

dr Ewa FRANKOWSKA
Zakład Podstaw Zarządzania, Szkoła Główna Służby Pożarniczej
mgr inż. Radosław MURIAS
Szkoła Aspirantów Państwowej Straży Pożarnej w Krakowie

Ocena czynników motywacyjnych stosowanych w wybranych komendach miejskich i powiatowych Państwowej Straży Pożarnej na terenie Rzeczypospolitej Polskiej

Omówienie
LEAD

Motywowanie strażaków Państwowej Straży Pożarnej (PSP) jest jednym z czynników kształtowania i oddziaływania na zachowania i postawy ludzi w organizacji. W związku z tym przeprowadzono badania empiryczne, którym zostało poddanych 2952 strażaków. Do analizy sprawdzenia czynnika motywacyjnego wśród strażaków PSP zostało wybranych 1000 strażaków służących w komendach powiatowych (miejskich) PSP na terenie Rzeczypospolitej Polskiej, w 16 województwach. Z przeprowadzonych badań ankietowych wynika, że system motywacyjny w Państwowej Straży Pożarnej nie jest najlepiej postrzegany. Strażacy są niedoceniani przez swoich przełożonych. Wynagrodzenie za włożony trud w wykonywanie zadań służbowych jest niezadowolające. Najbardziej widocznymi brakującymi czynnikami motywacji jest nie tylko brak satysfakcjonującego wynagrodzenia, ale również brak właściwej komunikacji na linii przełożony – podwładny.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie systemu motywacyjnego w wybranych komendach miejskich i powiatowych PSP na terenie Rzeczypospolitej Polskiej. W artykule przedstawiono mocne i słabe strony motywowania funkcjonariuszy PSP oraz zaproponowano, co powinni zrobić przełożeni, aby zmotywować pracowników do wydajniejszej pracy. Podstawowym motywatorem dla każdego strażaka do ciężkiej pracy, poświęcenia i oddania dla dobra służby jest czynnik finansowy. Ale czy tylko? Jaką rolę odgrywają czynniki pozafinansowe, np. szkolenia, kursy, specjalizacje czy udział w konferencjach naukowych?

Słowa kluczowe: zarządzanie, organizacja, motywacja.

Wstęp

W literaturze rozróżnia się dwa pojęcia: motywacja (stan wewnętrzny) i motywowanie rozumiane jako proces (funkcja), który polega na takim wykorzystywaniu mechanizmów motywacji, by zapewnić zaangażowanie pracowników na rzecz sukcesu organizacji, zachęcić do podnoszenia kwalifikacji i dawać satysfakcję z pracy. Realizacja tego procesu polega na oddziaływaniu (wpływowaniu) na postawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców (motywatorów).

Fundamentem każdej firmy jest zaangażowanie w pracę pracownika, jego kreatywność, poświęcenie. Aby taki zespół pracowników istniał w firmie, należy stworzyć właściwy system motywacyjny, który będzie dopasowany do cech pracowników oraz specyfiki firmy. Nikogo nie trzeba przekonywać, że firma w której pracują osoby niezaangażowane w wykonywaną pracę, straci swój prestiż albo nie przetrwa. Od pracowników wymaga się ciągłego podwyższania jakości pracy. Dlatego zadanie motywowania pracowników nie jest łatwe, zwłaszcza w obliczu optymalizacji kosztów pracowniczych, a uzyskanie przez pracowników satysfakcji z wykonywanej pracy jest wręcz niemożliwe. Motywowanie jest zbiorem celowo dobranych metod, tzw. motywatorów, które stanowią wspólną i wzajemnie się wzmacniającą całość. W motywowaniu oprócz motywatorów płacowych (wynagrodzenia zasadniczego, premii) wchodzi motywatory niematerialne (możliwość rozwoju zawodowego; ciekawa praca; możliwość samodzielnego działania i związane z tym zaufanie, awans; dogodny i elastyczny czas pracy). Być może w motywowaniu większe znaczenie mają motywatory materialne pozapłacowe, którymi są świadczenia materialne, bez możliwości wymiany ich na pieniądze (np. dodatkowe szkolenia).

1. System motywowania strażaków w komendach powiatowych (miejskich) Państwowej Straży Pożarnej

Nabór do służby w Państwowej Straży Pożarnej odbywa się corocznie. Kandydaci mogą ubiegać się o przyjęcie do służby poprzez dostanie się do Szkoły Głównej Służby Pożarniczej, Centralnej Szkoły PSP, jednej z dwóch szkół aspiranckich w służbie kandydackiej i naborze do jednostek organizacyjnych PSP, w których o naborze decyduje właściwy komendant. W przypadku zatrudnienia w komendzie wojewódzkiej PSP decyduje komendant wojewódzki.

System motywowania strażaków w komendach powiatowych (miejskich) regulują: Ustawa o Państwowej Straży Pożarnej¹, Ustawa o ochronie przeciwpożar-

¹ Ustawa o Państwowej Straży Pożarnej z 24.08.1991 r., DzU 2009 nr 12, poz. 68.

rowej², Rozporządzenie Ministra Spraw i Administracji^{3, 4}, Ustawa o ustanowieniu modernizacji służb mundurowych⁵.

1.1. Badania ankietowe i analiza wyników badań

W niniejszym artykule do zbadania satysfakcji strażaków z wykonywania zawodu oraz czynników ich motywujących, posłużono się ankietą. Ankieta została przygotowana dla strażaków pełniących służbę w Państwowej Straży Pożarnej na terenie całego kraju w komendach powiatowych (miejskich). Badaniom empirycznym zostało poddanych 2952 strażaków komend powiatowych (miejskich), natomiast do analizy sprawdzenia czynnika motywacyjnego wśród strażaków PSP zostało wybranych 1000 strażaków służących służbę w komendach powiatowych (miejskich) na terenie Rzeczypospolitej Polskiej w 16 województwach. Badania ankietowe dla strażaków rozpoczęto w grudniu 2010 r. i zakończono w połowie kwietnia 2011 r. Ankiety wypełniło 2952 strażaków, w tym 86 kobiet i 2866 mężczyzn. Warto nadmienić, że badania przeprowadzone były w 7 komendach na terenie każdego województwa. Łączna liczba wyniosła 112 komend powiatowych (miejskich) na terenie kraju. Podczas przeprowadzania badań w komendach, nigdy nie było możliwości przeprowadzenia ankiety wśród załogi wszystkich pracowników, ze względu na wykorzystywane: urlopy wypoczynkowe, wolne służby, przebywanie na kursach specjalistycznych oraz urlopy macierzyńskie. Do samej analizy zostało wybranych 1000 strażaków. Pod względem wieku najliczniejszą grupę stanowili strażacy w przedziale 31–40 lat, których było 467 (46,7%) i były to osoby w średnim wieku. Następną dosyć liczną grupę stanowiły osoby w wieku 25–30 lat, których było 253 (25,3%). Respondentów w wieku powyżej 40 lat było 249 osób (24,9%) i były to osoby w najstarszej grupie wiekowej, zaś najmłodszą stanowili respondenci do 24 lat, tj. 31 osób (3,1%). Grupę wiekową przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura zatrudnienia wg wieku pracowników

Wiek	Liczba pracowników	Udział procentowy
Do 24 lat	31	3,10%
25–30 lat	253	25,30%
31–40 lat	467	46,70%
powyżej 40 lat	249	24,90%
Razem	1000	100,00%

Źródło: Opracowanie własne.

² Ustawa o ochronie przeciwpożarowej z 24.08.1991 r., DzU 2009, nr 178 poz. 1380.

³ Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji w sprawie uposażenia Strażaków, dnia 27.02.2008 r., DzU z 05.03.2008 r.

⁴ Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji w sprawie nagród i zapomóg dla strażaków, dnia 07.12.2007 r., DzU z 17.12.2007 r.

⁵ Ustawa o ustanowieniu Programu modernizacji Policji, Straży Granicznej, PSP i BOR w latach 2007–2011 z 12.01.2007, DzU 2007 nr 35, poz. 213, z 2009 nr 144, poz. 1174.

Przedstawione wyniki są zadowalające, ponieważ najwięcej osób objętych badaniami to strażacy z dużym doświadczeniem zawodowym. Przeprowadzając badania, wyeliminowano najmłodszych pracowników. Strukturę zatrudnienia wg stażu pracy przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Struktura zatrudnienia wg stażu pracy

Lata służby	Liczba pracowników	Udział procentowy
Poniżej 3 lat	73	7,30%
3–6 lat	208	20,80%
6–10 lat	16	16,60%
10–15 lat	252	25,20%
15–25 lat	255	25,20%
25–30 lat	44	4,40%
powyżej 30 lat	2	0,20%
Razem	1000	100,00%

Źródło: Opracowanie własne.

Z badań wynika, że wśród badanych strażaków 313 osób (31,3%) posiada wykształcenie średnie z ukończonym kursem podoficerskim, a 282 osoby (28,2%) wykształcenie średnie z tytułem technika pożarnictwa. Najmniejszą grupę stanowią strażacy z wyższym wykształceniem i tytułem technika pożarnictwa, tj. 96 osób (9,6%). Pozostała grupa strażaków z wykształceniem średnim i kursem szeregowym – 58 osób (5,8%) i tzw. „inna”, czyli strażacy z wykształceniem wyższym po cywilnych uczelniach oraz wykształceniem szeregowym i podoficerskim – 93 osoby (9,3%), to głównie osoby młode, które zostały przyjęte do służby poprzez nabór zewnętrzny prowadzony przez jednostki organizacyjne PSP. Ostatnią grupę stanowi kadra oficerska posiadająca wyższe wykształcenie pożarnicze, tj. 158 osób (15,8%). Obraz wykształcenia strażaków przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Struktura zatrudnienia wg wykształcenia

Wykształcenie	Liczba pracowników	Udział procentowy
zawodowe	0	0%
średnie/kurs szeregowy	58	5,80%
Średnie/kurs podoficerski	313	31,30%
średnie/technik pożarnictwa	282	28,20%
wyższe/technik pożarnictwa	96	9,60%
wyższe pożarnicze	158	15,80%
Inne	93	9,30%
Razem	1000	100,00%

Źródło: Opracowanie własne.

Z przedstawionych odpowiedzi respondentów wynika, że największa część strażaków posiada wykształcenie średnie: z ukończonym kursem podoficerskim i technikiem pożarnictwa.

Wśród badanych strażaków największą grupę stanowią strażacy, którzy zatrudnieni są na stanowisku ratownik tj. 165 osób (16,5%), ratownik – kierowca 117 osób (11,7%) i operator sprzętu specjalistycznego – kierowca 128 osób (12,8%). Najmniej liczną grupę stanowili strażacy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych niższego szczebla, tj. 41,2% ogółu. Obraz zajmowanych stanowisk przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Struktura zatrudnienia wg zajmowanego stanowiska służbowego⁶

Stanowisko służbowe	Liczba pracowników	Udział procentowy
stażysta	0	0,00%
ratownik – kierowca	117	11,70%
ratownik	165	16,50%
operator sprzętu specjal.	128	12,80%
inspektor	5	0,50%
dowódca zastępu	154	15,40%
dyżurny operacyjny	35	3,50%
dowódca sekcji	72	7,20%
specjalista	45	4,50%
z – ca dowódcy zmiany	45	4,50%
dowódca zmiany	137	13,70%
oficer operacyjny	4	0,40%
główna księgowa	17	1,70%
naczelnik wydziału	75	7,50%
inne	1	0,10%
razem	1000	100,00%

Źródło: Opracowanie własne.

Awansowanie strażaka na wyższe stanowisko służbowe związane jest z posiadaniem odpowiedniego wykształcenia, predyspozycji, stażu pracy, doświadczenia i nienagannej oceny dotychczasowej pracy. Liczba stanowisk w komendach powiatowych (miejskich) przewidziana jest regulaminem danej komendy.

Możliwość kształcenia zawodowego i podnoszenia kwalifikacji zawodowych w pracy dostrzegają 792 osoby (79,2%), natomiast 208 osób (20,8%) stwierdziło, że nie ma możliwości na kształcenie zawodowe i podnoszenie kwalifikacji zawodowych. W tabeli 5 pokazano możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

⁶ Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z 25.07.2006 r., DzU 142 poz. 1022 z późn. zm.

Tabela 5. Struktura możliwości kształcenia i podnoszenia kwalifikacji zawodowych

Możliwość kształcenia zawodowego	Liczba pracowników	Udział procentowy
TAK	792	79,20%
NIE	208	20,80%
Razem	1000	100,00%

Źródło: Opracowanie własne.

Możliwość kształcenia zawodowego i podnoszenia kwalifikacji zawodowych uzależnione jest od posiadanego wykształcenia, stażu pracy i decyzji komendanta. Wyjątek stanowią absolwenci szkół pożarniczych.

Największa grupa strażaków, tj. 468 osób (46,8%) stwierdziło, że zostało im zmienione stanowisko pracy w okresie od roku do 3 lat od rozpoczęcia służby. Drugą grupę stanowili respondenci, którym zmieniono stanowisko służbowe w okresie od 3–6 lat służby – 306 osób (30,6%). Najmniejszą grupą są strażacy, którym zmieniono stanowisko od 6 do 9 roku służby, tj. 85 osób (8,5%) i osoby czekające na zmianę powyżej 9 lat służby tj. 81 osób (8,1%). Obraz przedziału czasu, który upłynął od rozpoczęcia pracy do zmiany stanowiska przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Możliwość awansowania

Czasookres zmiany stanowiska	Liczba pracowników	Udział procentowy
raz do 1 roku	60	6,00%
1–3 lat	468	46,80%
3–6 lat	306	30,60%
6–9 lat	85	8,50%
powyżej 9 lat	81	8,10%
Razem	1000	100,00%

Źródło: Opracowanie własne.

Przyglądając się wynikom, można stwierdzić, że osoby awansujące w pierwszym roku służby to absolwenci szkół pożarniczych. Osoby, którym zmieniono stanowisko służbowe w latach od 1–3 i od 3–6 są to osoby, które awansowały na stanowiska kierownicze zgodnie z Ustawą o PSP⁷. Ci, którym bardzo późno zmieniono stanowisko prawdopodobnie nie spełniali wymagań zgodnie z Ustawą o PSP albo uzależnione to było od uznania przełożonego lub jego subiektywnej oceny.

Na pytanie ankietowe, „Z czym powinien wiązać się awans”, 837 strażaków (83,7%) odpowiedziało, że tylko i wyłącznie z adekwatnym wykształceniem, z nienaganną oceną dotychczasowej służby, predyspozycjami i stażem pracy. Odpowiedzi, które uznali za stosowne reguluje Ustawa o PSP. 104 osoby

⁷ Ustawa o Państwowej Straży Pożarnej z 24.08.1991 r., Art. 36 pkt 1.

(10,4%) (głównie funkcjonariuszki PSP) uznały, że o awansie się decydować powinny także „*kultura osobista, miła powierzchowność, uroda, aparycja i erudycja*”.

Zadziwia stwierdzenie, że awans na wyższe stanowisko należy się z „*protekcji przełożonego*” – uznało tak 58 respondentów (5,8%). Wydaje się, że są komendy, w których nie jest w pełni respektowana Ustawa o PSP, która reguluje, kogo można awansować na wyższe stanowisko służbowe. Jedna osoba uznała (0,1%), że awans można uzyskać w „*inny*” sposób. Niestety nie określiła, jaka powinna być forma awansowania.

Najwięcej strażaków, tj. 531 (53,1%) odpowiedziało, że najważniejszym czynnikiem motywującym w służbie jest nagroda pieniężna, awans w stopniu i awans na wyższe stanowisko.

Trzystu czterech strażaków (30,4%) uznało, że ważnym czynnikiem motywującym jest możliwość kształcenia się w szkołach pożarniczych na koszt komendy. Pochwałę przełożonego otrzymało 154 (15,4%). Najmniejszą grupę stanowili strażacy, tj. 11 osób (1,1%), u których nie został zastosowany czynnik motywacyjny. Obraz przedziału zastosowania czynnika motywującego przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Zastosowanie czynnika motywacyjnego

Czynnik motywacyjny	Liczba pracowników	Udział procentowy
nagroda pieniężna, awans w stopniu i stanowisku	531	53,10%
Możliwość kształcenia na koszt Komendy	304	30,40%
pochwała przełożonego	154	15,40%
brak czynnika motywującego	11	1,10%
Razem	1000	100,00%

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując uzyskane wyniki, można stwierdzić, że tylko nagroda pieniężna, awans na wyższe stanowisko lub stopień są najważniejszym czynnikiem motywującym. Mniejsza liczba strażaków uznała, że czynnikiem takim jest możliwość kształcenia na koszt komendy. Zaniepokojenie może budzić fakt, że są komendy, gdzie zarządzający nie zastosowali wobec podwładnych żadnego czynnika motywującego. Motywatorem dla strażaka może być czasowe przyznanie dodatku motywacyjnego. W okresie 2 ostatnich lat dodatek otrzymało 711 osób (71,1%) a nie otrzymało 289 (28,9%). Otrzymanie dodatku motywacyjnego reguluje Ustawa o PSP, ale zdarza się, że strażacy nie otrzymują „*wg uznania przełożonego*”, albo cyt., „*że się nie należy*”. Najwięcej przypadków nie otrzymania dodatku motywacyjnego dotyczy województw wschodniej części Polski.

Ponad połowa respondentów 547 osób (54,7%) odpowiedziała w pytaniu dziesiątym, że „*wynagrodzenie pieniężne, awans w stopniu i stanowisku*” jest najważniejszym motywatorem. 372 osoby (37,2%) uznały, że jednak te czynniki dla nich nie są najważniejsze. Najmniejszą osób grupą respondentów – 81osób (8,1%)

okazali się strażacy, którzy nie wiedzą, jaki czynnik motywacyjny jest dla nich najważniejszy.

W pytaniu trzynastym 749 strażaków (74,9%) odpowiedziało, że postawa przełożonego wpływa motywująco, inspirująco i pobudzająco na ich stosunek do służby. Odmienne zdanie miały 124 osoby (12,4%), które stwierdziły, że przełożony nie potrafi przekonać do siebie swoich podwładnych. Nie potrafi ich zmotywować do pracy z powodów niewyjaśnionych. „*Nie mam zdania*” odpowiedziało 127 osób (12,7%) i prawdopodobnie przyczyną takiej odpowiedzi może być niechęć do przełożonego i niezadowolenie z zajmowanego stanowiska służbowego.

Czternaste pytanie dotyczyło obiektywnej oceny pracy przez przełożonego. 440 strażaków (44%) odpowiedziało, że przełożony obiektywnie ocenia pracę podwładnych. „*Trudno powiedzieć*” odpowiedziało 405 osób (40,5%), a że praca oceniana jest przez przełożonego w sposób negatywny – odpowiedziało 155 strażaków (15,5%). Wynika z tego, że ponad 50% respondentów uważa, że przełożony niesprawiedliwie ocenia pracę podwładnych. Prawdopodobną przyczyną też może być brak akceptacji i niechęć do swojego przełożonego.

Piętnaste pytanie dotyczyło „*wpływu sankcji na jakość pracy w miejscu pełnienia służby*”. Ponad 50% strażaków odpowiedziało, że sankcje zniechęcają do pracy – 380 osób (38%) i nie mają żadnego wpływu na jakość pracy – 241 osób (24,1%). Mobilizująco do pracy – odpowiedziało 379 strażaków (37,9%).

Szesnaste pytanie miało na celu określenie, jaki rodzaj sankcji stosowany jest w komendach powiatowych (miejskich). Najpowszechniejszą sankcją stosowaną w PSP jest nieprzyznanie nagrody uznaniowej przez przełożonego – tak odpowiedziało 409 strażaków (40,9%). 290 strażaków (29%) odpowiedziało, że w komendach powiatowych (miejskich) stosuje się upomnienie. Stosowanie sankcji, takich jak odebranie dodatku służbowego lub częściowe obniżenie dodatku służbowego, zadeklarowało 155 strażaków (15,5%), natomiast częściowe obniżenie nagrody przez przełożonego zaznaczyło w ankiecie 73 funkcjonariuszy (7,3%). Komisję dyscyplinarną zaznaczyło 70 strażaków (7%), a „*inne*” 3 strażaków (0,3%), informując, że są komendy, w których przełożeni nie stosują sankcji. Obraz stosowania sankcji w komendach przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Rodzaje sankcji stosowanych w PSP

Rodzaje sankcji	Liczba pracowników	Udział procentowy
brak nagrody uznaniowej	409	40,90%
upomnienie	290	29,00%
odebranie i częściowe odebranie dodatku służbowego	155	15,50%
częściowe obniżenie nagrody przez przełożonego	73	7,30%
komisja dyscyplinarna	70	7,00%
Inne	3	0,30%
Razem	1000	100,00%

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując uzyskane wyniki, można stwierdzić, że najczęściej stosowaną przez przełożonych sankcją jest odebranie nagrody uznaniowej. Przełożeni stosują również upomnienia, ponieważ taki charakter sankcji nie powoduje utraty nagrody pieniężnej przez podwładnego. Odbieranie i obniżenie dodatku służbowego przez przełożonego na pewno nie wpływa pozytywnie na jakość pracy podwładnego. Komisję dyscyplinarną stosuje się w przypadku naruszenia prawa, co reguluje Ustawa o PSP. Należy wziąć jednak pod uwagę, że niekiedy sytuacje wymuszają na przełożonych obniżenie nagrody.

Uzyskanie nagrody wiąże się z jakością pracy wykonywanej przez podwładnego, stopnia zaangażowania i uznania przełożonego – odpowiedziało 624 strażaków (62,4%). Nagrodę można też otrzymać z sympatii przełożonego do podwładnego, odpowiedziało tak 180 strażaków (18%), jak również ze zbiegu okoliczności – 82 strażaków (8,2%) i szczęścia – 84 strażaków (8,4%). Respondenci uznali, że nagroda przyznawana jest także z powodu występowania nepotyzmu – 27 strażaków (2,7%). Nagroda może nie zostać przyznana (wtedy ankietowani zaznaczyli odpowiedź „inne”) – 3 osoby (0,3%). Sposoby uzyskania nagrody w komendach przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Sposoby uzyskania nagrody w komendach PSP

Sposób uzyskania nagrody	Liczba pracowników	Udział procentowy
jakość pracy, stopień zaangażowania, wg uznania przełożonego	624	62,40%
sympatia przełożonego do podwładnego	180	18,00%
zbieg okoliczności	82	8,20%
szczęście	84	8,40%
nepotyzm	27	2,70%
Inne	3	0,30%
Razem	1000	100,00%

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie uzyskanych wyników, można stwierdzić, że nagroda przyznawana jest najczęściej za wysoką jakość pracy, zaangażowanie i dzięki obiektywnej ocenie przełożonego. Na pewno nie powinien o niej decydować czynnik koleżeński, tj. stosunek przełożonego do podwładnego. Niestety dzisiaj coraz częściej pojawia się tego typu problem. Nepotyzm w służbie niby nie jest dostrzegany, ale jest głęboko zakorzeniony. Zbieg okoliczności i szczęście również nie powinny decydować o przyznaniu nagrody, nie powinny się również zdarzać takie sytuacje, gdy niektórzy pracownicy są całkowicie pomijani przy przyznawaniu nagród uznaniowych.

Osiemnaste pytanie dotyczyło zadowolenia z zajmowanego stanowiska w stosunku do wykształcenia. 734 strażaków (73,4%) odpowiedziało, że są zadowoleni, natomiast 266 strażaków wyraziło się negatywnie, odpowiadając, że są niezadowoleni z zajmowanego stanowiska w stosunku do wykształcenia, stażu i predyspozycji.

W ostatnim pytaniu poproszono respondentów o wyrażenie opinii na temat zadowolenia z miejsca pełnienia służby. 847 strażaków (84,7%) odpowiedziało, że nie zastanawiało się nad kwestią zmiany miejsca pracy, 35 strażaków (3,5%) wyraziło chęć zmiany pracy, 43 strażaków (4,3%) nie wie, czy chciałoby zmienić pracę. 75 strażaków (7,5%) uznało, że w niedalekiej przyszłości chciałoby zmienić miejsce pracy.

Analizując badania przeprowadzone na terenie kraju, nasuwa się wniosek, że czynnik finansowy jest dla strażaków najważniejszy. To przecież pieniądze, które „szczęścia nie dają”, ale są bardzo ważnym ogniwem w życiu każdego człowieka. W największym stopniu problem ten dotyczy strażaków na terenie wschodniej Polski. Strażacy mają bardzo niskie dodatki służbowe, a także nie otrzymują dodatków motywacyjnych. Problem ten widoczny jest w województwach północno-wschodniej Polski. Nie wszyscy strażacy otrzymują dodatki służbowe. Ponad 700 strażaków uznało, że nagroda pieniężna i awans są dla nich najważniejszym motywatorem. To przecież wymienione dodatki składają się na pensję strażaka.

Otrzymywanie nagród i możliwość awansu to kolejny problem, który dotyczy i nurtuje strażaków. O możliwości awansu nie zawsze decydują warunki, które należy spełnić. Bardzo często zdarza się, że przełożeni nie stosują Ustawy o PSP i z przyczyn „niewyjaśnionych” strażacy nie uzyskują awansu. Problem ten dotyczy strażaków w całej Polsce. Kolejną nieprawidłowością jest nieotrzymywanie przez strażaków należnych im nagród. Decyduje nepotyzm, zbieg okoliczności i postawa przełożonych.

Czynnikiem motywacyjnym, który ma wpływ na przebieg pracy jest odpowiednia w niej atmosfera, która jest tworzona zarówno przez przełożonych, jak i podwładnych. Strażacy uznali, że zachowanie niektórych przełożonych nie jest adekwatne do zajmowanego stopnia i stanowiska.

System sankcji stosowanych w komendach wpływa zniechęcająco, tak uznało ok. 500 strażaków. Najczęstszą stosowaną sankcją jest brak nagrody uznaniowej i odebranie dodatku służbowego. Są w kraju komendy, gdzie jedyną stosowaną sankcją jest upomnienie.

Ostatnim czynnikiem, który ma wpływ na motywację, jest traktowanie podwładnych przez przełożonych. Dobre relacje w pracy, to dobrze wykonana praca. Duże znaczenie mają stosunki międzyludzkie i właściwe komunikowanie się. Dobre relacje sprzyjają przyjemnej atmosferze w pracy, sprzyjają życzliwości i wzbudzają wzajemny szacunek.

2. Wnioski

W obecnej dobie gospodarczej, charakteryzującej się głębokimi zmianami w otoczeniu, jak i w samej organizacji, coraz większe znaczenie odgrywa człowiek, który jest podstawowym kapitałem. Dlatego też niezmiernie ważne jest

właściwe motywowanie pracowników do wykonywania swojej pracy z jak największym zaangażowaniem, co przekłada się na satysfakcję.

Motywacja ma wpływ na zachowania pracowników oraz je kształtuje. Właściwie funkcjonujący system motywacyjny odpowiadający wymaganiom i potrzebom pracowników powoduje, że czują się oni zadowoleni z pracy. Ma to odzwierciedlenie w wykonywanej pracy, w jej jakości i ilości, jak i w aktywności zawodowej. Przy właściwej motywacji pracownicy bardziej przykładają się do wykonywania powierzonych im zadań. Sami również potrafią wyjść z właściwą inicjatywą, która ma na celu usprawnienie pewnych procesów występujących w danej organizacji. Ma to duże znaczenie dla pracownika, ponieważ utożsamia się on z daną organizacją, a to prowadzi do lepszej i pełniejszej realizacji celów określonych przez firmę. Jednakże mimo szczególnej roli, jaką odgrywa motywacja w procesie zarządzania, wielu menedżerów popełnia błędy lub nawet świadomie nie podejmuje decyzji o wprowadzeniu właściwego procesu motywacyjnego w organizacji. Wynika to zapewne z niedoświadczenia kadry zarządzającej oraz z niezrozumienia korzyści, jakie przynosi jej stosowanie. Może to wywołać wśród pracowników niechęć do pracy, brak zainteresowania organizacją oraz jej działalnością, co znacząco zmniejsza wydajność i efektywność pracowników. Wydaje się to być związane z błędnie pojmowanym procesem oszczędnościowym oraz minimalizacją kosztów na wydatki podstawowe. Dlatego tak istotne wydaje się zagadnienie poruszone w niniejszym artykule, w szczególności, w codziennej pracy strażaków.

Z przeprowadzonych badań ankietowych wynika, że system motywacyjny w Państwowej Straży Pożarnej wymaga usprawnienia. Strażacy nie są właściwie doceniani przez swoich przełożonych. Wynagrodzenie za włożony trud w wykonywanie zadań służbowych jest niezadowalające. Jednakże najbardziej widocznymi brakującymi czynnikami motywacji jest nie tylko brak satysfakcjonującego wynagrodzenia, ale również brak właściwej komunikacji na linii przełożony – podwładny. Strażacy uważają (nie wszyscy), że są źle traktowani przez przełożonych. Mamy tu na myśli układ towarzysko-koleżeński, który wymusza na przełożonych podejmowanie nieodpowiednich decyzji.

Skutecznym sposobem poprawy czynnika motywacyjnego byłaby zmiana procedury awansowania, uwzględniająca wykształcenie, staż pracy, posiadane predyspozycje i ocenę dotychczasowej służby. Stały dodatek służbowy powinien być przyznany maksymalnie, w granicach określonych ustawą o PSP. Ze względu na ciężki fizycznie i psychicznie tok służby oraz nadmiar obowiązków służbowych powinien być przyznany każdemu strażakowi maksymalny dodatek motywacyjny nie przekraczający 30% średniego uposażenia zasadniczego. Służba strażaka wiąże się z pracą w ciągłym stresie, który spowodowany jest częstym udziałem w akcjach ratowniczo-gaśniczych. Mając na uwadze ten czynnik, powinien być wprowadzony specjalny dodatek do pensji, uzależniony od ilości wyjazdów do działań ratowniczo-gaśniczych. Wprowadzenie takiego rozwiązania

wymagałoby zmiany w Ustawie o PSP i w Rozporządzeniu Ministra Spraw Wewnętrznych. W celu poprawy czynnika motywacyjnego należałoby pamiętać o sprawiedliwym przyznawaniu nagród okolicznościowych.

Kapitał ludzki jest współcześnie jednym z najważniejszych czynników rozwoju, a inwestowanie w niego stanowi pierwszy warunek i przesłankę wejścia na drogę trwałego wzrostu gospodarczego. Podkreśla się znaczenie pracowników jako kreatorów kultury organizacyjnej swojej firmy. To oni tworzą jej wizerunek na zewnątrz, są podmiotem i stymulatorem rozwoju organizacji, tym samym gospodarki lokalnej i globalnej. Bowiern zatrudnienie, utrzymanie kadr oraz zarządzanie nimi, to we współczesnej organizacji najważniejszy priorytet. Dzisiaj gospodarka rynkowa wprowadzając konkurencję zaostrzyła warunki gospodarowania zasobami ludzkimi. A zatem zarządzanie nimi jest jednym z najważniejszych elementów motywowania.

Literatura

- [1] Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami, Wydanie Warszawa 1999.
- [2] Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł.: Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji, Wydawnictwo Difin sp. z o. o., Warszawa 2006.
- [3] Juchnowicz M., Rostkowski T., Sienkiewicz Ł.: Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2003.
- [4] Kuc B.R.: Zarządzanie doskonałe, Wydawnictwo Oskar – Master of Biznes, wydanie I, Warszawa 1999.
- [5] Lisiecki M.: Klasyczne i nowoczesne metody organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 2001.
- [6] Ludwicyński A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi”, PWN Warszawa 2010.
- [7] Oleksyn T.: Sztuka kierowania, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Warszawie, Warszawa 2001.
- [8] Oleksyn T.: Praca i płaca w zarządzaniu, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Warszawa 1997.
- [9] Oleksyn T.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji: kanony, realia, kontrowersje, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- [10] Penc J.: Kreatywne Kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych, Agencja Wydawnicza PLACET, wydanie I, Warszawa 2000.
- [11] Potocki A. (pod red.): Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, Difin, Warszawa 2005.
- [12] Penc J.: Menadżer w działaniu. Skuteczne działania i samodoskonalenie, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.
- [13] Penc J.: Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, wydanie III, Kraków 2000.
- [14] Pietroń-Pyszczyk A.: Motywowanie pracowników, Wskazówki dla menedżerów, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2007.

- [15] Potocki A. (pod red.): *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005.
- [16] Robbins S.P., DeCenzo D.A.: *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [17] Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R., JR: *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, wydanie II zmienione, Warszawa 2001.
- [18] Tokarski S.: *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006.
- [19] Juchnowicz M.: *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procedury – narzędzia – aplikacje* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- [20] Frankowska E.: *Controlling w organizacji. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo SGSP, Warszawa 2012.

Czasopisma

- [1] Marciniak J.: Ocena okresowa – metody i analiza wyników, *Personel plus* 2010, nr 02 (28).
- [2] Nowicka A.: Ankieta jako metoda badań, *Społeczne Towarzystwo Oświatowe* 2004, nr 156.
- [3] Marciniak J.: Ocena okresowa – metoda i analiza wyników, *Personel Plus* 2010, nr 02 (28).
- [4] Milos S.: Rozwijanie gwiazd (5), *Personel i zarządzanie* 2010, nr 2/239.

Akty prawne

- [1] Ustawa z 24.08.1991 o ochronie przeciwpożarowej, DzU 2009 nr 178, poz.1380.
- [2] Ustawa o Państwowej Straży Pożarnej z 24.08.1991 r., DzU nr 88, poz. 400 z 1992 r.
- [3] Ustawa o Państwowej Straży Pożarnej z 24.08.1991 r., Art. 36 pkt 1.
- [4] Ustawa o ustanowieniu Programu modernizacji Policji, Straży Granicznej, PSP i BOR w latach 2007–2011 z 12.01.2007 DzU 2007 nr 35, poz. 213, z 2009 nr 144, poz. 1174.
- [5] Ustawa o Państwowej Straży Pożarnej z 24.08.1991 r., DzU 2009 nr 12, poz. 68.
- [6] Ustawa o ochronie przeciwpożarowej z 24.08.1991 r., DzU 2009 nr 178, poz.1380.
- [7] Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z 25.07.2006 r., DzU 142, poz. 1022 z późn. zm.
- [8] Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji w sprawie nagród i zapomóg dla Strażaków dnia 07.12.2007 r., DzU z 17.12.2007 r.
- [9] Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji w sprawie uposażenia Strażaków dnia 27.02.2008 r., DzU z 05.03.2008 r.

Ewa FRANKOWSKA
Radosław MURIAS

Assessment of Motivational Factors Used in Selected Municipal and District Headquarters of the State Fire Service in the Republic of Poland

Motivating firefighters of the State Fire Service (PSP) is one of the factors shaping and influencing the behaviors and attitudes of people in the organization. Due to that, 2952 firefighters took part in the empirical research that has been conducted. In contrast, 1000 of the firefighters serving in the District(Municipal) Headquarters of State Fire Service in Poland in 16 provinces have been selected to verify the motivational factor among all PSP firefighters. The conducted survey shows that the motivation system in the State Fire Service is not well perceived. Firefighters are not properly appreciated by their supervisors. The salary for their efforts while performing duties is unsatisfactory. However, the most apparent missing factor of motivation is not only the lack of a satisfactory salary, but also the lack of proper communication between the supervisor and subordinate. The firefighters also consider themselves sometimes to be poorly treated.

Keywords: management, organization, motivation.

SUMMARY