawności i społeczeństwo*, 42(4), 89–106.
47. Bochniewicz, M., & Skórski, M. (2023). *Prawo pracy. Wynagrodzenie za pracę*. Państwowa Inspekcja Pracy.
48. Bodziany, M., & Ślusarczyk, S. (2021). Motivating in theory and practice of command: Case study of the Polish armed forces, the police and the fire service. *International Journal of Organizational Analysis*, 2, 474–492.
49. Bombiak, E. (2016). *Zarządzanie pokoleniami wyzwaniem dla współczesnych menedżerów*. UPH.
50. Bonache, J., & Festing, K. (2020). Research paradigms in international human resource management: An epistemological systematisation of the field. *Sociology; German journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 34(2), 38–48.
51. Boon, M., & van Baalen, S. (2019). Epistemology for interdisciplinary research—shifting philosophical paradigms of science. *European Journal for Philosophy of Science*, 9(16), 1–28.
52. Borah, M. (2021). Motivation in learning. *Journal of Critical Reviews*, 10(4), 6–37.
53. Borkowska, S. (1985). *System motywowania w przedsiębiorstwie*. PWN.
54. Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*. Pathfinder International.
55. Bradford, B., Quinton, P., Myhill, A., & Porter, G. (2023). Examining a third level of police organizational climate: Does organizational self-legitimacy shape officer attitudes on the job? *Journal of Criminal Justice*, 86.

56. Brzozowski, P. (1989). Skala wartości – polska wersja testu Milтона Rokeacha. W *Techniki kwestionariuszowe w diagnostyce psychologicznej. Wybrane zagadnienia*.
57. Cable, D.M., & DeRue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884.
58. Cahyono, N. D. (2025). Adaptive Leadership Strategies for Hybrid Workforces: Navigating the Future of Human Resource Management. *Journal of Academic Science*, 2(1), 12–20.
59. Calderón-Orellana, M., & Berrios, R. (b.d.). Workplace diversity in female-dominated industries and intraindividual identity conflict. *PLoS One*.
60. Campbell, W. K., Campbell, S. M., Siedor, L. E., & Twenge, J. M. (2015). Generational differences are real and useful. *Industrial and Organizational Psychology*, (8), 324–331.
61. Çelik, S., & Gürcüoğlu, E. A. (2016). Generations and their relations in social processes. *Security Strategy and Political Studies*, 1(1), 117–126.
62. Chabowska-Litka, A., & Werner, J. (2020). Motywacja jako forma zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*, 31(2), 13–34.
63. Chala, N., Poplavska, O., Danylevych, N., Levseitseva, O., & Sova, R. (b.d.). Intrinsic motivation of millennials and generation Z in the new post-pandemic reality. *Problems and Perspectives in Management*, (2).
64. Check, J., & Schutt, R. K. (2012). *Research methods in education*. Sage Publications Ltd.
65. Chomałowska, B., Janiak-Rejno, I., & Żarczyńska-Dobiesz, A. (2021). The Value of Work in the Life of Representatives of Generation Z – Autotelic or Instrumental? *European Research Studies Journal*, 24(4B), 356–368.
66. Chruściel, T. (2018). Implementacja systemów motywacyjnych w samorządowych przedsiębiorstwach komunalnych. *Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*, 19(1), 51–62.
67. Ciecuch, J. (2013). *Kształtowanie się systemu wartości od dzieciństwa do wczesnej dorosłości*. Wydawnictwo Liberi Libri.
68. Cooke, F. L. (2018). Concepts, contexts, and mindsets: Putting human resource management research in perspectives. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 1–13.
69. Cornelissen, J. P. (2025). The problem with propositions: Theoretical triangulation to better explain phenomena in management research. *Academy of Management Review*, 50(2), 342–365.

70. Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (b.d.). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394.
71. Costanza, D. P., Darrow, J. B., Yost, A. B., & Severt, J. B. (2017). A review of analytical methods used to study generational differences: Strengths and limitations. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 149–165.
72. Cuprjak, M. (2019). Dane w badaniach jakościowych. Uwikłanie w kontekst. *Forum Oświatowe*, 3(11), 111–124.
73. Cybal-Michalska, A. (2024). System i hierarchia wartości. W P. Magier (Red.), *Młodzież wobec wartości* (s. 51–70). *Instytut Badań Edukacyjnych*.
74. Czakon, W. (2020). *Postawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wydawnictwo Nieoczywiste.
75. Czaplicka-Kozłowska, I. Z., & Kozłowski, A. J. (2021). Zarządzanie kadrami w sytuacjach kryzysowych – warunki pracy i system motywacyjny w okresie pandemii z perspektywy pracownika. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 143(6), 75–90.
76. Czernecka, J. (2013). Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji. W *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*. Wydawnictwo HRP Group.
77. Czerniawska, B. (2004). *Narratives in Social Science Research*. Sage Publications Ltd.
78. Czupryński, A., Kochańczyk, R., Górniewicz, M., & Kogut, B. (2024). Ostrzeganie problemu badawczego w naukach o bezpieczeństwie. *Journal of Modern Science*, 4(58), 156–178.
79. Czyczerska, M. K., Ławnik, A. J., & Szlenk-Czyczerska, E. (2020). Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z. *Rozprawy Społeczne*, 14(3), 102–125.
80. Dacka, M. (2023). Funkcjonowanie pokolenia Alpha – wyzwania i zagrożenia. Rola edukacji medialnej w kształtowaniu nowej generacji. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J. Paedagogia-Psychologia*, 36(2), 109–123.
81. Daglar-Sezer, N., & Carstensen, V. (2025). Generation Y and Z's perspectives on their future employment relations and organizational cultures against the background of the digital transformation of work. *Sociální Studia / Social Studies*, 22(2), 31–44.
82. Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4(1), 19–43.

83. Deci, E. L., & Porac, J. (2015). Teoria oceny poznawczej i badanie motywacji człowieka. W *Ukryte koszty nagrody*. Psychology Press.
84. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. W *Handbook of theories of social psychology* (T. 1, s. 416–436). Sage Publications Ltd.
85. Defratyka, A., & Morawski, I. (2019). *Pokolenie Z w finansach i na rynku pracy. Jak pokolenia Z, X i Y różnią się w świetle danych i badań*.
86. Denzin, N. K. (1978). *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. McGraw-Hill.
87. Dere, B., & Başıbüyük, H. H. (2025). Traversing intergenerational conflict: A phenomenological exploration across three generations grounded in solidarity. *Educational Gerontology*, 51(5), 563–577.
88. Dinno, A. (2015). Nonparametric Pairwise Multiple Comparisons in Independent Groups using Dunn's Test. *The Stata Journal*, (15), 292–300.
89. Dobrescu, E. (2023). Modelling Generational Changes: USA as a Study Case. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 16(3), 17–39.
90. Domański, Z. (2019). Zarządzanie organizacją poprzez motywowanie pracowników. *Journal of Modern Science*, 43(4), 133–156.
91. Dou, X., Lenzen, S., Connelly, L. B., & Lin, R. (2025). *Generational Differences in Age-Specific Dementia Prevalence Rates*. 8(6).
92. Duan, Y., Liu, H., Wang, Z., & Tse, H. H. (2025). For the sake of my job security: Examining the effect of age-based stereotype threat on older workers' knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 29(1), 204–221.
93. Durczak, K., Koperska, A., Piasecki, P., & Ławrynowicz, M. (2017). ZZL w ostrych barwach. Bibliometryczna analiza podejść i metod badawczych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 115(2), 31–50.
94. Durska, M. (2009). Zarządzanie różnorodnością: Kluczowe pojęcia. *Kobieta i Biznes*, (1–4), 8–12.
95. Dyba, H. (2024). Metody badania modeli biznesowych. *Zeszyty Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu Firma i Rynek*, 65(1), 92–105.
96. Dziwulski, J., & Harasim, W. (2019). Istota i znaczenie motywowania w zarządzaniu organizacją publiczną. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 14(1), 53–64.
97. Dźwigoł, H. (2015). Warsztat badawczy w naukach o zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, (83), 133–142.

98. Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2020). From expectancy-value theory to situated expectancy-value theory: A developmental, social cognitive, and sociocultural perspective on motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 61.
99. Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
100. Eshah, N., & Rayan, A. H. (2015). The psychological burden of a relative's CICU admission. *British Journal of Cardiac Nursing*, 10(4), 194–200.
101. Evans, P., Vansteenkiste, M., Parker, P., Kingsford-Smith, A., & Zhou, S. (2024). Cognitive load theory and its relationships with motivation: A self-determination theory perspective. *Educational Psychology Review*, 36(7), 6–25.
102. Fang, H. (2024). A Study on the Relationship Between Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance among Employees at Telco Company in Beijing, China. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery*, 3(01), 10–18.
103. Fazlagić, J. A. (2014). Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą. *E-mentor*, 53(1), 54–61.
104. Figueiredo, E., Margaça, C., Sánchez García, J.C., & Ribeiro, C. (2025). The contribution of reward systems in the work context: A systematic review of the literature and directions for future research. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(5), 16525–16559.
105. Foltá, M. (2020). X, Y, i Z. Teoria cykliw pokoleniowych Straussa-Howe'a w świetle wcześniejszych teorii. *Konteksty Społeczne*, 8(2), 23–37.
106. Fratričová, J., & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 28–39.
107. Gadomska-Lila, K. (2011). Metodologia badań kultury organizacyjnej. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 21(3), 11–25.
108. Gadomska-Lila, K. (2019). Impact of Generational Diversity on Leadership. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 20(6), 285–297.
109. Gagné, M., Parent-Rochelleau, X., Bujold, A., Gaudet, M. C., & Lirio, P. (2022). How algorithmic management influences worker motivation: A self-determination theory perspective. *Canadian Psychology*, 63(2), 247–260.
110. Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rochelleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378–392.
111. Galicki, Z. (1995). Propozycja ustawowego umocowania Straży Marszałkowskiej. *Biuletyn Biura Studiów i Ekspertyz*, (6).

112. George, A. S. (2025). The Baby Boomers-A Retrospective and Prospective Look at Their Enduring Societal Influence,. *Partners Universal International Research Journal*, 4(1), 24–34.
113. Geradine, K., & McWha-Hermann, I. (2024). In search of decent work: Human resource managers as custodians of fair reward in international NGOs. *German Journal of Human Resource Management*, 38(2), 202–230.
114. Gibbert, M., Ruigrok, B., & Wicki, B. (2008). What Passes as a Rigorous Case Study? *Strategic Management Journal*, (29), 1465–1474.
115. Giraldo-Giraldo, C., Rubio-Andrés, M., Rave-Gómez, E. D., & Gutiérrez-Broncano, S. (2025). Evolution of the Concept and Scientific Mapping of Sustainable Human Resource Management S-(HRM). *Administrative Sciences*, 15(2).
116. Główny Urząd Statystyczny. (2023). *Osoby powyżej 50. Roku życia na rynku pracy w 2021 r., Informacje Sygnalne z 27.04.2023 r.* Główny Urząd Statystyczny.
117. Gog, M. (2015). Case study research. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 4(9), 33–41.
118. Goldman, C. (2023). Understanding the underlying motives: Motivation beliefs in the Association of Research Libraries (ARL),. *The Journal of Academic Librarianship*, (49), 1–16.
119. Gołębiowski, B. (1980). *Dialog pokoleń. Studia nad socjologicznymi i kulturowymi zagadnieniami dialogu i następstwa pokoleń w Polsce XX wieku.* Książka i Wiedza.
120. Griffin, R. W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami.* PWN.
121. Gross-Gołacka, E. (2019). Przesłanki do wprowadzania koncepcji zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach. *Journal of Modern Science*, 36(1), 293–317.
122. Gruszczyńska-Malec, G., & Waligóra, Ł. (2019a). Cechy pracowniczych zespołów wielopokoleniowych. Próba identyfikacji. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 20(4), 191–207.
123. Gruszczyńska-Malec, G., & Waligóra, Ł. (2019b). Zarządzanie multigeneracyjne – budowanie zaangażowania w zespole zróżnicowanym ze względu na wiek. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 53(3), 11–24.
124. Grzegorzczak, W. (2015). Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu. W *Zarządzanie. Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studium przypadków* (s. 9–16). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
125. Grześków, M. (2022). Uwagi o statusie prawnym Komendanta Straży Marszałkowskiej. *Przegląd Sejmowy*, 168(1), 237–254.

126. Guillén, M. (2021). *Motivation in organisations: Searching for a meaningful work-life balance*. Taylor & Francis.
127. Guzik, M. (2004). *Podstawy metodologiczne prac promocyjnych*. Olsztyńska Szkoła Wyższa.
128. Gzowska, W., & Gęgotek, S. (2017). Zarządzanie współpracą międzygeneracyjną pracowników jako determinant sukcesu współczesnych organizacji. *Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne*, 26(3), 125–135.
129. Hadi, S., Pebrianti, E., & Kirana, K. C. (2023). Analysis of the effect of work-life balance, self-esteem and work motivation on organizational commitment moderated by organizational justice on workers in Yogyakarta. *Journal of Education*, 8(1), 7–14.
130. Halukha, L. (2025). Modern approaches to resolving intergenerational conflict in education: Innovations and practical recommendations,. *Revista Eduweb*, 19(2), 184–198.
131. Harmon-Jones, E., Harmon-Jones, C., & Tom, F. (2013). What is Approach Motivation? *Price Emotion Review*”, 5(3), 291–295.
132. Haryani, N., & Wahyuni, F. (2024). Behavioristic learning theory and student motivation: Implications for online learning during the covid-19 pandemic. Educatione. *Journal of Education Research and Review*, 2(1), 33–40.
133. Hatidja, S., & Mariana, L. (2025). Employee excellence and workplace diversity: Key drivers of satisfaction, retention, and brand success in ethnic restaurants. *Global Review of Tourism and Social Sciences*, 1(2), 158–171.
134. Hattie, J., Hodis, F., & Kang, S. (2020). Theories of motivation: Integration and ways forward. *Contemporary Educational Psychology*, (61).
135. Hemsworth, D. (2024). Exploring the Theory of Employee Planned Behavior: Job Satisfaction as a Key to Organizational Performance. *Psychological Reports*, 0(0), 1–32.
136. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (2017). *The Motivation to Work*, Transaction Publishers, New Brunswick.
137. Holmwood, J. (2005). Functionalism and its Critis. W *Modern Social Theory: An introduction* (s. 87–109). Oxford University Press.
138. Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations. The History of America's Future, 1584 to 2069*. William Morrow and Company.
139. Hryniewicz, J., Witkowski, J., & Potrykowska, A. (2018). *Sytuacja Demograficzna Polski jako wyzwanie dla polityki społecznej i gospodarczej*. Rządowa Rada Ludnościowa.

140. Hsu, C. L. (2022). Applying cognitive evaluation theory to analyze the impact of gamification mechanics on user engagement in resource recycling. *Information & Management*, 59(2).
141. Hur, Y. (2018). Testing Herzberg's two-factor theory of motivation in the public sector: Is it applicable to public managers? *Public Organization Review*, 18(3), 329–343.
142. Hysa, B. (2016). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 97, 385–398.
143. Ihensekien, O. A., & Joel, A. C. (2023). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. *Romanian Economic Journal*, 26(85), 31–48.
144. Indahingwati, A., Launtu, A., Tamsah, H., Firman, A., Putra, A., & Aswari, A. (2019). How Digital Technology Driven Millennial Consumer Behaviour in Indonesia. *Journal of Distribution Science*, 17(8), 25–34.
145. Isibor, N. J., Attipoe, V., Oyeyipo, I., Ayodeji, D. C., & Apiyo, B. (2025). Proposing innovative human resource policies for enhancing workplace diversity and inclusion. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 5(2), 833–841.
146. Islam, A., & Hossain, A. (2024). Effect of Verbal Reinforcement and Verbal Punishment on Performance. *Bioresearch Communications*, 10(02), 1609–1611.
147. Jarkovská, P., & Jarkovská, M. (2024). Employee Motivation. Contemporary Academic Literature: A Narrative Literature Review. *Organizacija*, 57(2), 185–201.
148. Jarota, M. (2023). Proces badawczy jako proces decyzyjny – rozważania w kontekście teorii decyzji. *Kultura - Społeczeństwo – Edukacja*, 1(23), 177–190.
149. Jaworski, B. (2019). Przekształcenie stosunku służbowego funkcjonariuszy. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Iuridica*, (87), 25–39.
150. Jeszka, A. M. (2013). Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 158(5), 31–39.
151. Jędrych, E., & Berniak-Woźny, J. (2017). Management Initiatives of Companies from the Respect Index Portfolio. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 17(2), 85–100.
152. Jiang, Y., Jamil, S., Zaman, S. I., & Fatima, S. A. (2024). Elevating organizational effectiveness: Synthesizing human resource management with sustainable performance alignment. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(2), 392–447.
153. Juchnowicz, M. (2018). Istota sprawiedliwego wynagrodzenia w zarządzaniu—aspekty teoretyczne i realne. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 49(3), 45–60.

154. Juchnowicz, M., Gruževskis, B., & Kinowska, H. (2020). Employee engagement and remuneration justice in Lithuania and Poland. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 869–879.
155. Jung, H., & Shin, M. (2025). Generational differences in work attitudes: The role of union instrumentality and socioeconomic status. *Economic and Industrial Democracy*, 46(2), 318–339.
156. Kabiesz, M., Ciukaj, J., & Kabiesz, P. (b.d.). Analiza systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach. *Management and Quality*, 2(3), 33–47.
157. Kacprzak-Biernacka, E., Skura-Madziła, A., Kopański, Z., Brukwicka, I., Lishchynskyy, Y., & Mazurek, M. (2014). Teorie i narzędzia motywacji. *Journal of Clinical Healthcare*, (3), 6–11.
158. Kaczmarczyk, A., & M. Bugaj-Wojciechowska, M. (2019). *Legalność zatrudnienia. Poradnik dla pracodawców i pracowników*. Państwowa Inspekcja Pracy.
159. Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(3), 984–996.
160. Kancelaria Sejmu. (1992). *Z dziejów Straży Marszałkowskiej 1504-1952*. Kancelaria Sejmu.
161. Karabela, P. (2021). Struktura i funkcje sformalizowanego systemu motywowania w Policji. *Przegląd Policyjny*, 141(1), 121–135.
162. Kawka, T. (2018). Determinanty zmian na rynku pracy w czasach nowej gospodarki. *Zarządzanie i Finanse*, 16(1.2), 117–131.
163. Kazuś, M., & Fierek, M. T. (2019). System motywacji w miejscu zatrudnienia. *Zeszyty Naukowe Gdańskiej Szkoły Wyższej*, 22, 183–196.
164. Kempf Taylor, M. (2018). Xennials: A microgeneration in the workplace. *Industrial and Commercial Training*, 50(3), 136–147.
165. Kesting, P., Song, J. L., Qin, Z., & Krol, M. (2016). The role of employee participation in generating and commercialising innovations: Insights from Chinese high-tech firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(10), 1059–1081.
166. Khan, A., Kanapathippillai, S., & Dellaportas, S. (2024). Remuneration committees, CEO compensation, skills and retention. *Meditari Accountancy Research*, 32(2), 294–316.
167. Khoshnevis, H., & Tahmasebi, A. (2016). The Motivation System in a Governmental Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 212–218.

168. Kilian, M. (2020). Motywy społecznego uczestnictwa seniorów w świetle wybranych teorii motywacji. *Forum Pedagogiczne*, 10(2), 179–195.
169. Kim, J., MacDuffie, J. P., & Pil, F. K. (2010). Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence. *Human Relations*, 63(3), 371–394.
170. Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia,. *Innovation Management and Education Excellence Through Vision*, 6019–6030.
171. Kiser, A. (2024). From Baby Boomers to Gen Z: Global Warming and Business. *Interdisciplinary Environmental Review*, 23(4).
172. Kocot, M., & Kwasek, A. (2023). Płacowe i pozapłacowe czynniki motywujące do podjęcia aktywności zawodowej studentów w świetle badań własnych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 1(24), 61–75.
173. Koczy, J., & Kiełbasa, P. (2025). Employer Branding a pokolenie Z-jak przyciągać młodych pracowników? *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, (57), 113–129.
174. Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014). Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników,. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (5), 29–42.
175. Konecki, K. T. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. PWN.
176. Konkel, W. (2023). Oczekiwania młodego pokolenia na rynku pracy. *Zeszyty Studenckie. Nasze Studia*, (13), 224–238.
177. Kooij, D., & Van den Broeck, A. (2022). Historical and contemporary perspectives on work motivation in human resource management. *Oxford research encyclopedia of business and management*.
178. Kopeć, J. (2017). Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (430), 176–185.
179. Kopertyńska, M. W., & Kmiotek, K. (2014). Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y. *Prace Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny*, (358), 39–48.
180. Kopertyńska, W. (2008). *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*. Placet.
181. Kostera, M. (2006). The three faces of leadership: Manager, artist, priest. *Organizational Dynamics*, 35(1), 49–68.
182. Koutroubas, V., & Galanakis, M. (b.d.). Bandura's social learning theory and its importance in the organizational psychology context. *Psychology*, 12(6), 315–322.

183. Kowalczyk-Kroenke, A. (2024). Generacja przyszłości. Czy i jak pokolenie Alpha może zmienić rynek pracy. *HUMANITAS Zarządzanie*, 25(3), 29–39.
184. Kożuch, A., & Marzec, I. (2014). Studium przypadku jako strategia badawcza w naukach społecznych. *Zeszyty Naukowe WSOWL*, 172(2), 32–42.
185. Kraus, M. (2018). Comparing Generation X and Generation Y on their Preferred Emotional Leadership Style. *Journal of Applied Leadership and Management*, (5), 62–75.
186. Krauss Whitbourne, S., & Willis, S. L. (2006). *The Baby Boomers Grow Up. Contemporary Perspectives on Midlife*. Psychology Press.
187. Krawczyk, A. (2024). Zarządzanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. *Journal of Modern Science*, 55(1), 515–533.
188. Kroenke, A. (2015). Pokolenie X, Y, Z w organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie*, 61(1202), 91–104.
189. Krot, K., & Lewicka, D. (2014). Wpływ jakości środowiska pracy na zachowania pracowników. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, 39(4), 95–109.
190. Krzemińska, K. (2021). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową – kontekst rynku pracy. *Zarządzanie i Jakość*, 1(3).
191. Krzyminiewska, G., & Pondel, H. (b.d.). Generations on the labour market in European Union countries. *Polityka Społeczna*, 608(2), 28–36.
192. Kuczerska, D., & Smoląg, K. (2018). Oferty pracy a oczekiwania potencjalnych pracowników z pokolenia Y i Z. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, (31), 134–144.
193. Kukła, D., & Nowacka, M. (2019). Charakterystyka podejścia do pracy przedstawicieli pokolenia Z – praca w systemie wartości młodych. Cz. 1. *Polish Journal of Continuing Education*, (3), 120–130.
194. Kulikowski, K., & Sedlak, P. (2023). Is there more to compensation than money? The empirical study of dimensionality of the total rewards model and its implications for entrepreneurship. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 11(3), 77–91.
195. Kurek, D. (2024). Dimensions of Attractiveness of the Polish Army as an Employer. *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series*, (201), 181–194.
196. Kurek, D. (2018). Analiza zmian i możliwości dalszych kierunków doskonalenia systemu opiniowania służbowego funkcjonariuszy Policji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, (77), 163–178.

197. Kwiecińska, M., Grzesiak, K., Siewierska-Chmaj, A., & Popielska-Borys, A. (2023). Generational differences in values and patterns of thinking in the workplace,. *Argumenta Oeconomica*, 1(50), 95–118.
198. Laguerre, R.A., & Barnes-Farrell, J.L. (2025). Bringing self-determination theory to the forefront: Examining how human resource practices motivate employees of all ages to succeed. *Journal of Business and Psychology*, 40(1), 1–37.
199. Lancaster, L., & Stillman, D. (2002). *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. Collins Business.
200. Lasseeter, D., & Daman, A. (2024). Total reward preferences in the recruitment and retention of county chief administrative officers: Applying a push/pull theory of motivation. *Public Administration Review*, 13(1), 173–181.
201. Lewis, L., & Wescott, H. (2017). Multi-Generational Workforce: Four Generations United In Lean. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(3), 1–14.
202. Lin, C.H. (2024). Testing the determinants of job satisfaction among police administrative officers in Taiwan. *Policing: An International Journal*, 6, 880–896.
203. Lin, P. T., Vu, T. T., Nguyen, V. P., & Wu, Q. (2022). Self-determination theory and accountant employees' psychological wellbeing: The roles of positive affectivity and psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–13.
204. Lipka, A. (2017). Kapitał generacyjny versus kapitał multigeneracyjny. W *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia* (s. 47–60). CeDeWu.
205. Lipka, A., Król, M., & Waszczak, S. (2019). *Kreatywność językowa w ekonomii i zarządzaniu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
206. Lisiecka, K., & Kostka-Bochenek, A. (2009). Case study research jako metoda badań naukowych. *Przegląd Organizacji*, 837(10), 25–29.
207. Lisiński, M., & Szarucki, M. (2020). *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
208. Lissitsa, S. (2025). Generations X, Y, Z: the effects of personal and positional inequalities on critical thinking digital skills. *Online Information Review*, 49(1), 35–54.
209. Lopata, E. (2020). Wynagradzanie i motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania przedsiębiorstwem. Job crafting – nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy. *Polityka Społeczna*, 556(7), 26–32.
210. Luthans, F., & J Doh, J.P. (2024). *International Management: Culture, Strategy and Behavior*, McGraw-Hill, New York.

211. Łochnicka, D. (2016). *Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
212. Łukasiewicz, K., Kacperska, E., & Kraciuk, J. (2025). Trust in Artificial Intelligence—Generational Differences. W *In Building Trust in the Generative Artificial Intelligence Era*. Routledge.
213. Magnan, M., & Martin, D. (2019). Executive compensation and employee remuneration: The flexible principles of justice in pay. *Journal of Business Ethics*, 160(1), 89–105.
214. Majón-Valpuesta, D., & Levasseur, M. (2025). Exploring keys to understanding the challenges of social participation in old age from a generational baby boomer perspective: A scoping review. *Journal of Population Research*, 42(1), 1–23.
215. Malarski, M. (2020). System wynagradzania – wybrane aspekty pomiaru efektywności. W *Zarządzanie. Metody i techniki zarządzania. Inspiracje dla teorii i praktyki* (s. 159–168). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
216. Mantha, M. S., & Krishna, P. V. (2024). A Literature Review of Learning Preferences, Motivational Factors and Training Needs among Different Generations of Baby Boomers, Gen X, Gen Y and Gen Z Students and Professionals. *Education and Society*, 48(1), 53–64.
217. Marczak, E., & Yawson, R. (2021). Understanding the Theories and Interventions of Motivation in Organization Development, „Responsible Management: Opportunities and Challenges. *Proceedings of 58th Annual Conference of the Eastern Academy of Management. Virtual*, 2–22.
218. Matejun, M. (2011). Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu szczecińskiego. Problemy zarządzania, finansów i marketingu*, (19), 203–213.
219. Matejun, M. (2012). Metoda studium przypadku – egzemplifikacja wykorzystania w naukach o zarządzaniu. W *Rozwój organizacji w teorii i w praktyce zarządzania* (s. 349–366). Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego.
220. Maynes, T. D., Podsakoff, M. P., Podsakoff, N. P., & Yoo, A. N. (2024). Harnessing the power of employee voice for individual and organizational effectiveness,. *Business Horizons*, 67(3), 283–298.
221. Mazur, M. (2013). Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2(8), 156–182.
222. Mazurek-Łopacińska, K., & Sobocińska, M. (2019). Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec przemian pokoleniowych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 20(6), 299–311.

223. Mazur-Wierzbicka, E. (2015). Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 1(26), 97–109.
224. Mazur-Wierzbicka, E. (2016). Pokolenie Y – liderzy jutra. Analiza komparatywna Polska versus kraje Europy Środkowej. *Prace i Materiały Uniwersytetu Szczecińskiego*, (44).
225. Mazur-Wierzbicka, E. (2019). Human Resources as Fundamental Element Determining the Development of Innovation. *Marketing and Management of Innovations*, 67(1), 335–356.
226. Mazzoleni, M., Gomez, V.A., Rodrigues, C.M.L., & Nunes, C.F.R. (2023). Perception of organizational support in public security: An integrative review. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(4), 2185–2193.
227. McCleskey, J. A., & Ruddell, L. (2020). Taking a Step Back—Maslow’s Theory of Motivation: A Christian Critical Perspective,. *Journal Biblical Integration Business*, 23(1), 6–16.
228. Mdhlalose, D. S. (2024). The Applicability of Contemporary, Classical Motivational Theories and Managerial Methods in Non-Western Countries. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 11(5), 289–294.
229. Memarian, B., & Doleck, T. (2024). A scoping review of reinforcement learning in education. *Computers and Education Open*, 6(4), 1–10.
230. Messyas, K. (2021). Pokolenie Z na rynku pracy – strukturalne uwarunkowania i oczekiwania. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica*, (76), 97–114.
231. Miller, D. (2023). Embracing the Technological Metamorphosis: Envisioning Higher Education for Generation Alpha in a Shifting Educational Landscape. *International Journal Software Engineering and Computer Science*, 3(2), 88–96.
232. Mirkowska, Z. (2017). Czy teoria pokoleń wyjaśnia naszą przyszłość? *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (475), 195–206.
233. Młodziankowska, P., & Olszyńska, P. (2019). Potrzeby młodych osób w świetle wybranych teorii motywowania. *Akademia Zarządzania*, 3(1), 106–118.
234. Moczydłowska, J. M. (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Difin.
235. Moczydłowska, J. M. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Difin.
236. Moczydłowska, J. M. (2013). Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej. W *Efektywność organizacji* (s. 183–192). Wydawnictwo STUDIO EMKA.
237. Moczydłowska, J. M. (2018). *Organizacja inteligenta generacyjnie*. Difin.

238. Nazarko, J., Wnorkowski, H., & Kononiuk, A. (2020). *Analiza strukturalna czynników rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
239. Negruşa, A. (2024). A review of generation X and Y' work values and attitudes across north America and Europe. *Studia Universitatis Babes-Bolyai – Negotia*, (1), 39–54.
240. Nguyen, N., Ost, B., & Qureshi, J. A. (2025). OK Boomer: Generational differences in teacher quality. *Journal of Public Economics*, 243(2).
241. Nhat, N., Alang, T., & Ba, T. (2023). Understanding generation Z's job engagement and performance in generationally diverse workplace. *Economics and Business Administration*, 14(2), 3–18.
242. Nicolaou, C., Matsiola, M., Dimoulas, C., & Kalliris, G. (2025). Outlining the Ethos of Generation Z from and through Music and Radio. *Envisioning the Future of Communication*, 2(1), 405–424.
243. Niemczyk, J. (2020). *Formułowanie i wartościowanie problemów naukowych*. Wydawnictwo Nieoczywiste.
244. Nonis, S., Hester, K., McDaniel, K., & Philhours, M. (2024). Turnover intentions of police officers: Influence of burnout, supervisor support, and job satisfaction. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 18.
245. Nowosielski, S. (2016). Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów*, (421), 468–482.
246. Nurfadillah, N., Muis, A. A., Khaisyurahman, A., & Sapitri, E. (2024). Behavioristic learning theory. *Proceeding of International Conference on Education, Society and Humanity*, 2(1), 1268–1274.
247. Obuchowski, K. (1993). *Psychologia dążeń ludzkich*. PWN.
248. O'Byrne, S. F., & Rajgopal, S. (2022). Employee Value Added: A New Measure of Gain-Sharing between Labor and Capital. *Journal of Applied Corporate Finance*, 34(2), 30–44.
249. Ogunola, A. A. (2022). Quality of work-life and work-life balance as predictors of employee job satisfaction. *Journal of Psychology*, 10(1), 74–84.
250. Oleksyn, T. (1997). *Praca i płaca w zarządzaniu*. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o.
251. Oleksyn, T. (2014). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Oficyna a Wolters Kluwer Business.

252. Omomia, O. A., & Omomia, T. A. (2014). Relevance of skinner's theory of reinforcement on effective school evaluation and management. *European Journal of Psychological Studies*, 4(4), 174–180.
253. Opalińska, A. (2018). W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: Analiza porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, (9), 139–152.
254. Orji, R., Alslaity, A., & Chan, G. (2024). Towards understanding the mechanism through which reward and punishment motivate or demotivate behaviours. *Behaviour & Information Technology*, 43(6), 1042–1066.
255. Orłowski, D. (2018). Opiniowanie służbowe a rozwój zawodowy żołnierzy. *Obronność. Zeszyty Naukowe*, 3(27).
256. Ossowska, M. (1963). Koncepcja pokolenia. *Studia Socjologiczne*, (2), 47–51.
257. Osuch, J. (2012). Motywacja jako czynnik zarządzania. *Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne*, (1), 101–120.
258. Ozgumus, E., & Rattan, A. (2025). Motivating support for workplace diversity policies: A mindsets framework. *Current Opinion in Psychology*, 62.
259. Pahuja, H. (2015). Workers Participation Management in India, *International Journal of Science. Technology & Management*, 4(1).
260. Pantouvakis, A., Vlachos, I., & Polemis, D. (2024). The impact of maritime service quality on employee satisfaction by seafarers rank: Evidence from a global survey grounded on ERG theory. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(6).
261. Paszkiewicz, A., & Wasiluk, A. (2022). Motywacja do pracy osób z pokolenia Z. *Akademia Zarządzania*, 6(3), 240–260.
262. Pawnik, W. (2010). *Polacy w świecie technopolu – między społecznym dziedzictwem erozji etosu pracy a innowacją organizacyjną Fredericka Winsłowa Taylora*. Uniwersytet Rzeszowski.
263. Perry, J.L., Hondeghem, A., & Wise, L.R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690.
264. Perska, A. (2024). Dobór próby w indywidualnych wywiadach pogłębionych na przykładzie badań w jednostkach samorządu terytorialnego. W *Metody badań jakościowych i ilościowych. Przykłady zastosowań w ekonomii i zarządzaniu*. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

265. Pęcek, M., & Walas-Trębacz, J. (2018). Ocena skuteczności systemów motywacyjnych stosowanych w organizacjach. *Journal of Modern Management Process*, 3(1), 16–26.
266. Piotrowski, A., Rawat, S., & Boe, O. (2021). Effects of organizational support and organizational justice on police officers' work engagement. *Frontiers in Psychology*, 12.
267. Pizlo, W. (2009). Studium przypadku jako metoda badawcza w naukach ekonomicznych. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 11(5), 246–251.
268. Plakhotnik, M.S., Volkova, N.V., & Shahzad, M.B. (2025). Investigating job characteristics of generations Y and Z: A latent profile analysis. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(3), 24–37.
269. Półtoraczyk, K. (2011). Systemy motywowania w naukach o zarządzaniu oraz w polskich organizacjach. *Nauki o Zarządzaniu*, (8), 225–231.
270. Prokop, K. (2021). Konstytucyjne prawo do godziwego wynagrodzenia za pracę. *Białostockie Studia Prawnicze*, 26(2), 119–135.
271. Przybyłkowska, I. (1978). Wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji i możliwości jego zastosowania w badaniach socjologicznych. *Przegląd Socjologiczny*, (30), 53–68.
272. Ptak-Kostecka, P. (2005). Studium przypadku case study. *Biuletyn Badawczy CKE*, (4), 115–117.
273. Racolła-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals –A qualitative study. *General Management*, 22(183), 78–85.
274. Racolta-Paina, N., & Irini, R. (2021). Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals – A Qualitative Study. *Quality - Access to Success*, 22(183), 78–85.
275. Rahaman, M. A. (2020). What Factors Do Motivate Employees at the Workplace? Evidence from Service Organizations. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 515–521.
276. Rakowska, A., & Cichorzewska, M. (2016). Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w innowacyjnych przedsiębiorstwach – wyniki badań. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 17(2), 89–100.
277. Ravid, D. M., Costanza, D. P., & Romero, M. R. (2025). Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 43–65.

278. Reizer, A., Brender-Ilan, Y., & Sheaffer, Z. (2019). Employee motivation, emotions and performance: A longitudinal diary study. *Journal of Managerial Psychology*, 6(34), 415–428.
279. Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in developing human resources*, 20(2), 133–147.
280. Rigó, R., Grenčíková, A., Krajčo, K., Navickas, V., & Sniešk, V. (2025). Generational disparities and their impact on sectoral labour demand. *Inžinerinė Ekonomika*, 32(2), 212–225.
281. Ritz, A., Brewer, G.A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426.
282. Robbins, S. P. (2004). *Zachowania w organizacji*. PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
283. Rodríguez-Aceves, L., Rodríguez-Aldana, M. L., & López-Vázquez, L. P. (2025). Reputational capital and conscious business practices of small-and medium-sized enterprises in Western Mexico: Comparison Between Millennials and Generation X,. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(1), 71–88.
284. Rogowska, D. (2020). Motywowanie pracowników w organizacji – wybrane aspekty. *Wyzwania i dylematy edukacyjno-zawodowe*, (6), 57–65.
285. Rogowska, D. (2021a). Motywacja pracownicza w świetle wybranych perspektyw teoretycznych. Szkic problematyki. *Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy*, 2(39), 49–64.
286. Rogowska, D. (2021b). Współczesne systemy motywacyjne w organizacji i ich specyfika w świetle wybranych problemów. *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych*, 1(24), 127–142.
287. Rosli, M. S., Saleh, N. S., Md. Ali, A., & Abu Bakar, S. (2022). Self-determination theory and online learning in university: Advancements, future direction and research gaps. *Sustainability*, 14(21).
288. Roszyk-Kowalska, G., & Duda, M. (2017). Promotion as a motivational tool based on the example of Antonin Forest Inspectorate. *World Scientific News*, (89), 306–316.
289. Rószkiewicz, M. (2002). *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
290. Rueff-Lopes, R., Velasco, F., Sayeras, J., & Junça-Silva, A. (2025). Understanding turnover of generation Y early-career workers: The influence of values and field of study. *Personnel Review*, 57(2), 762–778.

291. Rycak, M. (2025). Pojęcia: „normalne wynagrodzenie” oraz „wynagrodzenie pracownika wynikające z jego osobistego zaszeregowania określonego stawką godzinową lub miesięczną” w rozumieniu art. 151(1) § 1 i 3 k.p. W świetle orzecznictwa Sądu Najwyższego oraz poglądów doktryny. *Ius Novum*, 19(3), 152–165.
292. Sadowski, I., Zawistowska, A., & Muszyński, M. (2024). Generational Change in Work-Related Agency Beliefs in Poland. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 76, 163–185.
293. Samul, J. (2017a). Quality of Qualitative Approach for Human Resources Management Research. *Economic and Social Development*. 24th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Managerial Issues in Modern Business.
294. Samul, J. (2017b). Quality of qualitative approach for human resources management research. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 112–119.
295. Samul, J. (2017c). Stan badań nad metodami naukowymi w zarządzaniu zasobami ludzkimi–systematyczny przegląd literatury. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 115(2), 51–61.
296. Samul, J. (2018). Trendy i kierunki rozwoju metodologii w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W *Zarządzanie zasobami ludzkimi: Rozwój, wielowymiarowość, podejścia badawcze*,. Wydawnictwo Naukowe Sophia.
297. Samul, J., & Matejun, M. (2023). Przesłanki wyboru metod badawczych w naukach o zarządzaniu i jakości. *Akademia Zarządzania*, 7(4), 215–236.
298. Saraiva, M., & Nogueiro, M. T. (2025). Perspectives and Realities of Disengagement Among Younger Generation Y and Z Workers in Contemporary Work Dynamics. *Administrative Sciences*, 15(4), 1–39.
299. Sawicki, A. (2016). Motivation of Staff in 21st Century Organization. *World Scientific News*, (52), 106–117.
300. Schröder, M. (2024). Work Motivation Is Not Generational but Depends on Age and Period. *Journal of Business and Psychology*, 39(4), 897–908.
301. Sekuła, Z. (2008). *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
302. Serena, P. C. (2016). Labour Market – Concepts, Functions, Features, Patterns. *Management Strategies Journal*, 34(4), 201–209.
303. Shams, R. A., Zowghi, D., & Bano, M. (2025). AI and the quest for diversity and inclusion: A systematic literature review. *AI and Ethics*, 5(1), 411–438.

304. Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2012). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(12), 257–279.
305. Shepperson, L., von Rosing, M., & Möck, T. (2025). reaking barriers, building bridges: Fostering race diversity in the workplace. *The Sustainability Handbook*, 2, 427–450.
306. Sidor-Rządkowska, M. (2017). Intermentoring jako forma dialogu międzypokoleniowego we współczesnych organizacjach. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 43(1), 71–82.
307. Sikora, J., & Kopertyńska, M. W. (2009). *Motywowanie pracowników*. Wydawnictwo Placet.
308. Singleton, R. A., & Straits, B. C. (2009). *Approaches to social research*. Oxford University Press.
309. Sitopu, Y. B., Sijinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance,. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72–83.
310. Sköldberg, K. (2002). *Poetic logic of administration: Styles and Changes of Style in the Art of Organizing*. Routledge.
311. Skowronek, A. (2022). Oczekiwania pracowników wielopokoleniowego zespołu wobec kompetencji menedżerów w dobie cyfryzacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 146–147(3–4), 95–111.
312. Slemp, G. R., Field, J. G., Ryan, R. M., Forner, V. W., Van den Broeck, A., & Lewis, K. J. (2024). Interpersonal supports for basic psychological needs and their relations with motivation, well-being, and performance: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 127(5), 1012–1037.
313. Smolbik-Jęczmień, A. (2013). Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawiali generacji X i Y – podobieństwa i różnice. *Nauki o Zarządzaniu*, 1(14), 89–97.
314. Smolbik-Jęczmień, A. (2020). Różnice w podejściu do kształtowania kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokoleń BB, X i Y,. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 133(2), 9–25.
315. Snopko, J. (2014). Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie*, (8), 307–322.
316. Socha, R. (2019). Teoretyczne i praktyczne aspekty dowodzenia formacjami zhierarchizowanymi. *Bulletin of Lviv State University of Life Safety*, (20), 23–28.
317. Solarz, J. K. (2017). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. Transfery międzypokoleniowe. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(9), 13–25.

318. Springer, A. (2016). Postawy wobec pracy – analiza porównawcza stosowanych pojęć. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 39(1), 11–28.
319. Stachak, S. (2006). *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*. Wydawnictwo „Książka i Wiedza”.
320. Stake, R. E. (1994). Case Studies. W *Handbook of Qualitative Research* (s. 236–247). Sage Publications Ltd.
321. Stake, R. E. (2010). Jakościowe studium przypadku. W *Metody badań jakościowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
322. Stankiewicz-Mróż, A. (2025). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową osadzone w kulturze szacunku i jego znaczenie dla Employee Value Proposition. *Optimum. Economic Studies*, 119(1), 214–230.
323. Stanley, M. J., & Banks, S. (2020). Operationalization of Bandura’s social learning theory to guide interprofessional simulation. *Journal Of Nursing Education And Practice*, 10(10), 61–67.
324. Stańczyk, S. (2015). *Triangulacja – łączenie metod badawczych i uwierzytelnienie badań*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Oficyna a Wolters Kluwer Business.
325. Steinerowska-Streb, I., & Wronka-Pośpiech, M. (2022). Motywowanie pracowników w dobie cyfryzacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (3–4), 56–70.
326. Stoner, J., & Wankel, C. (2001). *Kierowanie*. Wydawnictwo Naukowe PWE.
327. Strauss, W., & Howe, N. (1997). *The Fourth Turning: An American Prophecy—What the Cycles of History Tell Us About America’s Next Rendezvous*. Random House USA Inc.
328. Sudoł, S. (2013). Nauki o zarządzaniu a zarządzanie publiczne. *Studia Ekonomiczne*, (169), 199–204.
329. Sudoł, S. (2014). Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu. *Organization and Management*, (1), 11–36.
330. Sudoł, S. (2019a). *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania*. PWN.
331. Sudoł, S. (2019b). Nauki o zarządzaniu. Pojęcie zarządzania, zakres i granice nauk o zarządzaniu, ich miejsce w klasyfikacji nauk oraz subdyscypliny. W *Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne* (s. 99–110). PAN.
332. Suhara, A., Della, D., Hadi, S., & Mayasar, N. (2025). Sustainable hr research evolution in 20 years from 2005 until 2025. *Media Bina Ilmiah*, 20(1), 6815–6824.

333. Sullivan, G. S. (2019). SDT mini-theories: Basic psychological need satisfaction, intrinsic motivation, and cognitive evaluation. W *Servant Leadership in Sport: Theory and Practice* (s. 219–227). MT Biznes.
334. Sułkowski, Ł. (2002). *Kulturowa zmienność organizacji*. PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
335. Sułkowski, Ł. (2004). Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 115(1), 19–31.
336. Sułkowski, Ł. (2005). Utopia zarządzania. *Przegląd Organizacji*, 790(11), 7–9.
337. Sułkowski, Ł. (2012a). *Epistemologia i metodologia zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
338. Sułkowski, Ł. (2012b). *Kulturowe procesy zarządzania*. Difin.
339. Sułkowski, Ł. (2016). Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu. W *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 26–46). Wydawnictwo Nieoczywiste.
340. Sułkowski, Ł., & Lenart-Gansiniec, R. (2021). *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
341. Sürücü, L., & Maslakci, A. (2020). Validity and reliability in quantitative research. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2694–2726.
342. Susanto, P. C., Syailendra, S., & Suryawan, R. F. (2023). Determination of Motivation and Performance: Analysis of Job Satisfaction, Employee Engagement and Leadership. *International Journal of Business and Applied Economics (IJBAE)*, 2(2), 59–68.
343. Syam, A. (2024). Understanding Human Resource Management: Exploring Psychological Dynamics and Strategic Approaches through Qualitative Description and Literature Review. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 4(1), 67–78.
344. Szelańska-Rudzka, K. I. (2016). Employee Direct Participation – The Essence and Advantages. *Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni*, 3(39).
345. Sztumski, J. (2005). *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. Wydawnictwo Naukowe Śląsk.
346. Szuk, A. (2025). Identyfikacja postaw studentów pokolenia Z względem pracy zdalnej i cyfrowego nomadyzmu. *Optimum. Economic Studies*, 119(1), 279–295.
347. Szydło, J. (2016). *Kultura narodowa a kultura organizacyjna. Metodologiczne aspekty badania kultur organizacyjnych* [Praca doktorska]. Uniwersytet Łódzki.

348. Szydło, J., & Moczydłowska, Z.S. (2025). Employee motivation in the uniformed services: A bibliometric analysis. *Research Papers of Wroclaw University of Economics and Business*, 69(2), 124-139.
349. Szyjewski, Z., & Szyjewski, G. (2017). Wiarygodność metod badawczych. *Informatyka Ekonomiczna*, 44(2), 118–131.
350. Świerkosz-Hołyś, M. (2016). Pokolenie Z wkracza na rynek pracy. *Spółeczeństwo i Edukacja*, 2(21), 439–447.
351. Terpstra, D. E., & Honoree, I. A. L. (2005). Employees' Responses to Merit Pay Inequity. *Compensation & Benefits*, 1(37), 51–58.
352. Tkalac Verčič, A., & Verčič, D. (2025). Attitudes toward sustainable development and employer brands: Comparing generations X, Y and Z in two countries. *Corporate Communications: An International Journal*, 30(2), 355–371.
353. Tokarski, S. (1997). *Kierowanie ludźmi*. Wydawnictwo Miscellanea.
354. Tomaszuk, A., & Olszewski, P. (2023). Postrzeganie work-life balance w percepcji pokoleń dominujących na runku pracy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, (52), 115–132.
355. Torres-Jimenez, M., & Lucia-Casademunt, A. M. (2021). Participative decision-making amongst employees in a cross-cultural employment setting: Evidence from 31 European countries. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 14–35.
356. Traboulsy, S., Demian, J., Tamim, H., Hadid, D., & Hitti, E. (2025). Generational differences in career paths and effort allocation of graduates of a top-research medical school. *BMC Medical Education*, 25(1), 646–657.
357. Trifan, V.A., & Pantea, M.F. (2024). Shifting priorities and expectations in the new world of work: Insights from millennials and generation Z. *Journal of Business Economics and Management*, 25(5), 1075–1096.
358. Trzcielińska, J. K., Fiedler, M., & Jasiewicz, A. (2023). Analiza porównawcza działań motywujących w trzech przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (87), 185–207.
359. Tumele, S. (2015). Case study research. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 4(9), 68–78.
360. Tuulik, K., Õunapuu, T., Kuimet, K., & Titov, E. (2016). Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(2), 151–161.

361. Twenge, J. M. (2024). *Pokolenia. Prawdziwe różnice między pokoleniami X, Y, Z, baby boomersami i cichym pokoleniem oraz co one oznaczają dla przyszłości zachodniego świata*. Wydawnictwo Smak Słowa.
362. Tyrańska, M. (2013). Metodyczne aspekty analizy i oceny systemu motywacyjnego. *Zeszyty Naukowe Zarządzanie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, (915), 23–41.
363. Tyrańska, M. (2015). Projektowanie systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwie. W *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo C.H. Beck.
364. Urbancová, H. (2025). Supporting Age Diversity and Intergenerational Cooperation for Creating a Suitable Work Environment,. *TEM Journal*, 2(14), 1214–1222.
365. Urbaniak, B. (2014). Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(3–4), 63–78.
366. Vesal, V., Gohary, A., & Rahmati, M. H. (2024). A comparative analysis of financial and nonfinancial rewards on work motivation and knowledge sharing in a postpandemic era. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(9), 2021–2037.
367. Walczak, W. (2011). Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji. *E-mentor*, (3), 11–19.
368. Wang, L., & Duan, X. (2025). Generational diversity and team innovation: The roles of conflict and shared leadership. *Frontiers in Psychology*, 15.
369. Wardiansyah, D. R., Indrawati, N. K., & Kurniawati, D. T. (b.d.). The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(1), 220–231.
370. Wasilewski, T., & Rostkowski, T. (2018). Modele narracji o sprawiedliwości systemu wynagradzania. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 49(3), 99–127.
371. Wawras, I., & Rogozińska-Pawełczyk, A. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
372. Wątroba, W. (2017). *Transgresje międzypokoleniowe późnego kapitalizmu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
373. Wątroba, W. (2019). Transgresywność systemów wartości pokoleń we współczesnym kapitalizmie. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 344(5), 139–157.
374. Wątroba, W. (2022). *Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

375. White, D.R., Kyle, M.J., & Schafer, J.A. (2022). Police officers' job satisfaction: Combining public service motivation and person-environment fit, *Journal of Crime and Justice*, 45(1), 21–38.
376. Widawska, A. (2021). Zillennials—Generacja między generacjami., *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne*, (38), 343–362.
377. Wieczorkowska, G., & Wilczyńska, K. (2023). Generacje internetowe na rynku pracy. *Studia i Materiały*, 39(2), 27–40.
378. Wigfield, A., Muenks, K., & Eccles, J. S. (2021). Achievement motivation: What we know and where we are going. *Annual Review of Developmental Psychology*, 3, 87–111.
379. Winnicka-Wejs, A. (2020). Deficyty i potencjały – jak redukować ryzyko na tle cech pokoleniowych, dzięki kapitałowi multigeneracyjności? *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 133(2), 39–53.
380. Wojciechowski, Ł. (2019). Rola i zadania Straży Marszałkowskiej w systemie bezpieczeństwa państwa. W *Wybrane aspekty bezpieczeństwa państwa w ujęciu instytucjonalno-prawnym* (s. 47–56). Innovatio Press Wydawnictwo Naukowe WSEI.
381. Wojtaszczyk, K. (2016). rzynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 1(39), 29–40.
382. Wolori, Ch. W., Nurkhin, A., & Citriadin, Y. (2021). Leadership Style for Millennial Generation, Five Leadership Theories, Systematic Literature Review. *General Management*, 22(184), 105–110.
383. Yap, W., & Badri, S. (2020). What makes Millenials happy in their workplace? *Asian Academy of Management Journal*, 25(1), 103–121.
384. Yin, R. (1993). *Applications of Case Study Research*. Sage Publications Ltd.
385. Yin, R. (2003). *Application of case study research*. Sage Publications Ltd.
386. Yin, R. (2004). *The case study anthology*. Sage Publications Ltd.
387. Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications Ltd.
388. Zając, S. (2014). Wpływ motywowania pracowników na jakość i efekty pracy w przedsiębiorstwie. *Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ im. J. Pigoń w Krośnie*, (67), 185–202.
389. Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). Modele badawcze w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 181(2), 11–25.
390. Zen, A. (2023). Determinants of Employee Engagement and Productivity: An Analysis of Work Motivation, Competence, Compensation and Transactional Leadership. *EEast Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, 2(2), 863–892.

391. Zheng, J. (2021). A Functional Review of Research on Clarity, Immediacy, and Credibility of Teachers and Their Impacts on Motivation and Engagement of Students. *Frontiers of Psychology*, (12), 1-10.
392. Zinovieva, I., & Mengov, G. (2025). Work Motivation and Professional Life in Turbulent Times. *Access Journal*, 6(1), 202–216.

WYKAZ STRON INTERNETOWYCH

1. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/opracowania/osoby-powyzej-50-roku-zycia-na-ryнку-pracy-w-2021-roku,19,6.html> [dostęp: 10 marca 2025 r.].
2. <https://demografia.stat.gov.pl/BazaDemografia/StartIntro.aspx> [dostęp: 10 marca 2025 r.].
3. https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5469/12/1/1/prognoza_ludnosci_rezydujacej_dla_polski_na_lata_2023-2060.pdf [dostęp: 10 marca 2025 r.].

AKTY PRAWNE

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r.
2. Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 r. o Straży Marszałkowskiej, Dz.U.2025.607
3. Ustawa z dnia 18 października 2006 roku o ujawnieniu informacji o dokumentach organów bezpieczeństwa państwa z lat 1944-1990 oraz treści tych dokumentów (Dz.U. z 2017 r. poz. 2186 z późn.zm.).
4. Ustawa z dnia 16 marca 2001 roku o Biurze Ochrony Rządu (Dz.U. z 2001 r., nr 27 poz.298 z późn.zm)
5. Ustawa z dnia 31 stycznia 1961 r. o Straży Przemysłowej (Dz.U. z 1961 r. nr 6, poz. 42.)
6. Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 września 2025 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie stawek uposażenia zasadniczego na poszczególnych stanowiskach służbowych funkcjonariuszy Centralnego Biura Antykorupcyjnego oraz wzrostu uposażenia zasadniczego z tytułu wysługi lat (Dz.U.2025, poz. 1268).
7. Rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 14 marca 2026 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie stawek uposażenia zasadniczego funkcjonariuszy Służby Ochrony Państwa (Dz.U.2026, poz. 368))

8. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2018 roku w sprawie postępowania kwalifikacyjnego dla kandydatów do służby w Straży Marszałkowskiej (Dz.U. poz. 1170).
9. Zarządzenie nr 5 Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 19 kwietnia 2023 r. w sprawie dodatku przyznawanego funkcjonariuszowi Straży Marszałkowskiej uzasadnionego szczególnymi kwalifikacjami lub warunkami pełnienia służby, Monitor Polski z dnia 27 kwietnia 2023, poz. 456.
10. Zarządzenie Marszałka Sejmu 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.).
11. Kodeks pracy (Dz.U.2023.1465 t.j.) Akt obowiązujący Wersja od: 31 lipca 2023 r.

WYKAZ TABEL

Tabela 1.1. Rodzaje motywacji	19
Tabela 1.2. Podstawowe modele motywowania.....	22
Tabela 1.3. Porównanie teorii potrzeb A. Maslova i C.Alderfera	30
Tabela 1.4. Narzędzia partycypacji bezpośredniej	40
Tabela 1.5. Perspektywy motywacyjne	48
Tabela 1.6. Elementy klasycznego systemu motywowania w przedsiębiorstwie	55
Tabela 1.7. Kryteria oceny systemu motywacyjnego.....	66
Tabela 2.1. Nazewnictwo pokoleń występujące w literaturze.....	75
Tabela 2.2. Pokolenia w teorii cykliw pokoleniowych wg Straussa-Howe'a	77
Tabela 2.3. Porównanie pokolenia Baby Boomers, pokolenia X, Y	87
Tabela 2.4. Wybrane różnice między przedstawicielami pokoleń „Y” i „Z”	90
Tabela 2.5. Grupy czynników wpływających na stosunek pracownika wobec pracy.....	93
Tabela 2.6. Czynniki motywujące do pracy przedstawicieli różnych pokoleń wg A. Sawickiego	98
Tabela 3.1. Struktura zatrudnienia w latach 2020-2025 (stan na 31.12.2025).....	117
Tabela 3.2. Rodzaje szkoleń, w których uczestniczą funkcjonariusze Straży Marszałkowskiej	125
Tabela 4.1. Charakterystyka ekspertów uczestniczących w panelu	143
Tabela 4.2. Charakterystyka metod wykorzystywanych w ramach metody studium przypadku	150
Tabela 4.3. Studia przypadków w zarządzaniu w paradygmatach NFS i IS	151
Tabela 4.4. Zintegrowane studium przypadku w paradygmatach NFS i IS	153
Tabela 4.5. Techniki zbierania danych przydatne w rozważaniach o kulturze organizacyjnej	154
Tabela 4.6. Rodzaje triangulacji	158
Tabela 4.7. Strategia badawcza studium przypadku.....	160
Tabela 4.8. Przynależność pokoleniowa respondentów (funkcjonariusze pozostający w służbie)	165
Tabela 4.9. Płeć osób badanych.....	166
Tabela 4.10. Poziom wykształcenia osób badanych (funkcjonariusze pozostający w służbie)	166
Tabela 4.11. Staż pracy osób badanych (funkcjonariusze pozostający w służbie).....	167
Tabela 4.12. Staż służby w Straży Marszałkowskiej osób badanych (funkcjonariusze pozostający w służbie)	167
Tabela 4.13. Przynależność pokoleniowa respondentów (byli funkcjonariusze).....	168
Tabela 4.14. Płeć osób badanych.....	168
Tabela 4.15. Staż służby w Straży Marszałkowskiej badanych osób (byli funkcjonariusze)	169
Tabela 4.16. Lata odejść ze służby w Straży Marszałkowskiej badanych osób.....	169
Tabela 4.17. Stanowiska badanych osób	170
Tabela 4.18. Staż służby w Straży Marszałkowskiej osób badanych	170

Tabela 5.1. Charakterystyka macierzy MPDI (Matrix of Direct Influence)	173
Tabela 5.2. Grupy czynników mających pośredni wpływ na poziom motywacji do służby .	174
Tabela 5.3. Motywy wyboru służby	184
Tabela 5.4. Oczekiwania towarzyszące przyjęciu do służby w Straży Marszałkowskiej	185
Tabela 5.5. Motywy podjęcia służby w Straży Marszałkowskiej w ocenie kadry dowódczej	186
Tabela 5.6. Poziom motywacji do służby w samoocenie badanych funkcjonariuszy	189
Tabela 5.7. Poziom motywacji do służby a przynależność pokoleniowa funkcjonariuszy- wyniki testu U Manna-Whitneya	189
Tabela 5.8. Satysfakcja z pracy (skala 1–5)	190
Tabela 5.9. Działania podnoszące motywację funkcjonariuszy SM oczekiwane przez respondentów	191
Tabela 5.10. Cechy i zachowania kadry dowódczej oczekiwane przez funkcjonariuszy SM	192
Tabela 5.11. Preferencje wartości ostatecznych w grupie funkcjonariuszy SM	199
Tabela 5.12. Preferencje wartości ostatecznych w grupach funkcjonariuszy SM zróżnicowanych wiekowo – wyniki testu U Manna-Whitneya.....	200
Tabela 5.13. Preferencje wartości instrumentalnych w grupie funkcjonariuszy SM	202
Tabela 5.14. Preferencje wartości instrumentalnych w grupach funkcjonariuszy SM zróżnicowanych wiekowo – wyniki testu U Manna-Whitneya.....	204
Tabela 5.15. Hierarchia wartości funkcjonariuszy SM	206
Tabela 5.16. Cechy osobowości w samoocenie funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej ...	209
Tabela 5.17. Składniki uposażenia funkcjonariusza Straży Marszałkowskiej	212
Tabela 5.18. Stawki uposażenia funkcjonariuszy SM w zależności od zajmowanego stanowiska służbowego	215
Tabela 5.19. Stawki uposażenia funkcjonariuszy SM w zależności od stopnia.....	216
Tabela 5.20. Wynagrodzenia funkcjonariuszy wybranych służb mundurowych w Polsce wynikające z zajmowane stanowiska – analiza porównawcza	217
Tabela 5.21. Wynagrodzenia funkcjonariuszy wybranych służb mundurowych w Polsce wynikające z posiadanego stopnia – analiza porównawcza	218
Tabela 5.22. Ruch kadrowy w Straży Marszałkowskiej w latach 2020 – 2025	222
Tabela 5.23. Wskaźnik fluktuacji kadr w latach 2020 – 2025 (stan na 31 stycznia 2025 r.) .	223
Tabela 5.24. Motywy odejścia ze służby w Straży Marszałkowskiej	223
Tabela 5.25. Czynniki obniżające atrakcyjność Straży Marszałkowskiej jako pracodawcy..	224

WYKAZ RYSUNKÓW

Rysunek 1.1. Fazy procesu motywacji	17
Rysunek 1.2. Składniki motywacji	18
Rysunek 1.3. Teorie treści i teorie procesu motywacji	24
Rysunek 1.4. Model motywacji wg teorii treści	25
Rysunek 1.5. Hierarchia potrzeb Masłowa	26
Rysunek 1.6. Uproszczony model oczekiwań	36
Rysunek 1.7. Proces modyfikacji zachowań	42
Rysunek 1.8. Przebieg procesu uczenia się od modelu zachowań	45
Rysunek 1.9. Zintegrowany model motywacji	50
Rysunek 1.10. Narzędzia motywowania pracowników	54
Rysunek 1.11. Klasyfikacja podmiotowych systemów motywacyjnych	58
Rysunek 1.12. Trzy rodzaje systemów wynagradzania	61
Rysunek 2.1. Ruch naturalny w latach 1980 – 2023	78
Rysunek 2.2. Udział osób w wieku 50 lat i więcej w ogólnej liczbie ludności	79
Rysunek 2.3. Piramidy wieku ludności w latach 1990, 2023 i prognoza na 2060 roku	80
Rysunek 2.4. Komponenty organizacji inteligentnej generacyjnie	108
Rysunek 3.1. Struktura podległości służbowej w Straży Marszałkowskiej	116
Rysunek 3.2. Postępowanie rekrutacyjne do Straży Marszałkowskiej	124
Rysunek 4.1. Logika postępowania badawczego	142
Rysunek 4.2. Macierz wpływów bezpośrednich	145
Rysunek 4.3. Techniki badawcze stosowane w studium przypadku	157
Rysunek 5.1. Miejsce diagnozy motywacji do służby w formacjach mundurowych w procesie badań nad motywacją do służby w Straży Marszałkowskiej	172
Rysunek 5.2. Mapa wpływ–zależność (wpływy bezpośrednie)	177
Rysunek 5.3. Graf oddziaływań bezpośrednich	178
Rysunek 5.4. Mapa wpływ–zależność (wpływy pośrednie)	180
Rysunek 5.5. Graf oddziaływań pośrednich	181
Rysunek 5.6. Relatywnie silna zależność czynników	187
Rysunek 5.7. Prawdopodobieństwo polecenia służby w Straży Marszałkowskiej osobie bliskiej lub znajomym	190
Rysunek 5.8. Asocjacje kadry dowódczej związane z potencjałem kompetencyjnym funkcjonariuszy z pokolenia Z	194
Rysunek 5.9. Kariera zawodowa w hierarchii wartości	198
Rysunek 5.10. Wartości ostateczne deklarowane przez funkcjonariuszy SM w podziale na pokolenia	201
Rysunek 5.11. Wartości instrumentalne deklarowane przez funkcjonariuszy SM w podziale na pokolenia	205
Rysunek 5.12. Wartości deklarowane przez funkcjonariuszy SM	208
Rysunek 5.13. Model systemu motywacyjnego Straży Marszałkowskiej	230

SPIS ZAŁĄCZNIKÓW

ZAŁĄCZNIK NR 1. KWESTIONARIUSZ ANKIETY DLA FUNKCJONARIUSZY SM

Zapraszam do udziału w badaniu.

Zapewniam, że wszelkie informacje przekazane w ankiecie pozostaną w pełni anonimowe i ściśle poufne. Identyfikacja jakiegokolwiek osoby na podstawie wyników badania nie będzie możliwa, ponieważ informacje te zostaną wykorzystane jedynie w celach analiz statystycznych.

Jak ważna w hierarchii Pani/Pana wartości jest realizacja kariery zawodowej? Proszę o wskazanie odpowiedzi na skali, przy czym wartość 1 oznacza „całkowicie nieistotna” zaś 5” bardzo istotna”.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

Proszę o uszeregowanie niżej wymienionych wartości w kolejności od 1 do 10. Numerem 1 oznaczona ma być wartość najwyżej ceniona, zaś numerem 10 najmniej.

☐ bezpieczeństwo narodowe (patriotyzm)

☐ dobrobyt (stabilność finansowa)

☐ edukacja

☐ miłość (poczucie bycia kochanym)

☐ realizacja pasji

☐ przyjaźń

☐ rodzina

☐ równość

☐ uznanie społeczne (akceptacja)

☐ wolność (niezależność)

Proszę o wybranie 5 z niżej wymienionych cech osobowości, które najtrafniej opisują Pana/Panią.

☐ ambitny

☐ odpowiedzialny

☐ pomocny

☐ cierpliwy

☐ ceniący niezależność

☐ emocjonalny

☐ empatyczny

☐ leniwy

☐ otwarty

☐ nieśmiały

☐ niecierpliwy

- ☐ pewny siebie
- ☐ uczciwy
- ☐ zapobiegliwy
- ☐ pogodny (o pozytywnym usposobieniu)

Proszę wskazać trzy najważniejsze motywy, które zadecydowały o podjęciu przez Pana/Panią służby w Straży Marszałkowskiej.

- ☐ szkolenia i kursy specjalistyczne oferowane przez SM
- ☐ wysokość wynagrodzenia i inne benefity finansowe
- ☐ stabilność zatrudnienia
- ☐ prestiż/renoma formacji
- ☐ możliwość rozwoju zawodowego
- ☐ atmosfera pracy
- ☐ elastyczność grafiku
- ☐ stałe miejsce pracy (ochrona tylko i wyłącznie terenu Sejmu RP i Senatu RP)
- ☐ możliwość wcześniejszego przejścia na emeryturę
- ☐ świadomość rzeczywistego wpływu na bezpieczeństwo najważniejszych osób w państwie
- ☐ Inne (jakie?)

Proszę wskazać, jakie były Pana/Pani trzy główne oczekiwania w dniu przyjęcia do służby.

- ☐ możliwość szybkiego awansu
- ☐ możliwość wysokich zarobków
- ☐ możliwość rozwoju rzadkich kompetencji zawodowych
- ☐ możliwość zachowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym
- ☐ możliwość rozwoju zainteresowań militarnych
- ☐ możliwość rozwoju zainteresowań politycznych
- ☐ możliwość pełnienia zaszczytnej służby dla dobra ojczyzny
- ☐ służba w miejscu, gdzie panuje dobra atmosfera pracy
- ☐ stałe godziny pracy (satysfakcja z pracy na 12 h)
- ☐ Inne (jakie?)

Proszę wskazać zdania, z którymi Pan/Pani zgadza się w największym stopniu.

- ☐ Służba to dodatek do mojego życia, a nie jego sens.
- ☐ Chętnie podejmuję się pracy po godzinach, gdyż wiąże się to z korzyściami finansowymi, które są dla mnie najważniejsze.
- ☐ W służbie cenię to, że mogę zdobywać umiejętności, które będę mógł wykorzystać poza nią.
- ☐ Pracuję się po to, aby żyć, a nie odwrotnie.

☐ Zachowanie właściwych relacji między życiem zawodowym a prywatnym jest gwarantem satysfakcji ze służby.

☐ Jestem gotowy kosztem swojego czasu wolnego wykonywać wszystkie polecenia przełożonych.

☐ Wybór miejsca pracy/służby to dla mnie decyzja na całe życie.

☐ Tylko bardzo szczególna sytuacja zmusiłaby mnie do zrezygnowania ze służby w SM.

Proszę wskazać cechy i zachowania, które ceni Pan/i u swojego bezpośredniego przełożonego (dowódcy zmiany).

☐ uczciwość

☐ empatia

☐ szacunek do podwładnych

☐ komunikatywność

☐ bezstronność

☐ „partnerskie” traktowanie

☐ Inne (jakie?.....)

Proszę wskazać aktualny poziom Pan/Pani motywacji do służby.

☐ 1 – bardzo niski poziom motywacji

☐ 2 – niski poziom motywacji

☐ 3 - średni poziom motywacji

☐ 4 – wysoki poziom motywacji

☐ 5 – bardzo wysoki poziom motywacji

Proszę odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu służba w SM daje Panu/Pani satysfakcję zawodową?

Bardzo niski 1---- 2 --- 3 -----4-----5 Bardzo wysoki

Odpowiedź proszę uzasadnić

.....
.....
.....
.....
.....

Jakie działania, Pani/a zdaniem, należy podjąć, aby podnieść motywację funkcjonariuszy SM do pracy w tej służbie ?

☐ Zwiększyć poziom zarobków.

☐ Zaoferować większą ilość szkoleń. ☐ Zadbać o lepszą komunikację na poziomie dowódca – funkcjonariusz. ☐ Zaoferować większą elastyczność wykonywania obowiązków. ☐ Częściej chwalić i nagradzać funkcjonariuszy. ☐ Zwiększyć poziom zainteresowania potrzebami funkcjonariuszy. ☐ Zmodyfikować grafiku pracy. ☐ Inne (jakie?).....
Jakie jest prawdopodobieństwo, że poleciłby Pan/i służbę w SM komuś znajomemu? Bardzo niskie 1---- 2 --- 3 -----4-----5 Bardzo wysokie

Proszę zaznaczyć swoją płeć: ☐ Kobieta ☐ Mężczyzna
Proszę podać rok urodzenia
Jakie jest Pani/Pana wykształcenie? ☐ Podstawowe ☐ Średnie ☐ Wyższe niepełne (licencjat) ☐ Wyższe pełne (inżynier, magister)
Jaki jest Pani/Pana staż pracy?
Jaki jest Pani/Pana staż służby w SM?

SKALA WARTOŚCI ROKEACHA

Proszę o ponumerowanie wartości od 1 do 18. Ranga „1” oznacza wartość najwyżej preferowaną, a ranga „18” najniżej preferowaną.

1. WARTOŚCI

- ☐ Bezpieczeństwo narodowe (zabezpieczenie przed napaścią)
- ☐ Bezpieczeństwo rodziny (troska o najbliższych)
- ☐ Dojrzała miłość (bliskość seksualna i duchowa)
- ☐ Dostanie życie (dobrobyt)
- ☐ Mądrość (dojrzałe rozumienie życia)
- ☐ Poczucie dokonania (wniesienie własnego wkładu)
- ☐ Poczucie własnej godności (samopoważanie)
- ☐ Pokój na świecie (świat wolny od wojny i konfliktów)

- ☐ Prawdziwa przyjaźń (bliskie koleżeństwo)
- ☐ Przyjemność (miłe uczucia, brak nadmiernego pośpiechu)
- ☐ Równowaga wewnętrzna (brak konfliktów wewnętrznych)
- ☐ Równość (braterstwo, jednakowe szanse dla wszystkich)
- ☐ Szczęście (radość, zadowolenie)
- ☐ Świat piękna (piękno natury i sztuki)
- ☐ Uznanie społeczne (poważanie, podziw)
- ☐ Wolność (niezależność osobista, wolność wyboru)
- ☐ Zbawienie (zbawienie duszy, życie wieczne)
- ☐ Życie pełne wrażeń (podniecające, aktywne)

Proszę o ponumerowanie wartości od 1 do 18. Ranga „1” oznacza wartość najwyżej preferowaną, a ranga „18” najniżej preferowaną.

2. WARTOŚCI

- ☐ Ambitny (pracowity, z aspiracjami)
- ☐ Czysty (zadbany, schludny)
- ☐ Intelektualista (inteligentny, myślący)
- ☐ Kochający (czuły, delikatny)
- ☐ Logiczny (konsekwentny, rozumny)
- ☐ Niezależny (niepodporządkowany nikomu, samodzielny)
- ☐ Obdarzony wyobraźnią (śmiały, twórczy)
- ☐ Odpowiedzialny (niezawodny, rzetelny)
- ☐ Odważny (broniący swoich przekonań)
- ☐ Opanowany (powściągliwy, zrównoważony)
- ☐ O szerokich horyzontach (o otwartym umyśle)
- ☐ Pogodny (wesoły, niefrasobliwy)
- ☐ Pomocny (pomagający, niosący pomoc)
- ☐ Posłuszny (wypełniający polecenia, pełny szacunku)
- ☐ Uczciwy (niezdolny do oszustwa, szczery, prawdomówny)
- ☐ Uprzejmy (życzliwy, grzeczny wobec innych)
- ☐ Uzdolniony (o dużych umiejętnościach)
- ☐ Wybaczący (gotowy do wybaczenia innym)

ZAŁĄCZNIK NR 2. SCENARIUSZ WYWIADU

Kwestionariusz wywiadu

Zapraszam do udziału w badaniu. Zapewniam, że wszelkie informacje przekazane w ankiecie pozostaną w pełni anonimowe i ściśle poufne. Identyfikacja jakiejkolwiek osoby na podstawie wyników badania nie będzie możliwa, ponieważ informacje te zostaną wykorzystane jedynie w celach analiz statystycznych.

Jakie są, Pana zdaniem, motywy podjęcia pracy w SM przez funkcjonariuszy z pokolenia Z?
Jakie są, Pana zdaniem, najważniejsze wartości dla funkcjonariuszy z pokolenia Z?
Jak cechy szczególne (inne niż starsze pokolenia) w sposobie podejścia do służby zauważa Pan u przedstawicieli pokolenia Z?
Co, Pana zdaniem, najbardziej motywuje funkcjonariuszy z pokolenia Z do pracy?
Jak ocenia Pan poziom zaangażowania najmłodszych wiekiem funkcjonariuszy w wykonywanie zadań zawodowych? Dlaczego?
Czy, Pana zdaniem, wiek funkcjonariusza wpływa na jego/jej podejście do obowiązków zawodowych i służby w SM?

W jaki sposób?
Z funkcjonariuszami z której grupy wiekowej najlepiej się Panu współpracuje? Dlaczego?
Jak ocenia Pan współpracę z funkcjonariuszami z pokolenia Z (osoby w wieku od do)?
Czy Pana zdaniem SM jest atrakcyjnym miejscem pracy?
Jakie rozwiązania systemowe należy, w Pana ocenie, wprowadzić, by SM była bardziej atrakcyjnym pracodawcą dla przedstawicieli pokolenia Z? Co według Pana należy zrobić, aby poprawić poziom motywacji funkcjonariuszy do służby w SM? Co według Pana należy zrobić, aby poprawić poziom motywacji najmłodszych funkcjonariuszy do służby w SM (funkcjonariuszy z pokolenia Z)?

ZAŁĄCZNIK NR 3. KWESTIONARIUSZ ANKIETY DLA BYŁYCH FUNKCJONARIUSZY

Zapraszam do udziału w badaniu.

Zapewniam, że wszelkie informacje przekazane w ankiecie pozostaną w pełni anonimowe i ściśle poufne. Identyfikacja jakiejkolwiek osoby na podstawie wyników badania nie będzie możliwa, ponieważ informacje te zostaną wykorzystane jedynie w celach analiz statystycznych.

Proszę wskazać, jakie były Pana/Pani motywy odejścia ze służby?

- ☐ brak możliwości awansu
- ☐ zła atmosfera służby
- ☐ brak elastycznego grafiku
- ☐ brak możliwości pogodzenia służby z życiem prywatnym
- ☐ brak zadowolenia z zarobków
- ☐ ogólny brak zadowolenia z zakresu wykonywanych zadań
- ☐ znalezienie innej pracy
- ☐ inne

Jeśli Pan/Pani w pytaniu nr 1 zaznaczył/a "inne", proszę o wskazanie motywu.

.....
.....
.....

Czy żałuje Pan/Pani podjęcia decyzji dotyczącej odejścia ze służby?

- ☐ TAK
- ☐ NIE

Jaki był Pana/Pani staż służby w SM?

- ☐ krócej niż 1 rok
- ☐ od 1 roku do 5 lat
- ☐ powyżej 5 lat

Proszę wskazać rok odejścia ze służby.

.....