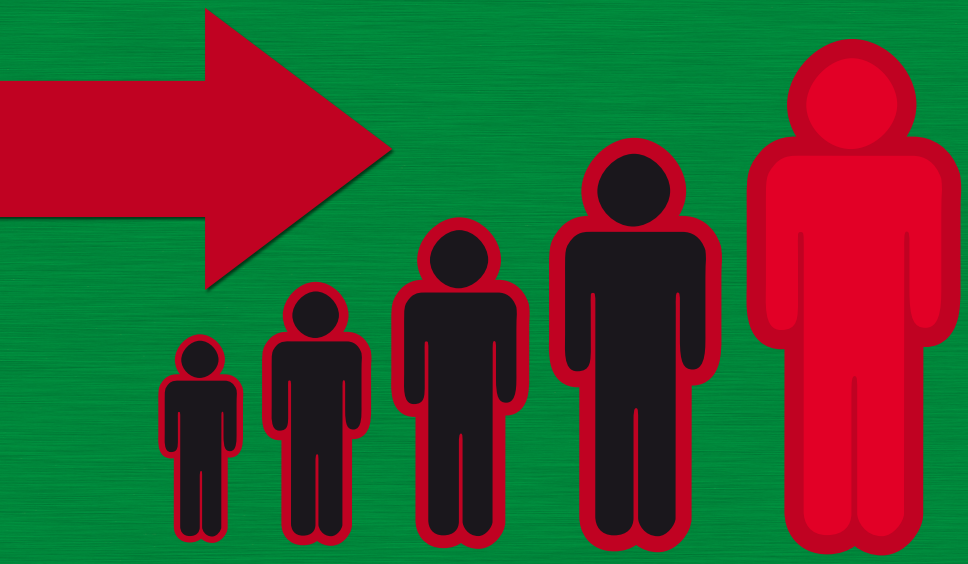
BIURO KADR I SZKOLENIA
KOMENDY GŁÓWNEJ POLICJI

Praktyczny poradnik dla kadry kierowniczej
o tym, jak motywować, by zmotywować

PO PROSTU MOTYWUJ



WARSZAWA 2011

BIURO KADR I SZKOLENIA
KOMENDY GŁÓWNEJ POLICJI

Praktyczny poradnik dla kadry kierowniczej
o tym, jak motywować, by zmotywować

PO PROSTU MOTYWUJ

WARSZAWA 2011

Opracował:
Zespół Rozwiązań Systemowych w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Policji Wydziału Organizacji Policji BKiS KGP

W publikacji wykorzystano również dorobek zespołu powołanego przez Komendanta Głównego Policji do wypracowania koncepcji zmiany systemu motywacyjnego w Policji, a także materiały nadesłane przez komendantów wojewódzkich (Stołecznego) Policji.

Przygotowany poradnik został pozytywnie oceniony przez Instytut Nauk Społecznych Wydziału Bezpieczeństwa Wewnętrznego i Administracji Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie.

Opracowanie redakcyjne, skład komputerowy i druk
Wydział Wydawnictw i Poligrafii Centrum Szkolenia Policji w Legionowie
Zam. nr 80/2011; nakład 1500 egz.

SPIS TREŚCI

WSTĘP 5

I. STYSTEM MOTYWACYJNY W POLICJI 7
1. Motywowanie do pracy 7
2. Fakty i mity na temat motywacyjnej roli wynagrodzenia ... 18
3. Analiza obecnego systemu motywacyjnego w Policji 23
3.1. Motywatory płacowe 23
3.2. Motywatory pozapłacowe materialne 24
3.3. Motywatory pozapłacowe niematerialne 25
4. Mocne i słabe strony systemu motywacyjnego 25
4.1. Środki przymusu 25
4.2. Środki zachęty – ekonomiczne 26
4.3. Środki zachęty – pozaekonomiczne 27
4.4. Środki perswazji 28

II. MOTYWOWANIE – O CZYM NALEŻY PAMIĘTAĆ? 29
1. Zasada pierwsza – nie motywuj bez podania celu 29
2. Zasada druga – ludzie będą działali, aby zaspokoić odczuwaną potrzebę 35
3. Zasada trzecia – bez komunikacji nie ma motywacji 40
4. Zasada czwarta – spraw, by twoje przywództwo miało większą wartość 50
5. Zasada piąta – stwórz bezpieczną atmosferę 55
6. Zasada szósta – motywuj, okazując uznanie i dostrzegając sukcesy 64

III. TO JUŻ SIĘ DZIEJE – DOBRE PRAKTYKI W KWP I KGP 72

1. Przykłady dobrych praktyk w zakresie systemu motywacyjnego w wybranych komendach wojewódzkich Policji 72

1.1. Komenda Wojewódzka Policji w Bydgoszczy 72

1.2. Komenda Wojewódzka Policji w Kielcach 74

1.3. Komenda Wojewódzka Policji w Łodzi 74

1.4. Komenda Wojewódzka Policji w Katowicach 74

1.5. Komenda Wojewódzka Policji w Radomiu 75

1.6. Biuro Kadr i Szkolenia KGP 75

PODSUMOWANIE 80

BIBLIOGRAFIA 83

WSTĘP

Siłą napędową każdego człowieka jest motywacja.
Jest to „to coś", co skłania nas do działania,
a czasem odbiera nam wszelką chęć ku temu.
[W. Kozłowski 2010, s. 11]

Istnieją dwa podstawowe czynniki kształtujące zachowania pracownika w organizacji: kwalifikacje i motywacja. Znaczenie pierwszego z wymienionych nie podlega dyskusji, natomiast motywacja do pracy jest procesem zmiennym, uwarunkowanym wieloma czynnikami. Dobrze umotywowany pracownik jest zadowolony z pracy, identyfikuje się z organizacją, która zaspokaja jego potrzeby, nie tylko materialne, ale również tzw. potrzeby wyższe, np. samorealizacji. Taki pracownik jest wówczas bardziej wydajny, a jego praca przynosi korzyści organizacji. Wynagrodzenie zasadnicze nie motywuje do pracy w sposób ciągły. Oczekując od podwładnych lepszych wyników i mobilizacji do zaangażowania w podjęcie wyzwań zawodowych, przełożeni powinni zwrócić uwagę na rolę nagród pieniężnych za osiągnięte wyniki, a szczególnie ich sprawiedliwego rozdysponowywania, ponieważ 76% ankietowanych policjantów twierdzi, że to one stanowią główne źródło motywacji [badania prowadzone przez KGP pt. „Satysfakcja z pracy policjantów i pracowników cywilnych Policji – opinie o sytuacji i warunkach pracy oraz kondycji materialnej" 2010].

Dostrzeżenie konieczności inwestowania w różnego rodzaju motywatory pozapłacowe również staje się koniecznością. Ich celem jest budowanie lojalności pracowników oraz zachęcanie do efektywnej pracy poprzez zaspokajanie ich indywidualnych potrzeb. Jednak, gdy nie widać perspektyw na kolejną nagrodę lub jest ona zbyt niska – motywacja maleje. Stąd też niezwykle ważny jest spójny system motywacyjny uwzględniający motywatory pozafinansowe. Przełożeni powinni zwracać uwagę na wzmacnianie motywacji pracowników poprzez poznanie ich potrzeb, kształtowanie prawidłowej komunikacji, określanie celu zadań, tworzenie atmosfery sprzyjającej pracy czy dostrzeganie i wyrażanie uznania pracownikom. Mimo iż napisano wiele książek i artykułów o motywowaniu pracowników, i przedstawiano w nich czynniki motywujące oraz demotywujące do pracy, niewiele z opisanych metod jest stosowanych przez przełożonych. Nasuwa się pyta-

nie, co może być powodem braku wdrażania tych rozwiązań bądź wykorzystywania ich w niewielkim zakresie. Takimi powodami mogą być: brak świadomości istnienia określonych metod, brak czasu na refleksję nad sposobem działania lub powtarzanie tych samych utartych schematów postępowania, które wielokrotnie zawodzą, ale jednocześnie pozostawiają przełożonych w sferze komfortu.

Warto nadmienić, iż system motywacyjny powinien stanowić zespół oddziaływań ukierunkowanych na pracowników oraz przedsięwzięć zwiększających komfort na stanowiskach pracy. Powinien także wyzwalać pomysłowość, inicjatywę i zaangażowanie zatrudnionych pracowników na rzecz realizacji misji i celów organizacji.

Motywowanie pracowników obejmuje ciekawe połączenie zdrowego rozsądku oraz głębszego zrozumienia mechanizmów i „sił napędowych" poruszających ludźmi. Jest to również swego rodzaju sztuka, która – o ile ją we właściwy sposób uprawiać – staje się znakiem rozpoznawczym i miarą dobrego przełożonego. Toteż celem niniejszego poradnika jest przedstawienie mechanizmów rządzących motywacją pracowników oraz łatwych do zastosowania sposobów motywowania podwładnych do efektywnej pracy. Pragniemy, aby ta publikacja pomogła osobom na stanowiskach kierowniczych w kierowaniu zmotywowanym i zaangażowanym zespołem pracowników. Przełożeni znajdą tu wiele wskazówek, które pomogą im utrzymać motywację podwładnych, jak również pomysły i dobre praktyki stosowane przez kierowników w wybranych jednostkach organizacyjnych Policji. Publikacja ma na celu zainspirowanie kierowników do wypracowania własnych, skutecznych sposobów motywowania podwładnych, a także zwrócenie uwagi na sytuacje i zjawiska zagrażające skuteczności systemu motywacyjnego w organizacji.

Główne przyczyny powstania poradnika to realizacja wytycznych zawartych w Planie Przedsięwzięć Komendy Głównej Policji na lata 2010–2012 oraz rosnące zainteresowanie praktycznymi aspektami pozafinansowego motywowania pracowników. Materiały do poradnika czerpano z dostępnych, nowoczesnych publikacji. Podzielono go na trzy części. W pierwszej części przedstawiono stan aktualny systemu motywacyjnego w Policji, jego mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia. W drugiej części zaprezentowano sześć najważniejszych zasad, które powinien stosować przełożony, jeśli chce kierować zaangażowanymi podwładnymi. W części trzeciej przybliżono dobre praktyki, które są stosowane w niektórych komendach wojewódzkich Policji i mogą zostać wykorzystane przez kierowników w innych jednostkach organizacyjnych.

Autorzy publikacji mają nadzieję, że będzie ona źródłem inspiracji w budowaniu zmotywowanego zespołu.

I

SYSTEM MOTYWACYJNY W POLICJI

1. MOTYWOWANIE DO PRACY

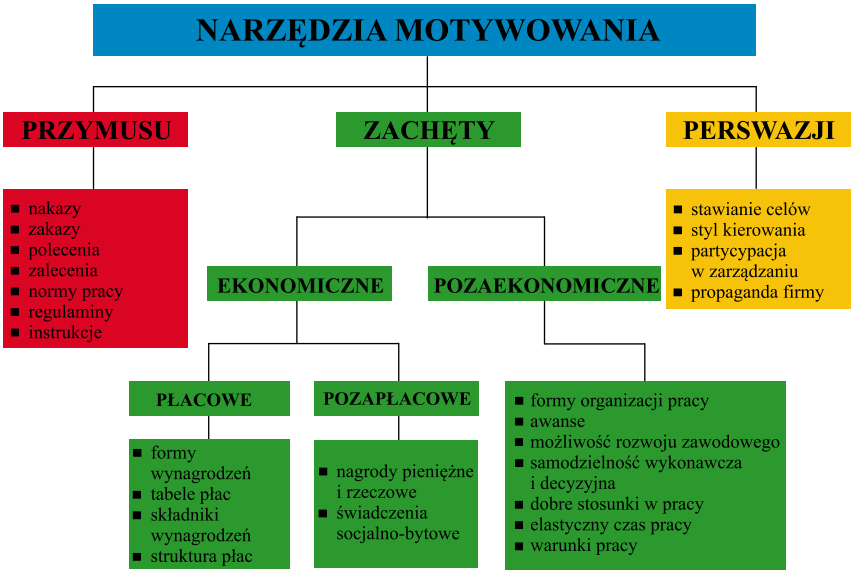
Motywacja to stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania. Może ona podlegać kształtowaniu poprzez wzmacnianie, informację, wzbogacanie wiedzy itp. Zatem motywowanie polega na stwarzaniu takich warunków w środowisku pracy, aby pracownicy czuli się wolni od wpływów zniechęcających i niszczących ich dobre chęci.

Motywowanie do pracy stanowi proces świadomego i celowego oddziaływania na postępowanie ludzi poprzez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celu organizacji. Proces motywowania wymaga oddziaływania na pracowników przez rozmaite formy i środki, w celu właściwego realizowania przez nich zadań zawodowych oraz zaspokojenia ich potrzeb.

Do **narzędzi motywowania** (zob. wykres nr 1) zalicza się:

- **środki przymusu** – cechują się dużym stopniem imperatywności, wynikającym z zagrożenia sankcją. Oczekiwane zachowanie jest wyraźnie określone i narzucone pracownikowi (nakazy, zakazy, rozkazy, polecenia, sformalizowane zalecenia);
- **środki zachęty** – oferują określoną nagrodę w zamian za oczekiwane zachowanie;
- **środki perswazyjne** – polegają na zmienianiu postaw i zachowań pracowników (ingerencja w sferę emocjonalną lub racjonalną).

Wykres nr 1. Podział narzędzi motywowania



Źródło: A. Pietroń-Pyszczek, *Motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Marina, Warszawa 2007, s. 28.

System motywacyjny aktywnie i świadomie kształtuje pożądane postawy, wzorce i standardy jakości pracy w organizacji. Stanowi zbiór celowo dobranych i logicznie, wzajemnie powiązanych motywatorów, tworzących spójną całość, służących realizacji misji oraz celów danej organizacji, a także uwzględniających możliwe i celowe do brania pod uwagę potrzeby i oczekiwania pracowników.

Motywatory, będące częścią systemu motywacyjnego, można podzielić na trzy grupy:

- **płacowe**,
- **pozapłacowe materialne**,
- **pozapłacowe niematerialne**.

Ze względu na ograniczone możliwości (formalne – akty normatywne i finansowe – ograniczony budżet) w kreowaniu wysokości wynagrodzenia przez kadrę kierowniczą, w niniejszym opracowaniu najmniej uwagi poświęcono płacy zasadniczej. W zarysie zostały opisane zagadnienia dotyczące motywatorów płacowych.

Motywatory płacowe, najbardziej znane, należą wciąż do najważniejszych, a ich znaczenie jest tym większe, im niższe jest wynagrodzenie pra-

cownika. Płaca jest jednym z najprostszych, a zarazem najbardziej efektywnym środkiem komunikacji między pracodawcą a pracownikiem. Informuje ona pracownika, ile wart jest dla organizacji, którą współtworzy. Pracownik osiąga korzyści w zamian za realizację zadań, jakie stawia przed nim instytucja. Tak więc poprzez płace skłania się podwładnych do podejmowania pracy, trwania przy niej i polepszania efektów pracy. Za pomocą płac można stymulować określone postawy i zachowania ludzi, jak też zachęcać do skuteczniejszej (efektywnej) pracy, rozwoju kompetencji, co szczegółowo zaprezentowano poniżej (zob. tabela nr 1).

Tabela 1. Zadania systemu motywowania i rola składników płacowych w ich realizacji

Zadania systemu motywowania organizacji	Składnik płacowy, który daje gwarancję realizacji tego zadania
Pozyskanie i utrzymanie wartościowych pracowników w organizacji	Płaca zasadnicza
Zapewnienie efektywnej pracy na stanowisku	Premia
Motywowanie do kreatywności i innowacyjności	Premia
Motywowanie do aktywności, przedsiębiorczości i działań ponadnormatywnych	Premia
Zachęcanie do podejmowania większej odpowiedzialności	Płaca zasadnicza, premia
Zachęcanie do pracy grupowej, zespołowej	Premia grupowa, zespołowa
Zachęcanie do rozwoju kompetencji, awansowania	Płaca zasadnicza
Zachęcanie do uczciwości i lojalności wobec pracodawcy	Płaca zasadnicza
Realizacja celów (strategicznych) instytucji	Premia

Gwarancja stałej płacy na poziomie wywołującym u pracownika poczucie bezpieczeństwa sprzyja zadowoleniu z pracy i podnoszeniu jej efektywności. Należy zaznaczyć, iż płacę zasadniczą cechuje bardzo mała wartość

motywacyjna, dlatego największą rolę motywacyjną odgrywa kadra kierownicza i sposób zarządzania. Podwyżka wynagrodzenia również motywuje tylko na krótki czas. Ważnym elementem przyznawania podwyżek powinien być łatwo rozpoznawalny związek pomiędzy nagrodą (wzrostem płac) a działaniem, które ją powoduje. W praktyce spotykamy kilka rodzajów podwyżek, które są oparte o jasne, zrozumiałe kryteria:

- podwyżki związane z awansem zawodowym pracowników (pionowym, poziomym oraz pionowo-poziomym);
- podwyżki związane z rozwojem zawodowym pracowników (nowe umiejętności, jak i bogatszy zasób wiedzy są traktowane jako wartość dodana do potencjału instytucji, niezbędne jest bardzo dokładne i jasne sprecyzowanie wymagań stawianych w tej kwestii pracownikowi);
- podwyżki związane ze stażem pracy i wzrostem fachowości (częstym błędem jest automatyczne powiązanie podwyżek ze stażem pracy, który powinien być traktowany łącznie z oceną stopnia fachowości pracownika, związaną z jakością wykonywanej pracy);
- podwyżki płac uwzględniające efekty pracy pracownika (błędem jest kierowanie się bieżącymi i krótkoterminowymi efektami pracy, pracownik powinien podlegać ocenie w okresie nie krótszym niż 1 rok, obejmującej okres od ostatniej podwyżki, jest to najbardziej motywujący system podwyżek);
- podwyżki płac uwzględniające okresowe oceny pracowników i wzrost kosztów utrzymania (podstawą jest ocena okresowa pracownika obejmująca takie elementy, jak: efekty pracy, kompetencje, fachowość, umiejętności – posiadane i nabyte, stosunek do instytucji; na tej podstawie określa się, z punktu widzenia instytucji, profil danego pracownika; siatka podwyżek płac w danej instytucji konstruowana jest według tej właśnie oceny, a także wzrostu kosztów utrzymania; kryteria powinny być jasne, czytelne i sformalizowane);
- podwyżki płac uwzględniające płace rynkowe (stosuje się dla stanowisk, które uznaje się za kluczowe dla strategii instytucji, decyzje podejmuje kierownictwo, które w celu utrzymania najważniejszych fachowców może podjąć decyzje o korekcie ich płac w oparciu o kryterium rynkowe).

Nagrody pieniężne (premie) – zasady kształtowania nagród mogą być bardzo zróżnicowane i zależą od tego, co stanowi podstawę premiowania. Skuteczność premiowania jest tym większa, im silniejsze jest powiązanie pomiędzy korzyściami płacowymi osiąganymi przez pracownika a spełnieniem warunków do ich uzyskania.

Z uwagi na liczne korzyści, coraz częściej w praktyce spotyka się rozwiązanie, które polega na powiązaniu premii z realizacją wyznaczonych celów. Jest to szczególnie istotne z uwagi na to, że:

- pozwala skoncentrować wysiłki pracowników na kluczowych celach ich pracy;
- wiąże zadania pracownika z najistotniejszymi celami instytucji;
- rozwija kompetencje pracowników w powiązaniu z realizacją celów instytucji;
- promuje przedsiębiorczość i podejmowanie decyzji;
- zapewnia większe uznanie dla pracowników osiągających najlepsze wyniki;
- motywuje pracowników do utożsamiania się z celami instytucji;
- pozwala ograniczyć stałe zobowiązania płacowe w warunkach nieosiągnięcia zamierzonych celów;
- pozwala ocenić wykorzystanie potencjału kadrowego.

Przy zastosowaniu premiowania za realizację celów, cele strategiczne instytucji przekazywane są kaskadowo od najwyższego kierownictwa do szeregowych pracowników, stąd też działania wszystkich pracowników są nakierowane na wspieranie realizacji strategicznych celów instytucji. Cele z reguły są wymagające, trudne do wykonania, ale realistyczne. Ich osiągnięcie daje pracownikowi pełną satysfakcję i podnosi jego ocenę własnej wartości, a w rezultacie także motywację.

Biorąc pod uwagę korzyści ekonomiczne, jak też potrzeby związane z dzieleniem się informacją i wiedzą, bardzo często w praktyce stosuje się wiązanie premii z wynikami pracy zespołów/grup. Premiowanie za efekty grupowe/zespołowe wzmaga kreatywność pracownika i grupową współpracę podczas opracowywania i wdrażania nowych przedsięwzięć wzmacniających pozycję instytucji, zwiększa identyfikację grupy za wyniki/efekty i tym samym powoduje wzrost ekonomicznych, jakościowych efektów, jak też terminowości realizacji zadań. Ponadto pracownicy, zainteresowani wzrostem swoich wynagrodzeń, poszukują najlepszych dróg do osiągnięcia dobrych efektów całego zespołu.

Podstawę premiowania mogą stanowić również wyniki instytucji – w ten sposób szczególnie rośnie zainteresowanie pracownika sukcesem organizacji.

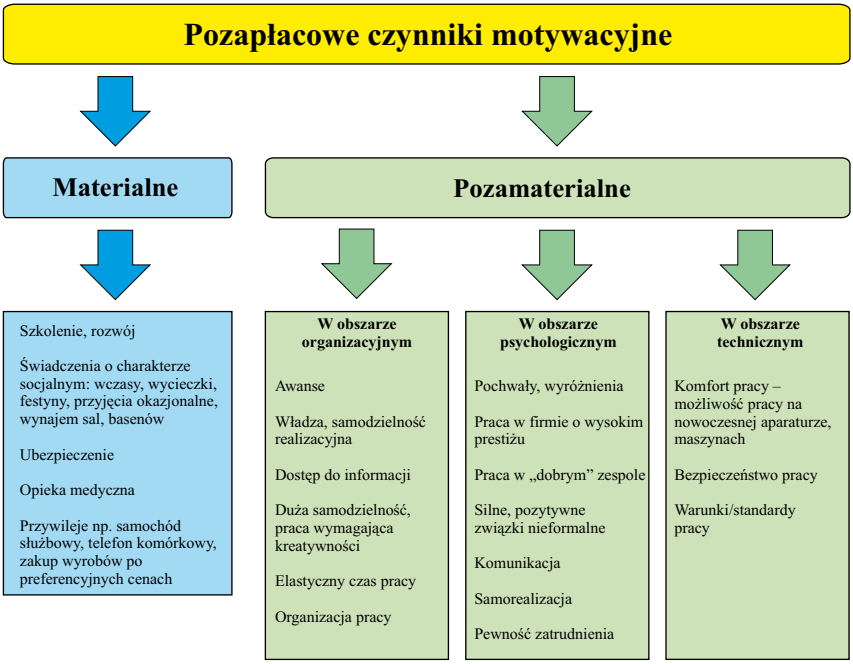
Zróżnicowanie płac zasadniczych powinno być dokonane w oparciu o wartościowanie pracy na stanowisku bądź też wycenę kompetencji pracownika. Wartościowanie pracy jest metodą służącą wycenie wymagań stanowiska pracy (rodzaju pracy) lub potencjału kompetencyjnego oraz ustaleniu, na tej zobiektywizowanej podstawie, względnej wartości pracy. Wyniki wartościowania są podstawą ustalenia kategorii zaszeregowania, w praktyce ujętych najczęściej w postaci taryfikatora stanowisk oraz siatki i tabeli płac. Na ich podstawie ustala się płacę zasadniczą pracownika. To zadanie, które stoi przed Policją.

Motywatory pozapłacowe występują w dwóch grupach, jako:

- elementy motywowania występujące w postaci materialnej;
- elementy motywowania występujące w postaci pozamaterialnej.

Stanowią one istotny bodziec motywacyjny do efektywniejszej pracy, świadczą o dbałości firmy o pracownika, a co najważniejsze wychodzą naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom pracowników. Motywatory pozapłacowe przedstawia zamieszczony niżej schemat (zob. wykres nr 2).

Wykres nr 2. Podział pozapłacowych czynników motywacyjnych



Szczególna rola w grupie **motywatorów materialnych** przypada szkoleniu i rozwojowi pracowników. Szkolenie jest silnie skorelowane z potrzebami i oczekiwaniami pracowników, a także ma istotne znaczenie motywacyjne z uwagi na:

- możliwość rozwoju zawodowego;
- stwarzanie pracownikom warunków do samorealizacji;
- zwiększenie „elastyczności kwalifikacyjnej", co zwiększa szanse pracowników na rynku pracy;
- kształtowanie ścieżki kariery pracowników.

Jednocześnie przynosi ono instytucji korzyści, do których można zaliczyć:

- wzrost produktywności pracy;
- wzrost zaangażowania pracowników w realizację zadań;
- głębszą identyfikację pracowników z instytucją i jej celami;
- wzrost morale pracowników;
- poprawę komunikacji w instytucji;
- poprawę wizerunku instytucji w otoczeniu.

W grupie elementów motywowania pozapłacowego o **charakterze materialnym** występują ponadto: ubezpieczenia dla grupy zawodowej, bony towarowe dla pracowników cywilnych, przydzielanie służbowego telefonu komórkowego. Do tej grupy należą też pożyczki (KKOP), nagrody rzeczowe, pomoc psychologiczna oraz organizacja imprez sportowych, konkursów i festynów.

Druga grupa to **bodźce pozamaterialne**, które można podzielić na:

- zewnętrzne w stosunku do wykonywanej pracy (pochwały, nagany, opinie);
- bezpośrednio odnoszące się do wykonywanej pracy (warunki pracy, poprawne stosunki międzyludzkie – zwłaszcza dobre relacje przełożony – podwładny, właściwy przydział zajęć, zwiększenie stopnia swobody, konsultowanie decyzji itp.).

W grupie motywatorów pozapłacowych o charakterze pozamaterialnym szczególne znaczenie ma posiadanie pracy będącej źródłem stałych dochodów. Chociaż płaca to w naszych warunkach nadal istotny element motywowania, to stałe zatrudnienie jest często wyżej stawiane niż poziom zarobków. Z pewnością i stałością pracy pracownicy wiążą możliwość osiągnięcia wielu innych korzyści, mających wymiar materialny i pozamaterialny.

Istotne znaczenie w tej grupie motywatorów mają awanse. Pracownicy wysoko cenią możliwość awansu na wyższe stanowisko, jasne ścieżki kariery, wspieranie rozwoju zawodowego przez bezpośredniego przełożonego. W związku z tym powinno się określić ścieżki rozwoju – możliwe stanowiska awansu oraz kompetencje, jakie pracownik musi posiadać.

Bardzo istotny element motywowania pozamaterialnego stanowi dobra organizacja pracy. Jest ona wykorzystywana jako wszechstronny i względnie tani środek motywowania oraz jako sposób umożliwiający udział pracowników w zarządzaniu. Z organizacją pracy ma związek również czas pracy i jego odpowiednie wykorzystanie. Właściwie dobrany, daje możliwość wydajnej pracy oraz zaspokojenia potrzeb osobistych, a co za tym idzie, osiągnięcie większej satysfakcji z pracy.

Istotne znaczenie motywacyjne ma też samodzielność realizacyjna oznaczająca swobodę działania i decydowania. Duża samodzielność i przyj-

mowanie na siebie odpowiedzialności są szczególnie ważne dla pracowników szukających sporych wyzwań. Na ten aspekt zwracano głównie uwagę w instytucjach, w których daje się pełną samodzielność w realizacji zadań oraz nieograniczony dostęp do kierowników wszystkich szczebli.

Równie istotne znaczenie motywacyjne ma możliwość wykonywania pracy wymagającej zaangażowania oraz innowacyjności. Dlatego w instytucjach tworzy się warunki stwarzające szansę na wyzwalanie zaangażowania oraz innowacyjności i kreatywności. Wszyscy pracownicy są angażowani do samodzielnej realizacji zadań, a zakres przyznanych uprawnień sprzyja wielu inicjatywom.

Bardzo ważnym elementem motywowania pozamaterialnego jest dostęp do informacji. Przepływ informacji powinien być jasny i zrozumiały, oparty na bezpośrednim przekazie przez przełożonych, przedstawicieli związkowych, kierownictwo w ramach spotkań, narad, jak też w formie pisemnych informacji dostępnych dla każdego pracownika. Informacja przekazywana jest z „góry na dół" oraz z „dołu do góry". Z góry na dół przekazywane są wiadomości dotyczące głównie strategii i celów oraz planowanych zmian. Przekazywanie tych informacji jest gwarancją dobrej atmosfery pracy, zaspokaja potrzeby przynależności, interakcji społecznych i komunikacji wewnętrznej oraz kształtuje pozytywne postawy wobec pracy, zwierzchnika i współpracowników, a także wpływa na morale pracowników. Istotne znaczenie ma również przekazywanie informacji z „dołu do góry", czyli od pracowników do przełożonych. Odbywa się to przez:

- organizowanie narad z udziałem pracowników dających szansę wypowiedzenia się na szerokim forum;
- okresowe narady w zespołach – zbieranie uwag i propozycji pracowników;
- stałe narady kierownictwa z zespołami powołanymi do rozwiązywania określonych problemów, jak też kierownikami niższych szczebli;
- system wewnętrznej poczty internetowej.

Ważnym elementem wynikającym z oczekiwań pracowników i ich potrzeb jest atmosfera, dobre stosunki i życzliwość w środowisku pracy, klimat, poprawne relacje międzyludzkie. To wartości, które wysoko ceni wielu pracowników. Poprawne kontakty w pracy, życzliwość w środowisku mają też znaczenie dla kształtowania wysokiego poziomu kultury organizacyjnej i sprzyjają osiąganiu bardzo dobrych wyników pracy. Jeżeli stworzy się taki klimat, w którym pracownik będzie się czuł dobrze, wpłynie to na lepsze wypełnianie przez niego obowiązków.

Pozycja i prestiż instytucji mają istotne znaczenie dla przyswojenia sobie określonej kultury organizacyjnej i zdobycia praktycznej wiedzy, jak też kształtowania dalszej kariery.

Formy uznania, pochwały mają istotne znaczenie dla zwiększenia poczucia własnej wartości. Czynnikiem ją budującym jest pochwała. Pracownik czuje się na tyle wartościowy, na ile czuje się godny pochwał. Może być to chwalenie na posiedzeniu lub spotkaniu, gdy przedstawia się, co dana osoba osiągnęła, jak również poprzez listy pochwalne. To, co zostało podkreślone, zauważone, będzie na pewno powtórzone. Przełożony powinien chwalić te osiągnięcia i postępowania, które chciałby znowu docenić. Pochwała wpływa więc na to, że dana osoba chce powtórzyć swój sukces. Okazywanie uznania pracownikom wzmacnia: motywację, zaangażowanie, poczucie własnej wartości i samoocenę pracownika. Im poczucie wartości jest wyższe, tym bardziej pracownik jest pewny, że może poradzić sobie z wyzwaniami, które przed nim stoją. Będzie chętniej podejmował ryzyko, nawet mając świadomość, że może mu się nie uda zrealizować zadania.

Tak samo formalne wyróżnienia, takie jak: odznaczenia, dyplomy, umieszczanie zdjęcia wyróżniającego się pracownika w miejscu ogólnie dostępnym, wybór pracownika miesiąca, są wartościami cenionymi przez wszystkich pracowników.

Sprawny system komunikacji ma bardzo duże znaczenie z punktu widzenia motywacyjnego. Z jednej strony pracownicy chcą być informowani o tym, co dzieje się w instytucji, o jej sukcesach i porażkach, planowanych zmianach, wynikach zespołów.

Z drugiej zaś powinni być informowani o wynikach swojej pracy. Znajomość celów instytucji oraz tego, w jaki sposób ich realizacja wiąże się z realizacją planów osobistych, jest dodatkowym źródłem motywacji wewnętrznej pracowników. Ma to istotne znaczenie, bowiem:

- pozwala na lepszą identyfikację pracowników z instytucją – dobrze poinformowanemu pracownikowi o sprawach instytucji zależy na tym, by „dobrze się w niej działo" – pracownik wie, że od jego pracy w dużym stopniu zależy dobro instytucji;
- umożliwia lepsze kierowanie zespołem – pracownicy zaznajomieni z ogólną sytuacją w instytucji, a także z jej zadaniami, lepiej pracują jako zespół; nie tracą czasu na poszukiwanie informacji;
- podnosi ich motywację – pracownicy, z którymi rozmawia się o ważnych dla instytucji problemach, „nie stoją z boku", potrafią bardziej się zaangażować w działalność instytucji, zależy im na dobrym wykonywaniu swoich obowiązków;
- integruje pracowników – informowani o ważnych dla instytucji problemach czują odpowiedzialność za siebie i zespół, pomagają sobie w trakcie wykonywania zadań.

Ważnym sposobem komunikacji są szkolenia wewnętrzne, podczas których kierownictwo przedstawia plany na najbliższy okres i podsumowuje do-

tychczasową działalność, przedstawia propozycje planowanych zmian, czy to w zakresie organizacyjnym, czy też w innym obszarze. Pracownicy mają możliwość uczestnictwa w dyskusji na temat nowych rozwiązań i jest to z pewnością element o charakterze motywującym, dający poczucie współuczestnictwa w tworzeniu elementów strategii instytucji. W trakcie takich spotkań pracownicy mogą też zgłaszać swoje uwagi do źle funkcjonujących obszarów. Kolejnym rozwiązaniem, podobnym do wyżej przedstawionego, jest pomysł organizowania spotkań integracyjnych dla pracowników i ich rodzin. Sprzyja to integracji, nawiązywaniu kontaktów nieformalnych oraz identyfikowaniu się z instytucją.

Istotnym elementem jest ukazywanie na forum specyfiki pracy poszczególnych komórek organizacyjnych, ich pracowników i osiągnięć. Pracownicy, dzięki ukazaniu ich specyfiki pracy i uznania dla niej, odczuwają satysfakcję niezależnie od charakteru obowiązków, jakie wykonują. Specyficzną formą uznania jest wyłanianie liderów i przyznawanie im np. pakietu korzyści pozamaterialnych. Praca w dobrym zespole to ważny element motywujący, istnieje bowiem ścisła zależność między oceną komórki a dostępem do pakietów. Pracownicy otrzymają je, jeżeli komórka zostanie wysoko oceniona.

W zespole jest miejsce na konkurencję, ale tylko konstruktywną i motywującą. Działania zespołowe i wspólna praca są szansą na osiągnięcie sukcesu.

Bardzo istotnym elementem motywacyjnym jest możliwość oficjalnych wypowiedzi na tematy związane z instytucją. Zwiększa to poczucie wartości pracownika. Jest to możliwe dzięki organizowaniu m.in. anonimowych ankiet, w których pracownicy mogą wyrazić swoją opinię na temat organizacji pracy, przywództwa, współpracy w zespole, bowiem większość z nich to eksperci w swojej dziedzinie, mogący dostarczyć wiele cennych pomysłów dotyczących usprawnienia pracy i wdrożenia koniecznych zmian. Poszukując sposobów zmiany na lepsze, warto skorzystać z ich rad, w przeciwnym wypadku będą demotywowani, niechętnie nastawieni do narzuconych im zmian. Przed wprowadzeniem nowych procedur warto skonsultować się z tymi pracownikami, których one dotyczą, i zachęcić do wzięcia pełnej odpowiedzialności za ich wprowadzenie.

Motywowanie poprzez możliwość kontaktu z najnowszą techniką i technologią ma dla pracowników bardzo ważne znaczenie. Pozwala to wykorzystać możliwości i umiejętności pracowników, jak też daje szansę doskonalenia.

Istotne znaczenie z punktu widzenia motywacyjnego ma również zapewnienie wysokich standardów pracy poprzez dbałość o komfort i bezpieczeństwo pracownika. Jest to wynik potrzeb i oczekiwań pracowników, dostrzeganych przez instytucje, które starają się stworzyć bardzo dobre wa-

runki środowiska pracy, prowadzą szkolenia pracowników w zakresie bezpieczeństwa pracy oraz inicjują i wdrażają rozwiązania służące jego poprawie. Na równi traktuje się jakość pracy, ochronę środowiska oraz ochronę zdrowia i bezpieczeństwo pracy.

Zasady konstruowania systemu motywacyjnego

Motywowanie jest skomplikowanym zadaniem, którego nieumiejętne wykonanie bardzo często prowadzi do błędów wywołujących efekt odwrotny od zamierzonego. Należy pamiętać o niżej podanych zasadach.

- Motywowanie polega na ciągłym wytyczaniu pracownikom celów, których osiągnięcie wiąże się z określonymi korzyściami. Takie podejście rodzi także niebezpieczeństwa z powodu położenia zbyt dużego nacisku na indywidualne wyniki. Prowadzić to może do wzmocnienia działań pojedynczych pracowników demotywujących równocześnie zespół jako całość, czego efektem może być np. niezdrowa konkurencja lub też brak przepływu informacji pomiędzy pracownikami.
- Jednym z najczęstszych błędów związanych z motywowaniem pracowników poprzez wynagrodzenia jest fakt, iż nie stwarza ono poczucia sprawiedliwości. Brak tego elementu wpływa w znacznym stopniu negatywnie na motywację u pracowników, decydując o nieskuteczności całego systemu. **Błąd w tej kwestii powstaje najczęściej podczas oceny pracownika, efektów jego działań, postawy, zachowania, rozwoju itd. Wynika on z faktu, iż weryfikacji dokonuje się praktycznie na podstawie subiektywnych odczuć osoby oceniającej. Prowadzi to do braku akceptacji ocen i w efekcie do demotywacji**. Rozwiązanie tego problemu polega na stworzeniu ściśle określonych, mierzalnych i sformalizowanych zasad, które są znane i akceptowane przez pracowników. Znalezienie precyzyjnego i obiektywnego katalogu kryteriów oceny jest największym wyzwaniem dla ludzi zajmujących się wynagrodzeniami w firmie.
- Elementem, na który trzeba zwrócić uwagę przy konstrukcji motywacyjnego systemu wynagrodzeń, jest także właściwa identyfikacja oczekiwań pracowników. W tym wypadku problemem jest arbitralne przyznawanie nagród, które w ujęciu kadry zarządzającej są wartościowe, a przez pracownika postrzegane jako zbędne czy wręcz obciążające. Należy jednakże podkreślić, iż pozafinansowe składniki wynagrodzeń są istotnym elementem motywacyjnym. Zaliczyć do nich można: nagrody niefinansowe i kafeterie. Ich zaletą jest to, iż wyróżniają pracownika, a w przypadku kafeterii, że wybór nagrody pozostaje w gestii pracownika.
- Negatywnym aspektem, na który powinno się zwrócić uwagę, konstruując motywacyjne systemy wynagrodzeń, jest fakt, iż bazują one często na wy-

nikach krótkookresowych działań. Nie zachęcają tym samym pracowników do podejmowania działań długofalowych, mających przynieść korzyści organizacji w dłuższym okresie. Jest to szczególnie szkodliwe, gdy system ten jest skierowany do kadry menedżerskiej, której priorytetem powinien być rozwój firmy w długim czasie. Natomiast w przypadku niektórych stanowisk kwestia ta będzie w niewielkim stopniu oddziaływać na motywację.

- Konstruując motywacyjny system wynagrodzeń, należy także pamiętać, iż nie może on być jedynym sposobem motywowania pracowników. Błędem jest przywiązywanie zbyt dużej wagi do motywacji zewnętrznej w postaci wynagrodzenia – kosztem motywacji wewnętrznej pracownika. Niezwykle ważną kwestię stanowi powiązanie wynagrodzeń z motywacją wewnętrzną – z aspiracjami pracowników. Należy położyć również nacisk na stworzenie przyjaznego środowiska pracy, które samo w sobie będzie stanowiło istotną wartość.
- Trzeba zwrócić uwagę na wady systemów wynagrodzeń wynikające z:
  - zmian zachodzących w charakterze i treści poszczególnych stanowisk pracy,
  - niedostatecznej wiedzy i umiejętności osób zarządzających,
  - rozbieżnych systemów wartości pracowników i przełożonych,
  - niesprawnych systemów administrowania,
  - działalności związków zawodowych [J. Burdek, http://www.wynagrodzenia.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.78/wpis.1672].

2. FAKTY I MITY NA TEMAT MOTYWACYJNEJ ROLI WYNAGRODZENIA

Z całą pewnością wielokrotnie podczas swojej pracy na stanowisku kierowniczym zastanawiałeś się nad formą wynagrodzenia dla podległych Ci policjantów i pracowników. Czy za ujęcie sprawcy na gorącym uczynku, czy za świetnie przeprowadzoną analizę bilingów telefonicznych, która doprowadziła do ujęcia sprawcy przestępstwa, powinieneś nagrodzić podległego

policjanta formą nagrody pieniężnej czy ustną pochwałą? Przyjrzyjmy się zagadnieniu nagrody nieco bliżej.

Pieniądze, w formie pensji lub innej postaci wynagrodzenia, stanowią najbardziej oczywistą formę zewnętrznej nagrody i długo jeszcze będą stanowić podstawową siłę motywacyjną, dlatego umiejętne ich wykorzystanie w stymulowaniu efektów, postaw i zachowań pracowników jest bardzo ważne. Pamiętać jednak należy, że motywowanie poprzez płace jest procesem złożonym i nie przebiega według prostej reguły: **większe pieniądze – silniejsza motywacja**. Skala poziomu motywacji wywołanej płacami może być zarówno wysoka, jak i niska i wynika to z wielu czynników, zależnych od samej instytucji, jak też leżących poza sferą jej oddziaływań. Czynniki te działają w różnych kierunkach, jedne wzmacniają motywacyjne działanie pieniądza, inne zaś hamują.

Niewątpliwie pieniądze są przysłowiową marchewką, której chce większość ludzi. Jednak Herzberg (profesor zarządzania z Massachusetts Institute of Technology) podał w wątpliwość skuteczność pieniędzy jako czynnika motywującego, ponieważ, jak stwierdził, o ile ich brak wywołuje niezadowolenie, o tyle ich dostatek nie daje wcale trwałej satysfakcji [M. Armstrong 2005, s. 121].

Ponadto **pieniądz nie prowadzi wprost do większego zaangażowania. Badania potwierdzają, że dodatkowy bodziec finansowy traci na znaczeniu w przypadku pobierania w miarę wysokiego wynagrodzenia stałego. Premia jest zawsze mile widziana. Staje się jednak standardem w odczuciu otrzymujących ją – przyzwyczajenie przychodzi błyskawicznie. W konsekwencji – czy brak premii, czy utrzymanie jej na w miarę stałym poziomie i tak będzie odbierane jako strata, odebranie czegoś, do czego pracownicy się przyzwyczaili. Nagrodami bez zmiany ich formy, częstotliwości czy wysokości nie da się utrzymać na dłuższy okres zainteresowania realizacją zadań – celów. Do podtrzymania atrakcyjności zachęt materialnych konieczna jest zatem ich zmienność i dopełnienie bodźcami długoterminowymi w okresie kilku lat, a także bodźcami niematerialnymi, np. uznaniem, większym prestiżem, bogatszą treścią pracy, możliwością rozwoju, współdecydowania i innymi. Niemniej jednak pieniądze są bardzo ważne w sytuacji, gdy pracowników nie stać na życie na w miarę przyzwoitym poziomie. Wtedy bodźce finansowe, jako wymierny konkret, są najważniejsze.**

Należy także podkreślić, że różni ludzie mają różne potrzeby i pragnienia. Nie można założyć, że pieniądze motywują każdego jednakowo i w takim samym stopniu [M. Armstrong 2005, s. 121 i nast.].

Wynagrodzenie finansowe odgrywa ważną rolę, ale nie reguluje wszystkich zobowiązań ze strony pracodawcy. Motywacja pracowników ma różne

źródła. Autorzy książki pt. *O krok dalej* [D. Macleod i Ch. Brady 2011, s. 172] stworzyli cztery powody zaangażowania pracownika:

- wiara, że wynagrodzenie za pracę jest proporcjonalne;
- poczucie bycia szanowanym, kierownictwo liczy się z opinią pracownika;
- możliwość doskonalenia swoich umiejętności;
- wiara, że organizacja chce się zaopiekować pracownikiem.

Te stwierdzenia tworzą podstawę dobrego samopoczucia pracowników. Personel każdej organizacji dysponuje zasobami energii i chęci do pracy, będącymi czynnikami programu zaangażowania. Zwyczajne, codzienne wymogi większości stanowisk pracy zwykle prowadzą do zmniejszania się powyższych zasobów. Wyśrubowane terminy, źle działający system informatyczny, trudni współpracownicy i inne stresy towarzyszące pracy obniżają poziom energii i zaangażowania, dlatego „zasoby dobrego samopoczucia" muszą być ciągle uzupełniane. Trudno jest pracować na najwyższych obrotach, jeżeli ostatnia podwyżka była raczej symboliczna, jeśli w organizacji nie istnieje dobry system szkoleń (bo nie ma na to ani pieniędzy, ani czasu) lub jego ostatnia propozycja została natychmiast odrzucona, a komputer ciągle się zawiesza.

Wynagrodzenie jest tylko częścią umowy o pracę. Zgodnie z poglądami Davida Macleoda i Chrisa Brady'ego, płaca i związane z nią zagadnienia **wcale nie znajdują się w czołówce powodów zaangażowania pracowników**. Główną przyczyną takiej sytuacji jest fakt, że płaca dla większości respondentów ankiet jest traktowana, w pewnym sensie, jako element „higieny" [D. Macleod i Ch. Brady 2011, s. 172 i nast.].

Podobną wątpliwość skuteczności pieniędzy jako czynnika motywującego szerzył Herzberg.

Dlaczego więc wynagrodzenie jest tak istotne?

PAMIĘTAJ!

Płaca jest czynnikiem higieny pracy. Jeżeli jest zaniedbywana, zmniejsza zasoby dobrego samopoczucia pracowników.

Ogólnie można powiedzieć, że pensja powinna zapobiegać demotywacji personelu z powodu postrzeganej niesprawiedliwości, pozostałe zaś, niefinansowe elementy wynagrodzenia powinny zapewnić prawidłowy rozwój pracowników, motywując ich do zwiększonego wysiłku [D. Macleod i Ch. Brady 2011, s. 172 i nast.].

PAMIĘTAJ!

Musi być sprawiedliwie: kiedy pracownicy uważają, że dostają za mało pieniędzy, wkrada się rozgoryczenie. Dopóki są zdania, że ogólnie nie jest źle, nie masz problemu.

Dianie Thompson, prezes Camelot [D. Macleod i Ch. Brady 2011, str. 175]

Jako przełożony zwróć uwagę, iż nadzwyczaj demotywująca, a nawet destrukcyjna jest sytuacja, w której pracownicy mają wrażenie, że ich kolega lub przełożony jest niesprawiedliwie wysoko nagradzany.

Tu uwaga: sprawiedliwość niekoniecznie – a nawet rzadko – oznacza równość. Nie bój się różnicowania i przeznaczania większości premii dla tych, którzy się wybijają. Pracownicy zazwyczaj rozumieją słuszność i akceptują logikę różnicowania nagród, wiedząc, że tego rodzaju zróżnicowanie pomaga dobrze oceniać wyniki pracy. Jednakowe nagrody zarówno dla obiboków, jak i osób ciężko pracujących są poważnym źródłem demotywacji [D. Macleod i Ch. Brady 2011, s. 176 i nast.].

Pieniądze same w sobie mogą nie mieć żadnego znaczenia, ale uzyskują znaczną moc motywacyjną, ponieważ symbolizują wiele nieuchwytnych celów. Funkcjonują jako symbol – na różne sposoby dla różnych ludzi oraz dla tej samej osoby w różnym czasie.

Pamiętaj, że jakkolwiek wynagrodzenie zostanie zakwalifikowane, czy jako czynnik higieny, czy czynnik motywujący, to pieniądze zawsze stanowią środek do osiągnięcia różnych celów. Jest to potężna siła, ponieważ łączy się bezpośrednio lub pośrednio z zaspokojeniem wielu potrzeb, takich jak [M. Armstrong 2005, s. 121, 122]:

- podstawową potrzebę jedzenia, picia i snu; ponadto, od wysokości wynagrodzenia zależy jakość życia pracownika;
- bezpieczeństwa; bezpieczeństwo materialne daje poczucie bezpieczeństwa w ogóle; łatwiej jest angażować się człowiekowi, gdy ma pewność, że posada, którą zajmuje, zapewni życie na odpowiadających mu warunkach;
- uznania; odpowiednia pensja nie może całkowicie zaspokoić tej potrzeby; wyrażenie uznania jest częścią wynagrodzenia, jest wyrazem tego, że doceniony został wysiłek i dobre wyniki;
- samorealizacji; w nowoczesnych systemach wynagradzania pracowników istnieje już możliwość uwzględnienia potrzeby ich samorealizacji; nie dotyczy to jedynie kwestii finansowej, chodzi tu m.in. o umożliwienie ustalenia ruchomego czasu pracy [R. Niermeyer 2009, s. 137 i nast.].

Jako przełożony w takiej organizacji, jaką jest Policja, masz przed sobą trudne zadanie, jednakże przy dokładnej analizie sytuacji można sprawić, że motywacja ulegnie zwiększeniu, nawet przy braku wystarczających środków finansowych. Skuteczne motywowanie pracowników nie polega wyłącznie na zwiększaniu wydatków i nie jest w 100% uzależnione od zasobów finansowych pracodawcy. Bardzo często to właśnie pozamaterialne metody motywowania, takie jak: dobra atmosfera w pracy, jasne kryteria awansu, dobre relacje z przełożonym, prawidłowa komunikacja, przynoszą największe korzyści. Wszak dobry i zmotywowany pracownik to fundament każdej organizacji.

Jednakże nie zapominaj, że kwestie finansowe, jak już wcześniej zaznaczono, są niezwykle istotne: zaniedbanie prowadzi do demotywacji pracownika, poczucia braku poszanowania dla jego pracy i budzi w nim rozgoryczenie.

Motywowanie pozafinansowe nie sprawdza się, jeżeli nie idzie w parze z dobrym systemem wynagrodzenia. Obie te metody są ze sobą powiązane. Żadna z nich, stosowana pojedynczo, nie przyniesie rezultatu. Kluczem do zadowolenia pracowników jest prawidłowy podział pieniędzy na pensje podstawowe oraz różnego rodzaju premie. Złe systemy motywacji finansowej wynikają najczęściej z braku zrozumienia przełożonych dla siły, jaką może ona stanowić w motywowaniu podwładnych. Każdy szef może poszukiwać własnych metod, byleby tylko weryfikował ich skuteczność i poprawiał ewentualne niedociągnięcia.

PAMIĘTAJ!

- **Zaniedbanie ze strony płacy prowadzi do demotywacji pracownika.**
- **Wynagrodzenie musi być sprawiedliwe.**
- **Sprawiedliwość nie zawsze oznacza równość, nie obawiaj się różnicowania systemu wynagrodzeń.**

3. ANALIZA OBECNEGO SYSTEMU MOTYWACYJNEGO W POLICJI

3.1. Motywatory płacowe

Uposażenie policjanta składające się z uposażenia zasadniczego i z dodatków do uposażenia przedstawia tabela nr 1.

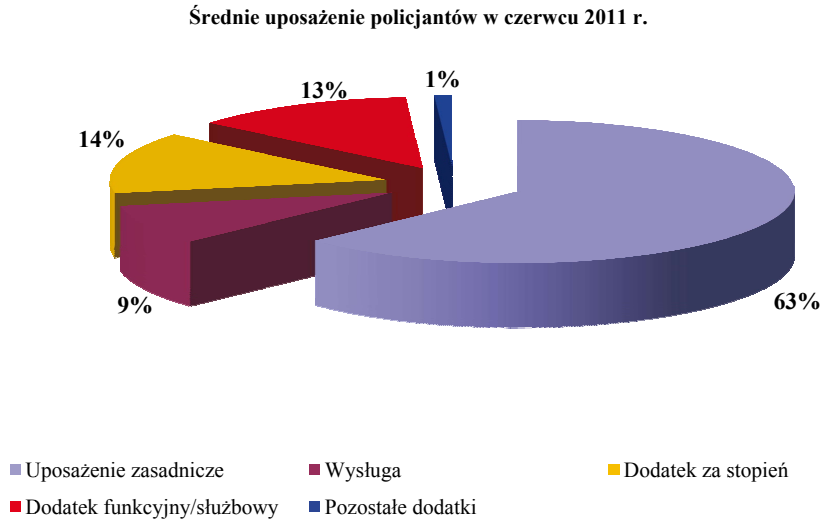
Tabela 1. Składniki uposażenia policjanta

uposażenie zasadnicze	wzrost uposażenia z tytułu wysługi lat	dodatek za stopień	– dodatek służbowy – dodatek funkcyjny	– dodatek za opiekę nad służbowym koniem lub psem (prewencja i technika kryminalistyczna), – dodatek instruktorski (OPP i AT) – dodatek lotniczy (lotnictwo Policji), – dodatek kontrolerski (inspekcja, kontrola), – dodatek specjalny (BSW, CBŚ, komórki AT)	dodatek terenowy (w związku z udziałem w akcjach)	dodatek stołeczny

Uposażenie policjanta określa *rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 6 grudnia 2001 r. w sprawie szczegółowych zasad otrzymywania i wysokości uposażenia zasadniczego policjantów, dodatków do uposażenia oraz ustalania wysługi lat, od której jest uzależniony wzrost uposażenia zasadniczego* (Dz. U. Nr 152, poz. 1732, z późń. zm.).

Poniżej przedstawiamy wykres obrazujący średnie uposażenie policjantów za czerwiec 2011 r. z rozbiciem procentowym poszczególnych składników uposażenia.

Wykres nr 3. Średnie uposażenie policjantów w czerwcu 2011 r.



3.2. Motywatory pozapłacowe materialne

Do motywatorów pozapłacowych materialnych w Policji zalicza się:

- nagrodę roczną,
- nagrodę motywacyjną,
- nagrodę jubileuszową,
- dodatkowe wynagrodzenie za wykonywanie zleconych zadań wykraczających poza obowiązki służbowe,
- zasiłek na zagospodarowanie,
- zapomogi,
- należności za podróże służbowe i przeniesienia,
- nagrody za osiągnięcia w służbie ze środków przekazanych przez samorząd terytorialny,
- równoważnik pieniężny za remont zajmowanego lokalu mieszkalnego,
- równoważnik pieniężny za brak lokalu mieszkalnego,
- zwrot kosztów dojazdu do miejsca pełnienia służby,
- pomoc finansową na uzyskanie lokalu mieszkalnego albo domu jednorodzinnego,
- system emerytalny,
- świadczenia związane ze zwolnieniem ze służby,
- prawo do służbowego lokalu mieszkalnego,

- prawo do kwatery tymczasowej,
- dopłatę do wypoczynku,
- przejazd do wybranej miejscowości w kraju,
- wyżywienie lub równoważnik pieniężny w zamian za wyżywienie,
- inne świadczenia – przysługujące policjantom lub ich rodzinom.

3.3. Motywatory pozapłacowe niematerialne

Policjantowi, który wzorowo wykonuje obowiązki, przejawia inicjatywę w służbie i doskonali kwalifikacje zawodowe, mogą być udzielane następujące wyróżnienia:

- pochwała,
- krótkoterminowy dodatkowy urlop wypoczynkowy w wymiarze do 10 dni roboczych,
- przyznanie odznaki resortowej (np. „Zasłużony Policjant"),
- przedterminowe mianowanie na wyższy stopień policyjny.

Inne możliwości motywowania niematerialnego policjantów wynikające z ustawy o Policji:

- urlop dodatkowy,
- urlop okolicznościowy,
- płatny urlop zdrowotny.

Inne motywatory, wynikające z odrębnych przepisów:

- ordery lub odznaczenia (np. „Krzyż Zasługi").

4. MOCNE I SŁABE STRONY SYSTEMU MOTYWACYJNEGO

Analizy mocnych i słabych stron systemu motywacyjnego w Policji dokonano zgodnie z podziałem narzędzi motywowania (por. wykres nr 1).

4.1. Środki przymusu

Warsztat pracy policjanta kształtują m.in. akty prawne przełożonych: zarządzenia, decyzje, wytyczne, instrukcje.

Mocne strony:

- każdy obszar działalności Policji jest skodyfikowany, opisany;
- podejmowanie starań zmierzających do zmian przepisów odpowiadających zmieniającym się uwarunkowaniom działalności Policji.

Słabe strony:

- długotrwałość wprowadzania zmian obowiązujących przepisów prawa;
- niespójność przepisów z innymi obowiązującymi aktami prawnymi;

- niejednoznaczność zapisów skutkująca często diametralnie różną interpretacją;
- opiniowanie w pośpiechu, bez możliwości dogłębnego zdiagnozowania problemu, który ma zostać formalnie uregulowany (zbyt krótkie terminy na zajęcie stanowiska);
- zbyt skromny katalog kar dyscyplinarnych, uniemożliwiający czasami odpowiednie dostosowanie poziomu kary do stopnia zawinienia.

4.2. Środki zachęty – ekonomiczne

Mocne strony:

- stałość zatrudnienia – w porównaniu z innymi grupami zawodowymi,
- atrakcyjność przywilejów socjalnych;
- wystarczający katalog dopuszczalnych wyróżnień.

Słabe strony:

- brak możliwości regulowania uposażenia zasadniczego w drodze indywidualnych podwyżek;
- zbyt duża liczba dodatków do uposażenia zasadniczego;
- brak możliwości elastycznego dostosowywania wysokości dodatków służbowych/funkcyjnych w związku z długotrwałą absencją w służbie (zwolnienia lekarskie, zawieszenie w czynnościach służbowych na okres do czasu zakończenia postępowania karnego, tymczasowe aresztowanie);
- niewystarczające środki przewidziane na nagrody motywacyjne – konieczność zwiększenia procentowego udziału (aktualnie 2,25%) środków na nagrody w planowanych środkach przewidzianych na uposażenia;
- niejasność kryteriów przyznawania wyróżnień („za wzorową służbę”);
- zachwiane proporcje pomiędzy uposażeniem zasadniczym a wszystkimi dodatkami przyznanymi policjantowi – dodatki stanowią nierzadko 50% wysokości uposażenia zasadniczego;
- symboliczne zróżnicowanie wysokości dodatków za poszczególne stopnie służbowe (różnica pomiędzy kolejnymi stopniami o 10 zł, co sprawia, że awans w stopniu ma znaczenie wyłącznie prestiżowe, pomimo że warunkiem takiego awansu jest kilkuletnia wzorowa służba);
- warunki przyznawania określonych świadczeń socjalno-bytowych umożliwiają nierzadko patologizację określonych obszarów (dojazd do miejsca pełnienia służby, równoważnik za brak mieszkania);
- ochrona uposażenia – art. 121 ustawy o Policji (przebywanie na zwolnieniu lekarskim nie powoduje obniżenia wynagrodzenia), stwarzanie policjantom możliwości nadużywania tego przywileju;
- zmniejszenie po 20 latach służby procentowej wysokości wzrostu uposażenia z tytułu wysługi lat z 1% za każdy rok do 0,5% – brak motywacji dla policjantów z większym stażem służby do pozostawania w niej;

- możliwe do zaoferowania wynagrodzenie dla fachowców z określonych specjalności jest dalece niekonkurencyjne na rynku pracy.

4.3. Środki zachęty – pozaekonomiczne

Mocne strony:

- możliwość awansu zawodowego – odpowiednia liczba stanowisk umiejscowionych w poszczególnych korpusach stopni służbowych;
- stworzenie możliwości podwyższania przez wyróżniających się policjantów poziomu wykształcenia ogólnego w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie, z późniejszą perspektywą awansu zawodowego;
- pozyskiwanie funduszy unijnych umożliwia podnoszenie kwalifikacji (szkolenia językowe, informatyczne itp.);
- podejmowanie prób poprawy warunków służby i pracy, np. ustawa modernizacyjna.

Słabe strony:

- permanentne zmiany uregulowań funkcjonowania szkolenia zawodowego w Policji;
- nieadekwatność możliwości szkoleniowych do zgłaszanych potrzeb;
- finansowe ograniczenia wykorzystania pełnej oferty szkoleniowej;
- ograniczenie możliwości doskonalenia zawodowego w zakresie umiejętności praktycznych – brak strzelnic, hal sportowych, torów przeszkód;
- brak przełożenia szkoleń zawodowych, podwyższenia kwalifikacji (za wyjątkiem szkoleń dla absolwentów szkół wyższych) na możliwości awansu zawodowego;
- brak wpływu efektów doskonalenia zawodowego na poziom uposażenia;
- umożliwienie zmiany korpusu służbowego (za wyjątkiem korpusu oficerów) bez konieczności zachowania, określonej ustawowo, kolejności stopni służbowych – marginalizacja roli stopnia służbowego;
- zbyt krótkie okresy służby wymagane do zajmowania określonych stanowisk w Policji – policjant zbyt szybko osiąga dostępne dla niego w jednostce maksymalne stanowisko służbowe, co przekłada się na demotywujący brak dalszych perspektyw;
- pozorna szczególna ochrona policjanta – brak właściwej reakcji organów ścigania oraz wymiaru sprawiedliwości w przypadku zamachu na prawnie chronione dobro wynikające z wykonywania zawodu policjanta;
- brak ochrony członka organizacji o nazwie Policja ze strony samej organizacji (brak funduszu przeznaczonego dla ochrony prawnej policjanta np. w przypadku pomówień);
- brak uregulowań umożliwiających organizację integracyjnych imprez kulturalno-sportowych w ramach czasu służby i z zaangażowaniem publicznych środków finansowych;

- pozorny nacisk na samodzielność wykonawczą i decyzyjną – brak realnych narzędzi przekazywanych podległym policjantom czy cesji uprawnień, brak wsparcia ze strony organizacji w przypadku niezawinionej błędnej decyzji;
- dysproporcje pomiędzy poszczególnymi grupami pracowniczymi powodują animozje, konflikty, poczucie niesprawiedliwości, dyskryminacji;
- niewystarczające nakłady na infrastrukturę i wyposażenie Policji.

4.4. Środki perswazji

Mocne strony:

- formalne unormowanie cesji uprawnień powodujące zwiększenie poczucia odpowiedzialności za losy organizacji oraz przyspieszenie procesu decyzyjnego;
- racjonalność podejmowanych decyzji oparta m.in. na opiniach środowiska – przykładem dobrej praktyki jest Rada Komendantów powołana przy Komendancie Wojewódzkim Policji w Katowicach (5-osobowa reprezentacja grona 32 komendantów powiatowych/miejskich woj. śląskiego);
- priorytety, strategie działania;
- zwracanie uwagi na problematykę zarządzania firmą, zasobami ludzkimi – nacisk na przygotowanie merytoryczne i praktyczne osób zajmujących lub mających zajmować stanowiska kierownicze.

Słabe strony:

- brak formalnego umocowania komendantów powiatowych/miejskich do dysponowania środkami publicznymi – rozliczanie z realizacji ustawowych zadań bez wyposażenia w stosowne narzędzia;
- ukierunkowanie celów działania organizacji na statystykę – jakość reakcji na zdarzenie warunkowana późniejszym przełożeniem na dane statystyczne.

II

MOTYWOWANIE – O CZYM NALEŻY PAMIĘTAĆ?

1. ZASADA PIERWSZA – NIE MOTYWUJ BEZ PODANIA CELU

Pracownik dobrze wykonuje swoją pracę wtedy, gdy widzi jej sens.
[A. Niemczyk i inni 2009, s. 56]

Cele nadają sens pracy i życiu. Motywują, podnoszą gotowość do aktywności, uwalniają siły i energię. Ludzie chcą nie tylko rozumieć to, co robią, lecz również móc rozpoznać sens swych działań. Jeśli organizacja chce zachęcić swoich pracowników i wykorzystać jak najwięcej ich energii do realizacji swoich zamierzeń, musi zaoferować im wspólny cel do osiągnięcia [R. Niermeyer 2009, s. 67].

W życiu prywatnym, jak i zawodowym, robimy coś chętniej i wkładamy więcej wysiłku w pracę, gdy widzimy jej sens. Jasne sprecyzowanie celu stanowi podstawę do pracy wydajnej i z pewnością przynoszącej wiele satysfakcji. Wiedząc, gdzie podążamy i co chcemy osiągnąć, mamy większą chęć działania i większą motywację do pokonywania trudności, które napotkamy. Kiedy stracimy z oczu cel, zaczynamy działać bez pewności, co nasze działania przyniosą, czasem wręcz kręcimy się w kółko. Wyznaczenie celu pomaga nam utrzymać kurs, którym chcemy podążać.

Pracownik wykonujący swoje czynności służbowe może nie wiedzieć, po co to robi. Nie uczestniczy bowiem w spotkaniach kadry kierowniczej, nie zna długofalowych planów i strategii organizacji i ma zawsze węższy obraz działania firmy niż jego przełożony. Z tego powodu nie powinieneś ograniczać się do wydawania poleceń, ale wytłumaczyć cel stawianego pracownikowi zadania, jego przydatność we wspólnej pracy, tak aby pracownik mógł się z nim utożsamiać [A. Niemczyk i inni 2009, s. 56 i nast.].

PAMIĘTAJ!

Efektywnie pracują te osoby, które dokładnie rozumieją, co mają zrobić i do czego będzie im to potrzebne.

PRZYKŁAD:

Prosząc pracownika np. o napisanie pisma, powinieneś nie tylko określić, czego ma ono dotyczyć – bowiem często kilkuzdaniowe wyjaśnienie pozostawia zbyt wiele niedomówień. Ustal razem z podwładnym nie tylko, co chcesz zawrzeć w piśmie, ale i jakich informacji zwrotnych oczekujesz i do czego będą na dalszym etapie potrzebne, czyli jaki cel chcesz osiągnąć. Jednocześnie ustal konkretny termin realizacji.

Pracownicy zawsze powinni wiedzieć, z jakiego powodu nakłada się na nich zadanie, jak ma ono wpłynąć na funkcjonowanie komórki i jaki jest sposób powiązania danego zadania z funkcjonowaniem innych wydziałów, a być może nawet całej organizacji.

Ostatecznym celem każdej czynności jest satysfakcja i zadowolenie. Dla wszystkich nas duże znaczenie ma zrozumienie ostatecznego efektu naszego działania – dopiero wtedy zaczynamy się z nim utożsamiać.

ZROZUMIEĆ ZADANIE

Zawsze pamiętaj, że jako przełożony, który przydziela zadanie, stoisz w innym miejscu, tzn. posiadasz szerszą perspektywę na temat tego, co dzieje się w organizacji, i masz w głowie większą „bazę danych" aniżeli pracownik. **Przydzielając pracę do wykonania, nie zapominaj, że podwładny znajduje się na innym poziomie wiedzy i zwyczajnie może pewnych rzeczy nie wiedzieć. Podczas rozmów dotyczących wykonania określonej czynności, zapomnij o swojej perspektywie i spokojnie wytłumacz przydzielone zadanie, przekazując wszystkie możliwe informacje na ten temat.**

Głównym błędem przełożonych jest zakładanie, że wszystko, co powiedzą, zostanie natychmiast zrozumiane. Czasami pojawiają się pretensje do pracownika, że od razu nie pojął, czego się od niego oczekuje, bądź chce dostać więcej informacji na temat, którym ma się zająć, a co za tym idzie, zadaje wiele pytań. Szef się irytuje, bo uznaje, iż nie ma czasu na „zbędne" tłumaczenia, bądź zaczyna uważać, że podwładny nie spełnia jego oczekiwań. Pracownik, widząc podirytowanie, aby nie zaogniać sytuacji, daje sobie spokój z uzyskaniem informacji. Oczywiście takie podejście jest błędne i prowadzi do niepotrzebnych niedomówień, a zadanie, które mogłoby zostać wykonane w sposób bardzo dobry, zostaje zrobione, lecz tylko poprawnie.

Tymczasem, gdyby ten sam przełożony zapomniał o swojej perspektywie, wytłumaczył, na czym praca ma polegać, i zaczynając od podstaw (dla niego oczywistych), jasno sprecyzował cel działania oraz zamierzony efekt, z pewnością uzyskałby zaangażowanie podopiecznych i przypuszczalnie – lepszą realizację zadania, co procentowałoby w przyszłości. Wystarczy, aby

przydzielając obowiązki, niektóre kwestie wytłumaczył dokładniej. Jeśli dostarczy nieco więcej danych, wszystko stanie się zrozumiałe.

PAMIĘTAJ!

„Spojrzenie na cel oczami osoby, która będzie go realizować, pozwala przełożonemu opowiedzieć o nim w sposób motywujący. A także, jeśli jest taka potrzeba, przedyskutować go dokładnie. Jak dokładnie? Aż do momentu, gdy podwładny będzie miał poczucie, że stawiany cel jest ważny i potrzebny" [A. Niemczyk i inni 2009, s. 59].

Pamiętaj, że zadanie mające doprowadzić do osiągnięcia ważnego celu zwiększa nasze zaangażowanie emocjonalne, dlatego też istotne jest, abyś dawał swoim podwładnym cele, na których im zależy – wtedy zyskasz ich zaangażowanie.

Sprecyzowanie celu

Wyznaczanie celów zgodnie z regułą SMART jest powszechnie znaną zasadą. Polska wersja rozwinięcia akronimu SMART przedstawia pięć warunków prawidłowo opisanego celu. W języku polskim jest to akronim zbudowany z następujących słów:

- specyficzny (lub szczegółowy),
- mierzalny,
- ambitny,
- realistyczny,
- terminowy.

Cel powinien być dokładnie i jasno sprecyzowany oraz mierzalny, tzn. podwładny musi dobrze zrozumieć, jakie zadanie zostało przed nim postawione. Musi być realistyczne i możliwe do osiągnięcia, ale nie może być zbyt łatwe lub zbyt trudne – cel ma być ambitny i realistyczny. Termin realizacji musi być znany. Jeśli te 5 czynników jest spełnionych na poziomie formułowania celu, to spokojnie można zabrać się za planowanie poszczególnych etapów i jego realizację [A. Niemczyk i inni 2009, s. 70].

Nieosiągalne cele demotywują

Każdy cel musi być dostosowany do okoliczności i osoby. Najpierw powinieneś ocenić sytuację oraz możliwości pracownika i na tej podstawie rozdysponować zadania. Mając do zrealizowania ambitne przedsięwzięcie, ważne jest, abyś zastanowił się, czy Twój podwładny poradzi sobie z zadaniem – czy jest ono dostosowane do jego wiedzy i umiejętności. Cele, które są nieosiągalne bądź trudne do zrealizowania, mogą być przyczyną frustracji i silnie zdemotywować pracownika.

Pamiętaj, iż niektórzy ludzie wolą działania rutynowe i potrafią wpaść w silny stres, gdy każesz im się podjąć czegoś nowego, czego do tej pory nie robili. Warto w tym momencie przekazać takie zadanie osobie lubiącej wyzwania.

PAMIĘTAJ!

Poznaj możliwości i potrzeby pracownika.

Wspólne określenie celu

Dobrym sposobem na przypisywanie odpowiednich zadań konkretnym osobom jest wspólne ustalanie celu. Jeśli pracownik współuczestniczy w tworzeniu nowych zadań, czuje się współodpowiedzialny za ich realizację, utożsamia się z nimi. Daje to też gwarancję, że nie będzie kwestionował wcześniej dokonanych ustaleń, bowiem sam się na nie zgodził. Wzrasta tutaj poczucie odpowiedzialności za dokonany wybór.

Aby wspólne ustalenie celów podziałało motywująco na pracownika, trzeba uwzględnić trzy podstawy motywacji: chęć, możliwość, powinność.

- chęć: włączenie osobistych pragnień i oczekiwań pracownika w ustalenie celów;
- możliwość: uwzględnienie posiadanych przez pracownika kompetencji, wizja ich dalszego rozwoju;
- powinność: negocjacja pożądanego i koniecznego zakresu działania [R. Niermeyer 2009, s. 67].

Jeśli masz taką możliwość, zaproś swoich pracowników na obrady, przedstaw im ogólne cele możliwe do osiągnięcia i zastanówcie się nad drogami dojścia do nich. Zdarza się, że podczas takich spotkań można dookreślić inne założenia, niemniej ważne, w kierunku których ma podążać organizacja.

W tym miejscu należy zaznaczyć jedną rzecz – wspólne określanie celu nie oznacza, że każde zadanie ma być ustalane razem z podwładnymi. Nie wszystko da się w ten sposób zaplanować. Wiele zadań musi być narzucanych odgórnie. Nie ma miejsca na dyskusje w nagłych przypadkach, kiedy liczy się szybkość i efektywność działania – wtedy to przełożony podejmuje decyzję i ponosi też za nią odpowiedzialność – pracownicy muszą się dostosować i zrobić wszystko, aby zrealizować konkretne zadanie.

Jednak tam, gdzie jest to możliwe, opłaca się zaprosić podwładnych do współdecydowania. „W niemal wszystkich analizowanych pozycjach literatury przedmiotu stwierdza się, że partycypacja pracowników z zarządzaniu

wpływa na ich wyższą motywację do pracy (...), w przedsiębiorstwie zarządzanym w stylu demokratycznym decyzje podejmowane są wolniej, ale trafniej, niż gdyby podejmowała je tylko wąska grupa kierowników. Ponadto decyzje te są szybko wprowadzane w życie, nie natrafiają bowiem na opór załogi" [J. Piwowarczyk 2006, s. 179].

Przy ustalaniu wspólnych celów pamiętaj o kilku ważnych zasadach:

- wyznaczone cele nie mogą być zbyt ambitne lub zbyt łatwe, powinny stanowić wyzwanie dla pracownika,
  - wygórowane działają demotywująco, gdyż wydają się nieprawdopodobne,
  - zbyt łatwe do osiągnięcia powodują, że pracownik zaczyna się nudzić;
- uwzględnij, że realizacja ustalanych zadań będzie wpływać na inne, codzienne sprawy organizacyjne, a co za tym idzie, nie może być ich zbyt dużo lub zbyt mało;
- czas na realizację musi być odpowiednio dobrany, nie może być zbyt krótki lub za długi;
- cel ustal tak, aby można było stwierdzić, że został on zrealizowany;
- osiągnięcie go nie powinno się wiązać ze zbyt dużym nakładem pracy i kosztów [R. Niermeyer 2009, s. 71].

Oczywiście warunkiem osiągania korzyści z uczestnictwa personelu w zarządzaniu jest posiadanie przez podwładnych takich cech, jak: wysoki poziom umiejętności, inteligencji i poczucia odpowiedzialności za pracę i za los organizacji.

Pracownik, który uczestniczy w tworzeniu zadania, czuje się za nie współodpowiedzialny i chętniej przekonuje swoich kolegów do tego, co w organizacji ma zostać zrobione, jakie cele mają być realizowane. Jest to jedna korzyść, natomiast korzyść kolejna, wynikająca z partycypacji pracownika w ustalaniu zadań to wyzwolenie dodatkowej motywacji, pracownik chętniej szuka lepszych rozwiązań, jest bardziej twórczy, mocniej zaangażowany – to wszystko przekłada się następnie na lepszą pracę.

Warto zachęcić wszystkie osoby podejmujące decyzje w organizacji, do pytania swoich podwładnych o zdanie i do wysłuchiwania ich opinii przed podjęciem ostatecznej decyzji. Jest to niezwykle trudne, przede wszystkim dlatego, że wiąże się ze zmianą nawyków. Należy poświęcić sporo czasu na rozmowę, dyskusję i konsultacje, co wymaga od przełożonych cierpliwości, a głównie przełamania pewnych stereotypów toku myślenia, mentalności. Celem jest stworzenie całkiem nowej kultury pracy.

PRZYKŁAD: PARTYCYPACJA POLICJANTÓW

Gdy policjant otrzyma sprawę do prowadzenia, pierwszą formą partycypacji może być wspólne ustalenie z przełożonym, co należy w tej sprawie zrobić. Zamiast dawać ścisłe wytyczne, możemy prosić swojego pracownika o informacje, jak on pokierowałby tą sprawą, co uważa za zasadne, by w niej zrobić. Następnie należy obrać wspólny kierunek działania. Policjant będzie miał świadomość, iż sam decydował o czynnościach, jakie należy wykonać, co znacznie wpłynie na jakość pracy.

Również istotne jest, abyś wspólne cele ustalał z osobami, które tego oczekują, tzn. w każdej instytucji jest grupa ludzi nastawiona na realizację zadania, nie zaś na wspólne decydowanie, co należy zrobić w konkretnej sytuacji. Są to osoby, które wolą się podporządkować i wtedy czują się pewnie w pracy. Próba przymuszenia ich do czegoś nowego może powodować, że nie będą akceptować nowego systemu. Dyskutując o własnych celach, tracą poczucie bezpieczeństwa – powinieneś uszanować tę grupę ludzi, gdyż nie oznacza to, że są mniej zaangażowani – oni po prostu są nastawieni na podporządkowanie. Wspólne określenie celu motywuje, lecz nie każdego. Lepiej poznać preferencje swoich pracowników i nie sięgać po tę zasadę automatycznie [A. Niemczyk, i inni 2009, s. 85].

PAMIĘTAJ!

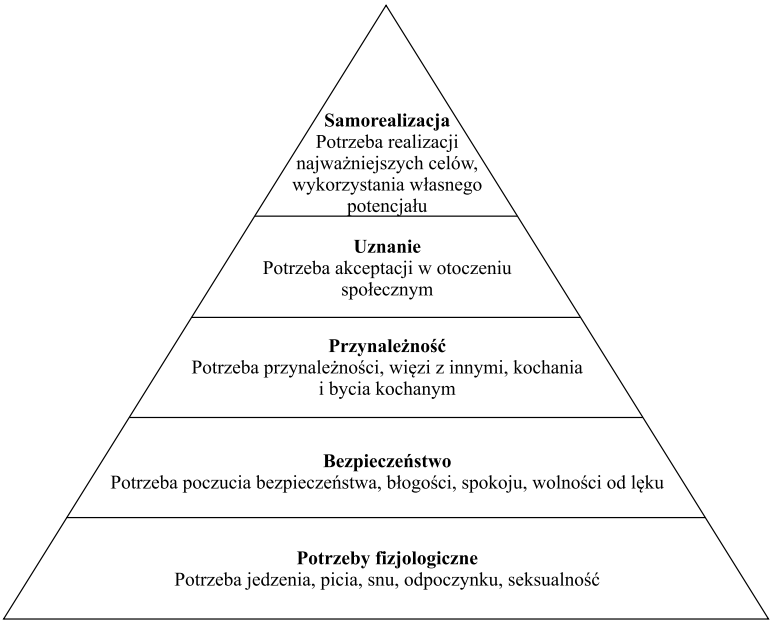
- **Przydzielając zadanie, dokładnie opisz, jaki chcesz osiągnąć cel.**
- **Przekaż swojemu pracownikowi wszystkie informacje związane z zadaniem, zaczynając od spraw podstawowych.**
- **Przypisuj zadania odpowiednio do wiedzy i umiejętności pracownika.**
- **Tam, gdzie jest to możliwe, ustalaj cel wspólnie z pracownikami.**

2. ZASADA DRUGA – LUDZIE BĘDĄ DZIAŁALI, ABY ZASPOKOIĆ ODCZUWANĄ POTRZEBĘ

Można przyjąć, że podstawową kategorią w problematyce motywowania jest pojęcie potrzeb. Potrzeba jest odczuwalnym wyrazem motywu, a określeniami z nią związanymi są pragnienie i dyskomfort, bowiem każde ludzkie zachowanie dotyczy uzyskania przyjemności albo uniknięcia przykrości. Niezaspokojona potrzeba, czyli brak czegoś, wywołuje negatywne uczucie, które chcemy usunąć. Potrzeba jest zatem swoistym motorem działania człowieka. Źródłem niektórych potrzeb jest natura ludzka, a innych otoczenie społeczne, w którym jednostka dojrzewa i funkcjonuje [J. Piwowarczyk 2006, s. 41].

Najbardziej znaną koncepcją motywacji jest teoria hierarchii potrzeb, której twórcą był Abraham H. Maslow. Maslow przedstawia typowe potrzeby ludzkie w postaci piramidy obrazującej hierarchię (zob. wykres nr 4), a także częstotliwość występowania poszczególnych rodzajów potrzeb. Zasadnicza teza tej teorii głosi, że możliwość zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu jest uzależniona od zaspokojenia potrzeb niższego rzędu.

Wykres nr 4. Piramida potrzeb według Maslowa



Model potrzeb A.H. Maslowa nie ma jednak charakteru uniwersalnego. W rzeczywistości występowanie określonych potrzeb, a także ich hierarchia zależą od wielu czynników, tj. od:

- wykształcenia,
- zainteresowania,
- zawodu,
- sytuacji życiowej,
- światopoglądu,
- inteligencji,
- osobowości,
- temperamentu.

Ponadto warto podkreślić, że od publikacji teorii Maslowa minęło już ponad pół wieku. Zaproponowana przez niego koncepcja była wielokrotnie krytykowana i modyfikowana. Poszczególni krytycy zwracali między innymi uwagę na to, że:

- nie zawsze u pracowników organizacji występuje pięć poziomów potrzeb;
- nie zawsze występuje kolejność zaspokajania potrzeb zaproponowana przez Maslowa;
- u osób o mniej rozwiniętej osobowości, niższej kulturze i gorszym wykształceniu zdarzają się stany braku motywacji, to znaczy takie, że niższe potrzeby są w znacznym stopniu zaspokojone, a wyższe się jeszcze nie rozwinęły [J. Piwowarczyk 2006, s. 52–53].

Pomimo to warto o tej teorii wspomnieć w kontekście procesu motywacji. Maslow rozróżnia dwie grupy potrzeb:

- niedoboru – biologiczne, bezpieczeństwa i więzi; człowiek jest aktywny, by wyeliminować braki w tych dziedzinach poprzez ich zaspokojenie;
- wzrostu – akceptacji i samorealizacji; człowiek chciałby jak najlepiej zrealizować najważniejsze cele i pragnienia.

PAMIĘTAJ!

Potrzeby wzrostu są szczególnie ważne dla motywacji.

Jeśli potrzeba niedoboru zostanie zaspokojona, człowieka ogarnia uczucie odprężenia i zadowolenia – stan, w którym chciałby pozostać. Aktywność i zaangażowanie schodzi na drugi plan. Wszelkiego rodzaju programy pracownicze wykorzystujące czynniki motywacyjne służące jedynie zaspokojeniu podstawowych potrzeb egzystencjalnych zwiększają jedynie zadowolenie pracowników, lecz nie ich aktywność. To oczywiście nie znaczy, że

takie programy nie mają sensu i należy z nich zrezygnować. Trzeba jednak podjąć dalsze kroki, by nie zatrzymać się na poziomie dostarczenia zadowolenia [R. Niermeyer 2009, s. 17–18]. Satysfakcja z pracy jest czynnikiem bardzo ważnym dla pracownika, mogącym sprzyjać aktywności. Mitem jednak jest stwierdzenie, że satysfakcja prowadzi wprost do zaangażowania. Można odczuwać satysfakcję i nie być zaangażowanym.

Człowiek nie szuka tylko i wyłącznie spokoju, lecz potrzebuje także możliwości rozwoju swojej osobowości, sposobności do kształtowania czegoś i tworzenia. W piramidzie Maslowa potrzeby te znajdują się na poziomie uznania i samorealizacji. Podczas ich realizacji nie chodzi o zapewnienie podstaw egzystencji, lecz o indywidualny rozwój i samospełnienie [R. Niermeyer 2009, s. 20].

PAMIĘTAJ!

Występowanie potrzeby sprawia, że pracownik jest bardziej podatny na działania przełożonego, które umożliwiają zaspokojenie potrzeby lub zmniejszają dyskomfort wynikający z jej niezaspokojenia.

Nie każdego motywuje to samo

Musimy zdać sobie sprawę, że każdy pracownik jest inny i motywują go rozmaite impulsy, pomysły i emocje.

PAMIĘTAJ!

Warunkiem skutecznego motywowania jest znajomość potrzeb podwładnych.

Przełożony, który nie zna dobrze swoich pracowników, nie ma szans na skuteczne motywowanie. Jak więc masz stwierdzić, czego podwładny naprawdę potrzebuje? Najprostszym rozwiązaniem jest zapytać go o to. Bądźmy jednak realistami. Pewne jest, że jeśli podejdziesz do któregoś ze swoich policjantów i bezpośrednio zapytasz, czego tak naprawdę chce, nie zawsze dowiesz się prawdy. Szczera rozmowa jest bardzo ważna, niemniej jednak na szczerość trzeba sobie zapracować.

Chociażby z tego powodu, że jesteś policjantem, powinieneś dobrze się orientować, w jaki sposób można czerpać informacje o potrzebach podwładnych, jeśli tylko rzeczywiście zależy Ci na ich zdobyciu. Obserwacja upodobań podwład-

nego, jego reakcji na otoczenie, dostrzeganie jego komunikacji niewerbalnej czy informacje od osób trzecich są znakomitym źródłem wiedzy o pracownikach. Podczas ich zbierania przydaje się umiejętność obserwacji, ale też krytycyzm i zdolności analityczne. Wiadomości od osób trzecich mogą być nieprawdziwe lub skażone subiektywizmem, a nawet złośliwością. Zawsze zatem wymagają zweryfikowania. **Tymczasem wielu przełożonych nie widzi sensu podejmowania takich wysiłków**. Nie należy też generalizować. Poznawszy potrzeby jednej osoby, nie powinieneś stosować tej wiedzy w stosunku do wszystkich pracowników – nie każdemu zależy na tym samym i w tym samym czasie. Należy także zdawać sobie sprawę, że zanim przełożony pozna potrzeby podwładnych, minie czasem kilka miesięcy. W tym czasie warto stosować najbardziej doceniane czynniki motywacyjne [A. Niemczyk i inni 2009, s. 88–90].

Kierownicy też często mylnie sądzą, że ich podwładni mają takie same potrzeby jak oni. Bardzo rzadko też mamy do czynienia z sytuacją, gdy tylko jedna, wyizolowana potrzeba wpływa na działanie człowieka. Częściej można mówić o motywacji dominującej. Trzeba również zaakceptować to, że wiele osób tak naprawdę nie wie, czego chce, a są nieszczęśliwe, ponieważ tego nie mają. Prowadzi to do wewnętrznej frustracji, która nie sprzyja byciu zmotywowanym. Jeżeli człowiek nie umie określić swoich pragnień, motywowanie go jest bardzo trudnym zadaniem. Doskonałym przykładem jest start wielu młodych ludzi, którzy kończą szkołę, studia i nadal nie wiedzą, jaką działalnością albo pracą chcieliby się tak naprawdę zająć. Wielu z nich cierpi z powodu ogromnej frustracji, a niektórzy – z powodu utraty poczucia własnej wartości, zwłaszcza gdy spotykają się z kolegami awansującymi i podążającymi wybranymi przez siebie ścieżkami kariery. Nie ma jednego prostego rozwiązania, które pozwoliłoby pomóc człowiekowi odkryć, czego tak naprawdę pragnie. Zdrowy rozsądek podpowiada, że troskliwy przełożony powinien pomóc rozwijać myślenie danej osoby poprzez konwersacje, rozmowy, sugestie; w żadnej mierze nie może to być żądanie.

Potrzeby pracowników są rozmaite. Część z nich jest typowa, każdy ma jednak swoje indywidualne potrzeby.

PAMIĘTAJ!

Należy prowadzić nieustanny dialog dotyczący innych czynników motywujących niż wynagrodzenie finansowe.

Jeśli jest to możliwe w kontekście potrzeb zadaniowych i przepisów wewnętrznych, regulujących przebieg służby policjantów, należy dostoso-

wywać czas pracy (godziny pracy) do potrzeb i życzeń poszczególnych policjantów, aby ułatwiać im godzenie życia zawodowego z prywatnym. Możliwą formą zaspokajania potrzeb w tym zakresie jest partycypacja w planowaniu czasu rozkładu służby (harmonogramu). Nie wszystko można wytłumaczyć problemami kadrowymi. Czasami wystarczy odrobina dobrej woli. Osoba, której zależy na podnoszeniu kwalifikacji zawodowych (nauka języka obcego, studia podyplomowe, studia zaoczne), oczekuje, że przełożony wesprze ją w tych zamierzeniach poprzez umożliwienie jej udziału w zajęciach. Współczesne formy kształcenia pozwalają na godzenie pracy zawodowej z nauką. Młoda matka również doceni elastyczny czas pracy.

U niektórych pracowników można też odnaleźć bardzo nietypowe źródła motywacji. Rodzina z zaciągniętym kredytem mieszkaniowym potrzebuje bezpieczeństwa finansowego. Samodzielny i doświadczony pracownik docenia, gdy pracodawca daje mu wolną rękę i rozlicza z efektów pracy. Policjanci posiadający dzieci chcą mieć pewność, że przełożony będzie dla nich wyrozumiały, gdy dziecko zachoruje i będzie wymagało opieki.

Czynniki, które nas motywują, zmieniają się też w czasie. Nowo zatrudniony absolwent szkoły średniej myśli o kontynuowaniu nauki na studiach, które mogą być przepustką do kariery. W chwili, gdy urodzi mu się dziecko, jego potrzeby zmieniają się. Od tego momentu bardziej potrzebuje bezpieczeństwa zatrudnienia, więcej wolnego czasu i pieniędzy. Gdy jego dzieci dorastają, nadal ważne są pieniądze, a obok nich dobra atmosfera w miejscu pracy. Dzięki niej będzie miał „spokojną głowę" i łatwiej będzie mu towarzyszyć dzieciom w burzliwym okresie dorastania. Udane życie rodzinne jest dla wielu pracowników bardzo silnym motywatorem. Ważne jest zatem zrozumienie, co dla pracownika najbardziej liczy się na danym etapie jego życia i rozwoju. Każdy jednak chciałby mieć możliwość otwartej komunikacji, każdy chciałby być na swój sposób zauważony i doceniony [A. Niemczyk i inni 2009, s. 88–90].

Motywacja nie trwa wiecznie

Motywowanie musi być ciągłym procesem. Nie jest to doładowanie energii, które wystarczy zorganizować raz na rok. Pracownik raz zmotywowany, ale potem zapomniany, wypali się.

Poziom motywacji można podnosić i utrzymywać poprzez stosowanie różnych narzędzi motywacyjnych. Podwładni przyzwyczajają się do stosowania narzędzi motywacyjnych i w pełni doceniają je tylko dwa razy – gdy je dostają i kiedy je tracą. Nawet przywileje dane raz na zawsze szybko pójdą w zapomnienie. Przestaną być dla pracownika czymś wyjątkowym. Zacznie je traktować jak coś oczywistego. Najlepiej gdy przywilej przyznawany jest na określony czas i okresowo odbierany, ale pod jednym warunkiem. Jako

przełożony powinieneś otwarcie powiedzieć, z jakiego powodu odbierasz określony przywilej i do kiedy. Najgorsze, co możesz zrobić, to odebrać w niewłaściwym czasie przywilej osobie nadal w pełni zaangażowanej. Możesz ją w ten sposób pozbawić sensu angażowania w cokolwiek. Motywacja nie może być manipulacją!

Zjawisko przemijania motywacji ma jeszcze jeden aspekt. Ludzie dorośli, podobnie jak małe dzieci, potrafią powiązać karę z przewinieniem oraz nagrodę z dobrą pracą. Dorośli także wolą być szybko nagradzani po swoich wyjątkowych osiągnięciach. Przełożeni, którzy o tym pamiętają, silniej motywują podwładnych.

Wszystkie powyższe elementy wydają się banalne, powszechnie znane, wielokrotnie dyskutowane. Szkopuł w tym, że zbyt wielu przełożonych ignoruje tak podstawowe elementy.

PAMIĘTAJ!

Każda osoba ma indywidualną hierarchię potrzeb.

3. ZASADA TRZECIA – BEZ KOMUNIKACJI NIE MA MOTYWACJI

Informacje, jakie otrzymujesz, zależą od tego, jak się porozumiewasz.
[A. Baczyńska, http://www.pasjonaci.com.pl/feedback/]

Komunikacja interpersonalna jest jedną z form porozumiewania się ludzi i procesem wymiany wiadomości, które są przekazywane za pomocą sygnałów werbalnych (słowa) lub niewerbalnych (głos, gesty, mimika, postawa ciała itp.).

Prawidłowa komunikacja jest fundamentem sprawnego funkcjonowania organizacji i każdego zespołu. Ma istotne znaczenie na wszystkich poziomach

organizacyjnych. Pozwala na dobrą współpracę i zapewnia pracownikom poczucie bezpieczeństwa w okresie stabilizacji. Chroni przed nieporozumieniami i powoduje, że intencje wszystkich są czytelne i dobrze rozumiane.

W istotny sposób wpływa na motywację pracowników zwłaszcza w okresie zmian w organizacji. W przypadku braku informacji rodzą się plotki, pojawiają się obawy, spada poczucie bezpieczeństwa i zaangażowanie pracowników [A. Niemczyk i inni 2009, s. 22].

Od czego zacząć?

Poniżej przedstawiono sześć podstawowych pytań, jakie powinieneś sobie zadać, będąc przełożonym, aby rozpoznać i udoskonalić swój sposób porozumiewania się z podwładnymi [M. Thomas 2010, s. 114–117].

1. **Co próbuję powiedzieć?**
   Wiedz, czego chcesz! Postaraj się przekazywać informacje lub wiadomości w zrozumiały sposób. Wyrażaj się jasno i precyzyjnie. Stosuj podejście skupione na celu, który chcesz osiągnąć. Pamiętaj: lepiej powiedzieć o dwa słowa za mało, niż o jedno za dużo.

2. **Jakie wrażenie chcę zrobić na pracownikach?**
   Postaraj się, aby dobrane przez Ciebie słowa pasowały do przekazywanej wiadomości. Określ jasno, co chcesz osiągnąć za pomocą przekazywanej wiadomości – reakcję, zgodę czy decyzję?

3. **Czy trzymam się faktów?**
   Postaraj się, aby przekazywane przez Ciebie informacje były dokładne, a osobiste czynniki nie odgrywały zbyt dużej roli, chyba że jest to konieczne do osiągnięcia Twojego celu. Gdy chcesz pracowników nakłonić do działania, pamiętaj: podejmą oni decyzję dopiero wtedy, gdy będą mieli pełen obraz sytuacji. Postaraj się przedstawić im fakty konieczne do zrozumienia twojego stanowiska i argumentów.

4. **Czy mogę spełnić moje zobowiązania?**
   Pamiętaj, że każde niewywiązanie się z wyraźnie złożonych zobowiązań będzie skutkowało rozczarowaniem, a w końcu zburzeniem zaufania. A przecież zaufanie jest jednym z fundamentów dobrego komunikowania się. Jeśli zobowiązujesz się do czegoś, staraj się z tego wywiązać.

5. **Czy jestem gotowy kontynuować myśl?**
   W przypadku każdej relacji zawodowej komunikowanie się musi być procesem trwałym, a nie tylko izolowaną, sporadyczną czynnością. Powinieneś być zatem gotowy do odpowiedzi na wszelkie pytania lub do rozwinięcia kwestii, które pojawią się w trakcie dyskusji.

Pamiętaj: **naucz się akceptować pytania i wątpliwości jako reakcję na to, co mówisz, i naucz się radzić sobie z nimi**.

6. **Czy mówię spójnie i przekonująco?**
   Bądź szczery i konsekwentny w kontaktach z pracownikami oraz sprawiedliwy i wiarygodny w tym, co mówisz, a sam zobaczysz, jakim zaufaniem obdarzą Cię inni. Pamiętaj, że ludzie mogą odbierać wiadomości w różny sposób, zależnie od swojej osobowości, wyznawanych wartości i przyjmowanych założeń. Postaraj się zatem sprawdzić, czy pracownicy rzeczywiście zrozumieli to, co chciałeś im przekazać.

Ponadto, mając na uwadze kierunki komunikowania się organizacyjnego (pionowy: w dół i w górę oraz poziomy) oraz fakt, iż narażone są one na zakłócenia, zadbaj o przekaz informacji.

- Przekazuj informacje na każdym szczeblu w sprawny sposób, niezależnie od tego, czy odbiorcą jest kadra kierownicza, czy szeregowi pracownicy.
- Na każdym poziomie, we wszystkich komórkach organizacyjnych i tworzących je zespołach, informacje powinny przepływać szybko i w formie dopasowanej do odbiorcy, a więc zrozumiałej dla każdego.
- Nie ujawniaj na wszystkich poziomach organizacyjnych wszystkich informacji i nie omawiaj tych samych kwestii. Poszczególne poziomy zajmują się innymi sprawami, dopasowanymi do przypisanych im uprawnień i zadań [A. Niemczyk i inni 2009, s. 22].

Mała umiejętność, która wiele zmienia, czyli o tym, po co i jak udzielać informacji zwrotnej

Z informacją zwrotną mamy do czynienia w każdej sytuacji interpersonalnej. Jako integralna część naszej komunikacji towarzyszy nam nie tylko w rozmowie zawodowej. Słowna lub bezgłośna reakcja na to, co mówimy lub robimy, może być konstruktywną informacją zwrotną lub bezużyteczną odpowiedzią.

Celem informacji zwrotnej jest dostarczenie wiedzy na temat zachowania i działania danej osoby w taki sposób, że odbiorca zachowuje pozytywny stosunek do siebie i tego, co wykonuje.

Informacja zwrotna przekazywana pracownikowi przez przełożonego powinna zawierać następujące elementy [R. Niermeyer 2009, s. 4–7, R. Korach 2009, s. 176–183]:

- informacje o wymaganych przez przełożonego standardach wykonania danego zadania lub funkcjonowania zawodowego pracownika;

- co pracownik powinien zrobić, aby sprostać tym standardom;
- wyniki dotyczące wykonanych zadań przez pracownika lub sposobu jego działania;
- ewentualne konsekwencje wynikające ze sposobu realizacji zadań;
- ewentualne określenie, jakiego wsparcia ze strony przełożonego pracownik może się spodziewać.

Częstym powodem pogorszenia stosunków pomiędzy współpracownikami i spadku ich efektywności jest źle przekazywana informacja zwrotna. Jeśli przełożeni chcą i potrafią prawidłowo udzielać informacji zwrotnej, organizacja ma szansę na ciągłą poprawę swojego działania. W sytuacji, w której przełożeni nie umieją prawidłowo przekazywać informacji zwrotnej, w organizacji brakuje dobrej atmosfery, motywacji do pracy, woli szukania najlepszych rozwiązań i poprawy działań [A. Niemczyk i inni 2009, s. 26].

Zasady udzielania informacji zwrotnych

- Wypowiadaj się o zachowaniu podwładnego, a nie o nim samym. Komentuj to, co dana osoba robi (jej zachowanie), a nie motywy, które Twoim zdaniem, mogły nią kierować. Pracownicy mogą zmienić swoje zachowania, jeśli wiedzą, co zrobili niewłaściwie.

TAK	NIE
„Jeśli nie przychodzisz na umówioną godzinę na spotkanie, nie możemy rozpocząć pracy i to nam przeszkadza. Życzyłbym sobie, abyś w przyszłości był punktualny, ponieważ chcemy wykorzystać nasz czas jak najefektywniej”.	„Nikt nie może na tobie polegać, ponieważ jesteś niegodny zaufania. Zawsze jesteś taki niepewny”.

- Mów o konkretnych faktach, sytuacjach, zachowaniach, osiągniętych wynikach (czyli, co widziałeś i słyszałeś), a nie wyciągaj wniosków, nie uogólniaj.

TAK	NIE
„Dziś spóźniłeś się 10 minut”.	„Lekceważysz swoje obowiązki”.

- Opisuj zachowanie, a nie oceniaj/osądzaj samego rozmówcy. Używaj kategorii opisu: „mniej” lub „bardziej”, a nie „nigdy”, „zawsze”.

TAK	NIE
„Nie dotrzymałeś terminu przysłania raportu”.	„Z tobą zawsze są problemy. Czy ty nigdy nie możesz najdrobniejszej sprawy załatwić od A do Z? Jako jedyny w zespole masz wiecznie jakieś problemy”.

- Kieruj się zadaniowym podejściem, a nie dawaj upustu swoim emocjom. Powstrzymuj się przed silnymi reakcjami emocjonalnymi.

TAK	NIE
„Mamy przed sobą określone cele i ograniczony czas, którego nie możemy przekroczyć".	„Na ciebie nie można liczyć, często popełniasz błędy, nie możesz otrzymywać odpowiedzialnych zadań".

- Chwal publicznie, a krytyki rzeczowej udzielaj w cztery oczy. Krytykowanie pracownika w obecności innych jest ośmieszeniem pracownika, przez co zarówno on, jak i słuchacze czują się niekomfortowo.
- Zwracaj uwagę na warunki przekazywania informacji. Ma ona większą wartość, gdy następuje wkrótce po zaobserwowaniu sytuacji. Jednak ostrożnie dobieraj czas i miejsce jej przekazania [R. Korach 2009, s. 187, N. Stevenson 2007, s. 48–51, R. Niermeyer 2009, s. 4–7, M. Thomas 2010, s. 158–161; A. Baczyńska, http://www.pasjonaci.com.pl/feedback/].

Etapy przekazywania informacji zwrotnych

- Rozpocznij od pozytywnego komentarza na temat sposobu, w jaki pracownik wykonuje swoje obowiązki. Później mów maksymalnie o kilku zadaniach/sprawach, których nie udało się zrobić dobrze. Zakończ informacją pozytywną. Rzadko się zdarza, że pracownicy wykonują wszystkie swoje zadania nieprawidłowo. Pochwały i zachęty są dla nich zdecydowanie bardziej motywujące niż krytyka. Dzięki nim pracownicy nabierają większej pewności i wiary w siebie, w swoje możliwości. Jest dla nich ważne to, że przełożony dostrzega ich działania i je docenia. Potrzebują wiedzieć, co robią dobrze, oraz w jakim stopniu jest to zbieżne z oczekiwaniami przełożonego.
- Skup się wyłącznie na kluczowych zagadnieniach. Wymieniając więcej niż kilka spraw, wprowadzasz zamieszanie i możesz spowodować, że pracownik zapomni o tym, nad czym ma pracować.
- Powiąż udzielanie informacji zwrotnej z wartościami organizacji, strategią, kulturą organizacyjną – wskaż wpływ konkretnych zachowań pracownika na realizację celów organizacji, wybierz jedynie najistotniejsze konsekwencje niewłaściwych zachowań.
- Zapytaj pracownika o jego ocenę sytuacji i uważnie go wysłuchaj.
- Pozwól mu zaproponować własne propozycje rozwiązań – zapytaj go o pomysły na temat tego, jak poprawić istniejącą sytuację lub rezultaty jego pracy.
- Opisz zachowania podwładnego, które powinny ulec zmianie. Poproś o wprowadzenie zmian i zaoferuj mu swoje wsparcie.
- Przez cały czas rozmowy bądź skoncentrowany na rozmówcy, mów jasno, konkretnie i konstruktywnie, utrzymuj kontakt wzrokowy i potwierdzaj,

że słuchasz uważnie [R. Korach 2009, s. 187, N. Stevenson 2007, s. 48–51, R. Niermeyer 2009, s. 4–7, M. Thomas 2010, s. 114–117 i 154–157].

PAMIĘTAJ!

Udzielanie informacji zwrotnej wymaga umiejętności, szacunku i zrozumienia dla pracownika.

Najwięcej zależy od kadry kierowniczej, a więc od Ciebie. To Twoje informacje zwrotne są najważniejsze. Pamiętaj o systematycznym ich udzielaniu podwładnym. Odpowiadasz również za nauczenie podwładnych tej umiejętności i konsekwentne dbanie o otwartą komunikację w organizacji. Jedną z najtrudniejszych postaci informacji zwrotnej jest przekazywanie krytyki.

Krytyka emocjonalna a krytyka rzeczowa

Zdarza się, iż przełożony rozpoczyna krytykę w sposób emocjonalny, mówiąc:

- „Czy wy zawsze musicie coś zawalić, jak mnie nie ma?";
- „Czy wy zawsze musicie mieć jakieś wątpliwości?";
- „Nie rozumiem, dlaczego to jest dla was takie trudne";
- „Wszystko, za co się zabieracie, robicie nie tak, jak bym tego chciał".

W tak przekazywanej krytyce brakuje chłodnego, wyważonego opisu faktów. Z tego powodu krytykowani podwładni mogli się jedynie domyślać, jakie są oczekiwania szefa, ponieważ nigdy o nich wprost nie usłyszeli. Nie mogli się poprawić, bo nie wiedzieli dokładnie, na czym przełożonemu zależy. Stąd też pytanie, które powinien zadać sobie każdy przełożony, brzmi: Po co krytykuję?

W najczęściej używanych zdaniach zwykle jest wiele uogólnień, zwrotów typu „zawsze", „nigdy", „wszyscy", „nic", „nikt", „jak zwykle". W trakcie przekazywania krytyki często zapomina się o jednej z podstawowych reguł rządzących trudnymi rozmowami: „**Kto pierwszy podnosi głos, ten pierwszy traci argumenty**". Gdy podwładny słyszy podniesiony głos, zupełnie nieme pozostają treści, które osoba krytykująca stara się przekazać [A. Niemczyk i inni 2009, s. 23–36].

Lista słów, zwrotów i zachowań, które zmieniają konstruktywną krytykę w emocjonalne krytykanctwo

- **Wzbudzanie poczucia winy** – „Tyle dla was robię, a wy mi się w taki sposób odwdzięczacie".

Tego typu rozmowę z całą pewnością podwładni zapamiętają, jednak emocjonalny odbiór takiego zdania znów być może uniemożliwi racjonalne, rzeczowe podejście do sprawy i dokonanie zmian w krytykowanym postępowaniu.

- **Krytykowanie na forum** – „I na zakończenie odprawy mam jeszcze jedną sprawę. Pan X zupełnie nie radzi sobie z …. Nie potrafi…”
  Pan X z pewnością zastanawiał się, czy i w jaki sposób tłumaczyć się przed szefem, aby powiedzieć to tak, żeby nie stracić twarzy przed uczestnikami zebrania, których oczy były zwrócone w jego stronę.
- **Brak uzasadnienia krytycznej uwagi** – „Tak nie zrobimy i koniec dyskusji!”
  W przypadku, gdy był czas, żeby zastanowić się nad nowym rozwiązaniem lub wyrazić powody, dla których przełożony nie mógł podjąć dyskusji, tego błędu nie można wytłumaczyć pośpiechem. Zdanie to, użyte w sytuacji kryzysowej, nie byłoby błędem, ponieważ w takim przypadku liczą się szybkie i jednoznaczne decyzje oraz czas ich realizacji.
- **Oskarżycielska forma „Bo ty...”** – „Ty jak zwykle musisz ze wszystkim dyskutować. Gdyby nie ty, dawno zakończyłyby się prace nad tą sprawą”.
  Używając takiej formy, całość niepowodzeń zrzucamy na barki podwładnego, zapominając o tym, że ludzie często pracują w taki sposób, w jaki są zarządzani. Powoduje to reakcje emocjonalne u pracowników, które prowadzą jedynie do zmiany klimatu współpracy oraz negatywnego nastawienia do szefa i wykonywanych zadań.
- **Powoływanie się na niejasne źródła, np. „Słyszałam, że...”, „Powiedziano mi...”**.
  Trudno jest pracownikom podejmować jakąkolwiek rozmowę, gdyż to jedno zdanie tworzy atmosferę domysłów. Nigdy nie mają pewności, co jeszcze szef może mieć przygotowane w zanadrzu. Trudno też bezpośrednio odnieść się do zdania, które przypomina „ustny” anonim. Takie zachowania, w oczach podwładnych, umniejszają siłę i autorytet przełożonego i nie doprowadzą też do żadnej zmiany.

Istnieją jeszcze inne stwierdzenia pojawiające się w wypowiedziach przełożonych, które powodują, że po rozmowie podwładni zapamiętują bardziej to, jak zostali potraktowani, niż to, co powinno być treścią merytoryczną krytyki:

- obniżanie poczucia wartości, np. „Do niczego się nie nadajesz”;
- wyśmiewanie;
- ironia, złośliwość;
- mówienie nieprawdy;
- podejrzliwość;

- łączenie kilku spraw;
- wracanie do spraw zakończonych;
- mówienie wielokrotnie tego samego;
- porównywanie do innych;
- moralizatorstwo;
- dawanie dobrych rad;
- uogólnianie, np. „Nic nie robisz";
- krytykowanie za coś, czego osoba krytykowana nie mogła dobrze zrobić, bo nie stworzono jej do tego warunków [A. Niemczyk i inni 2009, s. 29–36].

PAMIĘTAJ!

Dokładnie w takiej samej formie i tonie, jak Ty krytykowałeś swoich podwładnych, oni relacjonują współpracownikom, jak skrytykował ich przełożony. W ten sposób zmniejszają ich motywację i efektywność pracy.

Zasady udzielania konstruktywnej krytyki

- **Mów o faktach, konkretnych zachowaniach związanych z pracą** i o tym, co pracownik może zmienić – „W tym kwartale spóźniłeś się dwa razy z raportem".
- Mówiąc o faktach, **wskazuj na negatywne skutki, które mają związek z opisaną sytuacją** – „Z powodu spóźnień z raportami, zabrakło na czas danych, które powinienem dołączyć do raportu zbiorczego".
- Zaraz po przytoczeniu faktów uzupełnij swoją wypowiedź o: **jasne wypowiedzenie swoich oczekiwań na przyszłość w związku z omawianą sprawą oraz określenie, z jakiego powodu to, co mówisz, jest dla Ciebie ważne**.
- **Nie kumuluj zarzutów**, informuj możliwie szybko po zachowaniu.
- **Mów w sposób bezpośredni o jasno sprecyzowanych oczekiwaniach na przyszłość** – „W tym miesiącu proszę o przesłanie do mnie raportu trzy dni przed wyznaczonym terminem. Chcę się z nim szczegółowo zapoznać, zanim dane z raportu dołączę do zbiorczego zestawienia".
- **Wyjaśniaj przyczyny, dla których przekazujesz krytykę czy uwagę**, wyraźnie wskazuj, z jakiego powodu jest to dla ciebie ważne.
- **Używaj komunikatu „Ja" zamiast komunikatu „Ty"**. Komunikat „Ja" mówi o tym, jak się czujemy w określonej sytuacji i co w związku z tym chcielibyśmy zmienić lub czego oczekujemy. Nie oceniaj działania rozmówcy i nie krytykuj jego postępowania. Dzięki temu możesz utrzymać spokojną i rzeczową atmosferę rozmowy.

- **W trakcie przekazywania krytyki przypomnij o normach panujących w zespole**, które wcześniej powinny być jasno i wyraźnie sformułowane i uświadomione pracownikom.
- **Wypowiadaj się rzeczowo i krótko**. W trakcie przekazywania krytyki skupiaj się na konkretnej, aktualnej sytuacji i nie wracaj do spraw omówionych już wcześniej.
- **Nie dokonuj oceny pracownika jako osoby**. Mów o zachowaniach, natomiast „odpuszczaj" sobie pokusę powiedzenia o swoich subiektywnych spostrzeżeniach na temat pracownika.
- Powiedz na tyle dużo, aby **nie zostawić miejsca na nadinterpretacje i domysły**, które sprzyjają emocjonalnej reakcji ze strony pracownika.
- Pamiętaj o **akceptacji pracownika i dobrej relacji z nim**.
- **Nie krytykuj w obecności osób trzecich** [M. Thomas 2010, s. 116–117, R. Niermeyer 2009, s. 4–7, A. Niemczyk i inni 2009, s. 36–37].

Oto przykłady prawidłowo przekazanej krytyki:

- „Po raz drugi nie przygotowałeś się na odprawę, pomimo że poprzednio prosiłem, żeby się to nie powtórzyło. Jeśli zdarzy ci się to jeszcze raz, wyciągnę surowe konsekwencje. Teraz jestem zbyt wzburzony, żeby powiedzieć, jakie dokładnie. Gdy ochłonę, rozważę to na spokojnie. Poinformuję cię o swojej decyzji jutro do południa".
- „Mam zastrzeżenia do sposobu realizacji i rezultatów ostatniej sprawy. Proszę, uzasadnij dokładnie, dlaczego wybrałeś taki kierunek działania".
- „Jestem przeciwny temu pomysłowi. Podaj argumenty, które spowodują, że się nad nim zastanowię. Brakuje mi w tym pomyśle analizy szans i zagrożeń" [A. Niemczyk i inni 2009, s. 39].

Słuchanie i komunikowanie się z innymi – kilka podstawowych zasad

- Przedstaw pracownikowi **plan lub streszczenie tego, co chcesz powiedzieć** – zanim przejdziesz do szczegółów. Pozwoli mu to odnaleźć kontekst tego, co mówisz.
- **Przestań mówić** – nie możesz słuchać, gdy mówisz. Staraj się robić często przerwy w swojej wypowiedzi i daj drugiej osobie szansę na reakcję. Niektórzy nie zostawiają pracownikom ani chwili na odpowiedź, a potem są zaskoczeni tym, że oni się wyłączają.
- Sprawdź, co zrozumiałeś z przekazanej wiadomości, podsumowując, parafrazując lub zwracając się do rozmówcy. Używaj sformułowań typu: „Jeśli cię dobrze zrozumiałem, to twierdzisz, że…".

- Zadawaj więcej pytań – kiedy nie rozumiesz, o czym mowa, lub gdy chcesz, aby wyjaśniono jakąś kwestię.
- Postaraj się, aby Twoja mowa ciała i ton głosu wyrażały prawdziwe zainteresowanie. Zachowaj kontakt wzrokowy.
- Usuń czynniki rozpraszające – odłóż na bok dokumenty, które trzymasz w dłoniach, ponieważ mogą Cię one rozpraszać podczas rozmowy.
- Skup się na najistotniejszych punktach – skoncentruj się na ważnych kwestiach, a nie na drobnych szczegółach. Oczywiście szczegóły są ważne, ale zwykle nie w takim stopniu, jak główne dyskutowane punkty. Orientuj się w szczegółach, ale wykorzystuj ich znajomość tylko po to, by udowodnić, wesprzeć swój pogląd lub zdefiniować zasadniczy przedmiot dyskusji.
- Nie zaczynaj od tego, że się nie zgadzasz – pracownicy zarejestrują tylko Twoje negatywne stwierdzenie, a przy okazji możesz narazić się na nieprzychylne reakcje. Będzie lepiej, jeśli najpierw przedstawisz swój punkt widzenia, a następnie powiesz, że nie zgadzasz się z rozmówcą.
- Reaguj na pomysły, nie na ludzi – nie pozwól, aby twoja reakcja na osobę mówiącego wpłynęła na twoją interpretację przekazywanego komunikatu.
- Unikaj założeń *a priori*, nie twórz stereotypów na temat pracowników [R. Korach 2009, s. 180–189, M. Thomas 2010, s. 117–122].

PAMIĘTAJ!

- **Komunikacja to jedno z najważniejszych narzędzi przyczyniających się do efektywnej realizacji zadań.**
- **Prawidłowa komunikacja jest warunkiem dobrego porozumienia w relacji przełożony – podwładny oraz pracownik – pracownik, a także tworzy atmosferę szacunku.**

4. ZASADA CZWARTA – SPRAW, BY TWOJE PRZYWÓDZTWO MIAŁO WIĘKSZĄ WARTOŚĆ

Dobrzy liderzy starają się postępować tak, by ludzie mieli do nich zaufanie.
Wielcy liderzy tak wpływają na ludzi, by ufali oni sobie samym.
[J.C. Maxwell 2010, s. 103]

Niektóre osoby są urodzonymi przywódcami, inne mogą się nauczyć takiego zachowania. Nauczanie efektywnego przywództwa jest wielkim wyzwaniem. Ten rozdział by nie powstał, gdyby rozwinięcie cech przywódczych było niemożliwe.

Dlaczego masz zadawać sobie tyle trudu i uczyć się na temat przywództwa? Dlatego, że dobre przywództwo zawsze jest przyczyną zmian na lepsze. Może wydać się to truizmem, ale rzeczywiście tak jest. W każdym przypadku możesz i powinieneś troszczyć się o kultywowanie pewnych cech przywódczych, o których będzie tu mowa.

Zastanówmy się na początku nad słowem przywództwo. Czy podejmowanie decyzji, organizowanie codziennej pracy, administrowanie procesami i ludźmi to już jest przywództwo? Otóż nie! Czy dowódca to przywódca? Nie zawsze. Przywództwo polega zarówno na dobrym zarządzaniu, prowadzącym do realizacji zadań, jak również na dawaniu przykładu przez swoje zachowanie. Przywódca to ktoś, kto ma wizję i ją właściwie komunikuje, koncentrując się na długofalowym celu, a nie wyłącznie na codziennych zadaniach. Można przytoczyć niektóre kluczowe cechy przywódców.

Przywódca wykonuje następujące działania:

- ustala wspólne wartości podzielane przez członków zespołów;
- wpaja zaufanie do siebie członkom swojego zespołu;
- wytwarza atmosferę rzeczywistego zaangażowania;
- nie obawia się wprowadzania poważniejszych zmian;
- nadaje organizacji pracy poczucie sensu i celu;
- określa zakres samodzielności poszczególnych członków zespołu [N. Stevenson 2007, s. 56].

Warto również zacytować kilka uniwersalnych myśli poświęconych przywództwu, wybitnego eksperta w tej dziedzinie J.C. Maxwella, autora wielu publikacji na ten temat. Według niego przywództwo to:

- chęć ponoszenia ryzyka;
- pasja dokonywania zmian wspólnie z podwładnymi;
- branie odpowiedzialności, gdy inni się usprawiedliwiają;
- dostrzeganie możliwości w sytuacji, gdy inni widzą tylko problemy;
- otwarty umysł;
- inspirowanie innych wizją, do realizacji której mogą się przyczynić;

- umiejętność wykorzystywania siły tkwiącej w zespole;
- także gotowość do stania na czele [J.C. Maxwell 2010, s. 13–14].

Reasumując: nawet jeśli uważasz, że wykonujesz te wszystkie działania i jesteś skutecznym liderem, liczne badania europejskie pokazują, że należysz do mniejszości. Istnieje również prawdopodobieństwo, że się mylisz, ponieważ inni mogą postrzegać Cię inaczej, niż sobie to wyobrażasz.

Co więc zrobić, aby znaleźć się w tym niewielkim gronie wspaniałych przywódców?

Autentyczność i automotywacja

Po pierwsze, na pracownikach powinno Ci autentycznie zależeć. Nie mów im o tym, tylko pokaż, że Ci faktycznie zależy. Prawdziwe zainteresowanie losem pracowników to jedna z najbardziej pożądanych przez podwładnych cech kierownictwa, podwyższających poziom ich zaangażowania. Lista powodów zaangażowania w pracy, mających związek z kierownictwem, zawiera jeszcze kilka ważnych określeń: otwartość i szczerość, konsekwencja, jednoznaczność.

Łatwo rozpoznać przełożonego, który nie jest szczerze zaangażowany w swoje działania. Każdy pracownik dostrzeże niespójność pomiędzy zachowaniem szefa a jego usiłowaniem zmotywowania podwładnego. Pracownicy nie są naiwni i natychmiast zauważą, kiedy ich bezpośredni przełożony jedynie pozoruje wiarę w ostatnie pomysły wyższego kierownictwa. Każdy przełożony, zanim wyda polecenie, powinien nabrać przekonania do zadania, które przydziela podwładnemu. Nie ulega chyba wątpliwości, że podwładni nie zaakceptują głoszonej przez Ciebie wizji, strategii czy jakiegokolwiek programu lub planu, gdy dostrzegą, że sam na to wszystko patrzysz sceptycznie. Szczególnie każdy proces zmiany powinien się zaczynać od szczerego dialogu. Przy czym niezbędny przykład szczerości lub uczciwości powinien pochodzić od kierownictwa. Najważniejszą sprawę stanowi znalezienie i przedstawienie wiarygodnej i akceptowalnej argumentacji, uzasadniającej niezbędność określonych zmian, bez względu na ich rozmiar. Ważna jest autentyczność i szczerość wyjaśnień. Należy przedstawić przekonujący dowód, a nie mówić „dyrdymały" czy bezrefleksyjnie powtarzać coś, co rzeczywiście lub rzekomo „wymyślono na górze" [D. Macleod i Ch. Brady 2011, s. 83–90].

PAMIĘTAJ!

Szczerość jest podstawą nawiązania realnego kontaktu z podwładnymi. Autentyczni liderzy zawsze postępują zgodnie z głoszonymi przez siebie wartościami. Motywowanie zacznij od siebie. Przełożony, który sam nie jest zmotywowany, nie zdopinguje ludzi do wysiłku.

Style kierowania

Styl kierowania lub **styl przywództwa** – jest to sposób postępowania przełożonego w stosunku do podwładnych odzwierciedlający najczęściej jego cechy osobowościowe lub przekonania o skutecznym zarządzaniu personelem. Sposób przywództwa często jest wypadkową cech osobowościowych przełożonego oraz charakterów podwładnych i struktury zespołu pracowniczego.

Wybór stylu kierowania zależy od kierownika i pracowników, czynników sytuacyjnych, od doświadczenia przełożonego i jego wiedzy. W procesie kierowania funkcja motywowania w określonym stopniu wpływa na styl kierowania.

W Policji sposób kierowania jest silnie determinowany przez środki i metody organizacji formalnej (przepisy i procedury, oceny kadrowe, system wynagrodzeń). Wyraźnie zaniedbuje się środki i metody psychologiczne.

Literatura przedmiotu podaje różnego rodzaju klasyfikacje stylów kierowania. W kontekście rozważań o zarządzaniu w Policji warto przytoczyć dwa sposoby oddziaływania przełożonego na swych podwładnych: styl autokratyczny i styl demokratyczny.

Styl autokratyczny

- Koncepcja zarządzania podporządkowana liderowi.
- Aktywność lidera ma charakter autorytarny, nie pozostawiający grupie swobody działania, lider sam ustala cele.
- Lider narzuca sposób wykonywania zadań i pracy każdego członka.

Styl demokratyczny

- Lider zachęca grupę do podejmowania decyzji w zakresie ustalenia celów jej działania, zadań prowadzących do ich realizacji i podziału czynności. Jednocześnie sam bierze udział w pracy wykonywanej przez grupę.
- Aktywność lidera zawsze jest poprzedzona dyskusją grupową, dostarczającą wariantów rozwiązań.
- Lider nie ingeruje w szczegółowe zadania pracowników, lecz jest zainteresowany efektywnością pracy.

Trudno mówić o jednym uniwersalnym i zawsze skutecznym stylu kierowania. Istnieje bowiem wiele czynników wpływających na skuteczność określonego stylu, wśród których wymienić można:

- osobowość i kwalifikacje przełożonego oraz jego podwładnych,
- rodzaj pracy wykonywanej przez podwładnych,
- wielkość ryzyka związanego z pracą,
- styl kierowania stosowany przez zwierzchnika.

W naturalny sposób osobowość i kwalifikacje przełożonego w znacznym stopniu określają stosowany przez niego styl kierowania. Inaczej w różnych sytuacjach zachowuje się autokrata, a inaczej demokrata. Najważniejsze jest, abyś miał świadomość własnych preferencji. Umożliwi Ci to świadome stosowanie pożądanego w danej sytuacji stylu kierowania. Szczególnie, że efektywność stylu kierowania zależy również od szeroko rozumianych kwalifikacji podwładnych: ich wiedzy, umiejętności, poziomu etycznego. Im są one niższe, tym częściej sprawdza się w praktyce styl autokratyczny, im wyższe – styl demokratyczny. Ważna jest również osobowość podwładnych. Osoby samodzielne i ambitne działają zwykle efektywniej i są bardziej zadowolone, współpracując z kierownikiem „demokratą". Są jednak i tacy, którzy osiągają lepsze rezultaty, współpracując z kierownikiem preferującym styl autokratyczny. Czasami nawet wymagają „silnej ręki" i „ręcznego sterowania." Są to osoby, które mają trudności z samodzielnym podejmowaniem decyzji.

PAMIĘTAJ!

Styl kierowania niedostosowany do osobowości pracownika doprowadza do sytuacji wyzwalających negatywne emocje.

Oddziałując na zachowanie pracowników, należy również mieć na uwadze rodzaj wykonywanych przez nich prac. W trakcie realizacji zadań twórczych wskazane jest kierowanie demokratyczne, a niekiedy nawet nieingerujące. W pracy zespołowej, w której pracownicy wykonują jedno zadanie, przewagę uzyskuje styl demokratyczny. W zadaniach odtwórczych i powtarzalnych lepsze rezultaty zapewnia kierowanie autokratyczne, podobnie jak w pracach wykonywanych zbiorowo, w których różne osoby wykonują niezależnie od siebie, te same, ale wymagające koordynacji zadania.

Należy również pamiętać, że rodzaje wykonywanych prac różnią się stopniem ryzyka i wielkością kosztów związanych z możliwością powstania trudnych do przewidzenia zdarzeń oraz z ewentualnością popełnienia błędu. Tego typu sytuacje wymagają kierowania autokratycznego. Jest ono także wskazane, gdy o wykonaniu zadania decyduje szybkość.

Istnieje także pogląd, że na sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych duży wpływ wywiera styl kierowania jego zwierzchnika. Jeśli zwierzchnik jest autokratą, to jego podwładny jako przełożony niższego szczebla zwykle nie ma wyboru i również ten styl musi „powielać" [A. Pietroń-Pyszczek 2007, s. 38–39].

PAMIĘTAJ!

Nie istnieje jeden styl przywództwa, który można powielać. Z punktu widzenia kształtowania motywacji pracowniczej głównym problemem staje się umiejętność elastycznego dostosowywania stylu kierowania do zmieniających się postaw podwładnych.

Dawanie przykładu

Do ludzi dociera to, co widzą. Nie ma sensu mówić o zasadach, gdy nie potwierdzasz ich swoim zachowaniem. Pierwsze zmiany powinny nastąpić w Tobie i Twoim najbliższym otoczeniu. Gdy twierdzisz, że trzeba oszczędzać, musisz uważać, jak wydajesz pieniądze, jak korzystasz ze sprzętu i środków biurowych itd.

PAMIĘTAJ!

Nie zmusisz nikogo do robienia czegoś, czego sam nie robisz.
Nie możemy oczekiwać i wymagać od swoich podwładnych postaw, których nie reprezentujemy.

Przywództwo skupione na działaniu

Bycie autentycznym, świetnie prezentującym się przywódcą nie wystarcza, gdy nie jest poparte działaniem.

Lista najważniejszych zadań, które powinieneś wykonać

- Określ podstawowe zadania zespołu, którym kierujesz.
- Zbuduj wyraźne poczucie celu i kierunku – wizję.
- Przekaż wizję i cele zespołu z autentycznym entuzjazmem.
- Ustal i uzgodnij konkretne role pracowników.
- Wskaż podwładnemu główne cele i zadania.
- Ustalaj poszczególne cele po dyskusjach i konsultacjach.
- Oceniaj postępy z każdym członkiem zespołu.
- Zadbaj o ciągłe zaangażowanie podwładnych w działania zespołu.
- Przeglądaj i zmieniaj plany wtedy, kiedy trzeba, sprawdzaj postępy z zespołem.
- Przekazuj innym prawo decydowania, kiedy tylko to możliwe, oraz zachęcaj do brania na siebie odpowiedzialności.
- Konsultuj z podwładnymi ważne kwestie i decyzje.
- Wytłumacz każdemu, jakie znaczenie ma jego rola.

- Regularnie informuj zespół o ważnych sprawach: o sukcesach, problemach, kwestiach personalnych itp.
- Nieustannie ucz swój zespół i dbaj o jego rozwój.
- Okazuj troskę o dobre samopoczucie członków zespołu, wciąż staraj się ulepszać środowisko pracy.
- Szybko rozpatruj wszelkie skargi.
- Monitoruj postęp, ucz się na sukcesach i porażkach [M. Thomas 2010, s. 32–33].

PAMIĘTAJ!

Przywództwo polega na tym, co robimy, a nie na tym, jacy jesteśmy.

5. ZASADA PIĄTA – STWÓRZ BEZPIECZNĄ ATMOSFERĘ

Klimat w organizacji kształtowany jest zarówno w wyniku działania obiektywnie funkcjonujących procesów organizacyjnych, jak i subiektywnych odczuć pracowników.
[W. Kozłowski 2010, s. 72]

Istnieją aspekty, które bardzo trudno zweryfikować inaczej niż empirycznie. Należy do nich atmosfera w pracy. Człowiekowi skupionemu na realizacji swoich zadań wydaje się, że nie do końca będzie tak wyraźnie dostrzegał niuanse relacji między pracodawcą a pracownikami. Wystarczy jednak upływ czasu, by się przekonał, że wcale tak nie jest. Sposób, w jaki odnoszą się do siebie ludzie, wpływa zarówno na jakość, jak i na wydajność pracy. Kiedy ktoś choć raz trafi do zakładu pracy, w którym będzie panowała chora atmosfera, nauczy się zauważać jej symptomy z dużej odległości.

Nie ma chyba nic gorszego niż grupa ludzi pracująca w tym samym zakładzie pracy albo – co gorsza – w tej samej komórce, rywalizująca ze sobą z zastosowaniem nieczystych sposobów. Nie chodzi o plotki czy inne formy docinania, te są obecne praktycznie wszędzie, bez względu na ogólną atmosferę. Chorą i złą sytuacją jest otwarte dążenie pracowników jednej firmy do tego, by ich kolega czy koleżanka stracili pracę albo jej wykonywanie stało się dla nich koszmarem, a w związku z tym, znękani i zgnębieni, sami zwolnili się w najszybszym możliwym trybie. Wymarzona sytuacja to taka, w której wszyscy okazują sobie należny szacunek, wspomagają się na tyle, na ile mogą, w realizacji zadań i starają się zupełnie po ludzku, by dzień w pracy mijał w otwartej, życzliwej atmosferze, a nie pełnej napięcia, nerwowości i knowań [*Atmosfera w pracy*, http://www.pracoskop.com/atmosfera-w-pracy.php].

Atmosferę w organizacji odzwierciedla sposób postrzegania przez kierownictwo, pracowników i ich przedstawicieli wzajemnych relacji oraz zachowania wszystkich tych stron we wzajemnych kontaktach. Można ją określić jako dobrą, złą lub obojętną, w zależności od stopnia spełnienia kilku parametrów:

- sprawiedliwego traktowania pracowników przez kierownictwo;
- otwartości kierownictwa co do własnych działań i intencji – przejrzystości procedur i polityki w zakresie stosunków pracy;
- utrzymywania harmonijnych, codziennych relacji, prowadzących do chętnej współpracy, a nie do niechętnego poddania się;
- rozwiązywania konfliktów bez uciekania się do form protestu, osiągania rozwiązań korzystnych dla obydwu stron poprzez procesy integracyjne;
- zaangażowania pracowników w interesy organizacji i traktowania podwładnych przez kierownictwo jako grupy, o której korzyści należy zadbać;
- wzajemnego zaufania kierownictwa i pracowników [M. Armstrong 2005, s. 610–611].

Zaufanie należy traktować jako swoisty kapitał społeczny firmy, to fundusz dobrej woli w zorganizowanych grupach społecznych. Tworzenie atmosfery zaufania jest ważnym sposobem wpływania na zaangażowanie personelu. Jak zatem zwiększyć zaufanie pracowników do kierownictwa? Opowiedź nie jest prosta ani jednoznaczna, ale można wymienić kilka uwarunkowań:

- pracownicy są przekonani, że kierownictwo mówi to, co myśli, oraz że cechuje je pewność słów i czynów;
- kierownictwo nie łamie wcześniejszych zobowiązań i stara się je wypełniać;
- pracownicy odczuwają, że są traktowani sprawiedliwie, równo i konsekwentnie [K. Żaczkiewicz, http://mfiles.pl/pl/index.php/Atmosfera_w_pracy].

Organizacja ma znikome szanse na stworzenie dobrego klimatu stosunków pracy, jeśli nie uznaje i nie wypełnia obowiązków wobec swoich członków. Kierownictwo powinno nie tylko wysłuchać opinii pracowników, ale również podjąć działania zmierzające do realizacji ich postulatów. Jeśli takie działania są niemożliwe, pracownikom należy się wyjaśnienie przyczyn odmowy.

Polityka w zakresie stosunków pracy, zmierzająca do budowania zaufania, powinna opierać się na zasadzie, że pracownicy nie mogą być traktowani jako czynnik produkcji oraz że organizacje muszą przełożyć swe wartości w zakresie stosunków pracy na konkretne i praktyczne działania. W zbyt wielu organizacjach brak spójności między tym, co się mówi, a tym co się czyni, narusza zaufanie, rozwija wśród pracowników cynizm oraz staje się przykładem sprzeczności w rozumowaniu kierownictwa [M. Armstrong 2005, s. 610–611].

Bezpieczna atmosfera

Ważnym elementem dobrej atmosfery w pracy jest poczucie bezpieczeństwa. Kiedy pracownik zaczyna obawiać się, czy będzie mieć środki na utrzymanie rodziny, dobra atmosfera schodzi na drugi plan. Widmo zbliżającej się recesji niepokoi każdego. Zamiast skupiać się na realizacji zadań, zastanawiamy się, jak uniknąć kłopotów. Każdy, kto przeżył lęk przed utratą pracy, wie, jak trudno się wtedy pracuje. W takim okresie wszelkie działania pracownika są podporządkowane zmniejszeniu poczucia zagrożenia. Nie ma miejsca i czasu na satysfakcję z wykonywanych zadań.

PAMIĘTAJ!

Zadaniem przełożonego jest zapewnienie poczucia bezpieczeństwa swoim pracownikom, tylko wtedy będą oni naprawdę zmotywowani do działania i kreatywności.

Nie chodzi o to, abyś utrzymywał w pracownikach przekonanie, że mają zapewnione stałe miejsce pracy bez względu na to, jaki efekt przynoszą ich działania. Jednak muszą widzieć jasne perspektywy na przyszłość, jeśli będą dobrymi pracownikami. Poczucie stabilizacji, wizja przyszłości dają spokój i zadowolenie, pozwalają na realizację planów osobistych – są to czynniki, które stwarzają warunki do wykorzystania pełni swoich możliwości w życiu zawodowym.

Stwórz środowisko, w którym niepowodzenie nie oznacza przegranej

Znaczną rolę w tworzeniu dobrego środowiska pracy, jak już było wspomniane wcześniej, odgrywa przełożony. Ważnym elementem jest reakcja szefa na działania poszczególnych pracowników, w tym na błędy, które zdarza się im popełniać.

Tak jak istotne jest, abyś chwalił pracownika za dokonane osiągnięcia i dawał mu do zrozumienia, że jego praca jest dostrzegana i szanowana, tak równie ważna jest Twoja reakcja na przytrafiające się niepowodzenia.

PAMIĘTAJ!

Popełnianie błędów należy traktować zgodnie z tym, czym są: zdarzeniami nie do uniknięcia i okazjami do nauczenia się czegoś.

Błędy się zdarzają. Nie jest czymś złym popełnić błąd. Głupotą jest popełnić go po raz drugi. Błędy wbrew pozorom są potrzebne. Więcej uczymy się na niepowodzeniach, które przeżywamy, niż dzięki przypadkowemu sukcesowi [R. Niermeyer 2009, s. 79, 118].

Najlepsi przełożeni wiedzą, że pracownik może i prawdopodobnie będzie popełniać błędy. Pamiętaj, że tam, gdzie jest działanie, zdarzają się niepowodzenia. W takiej sytuacji staraj się wyciągnąć z danego zdarzenia wszystko, co najlepsze. A to oznacza uczyć się na błędach. Gdzie leży przyczyna? Co następnym razem trzeba zrobić lepiej, inaczej? Razem z pracownikiem zastanów się nad niepowodzeniem i wspólnie przemyślcie dalsze kierunki działania.

Pojawia się pytanie, w jaki sposób zachować równowagę między utrzymaniem wysokich norm a wychowaniem podległych ludzi. Niewłaściwe jest ciągłe karcenie za niepowodzenia, może bowiem to doprowadzić do sytuacji, w której ludzie będą rezygnować ze swoich ambicji w obawie, że coś pójdzie nie tak. Dobry przełożony powinien pełnić rolę trenera, nauczyciela i inspiratora. Jeśli potrafisz pokazać swoim pracownikom, w jaki sposób nie popełnić podobnych błędów w przyszłości, oddasz cenną przysługę zarówno podwładnym, jak i sobie – bowiem żaden z nich najprawdopodobniej nie podda się i kolejne zadanie będzie wykonywał z silniejszą motywacją i pewnością siebie.

Mówimy oczywiście o sytuacjach, w których błędy zdarzają się z przyczyn bardziej neutralnych, a nie są powodowane niechęcią do pracy i zwykłym zaniedbaniem pracownika.

Twoją ważną rolą jako przywódcy jest stworzenie środowiska pracy, w którym ludzie nie będą się obawiać, że w przypadku potknięcia zostaną surowo ukarani, a także będą mieć świadomość, że niepowodzenie nie ozna-

cza od razu przegranej. Odpowiednia reakcja, prowadząca m.in. do wyciągnięcia wniosków na przyszłość, powoduje, że pracownik nie traci ambicji i motywacji do kolejnych działań.

PAMIĘTAJ!

Ludzie pracują tak, jak są zarządzani, a szef dostaje od podwładnych to, co im daje.

Możemy przytoczyć przykład niezwykłej osobowości, jaką był Abraham Lincoln. W życiu spotkało go wiele niepowodzeń, w 1832 r. przegrał w wyborach do parlamentu, jego ukochana żona zmarła w 1835 r., a on sam rok później przeszedł załamanie nerwowe. W 1838 r. nie udało mu się zostać sprawozdawcą w parlamencie, a w 1840 r. nie zakwalifikował się do wyborów. W 1843 r. nie wszedł do Kongresu, co mu się udało w 1846 r. W roku 1850 r. nie dostał się do Senatu, a w 1856 r. przegrał w wyborach na wiceprezydenta, w 1858 r. na senatora, jednakże w 1860 r. został wybrany na prezydenta. Mimo tylu życiowych niepowodzeń Abraham Lincoln nie poddał się i parł do przodu, co było zasługą jego charakteru, ale też obecności odpowiednich ludzi w jego otoczeniu, którzy nie pozwolili mu na zawieszenie broni i zachęcali do dalszej drogi [A. Loy McGinnis 1998, s. 62–63].

Ludzie kłopotliwi

Chcemy również przedstawić zagadnienie budzące wiele emocji i wątpliwości. Mianowicie – co robić, gdy w grupie współpracujących ze sobą ludzi pojawiają się jednostki powodujące sytuacje, które stają się punktami zapalnymi.

W każdym niemal zespole zdarzają się „osoby kłopotliwe". Nie ma skutecznego sposobu całkowitego odizolowania się od nich. Jedynym skutecznym działaniem jest nauczenie się, jak sobie z nimi radzić, inaczej cały czas te osoby będą nam sprawiały olbrzymie trudności.

PAMIĘTAJ!

Ludzie kłopotliwi mają różne nazwiska i różne twarze, ale zawsze stają na czyjejś drodze.

Jako przełożony musisz poświęcić sporo czasu na wysłuchanie narzekań i uspokajanie innych pracowników, bowiem jeśli grupa ma pracować

bez zakłóceń, ludzie muszą mieć możliwość wyrzucenia z siebie męczącego ich niezadowolenia. Czasem narzekania nie dotyczą przywódcy, lecz innych członków grupy. Musisz wiedzieć, kiedy należy wkroczyć, a kiedy pozwolić uczestnikom sporu na samodzielne rozwiązanie problemu.

Alan Loy McGinnis w swojej książce *Sztuka motywacji* stwierdza, że: „nie ma żadnej praktycznej metody, ale jeśli ty dowodzisz, czasem musisz pełnić rolę sędziego (...). Dobry inspirator nie che nikogo tracić, ale i nigdy nie pozwala na to, żeby kłótnie dziesiątkowały organizacje. Czasami wystarczy wysłuchać stron i zmusić je do kompromisu" [A. Loy McGinnis 1998, s. 128].

Należy zastanowić się również nad trudnościami, jakie mają przywódcy z osobami notorycznie dezorganizującymi współpracę i powodującymi zamęt w grupie. Jest to trudne zadanie, zawsze należy uważnie się przyjrzeć temu, co dzieje się u naszych pracowników, i dobrze ocenić skalę nieporozumień, jakie zaczynają trawić zespół.

Zagadnienie to jest bardzo istotne, nie należy przechodzić obok tej tematyki obojętnie z uwagi na fakt, iż każdy szef musi wiedzieć, jak postępować z tzw. osobami kłopotliwymi w zespole. Poniżej przedstawiamy kilka propozycji Alana Loy McGinnisa, dotyczące postępowania z ludźmi problemowymi.

1. **Toleruj odrobinę niewytłumaczalnego zachowania**. Powinniśmy dopuszczać odrobinę chwilowego szaleństwa, zgodnie z założeniem, że większość pozornie normalnych ludzi od czasu do czasu traci zdrowy rozsądek.
2. **Spróbuj określić powód denerwującego zachowania.** Wystarczy popracować trochę jak detektyw, żeby odkryć słuszną skargę, zrozumieć ją i rozwiązać problem.
3. **Określ stopień niszczącej działalności drugiego człowieka**. Ludzie mający reputację buntowników są zwykle bardzo lubiani przez innych członków grupy. Są szanowani za szczerość i uważani za takich, którzy narzekają „w dobrej wierze". Grupa może ich bronić, osoby te stanowią nieraz ujście dla niewypowiedzianych negatywnych odczuć innych.
4. **Proś o pomoc**. Czasami najbardziej uparci i niechętni do współpracy pracownicy miękną, gdy poprosi się ich o radę i pomoc.
5. **Oceniaj zasługi**. Kiedy okaże się, że dany człowiek rzeczywiście sieje zamęt i niszczy morale grupy, powinieneś się zastanowić, jak cenny jest jego wkład w pracę grupy. Niektórzy ludzie zawsze pozostają niezależni i sprawiają kłopoty, ale ich osiągnięcia dla organizacji są znaczące.
6. **Jeśli problem jest naprawdę poważny, usuń odpowiedzialnego za to człowieka.** Kiedy dana osoba przez swoje postępowanie niszczy morale grupy, torpeduje jej pracę, powinieneś podjąć zdecydowane działania. Jako przełożony nie możesz i nie powinieneś się bać ukarania takiej oso-

by, udzielenia jej nagany, a w ostateczności, gdy inne formy nie przynoszą rezultatu, usunięcia jej z grupy. Czasem należy zająć takie stanowisko, nawet kosztem zmniejszenia liczebności zespołu. Najpierw trzeba się upewnić, czy ten pracownik rzeczywiście wpływa negatywnie na zespół.

7. **Zajmując się ludźmi sprawiającymi kłopoty, odwołuj się do tego, co w nich najlepsze**. W ożywionej rozmowie często uznajemy pewne odczucia za stałe, podczas gdy warto zastanowić się nad emocjami i zaproponować odłożenie sprawy do następnego dnia. Można to powiedzieć tak: „Posłuchaj, znam cię wystarczająco długo, żeby wiedzieć, że dzisiaj nie odzywa się w Tobie twoja najlepsza strona. Oboje jesteśmy zmęczeni, więc zapomnijmy o tej rozmowie, a jutro zaczniemy wszystko od nowa." Tego rodzaju podejście, przy założeniu, że człowiek nie jest złośliwy, może zdziałać wiele dobrego. Stosunki międzyludzkie są pełne różnego rodzaju emocji, dlatego też łatwo może dojść do konfliktu, gdy ktoś za wcześnie zdecyduje się mówić. Czasami wystarczy nabrać dystansu do problemu, by znaleźć właściwe rozwiązanie. Jeśli pokażesz, że masz o pracownikach dobre zdanie i wierzysz w to, co robią, to oni będą próbowali udowodnić, że tak naprawdę jest [A. Loy McGinnis 1998, s. 128–129].

Autorzy książki *Motywacja pod lupą* [A. Niemczyk i inni 2009, s. 271–279] w badaniach przeprowadzonych w 2005 i 2008 r. stworzyli Polską Mapę Motywacji – było to największe rodzime badanie dotyczące motywacji pozamaterialnej. W badaniu w 2005 r. uczestniczyły 1572 osoby, a ankietowani pochodzili z 61 przedsiębiorstw. W I edycji przeprowadzonej w 2005 r. za jeden z najbardziej motywujących czynników uznano właśnie dobrą atmosferę w miejscu pracy – uplasowała się na drugim miejscu – zaś w badaniu przeprowadzonym w 2008 r. dobra atmosfera znalazła się już na miejscu pierwszym.

Kultura organizacji

Kultura organizacyjna, zwana też korporacyjną, stanowi wzór wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które nie muszą być sformułowane, ale które kształtują zachowanie ludzi i sposoby realizacji zadań. Wartości odnoszą się do tego, co jest uznawane za ważne w zachowaniu ludzi i organizacji. Normy to niepisane zasady zachowania.

Definicja kładzie nacisk na to, że kultura organizacyjna dotyczy pojęć, takich jak wartości i normy, które przenikają całą organizację lub jej część, (...) kultura może wywierać znaczący wpływ na zachowanie ludzi [M. Armstrong 2005, s. 149].

Budowanie silnej i stabilnej kultury organizacyjnej we współczesnych organizacjach jest uzasadnione.

Silna kultura organizacyjna promuje aktywność, zwiększa skuteczność działania i eliminuje dwuznaczność zachowań pracowników oraz zachęca ich do kreatywności i innowacyjności.

Rezultatem słabej kultury organizacyjnej mogą być niekonsekwentne i niespójne działania [J. Piwowarczyk 2006, s. 183].

Słaba kultura to brak jasnego systemu wartości i jednoznacznych norm zachowań oraz nieuzgodnienie tego, które z norm są w organizacji najważniejsze. W słabych kulturach dominują pracownicy sfrustrowani, przeciętni, o cechach destrukcyjnych.

[J. Piwowarczyk 2006, s. 183]

W ostatnich latach wzmacnia się kultura organizacyjna. Dzieje się tak dlatego, że niezbędny jest system wartości kierujący zachowaniem pracownika i wpływający na jego wewnętrzną motywację oraz samokontrolę. Alternatywą dla przyjęcia przez personel określonych zasad kultury organizacyjnej jest ścisła kontrola pracowników w ich środowisku pracy.

W patologicznej formie kontrola ta przekształca się w inwigilację. Mądrzy przełożeni zdają sobie jednak sprawę z tego, że ciągły nadzór nad pracownikami pozbawionymi właściwych nawyków pracy jest mało efektywny, kosztowny, a nieraz bezowocny. W związku z tym częściej kształtują pozytywne wzorce kultury miejsca pracy, niż grożą załodze negatywnymi konsekwencjami.

Kultura organizacyjna sięga znacznie głębiej niż kontrola zwierzchnika, gdyż jest internalizacją określonego sposobu myślenia, które następnie tak wpływa na ludzkie działania, że wszelki nadzór nad pracownikiem jest zbędny. W ciągu ostatnich dwóch dekad przeprowadzono wiele badań dotyczących kultur istniejących w różnych organizacjach gospodarczych, a ich wyniki przedstawiono w licznych publikacjach. Analiza wskazuje na to, że „efektywność i sukces organizacji zależy nie tylko od jej potencjału ludzkiego, zależy również od jej kultury" [J. Piwowarczyk 2006, s. 135].

Wartości i normy stanowiące podstawę kultury są tworzone na cztery sposoby.

- Po pierwsze, kulturę tworzą liderzy organizacji, zwłaszcza ci, którzy kształtowali ją w przeszłości. Ludzie utożsamiają się z liderami posiadającymi wizję – z ich zachowaniem i oczekiwaniami. Zauważają, na co przywódcy zwracają uwagę, i traktują ich role jako modelowe.

- Po drugie, kultura tworzy się wokół wydarzeń krytycznych, czyli ważnych sytuacji, z których płynie nauka dotycząca pożądanego bądź niepożądanego zachowania.
- Po trzecie, kultura rodzi się z potrzeby utrzymania skutecznych, sprawnych stosunków między członkami organizacji, w wyniku czego formowane są wartości i oczekiwania.
- Po czwarte, kulturę kształtuje otoczenie zewnętrzne organizacji, które może być dynamiczne lub niezmienne.

W literaturze istnieje wiele klasyfikacji lub kategoryzacji kultury organizacyjnej. Do bardziej znanych zalicza się koncepcję E. Scheina, który zidentyfikował następujące cztery typy kultury:

- **kultura władzy**, w której przywództwo spoczywa w rękach kilku osób i opiera się na ich zdolnościach – wykazująca cechy przedsiębiorczości;
- **kultura roli**, w której władza jest podzielona między lidera i strukturę biurokratyczną; otoczenie prawodopodbnie będzie stabilne, a role i zasady jasno określone;
- **kultura osiągnięć**, w której nacisk kładzie się na osobistą motywację i zaangażowanie, ceni się wpływ na innych i zadowolenie z pracy;
- **kultura wsparcia**, w której wkład wynika z poczucia zaangażowania i solidarności, a relacje między ludźmi opierają się na współzależności i zaufaniu.

Ponieważ kultura rozwija się i daje o sobie znać w różnych organizacjach w różny sposób, nie można stwierdzić, że jedna kultura jest lepsza od pozostałych tylko dlatego, że pod pewnymi względami jest inna. Kultura idealna nie istnieje, jest tylko kultura odpowiednia [M. Armstrong 2005, s. 151–157].

PAMIĘTAJ!

- **Stwórz dobrą atmosferę w miejscu pracy.**
- **Pozwalaj na popełnianie błędów – to dzięki nim najwięcej się uczymy.**
- **Naucz się sobie radzić z ludźmi kłopotliwymi.**

6. ZASADA SZÓSTA – MOTYWUJ, OKAZUJĄC UZNANIE I DOSTRZEGAJĄC SUKCESY

Ludzie doceniają pracę dla kogoś, kto ich docenia.
[J.C. Maxwell 2010, s. 265]

Dostrzeganie osiągnięć pracowników to jeden z najskuteczniejszych i najtańszych sposobów motywowania. Pokazanie pracownikowi, że jego wysiłki zostały zauważone, nie musi się wiązać z jakimkolwiek wydatkiem ani obciążać budżetu organizacji. Pracownicy tracą zapał, gdy przełożony nie dostrzega ich sukcesów. Jeżeli starają się, są bardziej skuteczni, wprowadzają zmiany, a zwierzchnik tego nie widzi – rezygnują. Jednocześnie porównują to, w jaki sposób zostało wyrażone im uznanie, z tym, w jakiej formie dostają je inni. Jeśli uważają, że inni dostają więcej, choć ich zasługi były porównywalne, uznanie już im nie smakuje. Często staje się gorzkie i zniechęca do dalszych starań [A. Niemczyk i inni 2009, s. 139].

Dużą rolę w zwiększeniu motywacji do pracy odgrywa wartość wykonywanych czynności oraz informacja zwrotna o wynikach, a więc ocena działania pracownika. Kiedy pracownicy podejmują dodatkowy wysiłek, powinien on być dla Ciebie bodźcem do zareagowania w odpowiedniej formie na ich pracę. Jeżeli tego nie zrobisz, twoi podwładni będą mieli poczucie, że ich energia idzie w próżnię. Ten brak reakcji może być przyczyną frustracji pracowników.

Przykład

Pewien menedżer postanowił zmienić pracę. Kiedy poinformował o swojej decyzji prezesa, ten powiedział:

– Co ja zrobię bez pana! Pan jest tak znakomitym pracownikiem i przełożonym!

– Szkoda, że ani razu nie powiedział mi pan tego przez wszystkie lata naszej wspólnej pracy, szefie – odpowiedział menadżer [A. Niemczyk i inni 2009, s. 143].

Dostrzeganie sukcesów przynosi wiele korzyści. Pracownik ma poczucie, że jest obserwowany przez szefa, a jego sukcesy są widoczne. Analogicznie, wie też, że jego niedociągnięcia również zostaną zauważone. Taka osoba czuje się zmotywowana pragnieniem następnych sukcesów i jednocześnie uważa, żeby nie popełniać błędów. Inni pracownicy, którzy są świadkami docenienia osiągnięć kolegi z zespołu, swoim wkładem pracy

chcą uzyskać taki sam efekt. Szef kieruje zmotywowanym pracownikiem i zaangażowaną resztą grupy. Jest przy tym postrzegany jako sprawiedliwy i godny zaufania.

Umiejętność okazywania uznania, co w psychologii określa się mianem wzmocnienia pozytywnego określonego zachowania, powinien posiadać każdy przełożony. Istnieje duża różnica między stwierdzeniem „Oczekuję od ciebie wielkich rzeczy", a zdaniem „Świetnie poradziłeś sobie z tą sprawą, doprowadzając ją do końca".

Gdy pracownicy narzekają, najczęściej formułują swe myśli w następujący sposób: „Mój szef nigdy ze mną nie rozmawia, chyba że coś zrobię nie tak, jak trzeba" [A. Niemczyk i inni 2009, s. 144–149].

PAMIĘTAJ!

Sukces, który dla jednej osoby jest chlebem powszednim, dla drugiej może stanowić ogromny krok w rozwoju. Jeżeli to zauważysz, wówczas pracownikowi będzie się chciało chcieć [A. Niemczyk i inni 2009, s. 142].

Jak chwalić?

Niewielu osobom wystarcza zdobycie uznania w swoich własnych oczach. Podziękowania, pochwały wyrażane indywidualnie lub na forum, dowody uznania przekazywane w codziennej rozmowie nic nie kosztują, a dodają skrzydeł prawie każdemu [A. Niemczyk i inni 2009, s. 140].

Twoim zadaniem, jako przełożonego, jest sprawienie, aby pracownicy nie tylko wykonywali swoją pracę, ale by ją również lubili i osiągali w niej pewną doskonałość. Uznanie można wyrażać (a co za tym idzie – wzmacniać pozytywne zachowanie) w sposób odpowiedni lub nie.

Do udzielenia pochwały warto się przygotować, uświadamiając sobie, jakie słowa mogą być dla podwładnego najbardziej budujące, a jednocześnie motywujące do dalszej pracy. Pierwszym celem pochwały jest nagrodzenie pracownika, czyli danie mu okazji, aby poczuł zadowolenie, satysfakcję, a najlepiej radość. Drugim celem powinno być utrzymanie motywacji do kontynuacji lub powtarzania korzystnych zachowań. Aby tak się stało, podwładny nie może spocząć na laurach. Z tego właśnie względu lepiej jest, gdy człowiek odczuwa radość niż satysfakcję. Radość jest porywem, impulsem, który zachęca do tworzenia czegoś nowego. To uczucie jest bardziej motywujące niż satysfakcja [R. Korach 2009, s. 183–184].

PAMIĘTAJ!

- **Pochwała odnosi się zawsze do pozytywnego zachowania lub efektu pracy w konkretnej sytuacji.**
- **Podstawą pochwały powinno być zaobserwowane zachowanie [R. Niermeyer 2009, s. 59, N. Stevenson 2007, s. 101].**

Kilka propozycji, jak udzielać pochwał we właściwy sposób

1. Stosuj pozytywną informację zwrotną.

Jeśli nie może być ona pozytywna, powinna być konstruktywna, opierająca się na akceptacji osoby pracownika i dobrej relacji z nim. Przekazując podwładnym pozytywne komentarze typu „Doceniam cię za...", informujesz ich o kompetencjach, które cenisz. Pokazujesz, że pracownicy wykonują swoją pracę efektywnie. Jest to również okazja do przekazania osobistego uznania.

Przełożony, który przekazuje podwładnemu pozytywne informacje, oprócz uznania dostarcza również uporządkowaną wizję współpracy pomiędzy nimi. Taka wypowiedź stwarza możliwość określenia zarówno swoich oczekiwań, jak również dokonania własnej oceny, wyrażenia opinii, w jednoznaczny sposób określającej granice współpracy.

2. Koncentruj się na osiągnięciach.

Chwal za dobre wyniki. Najlepsi inspiratorzy wiedzą, że wyrażenie uznania dla osiągnięć pracownika pomaga mu tworzyć własny obraz człowieka sukcesu. A to niezaprzeczalnie wpływa na dalsze działanie i pracę.

3. Stosuj precyzyjną pochwałę.

Poklepywanie po plecach i niejasne wypowiedzi w stylu „zrobiłeś kawał dobrej roboty" nie działają tak, jak pochwała poparta konkretami. Aby systematycznie i skutecznie komplementować pracowników, musisz przejść od ogólnej uwagi typu „świetna robota" do słów bardziej konkretnych.

Oto niektóre sformułowania, których możesz użyć, udzielając pochwały:

- „Dziękuję za tak szybkie przygotowanie sprawozdania".
- „Widzę, że osiąga pan postęp w tej dziedzinie; proszę tak trzymać".
- „Na odprawie przytoczył pan bardzo ciekawy/znaczący argument".
- „Wygląda na to, że ma pan duże rozeznanie w tej dziedzinie; chciałbym kiedyś dowiedzieć się więcej o tym, co pan sądzi na ten temat".

- „Zręcznie pan wybrnął z sytuacji".
- „Pański wkład w realizację tej sprawy/projektu naprawdę się liczy".

Trafna i szczera pochwała, która dotyczy ważnego aspektu funkcjonowania podwładnego (dużego osiągnięcia, bardzo udanego rozwiązania), wskazuje pracownikowi jego mocne strony, ukierunkowuje jego rozwój. Kompetencja jest właściwością pracownika, którą może rozwijać – opiera się ona na wiedzy, umiejętnościach, zdolnościach i osobowości, ale przejawia się w specyficzny sposób w warunkach konkretnej organizacji, w postaci określonych zachowań. Można więc stwierdzić, że warto chwalić ludzi za kompetencje, ponieważ to ich wzmacnia, ale trzeba robić to umiejętnie – trafnie, szczerze, bezpośrednio po ich zaobserwowaniu. Kompetencje są talentami, o które należy dbać.

4. Wygłaszaj pochwałę publicznie.

Pochwała publiczna jest skuteczniejsza od wypowiedzianej w cztery oczy. W celu zwiększenia skuteczności pochwały, można odroczyć ją do najbliższego spotkania zespołu, zauważając jednak chwalone zachowanie zaraz po tym, gdy się ono pojawi, aby pracownik odnotował je w pamięci. Innymi słowy: najpierw mała indywidualna pochwała, a potem właściwa, duża w grupie. Jednak przy chwaleniu na forum trzeba zachować dużą ostrożność. Powinny być chwalone te osiągnięcia, które są w zasięgu realnych możliwości.

5. Zwracaj uwagę na pozytywne zmiany/postęp.

Nic bardziej nie demotywuje pracownika niż dokonanie zmian wielkim nakładem sił, którego przełożony nie zauważa. Natomiast ich dostrzeżenie przez przełożonego uskrzydla pracownika.

6. Prowadź notatki.

Mając konkretne przykłady zarówno dobrych, jak i negatywnych efektów pracy podwładnego, będzie Ci łatwiej przygotować się do jej oceny. Spróbuj notować sytuacje, w których pracownik napotyka na problemy bądź też wyjątkowo dobrze pracuje. Zabierze Ci to wprawdzie kilka minut w tygodniu na każdego pracownika, ale gdy przypomnisz sobie, jak się ostatnio męczyłeś przez dwie godziny nad roczną oceną pracownika, przekonasz się, że takie notatki oszczędzają twój cenny czas.

7. Motywujące awanse.

Kiedy pracownik ma znakomite osiągnięcia, powinieneś zrobić coś więcej, niż tylko to skomentować. Czasami, w oparciu o kwalifikacje, kompeten-

cje i możliwości pracownika, jego staż pracy i strukturę organizacyjną, nagroda powinna przybierać postać awansu [N. Stevenson 2007, s. 101–104, J.C. Maxwell 2010, s. 260–266, A. Niemczyk i inni 2009, s. 144–154].

PAMIĘTAJ!

- **Uznanie jest ważnym czynnikiem motywującym, kluczem do zwiększenia wydajności, efektywności pracowników i powinno być systematycznie wyrażane.**
- **Wszelka interakcja jest transakcją, a Twoja odpowiedź na dobre wyniki pracy powinna przybrać postać pozytywnej reakcji. Przede wszystkim należy podkreślić te cechy i mocne strony pracownika, które najbardziej w nim cenisz i które powinien rozwijać.**
- **Reakcja powinna być szczera i częsta.**
- **Przeglądy wyników/oceny okresowe stwarzają okazję zarówno dla pozytywnej reakcji, jak i konstruktywnej krytyki.**
- **Kiedy pracownik dokona czegoś wyjątkowego, możesz go wynagrodzić awansem lub jakimś innym stosownym wyrazem uznania.**

Trzeba uważać, żeby nie przesadzić. Przesada w chwaleniu może zepsuć atmosferę w zespole, a czasem też zamienić najlepszego pracownika w zbyt pewną siebie i zadufaną gwiazdę. A wówczas gwiazda straci swój blask. Warto pamiętać, że nie każda forma uznania pasuje do każdego pracownika. Należy wybrać te, które przynoszą największą satysfakcję danemu pracownikowi.

WSKAZÓWKA!

Aby się upewnić, że Twój system postępowania wobec pracowników gwarantuje systematyczną reakcję, wprowadź zwyczaj rozpoczynania lub kończenia cotygodniowego bądź comiesięcznego zebrania/odprawy pozytywnymi opiniami dotyczącymi wykonanych przez pracowników zadań.

Od ludzi, którymi kierujesz, oczekuj tego, co najlepsze

- **Koncentruj się na mocnych punktach, nie na słabościach**
  Przyjmując taką postawę, unikniesz negatywnej atmosfery oraz zachęcisz podwładnych, by dawali z siebie więcej. A rezultat? Dobre relacje i wyniki pracy.

- **Odkrywaj talenty**
  Pozytywne spojrzenie na drugiego człowieka ujawnia jego liczne ukryte talenty. Psycholog Elbert Hubbard powiedział tak: „Istnieje coś bardziej niespotykanego, coś o wiele lepszego niż zdolność. To jest zdolność rozpoznawania zdolności". Biografie takich osobistości, jak:
  - Alberta Einsteina, który zaczął mówić dopiero w wieku czterech lat, a czytać, gdy miał lat siedem;
  - Isaaca Newtona, który w szkole podstawowej słabo się uczył;
  - Walta Disneya, wyrzuconego z pracy przez wydawcę gazety, ponieważ nie miał „dobrych pomysłów";
  - Lwa Tołstoja, zmuszonego do przerwania nauki z powodu oblanych egzaminów;
  - Wernera von Brauna, jednego z twórców amerykańskiego programu badań kosmicznych, który w dziewiątej klasie nie zdał algebry;
  - Josepha Haydna, który zrezygnował z nauczania Beethovena muzyki, bo ten sprawiał wrażenie człowieka powolnego i ospałego, pozbawionego wszelkich talentów – z wyjątkiem wiary w muzykę;

  zawierają cenną lekcję: ludzie rozwijają się. Potrzebują atmosfery, w której mogliby odkrywać swoje zdolności i je szlifować.
  Zarządzanie talentami to nie tylko rozwój ponadprzeciętnie uzdolnionych jednostek, ale także umiejętność odkrywania i rozwoju talentów obecnych w każdym pracowniku. Okazuje się, że talentem może być także długoletnia wytrwała praca i że bardziej opłaca się rozwijać talenty już obecne w organizacji, lecz dotąd uśpione, niż koncentrować się wyłącznie na poszukiwaniach zewnętrznych. Zarządzanie talentami staje się podobne do zarządzania potencjałem (kapitałem) ludzkim organizacji. Można nawet zaryzykować twierdzenie, że zarządzanie talentami, rozumiane jako ich rozwój u jak największej liczby pracowników, oddaje najlepiej istotę zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji.

- **Nagradzaj współpracę i słuchaj swojego zespołu**
  Gdy tego nie robisz, nigdy nie zrozumiesz swojego zespołu. A gdy go nie zrozumiesz, nie będziesz w stanie nim kierować.
  Admirał sir Mark Stanhope, zastępca dowódcy ds. reformy dowodzenia w NATO, z wieloletnim doświadczeniem w marynarce wojennej, potwierdza: „Przede wszystkim słuchaj tego, co ludzie mają ci do powiedzenia. Umiejętność słuchania to jedna z podstawowych cech dobrego kierownika. Bycie liderem to nie tylko wygłaszanie przemówień i rzucanie rozkazów; wydawane polecenia powinny być oparte na wiedzy, wcześniej uzyskanej od pracowników. Musisz umieć odpowiednio reagować na

usłyszane informacje, powinieneś też dawać sobie radę z krytyką pod swoim adresem. Słuchaj rad innych – gdy zaś tego nie robisz, wyjaśniaj dlaczego".

- **Przywiązuj wagę do uczenia się na błędach**
  Pracownicy podchodzą do poniesionych porażek na dwa sposoby. Jedni nie wiedzą, jak zareagować, gdyż czują się gorsi, inni popełniają błędy, uczą się na nich i doskonalą. Ludzie mogą starać się zapominać o błędach i krzywdzić siebie w ten sposób lub uczyć się na nich, pomagając sobie. Osoby, które za wszelką cenę chcą uniknąć porażki, nigdy niczego się nie nauczą i będą popełniały nieustannie te same pomyłki.
  Inspiruj i zachęcaj pracowników, aby na skutek negatywnych doświadczeń nie mówili „Nigdy więcej tego nie zrobię", lecz aby każde doświadczenie uczyło ich czegoś pozytywnego.

- **Dobieraj pracowników do wymagań stanowiska, tak by mogli osiągnąć sukces**
  Pracownicy z odpowiednimi kompetencjami na właściwych stanowiskach stanowią gwarancję sukcesu dla nich samych oraz organizacji [R. Korach 2009, s. 144–145, J.C. Maxwell 2010, s. 260–266, A.L. McGinnis 1998, s. 85–96, D. Macleod i Ch. Brady 2011, s. 180–184].

PAMIĘTAJ!

Jednostki pragną uznania. Zaangażowanie to zjawisko ważne z punktu widzenia organizacji, z punktu widzenia jednostki zaś ważniejsze jest uznanie [D. Macleod i Ch. Brady 2011, s. 180].
Uznanie ma moc wtedy, gdy przeplata się z krytyką. Dlatego szef, który tylko chwali, jest niewiarygodny, a ten, który wyłącznie krytykuje – demotywuje. Jednak w bilansie pochwały i krytyki powinna przeważać ta pierwsza [R. Niermeyer 2009, s. 59].

Okazywanie uznania pracownikom procentuje

Pracownicy, którym przewodzisz, czynią z Ciebie lidera. Im oni są cenniejsi, tym wyżej możesz się wspiąć. Jeżeli jako lider nie zrozumiesz tego, nie osiągniesz najwyższej efektywności i w nieskończoność będziesz rekrutował ludzi do zespołu, w którym będzie występowała duża rotacja.

Doceń wkład innych, a automatycznie stworzysz w otaczającym Cię środowisku pracy podstawę do tego, by Twoje dokonania były jeszcze większe. Będziesz czuł motywację, by osiągać coraz więcej dla tych, którzy z Tobą współpracują. Skoncentruj się na docenianiu podwładnych i dziękowaniu im, a stworzysz warunki do dalszej pomyślności [J.C. Maxwell 2010, s. 134].

PAMIĘTAJ!

Bez wspólnej pracy wielu osób/podwładnych nie byłoby liderów odnoszących sukcesy. Nie ma samotnych liderów.

III

TO JUŻ SIĘ DZIEJE – DOBRE PRAKTYKI W KWP I KGP

1. PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK W ZAKRESIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO W WYBRANYCH KOMENDACH WOJEWÓDZKICH POLICJI

1.1. Komenda Wojewódzka Policji w Bydgoszczy

W jednostkach Policji województwa kujawsko-pomorskiego zwraca się szczególną uwagę na etos policyjny, czego przykłady przedstawiono poniżej.

- **Ślubowanie** – położenie nacisku na szczególną oprawę tej uroczystości, poprzez zaproszenie do udziału w niej kadry kierowniczej Policji garnizonu kujawsko-pomorskiego, a także osób najbliższych składającym ślubowanie. Często, żeby wytworzyć w nowo mianowanych policjantach poczucie udziału w doniosłym dla służby wydarzeniu, uroczystość ta odbywa się w wyjątkowych miejscach, np. na Rynku Starego Miasta w Bydgoszczy. Buduje to poczucie dumy z przynależności do grupy zawodowej, mającej znaczenie dla bezpieczeństwa państwa i jego obywateli.
- **Nagradzanie** – osobiste nagradzanie przez komendanta wszystkich policjantów, którzy dokonali czynów świadczących o wyjątkowej odwadze lub brali bezpośredni udział w akcji ratowania życia i zdrowia bądź zatrzymali szczególnie niebezpiecznych sprawców przestępstw. Wręczenie nagród odbywa się w czasie comiesięcznych odpraw, podczas których wyróżniony policjant i dokonany przez niego czyn prezentowany jest całej kadrze kierowniczej Policji województwa kujawsko-pomorskiego. W czasie odpraw kadry kierowniczej wręczane są także listy gratulacyjne i nagrody rzeczowe dla funkcjonariuszy i pracowników mających jubileusz służby w Policji (20, 25 i 30 lat służby w resorcie spraw wewnętrznych). Służy to docenieniu wieloletniej, przykładnej służby i pracy, a zarazem stanowi czynnik mobilizujący dla innych, młodszych stażem funkcjonariuszy i pracowników Policji do rzetelnej i pełnej zaangażowania pracy.
- **Organizowanie spotkań** Komendanta Wojewódzkiego Policji w Bydgoszczy z policjantami mianowanymi na pierwszy stopień oficerski –

podkomisarza Policji. Funkcjonariusze otrzymują wtedy pamiątkowy album i list gratulacyjny, celem podkreślenia tego wyjątkowego momentu w ich drodze zawodowej.

- **Tworzenie więzi i relacji interpersonalnych**, a także udzielanie wsparcia policjantom delegowanym do służby w Polskim Kontyngencie Policyjnym Misji Unii Europejskiej w Kosowie. Oprócz słów otuchy funkcjonariusze otrzymują symboliczny upominek, a po powrocie – podziękowania za pełną poświęcenia postawę i godne reprezentowanie polskiej Policji poza granicami kraju oraz albumy pamiątkowe.
- **Obchody Święta Policji oraz Święta Niepodległości**, które jednocześnie jest Świętem Korpusu Służby Cywilnej – zapewnia się doniosłą rangę tych uroczystości, podczas których wręczane są odznaczenia państwowe i resortowe oraz akty mianowania na wyższy stopień policyjny wszystkim wyróżnionym policjantom, członkom korpusu służby cywilnej oraz pracownikom objętych bezmnożnikowym systemem wynagradzania. W uroczystościach biorą udział przełożeni wyróżnionych, a także przedstawiciele władz samorządowych. Taki szczególny sposób wyróżnienia motywuje innych do tego, aby wykonywali swoje obowiązki z zaangażowaniem i poświęceniem.
- **Uroczysty sposób pożegnania zasłużonych funkcjonariuszy** garnizonu kujawsko-pomorskiego, będący wyrazem szacunku dla kończących służbę i stanowiących wzór do naśladowania dla pełniących ją policjantów. Przykładem jest pożegnanie Dowódcy Oddziału Prewencji Policji w Bydgoszczy na Rynku Staromiejskim w Toruniu. Odchodzący ze służby policjanci zostają uhonorowani nagrodami rzeczowymi w postaci zegarka lub pióra.

  Funkcjonariusze kujawsko-pomorskiej Policji, którzy wykazali się szczególną odwagą, zaangażowaniem i natychmiastową reakcją na zaistniałą sytuację, zostają **odznaczeni** przez Komendanta Wojewódzkiego Policji w Bydgoszczy medalem „Pomagajmy sobie wzajemnie".
- Położenie nacisku na **wzmacnianie umiejętności kadr kierowniczych w zakresie nowoczesnego zarządzania i motywowania podległych zasobów ludzkich** – projekt zrealizowany w bieżącym roku ze środków unijnych w ramach studiów podyplomowych „Organizacja i zarządzanie dla kadr kierowniczych administracji publicznej" na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu.
- Możliwość korzystania przez wyróżniających się policjantów ze **staży zagranicznych finansowanych ze środków unijnych na lata 2007–2013 w ramach programu „Uczenie się przez całe życie – Leonardo da Vinci"**. Projekt ten jest realizowany dzięki intensywnie

działającemu w KWP w Bydgoszczy Zespołowi ds. Funduszy Europejskich. Bardzo często uczestnikami tego przedsięwzięcia są policjanci z małych jednostek terenowych. Dla nich wyjazd jest dużym wyróżnieniem. Dotychczas policjanci odbywali staże w Turcji, Niemczech, Estonii, Irlandii, Finlandii oraz we Włoszech.

1.2. Komenda Wojewódzka Policji w Kielcach

Odstąpiono od praktyki okazjonalnego wyróżniania całych stanów osobowych jednostek lub ich znacznej części na podstawie tzw. zbiorczych list nagrodowych, bez szczegółowej analizy i oceny zaangażowania każdego z wyróżnianych.

Wyróżnienie policjantów odbywa się w sposób uroczysty i polega na osobistym wręczaniu nagród pieniężnych przez Świętokrzyskiego Komendanta Wojewódzkiego Policji w Kielcach oraz jego zastępców, a w jednostkach terenowych przez komendantów powiatowych i miejskiego Policji lub ich zastępców. W przypadku wyróżnienia przez Komendanta Wojewódzkiego Policji policjantów KPP/KMP w uroczystym wręczeniu nagród bierze udział kierownik jednostki lub jego zastępca.

1.3. Komenda Wojewódzka Policji w Łodzi

Wspomaganie motywowania płacowego innymi świadczeniami:

- karnetami na basen, siłownię lub salę gimnastyczną (sponsorowane przez gminę, powiat);
- specjalnymi przywilejami w grafiku pracy;
- kursami doskonalenia zawodowego policjantów;
- kursami językowymi (np. finansowanymi z funduszy UE);
- wolnym czasem na realizację pasji (udział w resortowych stowarzyszeniach);
- zgodą na zajęcie zarobkowe poza służbą;
- ważniejszymi, ciekawszymi zadaniami (np. udziałem w grupach dochodzeniowo-śledczych w sprawach kryminalnych o dużym ciężarze gatunkowym, udziałem w projektach prewencyjnych połączonych z wyjazdem na sympozjum czy wymianę zagraniczną lub z prowadzeniem szkoleń);
- służbą ponadnormatywną.

1.4. Komenda Wojewódzka Policji w Katowicach

Partycypacja w zarządzaniu – Rada Komendantów.

1.5. Komenda Wojewódzka Policji w Radomiu

Pozafinansowe metody stosowane w województwie mazowieckim:

- budowanie dobrych relacji przełożony – podwładny;
- przekonywanie podwładnych do słuszności, celowości zlecanych zadań i oczekiwanych efektów;
- organizowanie odpraw na różnych szczeblach z kadrą kierowniczą, pracownikami, umożliwiających wymianę i dostęp do informacji (eliminowanie plotek);
- prowadzenie indywidualnych, okresowych ocen pracy kadry kierowniczej i podwładnych;
- kierowanie na szkolenia i udział w doskonaleniu zawodowym;
- udzielanie urlopów na podnoszenie kwalifikacji;
- organizowanie szkoleń zorientowanych na zwiększenie motywacji do służby i pracy, prowadzonych przez komórki psychologów policyjnych (szkolenia dla kadry kierowniczej, zajęcia antystresowe, wydanie podręcznika „Wybrane aspekty psychologii w praktyce policyjnej");
- ankietowanie jednostek, w tym w zakresie strategii motywowania policjantów i pracowników.

1.6. Biuro Kadr i Szkolenia KGP

W listopadzie 2010 r. na podstawie analizy ankiet przeprowadzonych z udziałem policjantów, pracowników i kadry kierowniczej Biura Kadr i Szkolenia opracowano *Zasady przyznawania nagród w Biurze Kadr i Szkolenia KGP*, zwane dalej „Zasadami". Przyjęto, iż nagrody należy rozumieć jako podwyżki dodatków służbowych policjantów na czas określony, jak również przyznanie nagród pieniężnych policjantom i pracownikom biura.

W niniejszych Zasadach podkreślono, iż nie zawsze wszyscy muszą być nagradzani. Druga zasada, którą wzięto pod uwagę, to fakt, iż równo nie zawsze oznacza sprawiedliwie, a przyznawanie wszystkim nagród w takiej samej wysokości jest odbierane negatywnie i może wpłynąć demotywująco na ludzi. Trzeci warunek, o którym należy wspomnieć to, że o nagrodach należy mówić publicznie, a o negatywach tylko z osobą zainteresowaną.

W procesie przyznawania nagród przełożony bierze pod uwagę następujące czynniki:

1) **opis stanowiska** – stanowisko zajmowane przez osobę, w tym przewidziany na nim zakres samodzielności i odpowiedzialności;
2) **rozkład normalny** – zróżnicowanie pod względem wysokości przyznawanej w danych warunkach nagrody w zależności od jakości pracy, poprzez podział na grupy:

a) osób, które w sposób przeciętny realizują powierzone zadania i którym nie zostanie przyznana nagroda,
b) osób, które w sposób pozytywny funkcjonują w środowisku pracy i które otrzymają nagrodę w umiarkowanej wysokości,
c) osób, które wyróżniają się pozytywnie w środowisku pracy i które otrzymają relatywnie wysokie nagrody;

3) **fakty** – każda decyzja o przydziale do jednej z grup wymienionych w punkcie 2 musi mieć swoje odzwierciedlenie w konkretnych sytuacjach;
4) **szczególne osiągnięcia** – należy uwzględniać realizację zadań specjalnych, strategicznych oraz indywidualne, ponadprzeciętne zaangażowanie w rozwój danej komórki organizacyjnej Policji oraz udział w projektowaniu nowych rozwiązań i ich wdrażaniu w innych jednostkach organizacyjnych Policji;
5) **informacja zwrotna** – każda z osób ma prawo do zapoznania się z uzasadnieniem dla przyznanej nagrody; informacje zwrotne powinny dotyczyć wyłącznie zachowań, działań i pracy poszczególnych osób, nie mogą natomiast zawierać ocen samych ocenianych;
6) **transparentność** – kierownik komórki organizacyjnej publicznie informuje o przyznanych nagrodach, wskazując na osiągnięcia nagrodzonych osób;
7) **indywidualizm** – określenie wysokości nagrody ma charakter indywidualny i jest uzależnione od osiągnięć poszczególnych osób;
8) **porównywalność** – w grupie najwyżej nagrodzonych powinny znaleźć się osoby wybitne w skali całego biura, a poziom przyznanej im nagrody nie powinien wykazywać istotnych różnic.

Przyjęto, że nagrody w Biurze Kadr i Szkolenia powinny być przyznawane osobom, które w znaczący sposób przyczyniły się do realizacji zadań. Ponadto powinny stanowić silny bodziec motywacyjny do naśladowania najlepszych wzorców w realizacji zadań oraz stymulowania osób do dalszego rozwoju i doskonalenia posiadanych kompetencji. Dyrektor biura zarządza dokonaniem ocen osób w celu przyznania nagród. Ze względu na dużą różnorodność realizowanych zadań oraz rangę i zakres odpowiedzialności, stanowiska w biurze podzielono na 3 grupy:

1) stanowiska samodzielne: radca, radca prawny, kierownik sekcji, główny specjalista;
2) stanowiska specjalistyczne: ekspert, starszy specjalista, psycholog, specjalista;
3) stanowiska wspomagające: sekretarz, podreferendarz, sekretarka, starszy technik, kierowca.

W wyniku przeprowadzonych ankiet w Zasadach przyjęto 5 podstawowych kryteriów oceny, które powinny być brane pod uwagę przy przyznawaniu nagród:

1) dla stanowisk samodzielnych i specjalistycznych: rzetelność, samodzielność, kreatywność i inicjatywa, umiejętność pracy w zespole oraz podnoszenie kwalifikacji zawodowych;
2) dla stanowisk wspomagających: rzetelność, umiejętność stosowania procedur i przepisów, organizacja pracy własnej, samodzielność oraz umiejętność pracy w zespole.

Ze względu na dużą różnorodność zadań realizowanych w biurze, wprowadzono jedno kryterium dodatkowe, dowolnie wybierane przez przełożonego dokonującego oceny spośród niżej przedstawionych propozycji:

1) dyspozycyjność;
2) obowiązkowość – efektywne wykorzystanie czasu pracy;
3) postawa etyczno-moralna;
4) pozytywne nastawienie do klienta zewnętrznego.

Za okoliczności stanowiące przeciwwskazanie do przyznania nagrody uznano zasadnicze naruszenia dyscypliny służby/pracy, w szczególności takie jak:

1) nienależyte wykonywanie swoich obowiązków;
2) źle jakościowo i nieterminowo wykonaną pracę;
3) nieusprawiedliwione nieobecności w służbie/pracy;
4) nieuzasadnioną odmowę wykonania polecenia służbowego;
5) samowolne opuszczenie stanowiska pracy.

Dodatkowo okolicznościami mającymi wpływ na obniżenie nagrody bądź jej nieprzyznanie w okresie objętym oceną są:

1) częste spóźnienia;
2) częste wykorzystywanie czasu pracy na załatwianie spraw prywatnych;
3) częste opuszczanie stanowiska pracy (przedłużające się przerwy na posiłki, na „papierosa”);
4) częste albo długotrwałe absencje w służbie/pracy.

Proces przyznawania nagród polega na przeprowadzeniu przez przełożonego indywidualnych ocen sporządzonych odrębnie dla każdej grupy stanowisk (samodzielne, specjalistyczne, wspomagające) na podstawie arkuszy oceny osób z podległej mu komórki organizacyjnej wraz z krótkim uzasadnieniem każdej z ocen w uwzględnianych kryteriach, z podziałem na trzy grupy:

1) grupa I – bez nagród;
2) grupa II – średnie nagrody;
3) grupa III – relatywnie wysokie nagrody.

W Biurze Kadr i Szkolenia KGP opracowano również Wytyczne z dnia 22 września 2008 r. w sprawie kierowania wniosków nagrodowych do Komendanta Głównego Policji. Określono w nich, że wartość nagrody finansowej przyznawanej przez Komendanta Głównego Policji policjantom z jednostek terenowych oprócz wymiaru finansowego powinna mieć charakter społeczny – środowiskowy, a więc powinna zapadać w pamięci nagradzanych. Przydatny w tym może być np. specjalny list z podziękowaniami, niepowielający standardowych szablonów, wręczony uroczyście wraz z nagrodą. Nagradzana powinna być ciężka służba w ryzykownych warunkach, oparta o długofalowe działania lub interwencje albo wyjątkowe męstwo. Uwzględniając powyższe, ustalono jednolite zasady dotyczące etapu wnioskowania o przyznanie nagrody, obowiązujące w tym względzie procedury oraz przesłanki uzasadniające przedłożenie wniosku.

I. Przesłanki uzasadniające przedłożenie wniosku.

1. Wyjątkowe męstwo i bohaterstwo policjanta w służbie i poza nią – gdy z narażeniem własnego życia funckjonariusz ratuje życie i zdrowie innego człowieka, a wymiar wydarzenia ma charakter ogólnokrajowej reakcji społecznej (relacjonowanej przez media) jako wyjątkowego zachowania wpływającego na wysoką ocenę tego policjanta i całej formacji.
2. Zrealizowanie sprawy dotyczącej przestępstwa skatalogowanego przez kodeks karny jako zbrodnia lub innej – obejmującej obszar szczególnego ryzyka działań, rozumianego jako rozbicie zorganizowanej grupy przestępczej (wielowątkowe i skomplikowane co do form i metod czynności operacyjne i dochodzeniowe) – przez grupę zadaniową, składającą się z policjantów z dwóch lub więcej garnizonów, a sprawa miała charakter międzynarodowy lub transregionalny. Przygotowanie projektu nowatorskiego, opracowywanego również poza godzinami służby i standardowym zakresem czynności, którego implementacja wpłynęła na rozwój całej Policji w określonej dziedzinie (prewencyjnej, logistycznej, kryminalnej).
3. Policyjne imprezy sportowe o charakterze międzynarodowym – lokaty od 1 do 3 (pozostałe w gestii KWP).

II. Etap wnioskowania.

1. Ostateczne zrealizowanie sprawy operacyjnej lub procesowej.
2. Wyjaśnienie wszelkich ewentualnych wątpliwości co do prawidłowości działań policjantów.
3. Dokonana wysoka ocena zawodowa i społeczna wykonanego zadania przez przełożonych.

III. Obowiązujące procedury.

1. Wniosek komendanta wojewódzkiego Policji jest opiniowany przez właściwego kierunkowo dyrektora biura KGP oraz zastępcę Komendanta Głównego Policji nadzorującego dany garnizon lub sprawę. Pozytywne rekomendacje wraz z sugerowaną wysokością nagród są przedkładane do akceptacji Komendantowi Głównemu Policji. Zaakceptowany wniosek bezzwłocznie jest realizowany przez Biuro Kadr i Szkolenia. Dyrektor tegoż biura ustala z dyrektorem Gabinetu KGP ewentualną ceremonię wręczenia nagród w trybie roboczym.
2. Wniosek nie powinien być lakoniczny, lecz gruntownie uzasadniony autentycznymi i potwierdzonymi dokumentacyjnie faktami.

PODSUMOWANIE

W każdej organizacji to ludzie są wartością nadrzędną. A dobre rezultaty osiągają jedynie ci, którzy są dobrze zmotywowani oraz zaangażowani w swoją pracę. Jednak, aby motywować, nie wystarczy już metoda „kija i marchewki". Skuteczny szef powinien nie tylko dążyć do realizacji określonych zadań, ale przede wszystkim odpowiednio inspirować oraz stymulować podległy mu zespół. Przełożony, który chce zmobilizować do wysiłku swoich podwładnych, musi być sam zmotywowany do działania.

W Policji, jak i w każdej organizacji, nie ma elementów całkowicie neutralnych z motywacyjnego punktu widzenia. Wszystkie czynniki albo motywują, albo też demotywują pracowników. Wśród czynników są: treść pracy i wysiłek oraz możliwa do uzyskania w zamian satysfakcja, możliwości rozwoju zawodowego i awansów, dochody z pracy – płacowe i pozapłacowe, prestiż organizacji, a nawet wielkość i wygląd pomieszczenia, w którym się pracuje – i to, ile w nim przebywa osób; warunki materialnego środowiska pracy – czy praca nie wpływa negatywnie na zdrowie i czy jest bezpieczna oraz jakie ewentualnie stwarza ona zagrożenia i uciążliwości.

Nie istnieje gotowa recepta na dobór idealnych motywatorów. Każdego bowiem mobilizują do pracy inne czynniki. Kluczem do satysfakcji i jednocześnie wzrostu motywacji wewnętrznej jest poznanie indywidualnych potrzeb pracowników i dopasowanie odpowiednich narzędzi do poszczególnych osób. Ponadto takie podejście odbierane jest przez pracowników jako docenienie ze strony przełożonych i wskazuje na czynne zaangażowanie kadry kierowniczej w sprawy zespołu.

Najczęściej popełnianym błędem związanym z tą formą motywowania jest nieznajomość indywidualnych potrzeb pracowników. Wśród przełożonych powszechne jest przekonanie, że większość osób motywowana jest przez te same czynniki i metody, dlatego szkoda czasu na sprawdzanie, co jest ważne dla konkretnego podwładnego.

Nie można więc ignorować naukowych teorii motywacji. Potrzeby egzystencji (niższego rzędu – materialne, poprawa warunków pracy) będą miały znacznie większe znaczenie dla policjantów zajmujących niżej zaszeregowane stanowiska służbowe niż dla kadry kierowniczej, dla której ważniejsze są potrzeby społeczne i rozwoju osobowego, czyli wyższego rzędu – uznanie,

szacunek, samorealizacja, władza. Kolejny błąd to zaniedbywanie rozwoju pracowników. Podnoszenie ich kwalifikacji jest bardzo ważne dla organizacji, ponieważ przynosi zatrudnionym satysfakcję i daje poczucie, że ich wartość rośnie. Bagatelizowanie znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi powoduje właśnie, że system motywacyjny nie działa.

Istnieje szeroki wachlarz różnego rodzaju motywatorów pozafinansowych. Do najbardziej popularnych i cenionych przez pracowników należą: właściwie dobrane zadania, wiedza o możliwości rozwoju, dobra komunikacja, aprobata i przyjazna atmosfera, wspólne określenie celu, optymalne wyposażenie miejsca pracy, prenumerata przydatnych czasopism.

Poziom motywacji należy podnosić regularnie, używając zróżnicowanych narzędzi. Pracownicy przyzwyczajają się bowiem do stosowanych mechanizmów i w pełni doceniają je tylko dwa razy – gdy je otrzymują oraz w momencie utraty. Stosując zatem te same bodźce, należy zwiększać ich dawkę, w celu utrzymania ich motywującego wpływu. Najlepszym rozwiązaniem jest jednak różnicowanie używanych motywatorów.

Jaki pozafinansowy motywator jest najbardziej doceniany przez pracowników zadowolonych z pensji i przywykłych do szkoleń, które gwarantuje im organizacja? Bardzo istotnym pozafinansowym czynnikiem motywacyjnym jest mądry szef. Mądry, czyli taki, który traktuje swych podwładnych z szacunkiem oraz potrafi jasno określić wymagania. Podstawą jest dobra komunikacja. Trwałą poprawę wyników pracy w ujęciu jakościowym można osiągnąć tylko wtedy, gdy pracownik spotka się z uznaniem dla swojej osobowości, kwalifikacji i motywacji oraz otrzyma szanse rozwoju uwzględniającego jego potencjał. Kultura organizacyjna i wartości mają również niezmiernie istotne znaczenie dla wspierania motywacji pracowników bodźcami o charakterze niematerialnym. Ludzie dają z siebie więcej, gdy widzą, że pracują na rzecz osiągnięcia sensownego, wartego wysiłku celu. Motywacja tkwi w poszczególnych osobach, a więc chodzi tu o wzmocnienie ich potencjału wewnętrznego. Motywuje też możliwość rozwoju zawodowego i jasno sprecyzowana ścieżka awansu.

Omówione w niniejszym poradniku narzędzia i sposoby motywowania nie wymagają zbyt wysokich nakładów, a przynoszą wymierne efekty. Należy jednak pamiętać, że aby były skuteczne, trzeba właściwie dopasować je do pracowników. Adekwatny dobór systemu motywacyjnego pozwala osiągnąć jeszcze jeden, bardzo ważny efekt – przyczynia się nie tylko do wzrostu zaangażowania zespołu, ale także kształtuje dobry wizerunek organizacji na zewnątrz, co jest istotne z punktu widzenia potencjalnych kandydatów do pracy.

Warto pamiętać, iż nie da się kupić motywacji za pieniądze. Środki finansowe nie motywują trwale lub dostatecznie, natomiast ich brak – skutecznie demotywuje. W piramidzie potrzeb Maslowa wynagrodzenie sytuuje się między potrzebami fizjologicznymi a poczuciem bezpieczeństwa. Człowieka, któremu brakuje od pierwszego do pierwszego, można przyrównać do człowieka głodnego: nie będzie słuchał żadnych wzniosłych słów o ambitnych zadaniach, gdyż zagłusza to burczący z głodu brzuch.

Kiedy jednak człowiek zarabia już tyle, że jest w stanie za to w miarę godnie przeżyć i nawet odłożyć co nieco, wtedy zwiększanie wynagrodzenia nie poprawi znacząco motywacji. Nie wzrasta ona liniowo w stosunku do zarobków.

Nie da się jednak ukryć, iż wynagrodzenie jest konieczne, by spełnić podstawowe potrzeby pracowników. Nawet najbardziej wyszukany system motywacyjny nie będzie skuteczny, jeżeli pracownik będzie miał poczucie, iż jego wynagrodzenie jest znacznie niższe niż osób na podobnych stanowiskach w innych firmach. Dlatego, wprowadzając czynniki motywacyjne, warto pamiętać, że motywowanie pozafinansowe zawsze powinno iść w parze z motywacją finansową.

Z punktu widzenia pracodawcy łatwiej jest dać wszystkim pracownikom takie same dodatki, niż dostosowywać je indywidualnie do każdego. Jednakże nie jest to najlepsze rozwiązanie – szczególnie obecnie. Motywacja skuteczna to taka, która jest „szyta na miarę". Zawiera wszystkie starsze i nowsze elementy, ale koncentruje się głównie na indywidualnym dostosowaniu do potrzeb poszczególnych jednostek. Ludzie są różni i coraz częściej domagają się indywidualnego podejścia – także do własnych oczekiwań.

Nie zapominając, iż motywowanie jest jedną z głównych funkcji kierowania i decyduje o perspektywie rozwoju organizacji, wyrażamy nadzieję, iż poradnik ten będzie stanowić źródło rozwiązań w zakresie motywowania pracowników, które znajdą zastosowanie w praktyce.

Świadomi istnienia ograniczeń formalnych, zachęcamy wszystkich przełożonych do tworzenia, zgodnie ze swoimi kompetencjami, własnych systemów motywacyjnych. Pracownik mający świadomość istnienia takiego systemu wykazuje zazwyczaj większe zaangażowanie i sumienność przy wykonywaniu swoich obowiązków. Należy położyć także nacisk na stworzenie przyjaznego dla pracownika środowiska pracy, które samo w sobie będzie stanowiło istotną wartość. Nie zapominajmy, że największą rolę motywacyjną odgrywa kadra kierownicza i sposób zarządzania.

BIBLIOGRAFIA

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005.

Atmosfera w pracy, http://www.pracoskop.com/atmosfera-w-pracy.php.

Baczyńska A., *Feedback*, http://www.pasjonaci.com.pl/feedback/.

Benedykt A., *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*, Wydawnictwo „Astrum", Wrocław 2003.

Burdek J., *Jak zmotywować poprzez system wynagradzania*, http://www.wynagrodzenia.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.78/wpis.1672].

Korach R., *Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.

Kozłowski W., *Zarządzanie motywacja pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2010.

Macleod D., Brady Ch., *O krok dalej. Jak motywować pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

Maxwell J.C., *Przywództwo. Złote zasady*, MT Biznes, Warszawa 2010.

McGinnis A.L., *Sztuka motywacji*, Oficyna Wydawnicza „Vocatio", Warszawa 1998.

Niemczyk A., Niemczyk A., Mądry J., *Motywacja pod lupą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.

Niermeyer R., *Motywacja. Jak zachęcić pracowników, aby dali z siebie wszystko*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

Pietroń-Pyszczek A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2007.

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

Stevenson N., *Motywowanie pracowników. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2007.

Thomas M., *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

Zarządzanie zasobami ludzkimi, red. H. Król, PWN, Warszawa 2006.

Żaczkiewicz K., *Atmosfera w pracy*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Atmosfera_w_pracy.