

System motywacji pozapłacowej w Państwowej Straży Pożarnej

Dawid Juchimowicz

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: dawidjuchimowicz@gmail.com

Anna Tomaszuk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania

e-mail: a.tomaszuk@pb.edu.pl

Streszczenie

Wpływ motywacji pracowników na wyniki osiągnięte w organizacjach od lat jest doceniany przez kierowników i dyrektorów firm – lepiej zmotywowany pracownik bardziej angażuje się w pracę [Kulikowski, 2014, s. 173; Moczydłowska 2015, s.31-56]. Mimo obiegowego stwierdzenia, że najlepszą motywacją jest podwyższenie zarobków, nowoczesne przedsiębiorstwa zauważają, iż motywowanie płacowe ma krótkookresową skuteczność, a gwarancję skutecznego motywowania daje równoczesne, umiejętne wykorzystywanie również narzędzi pozafinansowych.

W artykule zwrócono uwagę na sposoby motywowania w Państwowej Straży Pożarnej (PSP), której pracownicy – strażacy muszą być odpowiednio zmotywowani, aby podejmować wyzwanie, jakim jest ratowanie osób i mienia przy narażeniu własnego życia. PSP, jako formacja stojąca na czele obrony cywilnej kraju musi być organizacją składającą się z wyszkolonej, gotowej do poświęceń kadry. Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy dotyczącej motywowania oraz przegląd narzędzi pozapłacowych wykorzystywanych w motywowaniu pracowników PSP.

Słowa kluczowe

motywacja, motywowanie, motywatory pozapłacowe, PSP

Wstęp

Dobre prosperowanie i osiągnięcie sukcesów przedsiębiorstwa lub organizacji jest w znacznej mierze uzależnione od pracy na każdym szczeblu. Każdy przełożony

dąży do uzyskania najlepszego efektu pracy grupy swoich podwładnych. Jego celem jest jak najlepsze wykorzystanie sił i umiejętności zespołu.

Efektywność działania i pełne zaangażowanie jest szczególnie ważne, gdy celem nadrzędnym grupy nie jest wypracowanie dobrych wyników i zysków, jak to ma miejsce w większości przedsiębiorstw, a zapobieżenie zagrożeniom, które mogą dynamicznie się rozwijać. Dotyczy to strażaków pełniących służbę w Państwowej Straży Pożarnej. Pełnienie służby w jednostce ochrony przeciwpożarowej niesie za sobą większe ryzyko niż większość innych zawodów, toteż szczególnie interesującym jest sposób, w jaki motywuje się strażaków by byli gotowi do poświęceń i stawiania czoła wyzwaniom.

Celem głównym artykułu, oprócz systematyzacji wiedzy na temat motywowania, jest przegląd narzędzi motywacji pozapłacowej, obowiązujących w jednostkach organizacyjnych PSP. Praca ma charakter poglądowy. Jest oparta na obowiązujących przepisach. Uzupełnieniem dla nich są doświadczenia własne autora – strażaka z 4-letnim stażem w Państwowej Straży Pożarnej.

1. Przegląd literatury

Znaczenie terminu motywacja jest różnie interpretowane [Wasiluk, Janczulewicz, 2014, s. 187; Wziątek-Staśko, 2016, s. 33-43]. W psychologii jest to proces regulacji psychicznych, nadający energię zachowaniu człowieka i ukierunkowujący je; może mieć charakter świadomy lub nieświadomy [Nowa Encyklopedia Powszechna, 1996, s. 318]. Definicje pojęcia, uznane przez autorów za najpełniejsze zawarto w Tabeli 1.

Tab. 1. Wybrane definicje pojęcia motywacji

Autor	Definicja
S. Borkowska	Świadome i celowe oddziaływanie na motywy i postępowanie ludzi w pracy poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań dla osiągnięcia celów motywującego, czyli organizacji.
X. Gliszczyńska	Tworzenie bodźca wpływającego na człowieka w sposób umożliwiający dany rezultat.
J. Reykowski	Przebieg regulacji zmierzający do zdobycia zaplanowanego celu poprzez kierowanie odpowiednimi czynnościami. Jest to swego rodzaju moc, a od jej trwałości i intensywności zależy czy człowiek podejmie się konkretnych działań i starań, aby zrealizować postawione przed sobą zadania.
J. Piwowarczyk	Stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania.
Cz. Sikorowski	Proces nieodłącznie towarzyszący procesom wymiany między pracownikiem a zatrudniającą go organizacją.

S. P. Robbins	Chęć robienia czegoś, zależna od możliwości zaspokojenia przez to działanie jakiejś potrzeby jednostki.
J. Penc	To, co skłania pracownika do podejmowania wysiłku w dążeniu do wyznaczonego celu

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Borkowska, 2006, s. 11; Moczyłowska, 2012, s. 107; Kozłowski, 2017, s. 11; Piwowarczyk, 2006, s. 39; Kopertyńska, 2008, s. 14; Brzezińska, Paszkowska-Rogacz, 2009, s. 115; Tomaszuk, 2014, s. 239-240).

Pomimo odmiennego podejścia do definiowanego pojęcia, w powyższych definicjach można zauważyć również szereg podobieństw – różnie nazywane są elementy powodujące osiągnięcie celu, cel jednak jest czynnikiem nadrzędnym w każdej z definicji; zwracana jest uwaga na dążenie do osiągnięcia celu, które nie jest przypadkowe, a stymulowane. Motywacja to proces prowadzący do zaspokojenia pragnienia nazywanego motywem.

Motywy są bodźcami skłaniającymi do działania uzasadniające określone postępowanie. Istnieją motywy świadome i nieświadome. Dzięki nim człowiek zaczyna pracować sprawniej, efektywniej. Jest zdeterminowany do osiągnięcia celu [Sekuła, 2008, s. 9-14]. Pojawienie się motywu jest impulsem informującym, że człowiek jest w stanie sprostać stojącemu przed nim wyzwaniu. Zaistnienie motywu jest momentem zapoczątkowującym podjęcie czynności prowadzących do osiągnięcia celu. Koniecznym do tego jest spełnienie kilku warunków. Pierwszym z nich jest pojawienie się potrzeb. Drugim jest uznanie potrzeby za istotną, niezbędną do zaspokojenia a jej spełnienie przynoszące korzyści lub stan zadowolenia, spełnienia. Trzecim jest konieczność znalezienia i zaplanowania działań, które dają przekonanie, że ich podjęcie doprowadzi do sukcesu. Brak wiary w pomyślne zakończenie w żaden sposób nie może motywować do jego osiągnięcia [Sikorowski, 2004, s. 10]. Dodatkowym motywem, zauważonym przez niektórych ekspertów w dziedzinie zarządzania i motywacji jest kilkukrotne pojawienie się sytuacji obnażających konieczność realizacji potrzeby [Kopertyńska, 2008, s. 34].

Motywacja pracowników ułatwia wykonywanie przez nich zadań. Dochodzi do identyfikacji przez pracownika swoich celów, potrzeb i wartości [Lenik, 2012, s. 14-15]. Ważne jest, aby pracownik, realizując zadania przedsiębiorstwa działał zgodnie z własnymi przekonaniem i realizował cele stawiane przez samego siebie.

Termin motywacja zdarza się używać zamiennie z terminem motywowanie [Wziątek-Staśko, 2016, s. 37; Woźniak, 2012, s. 15]. Jest to błędem, gdyż motywowanie należy postrzegać jako wpływanie na innych ludzi, natomiast motywacja jest stanem wewnętrznym osoby [Zakrzewska-Bielawska, 2012, s. 326]. Jeżeli przełożony odpowiednio motywuje podwładnego do działania, to podwładny ma motywację do pracy.

Motywowanie jest działaniem celowym i przemyślanym, przygotowanym na podstawie zebranych informacji i wiedzy. Dobrze zmotywowani do pracy ludzie uzyskują lepsze efekty, praca przynosi im radość i przychodzi z mniejszym obciążeniem. Proces ten nie należy do prostych i można go określić jako zespół wielu relacji, które prowadzą do osiągnięcia zamierzonych rezultatów w przyszłości [Oleksyn, 2001, s. 265]. Niebawem ważne jest odpowiednie dobranie i ukierunkowanie tego procesu. Odpowiedzialność za to często spoczywa na barkach prezesów, dyrektorów czy kierowników. Mają oni swój wkład w sposób motywowania w firmie. Muszą tak dobrać sposób motywowania pracowników, aby jak najlepiej zaspokoić ich potrzeby. Wymaga to do lepszego poznania osobowości podwładnych [Kozłowski, 2010, s. 14-15]. W nowoczesnych przedsiębiorstwach zdarza się, że kwestie motywowania są ustalane przez więcej osób, w celu wypracowania najlepszego sposobu motywowania pracowników. Bywa, że pomagają w tym firmy zewnętrzne bądź jest to konsultowane z ekspertami.

Motywowanie powinno mieć charakter systemowy. System motywacyjny to przemyślany zbiór wzajemnie powiązanych ze sobą narzędzi motywowania, które mają na celu pobudzenie pracowników do postępowania zgodnego z oczekiwaniami pracodawcy [Kozioł, 2002, s. 59].

Do głównych celów systemu motywacyjnego zalicza się [Stabryła, 2010, s. 115]:

- wykorzystanie potencjału pracowników w celu realizacji założeń i zamierzeń organizacji,
- zwiększenie ich efektywności,
- identyfikację pracowników z podejmowanymi przez nich działaniami,
- chęć do pracy, działanie zgodne z wizją firmy.

Narzędzia motywowania dzielą się na trzy podstawowe grupy: środki przymusu, zachęty i perswazji. Najprostszymi i najczęściej stosowanymi są środki przymusu. Nie tworzą one przyjaznej relacji w pracy. Budują bariery pomiędzy przełożonym i podwładnym, który musi wykonywać polecenia wyższego w hierarchii [Borkowska, 2006, s. 337]. Sprowadzają się do ciągłej kontroli ze strony pracodawcy i podporządkowania oraz wykonywania poleceń przez pracownika. Nieprzestrzeganie dyscypliny może grozić karą. Tylko pozornie wydają się być skuteczne. W dłuższej perspektywie prowadzą do ciągłego unikania pracy przez pracownika lub wykonywania jej z najmniejszym, ale zadowalającym efektem, co nie prowadzi do postępu [Listwan, 2010, s. 178].

Drugą grupą są środki zachęty. W tym przypadku pracownik otrzymuje swobodę w działaniu, co wpływa na niego pozytywnie. Pracownik dokładnie zna system na-

gród za osiągnięcie dobrych wyników i dzięki jasnemu przekazowi, na co może liczyć przy wypracowaniu konkretnych rezultatów, angażuje się w pracę. System nagród musi być też ustalony tak, aby motywować pracownika do większego poświęcenia. W praktyce motywowania środki zachęty najczęściej dzielone są na motywatory płacowe, pozapłacowe materialne i pozapłacowe niematerialne [Sudoł, 2006, s. 172; Oleksyn, 2001, s. 269].

Ostatni rodzaj środków to środki perswazji, które nie gwarantują nagród i nie wprowadzają dyscypliny. Są uzupełnieniem środków przymusu i zachęty [Pietron-Pyszczek, 2007, s. 30]. Mają na celu wywarcie wpływu na pracowników, tak, aby zmienili swoją postawę i wartości. Zakładają ciągły przepływ informacji pomiędzy kierownikiem i pracownikiem. Wspólnie ustalane są cele, dyskutuje się nad ważnymi kwestiami [Sekuła, 2008, s. 181-182]. Środki perswazji wpływają na pracownika od strony emocjonalnej, intelektualnej i duchowej [Kozłowski, 2010, s. 32]. Najlepsze efekty pracy osiągnane są w przedsiębiorstwach, w których prym w stosowaniu wiodą środki perswazji.

Każdy rozsądny pracodawca powinien dbać o motywację w swoich szeregach. Nie jest to kwestia prosta, ponieważ każdy pracownik jest inny, a co za tym idzie, ma też różny system wartości. Najprostszym sposobem motywowania jest dawanie mu podwyżki, czyli wzrost jego płacy rozumianej jako wynagrodzenie za pracę [Tomaszuk, 2008, s. 164; Manikowski, 2016, s. 18-28]. Jest to metoda dobra na krótki okres, gdyż z czasem pracownicy nie będą się już czuli zmotywowani. Będą chcieli zarabiać jeszcze więcej, co przełoży się na ich mniejsze zaangażowanie w pracę.

Nowoczesne podejście zaleca stosowanie motywatorów pozafinansowych, które są postrzegane jako te budujące bardziej przyjazne środowisko pracy, w którym pracownik będzie chętnie się angażował w osiąganie jak najlepszych wyników. Nie można zapominać jednak, że aby móc stosować motywatory pozafinansowe, należy w pierwszej kolejności zadbać o zapewnienie podstawowych potrzeb, do których niezbędne jest uzyskanie odpowiedniego wynagrodzenia. Pracownik nie będzie zadowolony z darmowych wczasów, jeśli zarabia minimalną stawkę i ma na utrzymaniu rodzinę. Motywatory pozafinansowe dają najlepsze efekty osobom o mocno rozwiniętej potrzebie rozwoju i samorealizacji. Umiejętne stosowanie bodźców pozafinansowych niesie wiele korzyści dla pracownika jak i pracodawcy. Podwładny czuje większą radość z pracy i dbałość ze strony przełożonego. Jest on traktowany indywidualnie, przez co czuje się komfortowo i bezpiecznie w miejscu pracy. Częściej wykazuje chęć dalszego rozwoju i pracuje efektywniej. Dla pracodawcy sytuacja taka jest korzystna, gdyż pracownicy czują się bardziej związani z organizacją, identyfikują się z nią i spełniają się, co zmniejsza rotację kadrową [Lenik, 2012, s. 92].

W pracy panuje lepszy klimat, ponieważ ludzie nie traktują przebywania w niej jak niewoli.

Motywatory pozapłacowe klasyfikuje się na różne sposoby w zależności od ich roli. Jednym z najczęściej stosowanych podziałów jest podział na bodźce pozapłacowe materialne i niematerialne [Kopertyńska, 2008, s. 211-212]. Motywatory materialne stosowane są najczęściej jako gratyfikacje za wykonywaną pracę. Przełożeni powinni dążyć do stworzenia systemu kafeteryjnego tj. takiego, w którym każdy pracownik będzie otrzymywał bodźce indywidualnie dopasowane do swoich oczekiwań. Dzięki temu będzie miał też poczucie, że pracodawca go docenia i jest mu bliższy. Do takich motywatorów można zaliczyć np.: wycieczkę na koszt firmy, dodatkowe dni urlopu płatnego, bony towarowe, korzystanie z samochodu/telefonu służbowego, mieszkanie służbowe, karnety na siłownię, bilety na imprezy kulturalne, nagrody rzeczowe, imprezy integracyjne, korzystanie ze służbowych kart kredytowych [Lenik, 2012, s. 103], bezpłatną opiekę w przedszkolach i żłobkach, korzystanie z bufetu służbowego, studia podyplomowe, celebrowanie urodzin/imienin, nagradzanie najlepszych pracowników, prenumeratę czasopism branżowych, gwarancję pewności zatrudnienia [Tomaszuk, 2008, s. 169], obiad z szefem, dyplom, medal.

Motywatory niematerialne to pozaekonomiczne korzyści wynikające z wykonanej pracy lub postawy. Są one niedostrzegalne w sposób fizyczny, toteż bywają niezauważalne. Taka sytuacja dotyczy szczególnie osób pracujących na najniższych stanowiskach lub nieposiadających ambicji by piąć się w hierarchii.

Motywatory niematerialne skupiają się na oddziaływaniu emocjonalnym na pracownika. Stosuje się je w celu zbudowaniu przeświadczenia, że pracownik jest częścią firmy i nie traktuje się go przedmiotowo. Motywacja niematerialna bazuje na partnerstwie i dobrych stosunkach wewnątrz przedsiębiorstwa [Kozioł, 2002, s. 62]. Świadomi pracownicy wiedzą, że angażując się w pracę na rzecz firmy można uzyskać między innymi awans, dostęp do nowych informacji, rozwinąć się, stworzyć odpowiednią atmosferę, co sprawi, że mimo wzrostu liczby profitów z pracy, nie będzie ona dla nich obciążeniem. Chcąc wymienić motywatory pozapłacowe niematerialne można podzielić je na grupy w zależności od celu jaki mają osiągnąć [Kopertyńska, 2008, s. 216], co zobrazowano w Tabeli 2.

Tab. 2. Przykłady motywatorów niematerialnych w zależności od celu

Cel	Przykłady
pokazanie uznania dla pracownika	okazanie zaufania, pochwała indywidualna lub przy wszystkich, wyróżnienie, dodatkowe podziękowania, umieszczenie nazwiska na tablicy w miejscu dla najlepszego pracownika

zapewnienie dobrego przepływu informacji między ludźmi	comiesięczne spotkanie zarządu z najważniejszymi pracownikami celem omówienia spraw bieżących, informowanie pracowników o tym, co dzieje się w firmie(projekty, działania, zmiany)
Uczucie posiadania wpływu na poczynania firmy	wspólne z pracownikiem ustalanie celów, prawo pracowników do decyzyjności w określonych sprawach, udział w delegowaniu uprawnień, prawo głosu doradczego
Polepszenie warunków pracy	skrócony czas pracy, gdy wykonana została założona praca, elastyczny czas pracy, możliwość wyjścia z pracy w przypadku ważnych sytuacji osobistych
Rozwój pracowników	Praca w zgranym zespole, ocena pracownicza, praca w renomowanej firmie, określona ścieżka kariery, szkolenia, kursy, wyjazdy na staż

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kopertyńska, 2008, s. 216-217).

Różnorodność motywatorów pozapłacowych jest uderzająca. W rękach doświadczonego kierownika stanowi narzędzie pozwalające zarówno przyciągnąć nowych ambitnych pracowników, zatrzymać ich oraz podnieść ich kwalifikacje zgodnie z potrzebami i modelem przedsiębiorstwa nie kłócąc się przy tym z oczekiwaniami pracowników – pieniądze potrzebne są do zapewnienia podstawowych potrzeb, chcąc spełniać potrzeby wyższych rzędów potrzeba czegoś więcej niż godzinowej wypłaty.

2. Podstawowe informacje o Państwowej Straży Pożarnej i specyfice pracy strażaka

Państwowa Straż Pożarna (PSP) jest zawodową formacją powołaną na mocy Ustawy o Państwowej Straży Pożarnej z dnia 24 sierpnia 1991 roku. Jej głównym zadaniem jest walka z pożarami, klęskami żywiołowymi i innymi miejscowymi zagrożeniami. Prócz tego PSP jest odpowiedzialna za inne działania związane z rozpoznawaniem zagrożeń pożarowych, prowadzenie akcji gaśniczej, nadzór nad przestrzeganiem przepisów ochrony przeciwpożarowej. Jej zwierzchnikiem jest minister właściwy do spraw wewnętrznych. PSP stanowi jedną z podstawowych formacji wchodzących w skład obrony Cywilnej Kraju, czego potwierdzeniem jest fakt, iż szefem Obrony Cywilnej Kraju jest Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej. Formacja jest również fundamentem działania Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego [Rozporządzenie, Dz. U. 1997 nr 94, poz. 576]. Nie należy mylić PSP z Ochotniczą Strażą Pożarną, w której służą osoby chętne. Strażacy OSP nie pełnią służby stale, a jedynie zbierają się w momencie usłyszenia alarmu – syreny. Należy jednak zaznaczyć, że znaczna pomoc strażaków – ochotników dla swoich kolegów z PSP przy akcjach ratowniczo-gaśniczych jest bardzo istotna, szczególnie

widoczne jest to w małych powiatach, w których występuje jedna jednostka ratowniczo-gaśnicza i niejednokrotnie czas dojazdu jest znacznie wydłużony. Do zadań specjalnych, które wykonuje Straż Pożarna zalicza się:

- ratownictwo medyczne,
- ratownictwo chemiczne,
- ratownictwo techniczne,
- ratownictwo wodne,
- ratownictwo radiologiczne,
- ratownictwo poszukiwawcze,
- ratownictwo biologiczne,
- ratownictwo wysokościowe.

PSP zatrudnia około 30 tysięcy funkcjonariuszy pełniących ciągłą służbę [<https://www.mswia.gov.pl/pl/aktualnosc/16893,Ponad-pol-miliona-interwencji-strazakow-w-2017-roku.html>, 12.05.2018]. W skład PSP wchodzi Komenda Główna, komendy wojewódzkie (16), powiatowe (335), instytuty badawcze, szkoły PSP, Centralne Muzeum Pożarnictwa. W skład komend powiatowych (miejskich) wchodzi jednostki ratowniczo-gaśnicze. To w nich jest stale pełniona służba i przebywają strażacy przygotowani do usunięcia zagrożenia [Ustawa, Dz. U. 2017, poz. 1319].

Straż Pożarna jest finansowana z budżetu państwa i stąd pochodzi większość środków na sprzęt, płace i opłatę wszelkich kosztów związanych z funkcjonowaniem formacji. W innych krajach straż bywa finansowana przez samorząd terytorialny, który sam określa zasady funkcjonowania ochrony przeciwpożarowej.

Ważnym zadaniem PSP jest działanie prewencyjne. Strażacy prowadzą nadzór nad powstającymi obiektami celem zapewnienia odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa, który zredukuje prawdopodobieństwo zaistnienia zagrożenia. PSP podejmuje również zadania profilaktyczne. W jednostkach ratowniczo-gaśniczych powstają specjalne sale edukacyjne *ognik*, w których strażacy uczą dzieci prawidłowego postępowania w przypadku zaistnienia groźnej sytuacji. Prócz tego, w ramach służby strażacy odwiedzają przedszkola i szkoły, ucząc dzieci nawyków pozwalających ratować siebie i innych [<http://www.przedszkole1sokolka.blizej.info/?m=aktualnosc&id=44>, 06.06.2018].

Praca w Straży odbywa się według dwóch systemów: zmianowego i codziennego [Ustawa, Dz. U. 2017, poz. 1319]. Pierwszy z nich polega na pełnieniu służby przez 24 godziny, po których następują co najmniej 24 godziny odpoczynku. Stosuje się go w jednostkach ratowniczo-gaśniczych. Drugi system polega na wykonywaniu zadań służbowych od poniedziałku do piątku, po 8 godzin dziennie. Strażacy, jako

formacja mundurowa posiadają stopnie zależne m.in. od kwalifikacji, doświadczenia i pełnionego stanowiska.

Dzień służby w PSP dla pracowników systemu zmianowego zaczyna się zawsze zmianą służby. Zmiana przejmująca sprawdza dokładnie cały stan sprzętu tak, aby być pewnymi jego niezawodności i gotowości do stosowania. W ciągu dnia strażacy kształcą się i wykonują zlecone przez dowódców zadania. Pamiętają przy tym, że w każdej chwili mogą zostać wezwani do zdarzenia i mają ograniczony czas maksymalny na osiągnięcie gotowości do alarmowego wyjazdu pojazdem do akcji. Ograniczenia te są szczególnie uciążliwe podczas wyjazdów w porze nocnej. PSP nie posiada stopni alarmowania, które rozumieć należy jako segregację zdarzenia i weryfikację, czy sytuacja wymaga natychmiastowej reakcji. Straż Pożarna zawsze wyjeżdża najszybciej, jak to jest możliwe. Oznacza to, że strażacy muszą mieć odpowiedni stan psychofizyczny, dlatego są poddawani okresowym badaniom. Sama praca strażaka odbywa się w szkodliwych warunkach. Gorąca atmosfera podczas pożaru, wymuszona pozycja pracy i znaczny wysiłek fizyczny mogą spowodować uszczerbki na zdrowiu. Jest to też weryfikowane przy przyjęciu strażaka do pracy. Proces rekrutacji osób chętnych do rozpoczęcia w służbie jest wielostopniowy i wymaga od kandydatów między innymi sprawności psychicznej, fizycznej, nieposiadania lęku wysokości, mile widziane są też dodatkowe uprawnienia przydatne w służbie i przynależność do Ochotniczej Straży Pożarnej [Rozporządzenie, Dz. U. 2018, poz. 672].

Droga do stania się zawodowym strażakiem jest więc bardzo kręta i wymaga uzyskania pozytywnych wyników na każdym etapie, aby przejść pozytywnie cały proces. Zawód strażaka jest uważany za jeden z najbardziej niebezpiecznych. Rodzi się więc pytanie: „Co sprawia, że ludzie chcą narażać swoje życie?”

3. Motywowanie w Państwowej Straży Pożarnej

Jak zostało opisane powyżej, istnieje wiele sposobów zmotywowania pracownika. Nie jest to jednak zadanie proste, szczególnie, gdy na szalę strażak musi być skłonny rzucić swoje życie. Wymaga to stworzenia rozwiniętego systemu motywacji, który zachęci ludzi do wybierania takiej profesji.

W PSP stosuje się wiele narzędzi motywowania. Ilość środków sklasyfikowanych do poszczególnych grup uwidacznia charakter działalności formacji. Popularną grupą narzędzi są środki przymusu – w tym przypadku przymus, to w rzeczywistości dbałość o dyscyplinę.

Należy rozpocząć wymienianie środków przymusu od konieczności stosowania się strażaków do regulaminów jednostek organizacyjnych. Muszą oni podporządko-

wać się planowi dnia, rozkazom przełożonych i procedurom działania. Rozpoczynając służbę, strażak zapoznaje się z powierzonymi mu obowiązkami. Zobowiązuje się do sumiennego wykonywania stawianych przed nim zadań nawet z narażeniem własnego życia [<http://www.strazpozarna.info/ceremonial-i-tradycja/slubowanie-strazaka-ppsp.html>, 12.05.2018].

We wszystkich przypadkach strażak musi wykonywać polecenia przełożonego. Każdy strażak jest świadomy, że nienależyte wywiązywanie się ze stawianych przed nim zadań może grozić nie tylko karą, ale również tragedią [Ustawa, 1991, Dz. U. 2017, poz. 1319] Niezasadne jest porównywanie PSP do przedsiębiorstw, ponieważ w przypadku PSP priorytetem jest zdrowie ratowników i sprawne działanie podczas działań ratowniczo-gaśniczych. Walcząc z pożarem nie ma czasu na uprzejmości, psychologiczne podejście i stosowanie środków perswazji. Załoga musi być zdyscyplinowana i posłuszna dowódcy, gdyż wszelkie odmienne postawy mogą doprowadzić do spowolnienia działania. Niosą za sobą ryzyko wystąpienia wypadku, zwiększenia zagrożenia i obniżenia skuteczności działania. Informacje wymieniane przez strażaków mają być jak najkrótsze i jak najbardziej treściwe [www.straz.gov.pl/download/1506, 12.05.2018]. Taka sytuacja nie generuje wrogich zachowań pomiędzy podwładnym a dowódcą, ponieważ rozumieją oni „wyższą konieczność” takiego postępowania. Strażacy pracujący ze sobą są dobrymi znajomymi i niejednokrotnie są ze sobą bardzo zżyci. Odnosi się to również do relacji dowódca – strażak. Dobre relacje są źródłem dobrego współdziałania. Będąc strażakiem, nie można negatywnie reagować na rozkazy innych. Zdyscyplinowanie w tej sferze prowadzi do zrozumienia swojego położenia i motywowaniu wewnętrznym siebie. W ekstremalnych sytuacjach, jak na przykład pożar, strażak szeregowy nie potrzebuje motywacji. Widzi cel, który chce osiągnąć i potrzebuje jedynie informacji od swojego dowódcy, jak należy to zrobić. Wiadomym jest, że należy zapobiec niebezpieczeństwu w jak najbardziej skuteczny sposób. Bylejakość może być bolesna w skutkach. Środki przymusu są najczęściej stosowane w sytuacji, gdy najważniejszą rolę odgrywa czas [Listwan, 2010, s. 178].

Innymi narzędziami motywacji w PSP są środki zachęty. Z pewnością są to środki ekonomiczne, które na krótką metę wydają się być najlepszymi metodami motywacji. Warto jednak zwrócić uwagę na formy pozaekonomiczne. Takimi są przede wszystkim elastyczne podejście do pracownika, które objawia się w momencie trudnych sytuacji rodzinnych – funkcjonariuszowi przysługuje urlop okolicznościowy [Rozporządzenie, 1997, (Dz. U. 1997 nr 94, poz. 576)]. Strażacy pełniący służbę w jednostce ratowniczo-gaśniczej (pracujący w systemie 24/48) mają możliwość zamiany służby z inną zmianą służbową, co pozwala im na przesunięcie dnia wolnego od służby, gdy ma się do załatwienia ważne sprawy. To z pozoru drobne

udogodnienie często jest bardzo przydatne. Kolejną formą pozamaterialną jest możliwość rozwoju. Strażacy regularnie szkolą się we własnym zakresie na podstawie planu doskonalenia zawodowego [www.straz.gov.pl/download/2725.pdf, 12.05.2018]. Zawiera on wszystkie dziedziny, w których strażacy mogą nieść pomoc. Służy on regularnemu odświeżaniu wiedzy i procedur, zgodnie z którymi należy postępować, tak, aby doprowadzić do automatycznego działania i wyuczyć nawyki przydatne przy działaniach ratowniczych, co zwiększy skuteczność czynności podejmowanych przez strażaków. Prócz planu doskonalenia zawodowego nieregularnie odbywają się kursy poszerzające wiedzę ponad zakres podstawowy. Chętni strażacy mogą brać udział jako uczestnicy w kursach służących poszerzaniu wiedzy. Są one bezpłatne, a w przypadku oddelegowania strażaka na kurs, czas na nim spędzony jest doliczany do godzin pełnienia służby w danym miesiącu. Część tych kursów daje dodatkowe uprawnienia przydatne i honorowane poza pracą. Strażacy mogą podejmować dodatkową pracę zarobkową poza służbą, po uzyskaniu zgody właściwego komendanta. Uprawnieniami mogącymi się przydać poza służbą są m.in. prawo jazdy kategorii C, uprawnienia na obsługę podestów ruchomych, kurs wysokościowy, kurs kwalifikowanej pierwszej pomocy.

Osoby, które zaczynają przygodę ze strażą pożarną od naboru w komendzie powiatowej, mają określoną drogę awansu. Otrzymują oni awanse w stopniu oraz stanowisku służbowym. Jest to związane z ich zaangażowaniem w pracę i chęciami rozwoju. Istotnym motywatorem jest wyklarowana i powszechnie znana ścieżka awansu. Już w momencie ogłoszenia naboru określone jest docelowe stanowisko nowoprzyjętego strażaka. Oprócz tego, komendant może oddelegować ich do szkół pożarniczych [Ustawa, 1991, Dz.U. 1991 nr 88 poz. 400], w których podniosą oni swoje umiejętności i wiedzę, oraz na kursy specjalistyczne czy studia podyplomowe, które może finansować nawet w całości. Strażacy oddelegowani mogą korzystać ze zwrotów kosztów dojazdów, opłat za pobieranie nauki, niekolidowanie nauki z tokiem służby, urlopu na napisanie pracy dyplomowej. Stymuluje to chęć rozwoju strażaka, na czym korzysta również przełożony, w którego szeregach znajduje się osoba posiadająca dodatkową wiedzę, która może się przydać w każdej sytuacji. Strażak, dzięki uzyskaniu dodatkowych kwalifikacji może szybciej piąć się po kolejnych szczeblach kariery. Analizując badania, aż 79,2% strażaków dostrzega możliwość podnoszenia kwalifikacji w PSP. Zdecydowana większość (53,1%) uważa, że najważniejszym czynnikiem motywującym jest nagroda pieniężna, awans w stopniu lub stanowisku, a 30,4% osób opowiedziało się za motywacją poprzez danie możliwości kształcenia się. Innym czynnikiem motywacyjnym pozafinansowym działającym na strażaków okazała się być pochwałą przełożonego. Jedynie 1,1% stwierdziło, że w ich komendach nie stosuje się czynników motywacyjnych. [Frankowska, 2014, s. 143-149].

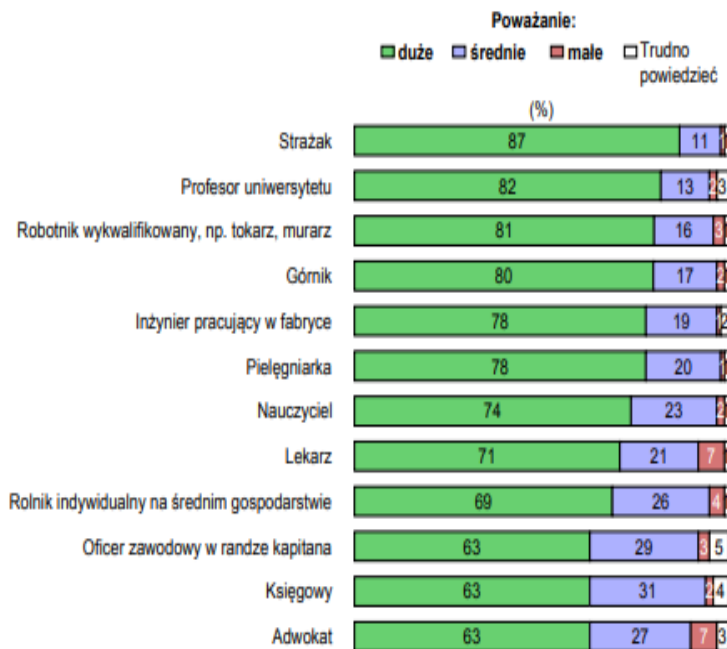
W przypadku, gdy strażak nie posiada na własność lokalu mieszkalnego, komendant jest zobowiązany zapewnić pracownikowi lokal, lub, przy braku takiej możliwości, wypłacać comiesięcznie rekompensatę za brak mieszkania [Ustawa, 1991, Dz. U. 1991 nr 88 poz. 400]. Minimalny metraż lokalu (lub wsparcie pieniężne), jaki komenda musi zapewnić jest większe w przypadku, gdy strażak jest żonaty. Na takie wsparcie może też liczyć osoba mieszkająca powyżej 50 km od miejsca pracy.

Nie są to jedyne przykłady przyjaznego nastawienia do kwestii związanych z rodziną. Prócz możliwości zapewnienia lokalu i zamiany terminu służby w przypadku spraw rodzinnych, strażacy mają możliwość wykupienia dodatkowego ubezpieczenia na życie dla siebie i żony na bardzo atrakcyjnych warunkach. Jako przykład może posłużyć sytuacja, w której strażak uległ wypadkowi poza tokiem służby i trafił do szpitala. W ramach ubezpieczenia otrzymuje on odszkodowanie za każdy dzień pobytu w szpitalu, jak również zwracana jest mu część kosztów poniesionych na rehabilitację.

Kolejnymi kwestiami motywującymi do podjęcia pracy w PSP są czynniki związane z miejscem pracy. Jednostki posiadają wyposażoną kuchnię, tak, aby strażacy przebywając 24 godziny na służbie mogli się posilić. Strażacy w porze nocnej mają przyzwolenie na sen, co nie zmienia faktu, że w momencie włączenia sygnału informującego o konieczności wyjazdu, mają określony czas na uzyskanie pełnej gotowości i opuszczenie jednostki. Komendy PSP dbają o zapewnienie jednostkom nowoczesnych pojazdów i sprzętu, który pozwoli skuteczniej działać, będzie ergonomiczny, prosty w obsłudze i zapewniający bezpieczeństwo prowadzenia działań.

Strażnice bardzo często są wyposażone w siłownie. Jest to relacja dwustronna między pracodawcą a pracownikiem. Inwestując w wyposażenie lub adaptację pomieszczenia na siłownię, umożliwia się strażakom dbanie o tężyznę fizyczną – komenda zyskuje w swoich szeregach silnych i wytrzymałych strażaków, którzy będą bardziej odporni na trudy prowadzenia długotrwałych, męczących akcji. Podobne argumenty przemawiają za tworzeniem przy jednostce sal gimnastycznych i boisk, jednak ze względu na wyższe koszty i konieczność adaptacji większego terenu, tylko nieliczne jednostki posiadają takie udogodnienia. Jednostki ratowniczo-gaśnicze wyposaża się również w telewizory, projektory czy dostęp do internetu. Prócz zadań służbowych i korzystania w celach szkoleniowych można ich używać również podczas odpoczynku, nie wykonując zadań związanych ze służbą. Strażacy mogą raz do roku otrzymać także zwrot za przejazd na wypoczynek.

Niemożliwymi do pominięcia motywatorami są pewność zatrudnienia i stabilność wynagrodzenia. Państwowa Straż Pożarna jest finansowana z budżetu państwa, co daje gwarancję zapewnienia poziomu wypłaty na co najmniej dostatecznym stopniu. Ważnym motywatorem jest też fakt, że zawód strażaka cieszy się najwyższym poważaniem społecznym (Rys. 1).



Rys. 1. Hierarchia zawodów o największym poważaniu społecznym

Źródło: *Prestiż zawodów*, 2013, CBOS, Warszawa, s. 3.

Nieduża rozbieżność w płacach między stanowiskami, jest też czynnikiem pozytywnie wpływającym na atmosferę w grupie. Nie istnieje dzięki temu „wycięg szczerów”, który psuje stosunki międzyludzkie i wprowadza zazdrość i zawiść. Strażacy są okresowo oceniani przez przełożonych, co stanowi dla nich wyznacznik, co powinni zmienić lub jest potwierdzeniem ich dobrej postawy, która bywa nagradzana dyplomami, pochwałami czy medalami.

Prócz wielu pozytywnych czynników wpływających na motywację strażaka istnieją również sfery, które należałoby poprawić, aby służyło się lepiej. Mankamentem w PSP jest w dalszym ciągu nie najwyższy poziom dbałości o kwestie związane z higieną pracy. W jednostkach niejednokrotnie brakuje pralek do mycia ubrań zanieczyszczonych po akcjach ratowniczo gaśniczych. Strażak posiada tylko jeden komplet odzieży, w której jeździ do wszystkich rodzajów zagrożeń, niezależnie od pory roku. Jest ono ciężkie i nie zapewnia komfortu pracy ze względu na małą efektywność oddawania ciepła.

Negatywnym czynnikiem pracy w PSP jest obowiązek dbania przez strażaków o porządek na całym terenie jednostki. Jest to ewenement, gdyż w miejscach pełnienia służby każdej innej formacji jest zatrudniona firma odpowiedzialna za czystość.

Strażacy prócz sprzątania jednostki wykonują też prace remontowe i porządkowe na całym terenie jednostki.

Podsumowanie

Państwowa Straż Pożarna jest organizacją, w której musi zostać podjęty wysiłek większy niż innych organizacji, aby zachęcić ludzi do podjęcia w niej służby. Jest to związane z koniecznością narażania życia. W związku z tym, sam proces rekrutacji składa się z kilku stopni, aby osoby przyjęte były odpowiednimi na dane stanowisko.

Strażacy muszą być zmotywowani do działania, gdyż mnogość sytuacji i ich różnorodność wyklucza rutynowe zachowania. Często podczas dynamicznej akcji stosowanymi środkami motywacji są rozkazy, co jednak nie rodzi barier, ponieważ strażacy są świadomi tego, że jest to konieczne i muszą dostosować się poleceniom przełożonego, w tym przypadku dowódcy.

W PSP stosuje się wiele bodźców pozafinansowych. Głównym jest pewność zatrudnienia i stabilność płacy, która w dzisiejszych czasach jest gwarantem spokojnego funkcjonowania. Poddając analizie motywantory w PSP można dojść do wniosku, że są one zróżnicowane zarówno pod względem formy, jak i celu ich stosowania. Stosuje się bodźce mające na celu zapewnienie lojalności pracownika w stosunku do organizacji, dbałość o zdrowie, bezpieczeństwo, warunki w miejscu pracy, przyjazną atmosferę, poczucie uznania, dające możliwość rozwoju, poczucie partycypacji w formacji, zapewniające lepszą komunikację, będące spoiwem dla grupy czy okazujące zdrowe podejście do człowieka i jego rodziny.

Te wszystkie czynniki stanowią części składowe całego systemu motywacji w PSP. Mimo ich znacznej liczby, w dalszym ciągu pozostają luki w systemie motywacji, które należy stale uzupełniać, co będzie miało przełożenie na lepsze wyszkolenie formacji.

Literatura

1. Borkowska S. (2006), *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński, (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa
2. Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A. (2009), *Człowiek w firmie bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa
3. Frankowska E., Murias R. (2014), *Ocena czynników motywacyjnych stosowanych w wybranych komendach miejskich i powiatowych Państwowej Straży Pożarnej na terenie Rzeczypospolitej Polskiej*, Zeszyty naukowe SGSP 49 (1)

4. <https://www.mswia.gov.pl/pl/aktualnosci/16893,Ponad-pol-miliona-interwencji-strazakow-w-2017-roku.html> [12.05.2018 r.]
5. <http://www.przedszkole1sokolka.blizej.info/?m=aktualnosc&id=44> [06.06.2018 r.]
6. <http://www.straz.gov.pl/download/1506> [12.05.2018 r.]
7. <http://www.strazpozarna.info/ceremonial-i-tradycja/slubowanie-strazaka-ppsp.html> [12.05.2018 r.]
8. Kopertyńska M. W. (2008), *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, PLACET, Warszawa
9. Koziół Ł. (2002), *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa-Kraków
10. Kozłowski W. (2017), *Motywowanie pracowników w organizacji*, CeDeWu, Warszawa
11. Kozłowski W. (2010), *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa
12. Kulikowski K. (2014), *Związek wysokości wynagrodzenia, szczebla zatrudnienia oraz typu i wielkości przedsiębiorstwa z zaangażowaniem w pracę*, Economics and Management 1
13. Lenik P. (2012), *Motywatory pozapłacowe czyli droga do nowej jakości pracowników*, Difin, Warszawa
14. Listwan T. (2010), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa
15. Manikowski R. (2016), *Projektowanie systemów premiowych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016
16. Moczydłowska J. (2017), *Justice as an axiological criterion in the evaluation of the compensation system*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie, nr 75
17. Moczydłowska J. (2015), *Miękkie czynniki motywowania pracowników*, [w:] *Wybrane zagadnienia miękkiego zarządzania organizacjami*, praca zb. pod red. A. Kowalczewskiej, Wyd. Ementon, Warszawa 2015.
18. Moczydłowska J. (2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa
19. Moczydłowska J. (2012), *Prokreatywny system motywowania jako wyzwanie dla nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach, nr 114
20. *Nowa Encyklopedia Powszechna*, PWN, Warszawa 1996, t. IV
21. Oleksyn T. (2001), *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa
22. Oleksyn T. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, konwersacje*, Wolters Kluwer Polska, Kraków
23. Pietroń-Pyszczek A. (2007), *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menadżerów*, Marina, Wrocław

24. Piwowarczyk J. (2006), *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
25. Rozporządzenie ministra spraw wewnętrznych i administracji z dnia 22 lipca 1997 r. w sprawie szczegółowych zasad udzielania urlopów strażakom Państwowej Straży Pożarnej (Dz. U. 1997 nr 94, poz. 576)
26. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 29 marca 2018 r. w sprawie postępowania kwalifikacyjnego o przyjęcie do służby w Państwowej Straży Pożarnej (Dz. U. 2018, poz. 672)
27. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 3 lipca 2017 r. w sprawie szczegółowej organizacji krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego (Dz. U. 2017, poz. 1319)
28. Sikorowski Cz. (2004), *Motywacja jako wymiana – model relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa
29. Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy teoria i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
30. Stabryła A. (2010) *Systemy controllingu, monitoringu i audytu*, Mfiles.pl, Kraków
31. Sudoł S. (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa
32. Ściborek Z., Kuc B.R., Moczydłowska J.M., Letkiewicz A. (2014), *Oddziaływanie na personel służb mundurowych*, Wyd. PTM, Warszawa
33. Tomaszuk A. (2008), *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce w*: Kowalczewski W., Matwiejczuk W. (red.), *Motywowanie materialne i niematerialne w świetle przeprowadzonych badań*, Difin, Warszawa
34. Tomaszuk A. (2014), *Motywowanie pracowników produkcyjnych na przykładzie przedsiębiorstwa branży bieliźniarskiej*, Economics and Management 6 (1)
35. Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o Państwowej Straży Pożarnej (Dz.U. 1991 nr 88 poz. 400)
36. Wasiluk A., Janczulewicz L. (2014), *Motywacja pracowników w szkołach polskich i litewskich (na przykładzie Zespołu Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. Stanisława Staszica w Sejnach oraz Veisiejų technologijos ir verslo mokykla*, Economics and Management 1
37. Woźniak J. (2012), *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa
38. Wziątek-Staśko A. (2016), *Motywowanie w erze Web 2.0+*, CeDeWu, Warszawa
39. Wziątek-Staśko A. (2016), *The extent of managers' motivation as a determinant of leadership quality*, Economics and Management 8 (1)
40. Zakrzewska-Bielawska A. (2012), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwers Polska, Warszawa
41. *Prestiż zawodów* (2013), CBOS, Warszawa

Non-financial motivation system in State Fire Service

Abstract

The influence of employee motivation on results achieved in organizations for years has been appreciated by managers and company directors - a better motivated employee is more involved in the work [Kulikowski, 2014, p. 173]. Despite the common statement that the highest motivation is to raise wages, modern enterprises notice that wage-based motivation has short-term effectiveness, and the guarantee of effective motivating gives simultaneous, skilful use of non-financial tools.

The article highlights the ways of motivating in the State Fire Service (SFS), whose employees – firefighters must be appropriately motivated to take on the challenge of saving people and property while exposing their own lives. As a formation at the head of the civil defense of the country, the SFS must be an organization consisting of trained, ready-to-sacrifice staff. The goal of the article is to systematize knowledge on motivating and review non-salary tools used in motivating SFS employees.

Keywords

non-financial, management, State Fire Service, motivation