

Radosław Wiśniewski

Rola systemów motywacyjnych służb mundurowych w kształtowaniu bezpieczeństwa państwa

Wstęp

Poczucie bezpieczeństwa jest najważniejszą potrzebą odczuwaną zarówno przez każdego człowieka, jak i całe grupy społeczne. Jest także podstawową potrzebą państw i systemów międzynarodowych¹. Jej zaspokajanie jest podstawowym warunkiem gwarantującym przetrwanie i rozwój jednostek oraz całych społeczeństw². Ranga problematyki dotyczącej bezpieczeństwa znajduje odzwierciedlenie w najważniejszym akcie prawnym – Konstytucji RP, w której zapisano, że Rzeczpospolita Polska zapewnia bezpieczeństwo obywateli, a także bezpieczeństwo zewnętrzne i wewnętrzne państwa³. Zapewnianiem bezpieczeństwa Polski i Polaków zajmują się utworzone w tym celu służby mundurowe, wśród których najważniejszą rolę odgrywają: Siły Zbrojne RP, Policja oraz Straż Graniczna⁴. Do głównych, ustawowych zadań tych służb należą m.in.:

- ochrona niepodległości państwa oraz zapewnienie bezpieczeństwa jego granic,
- ochrona życia i zdrowia ludzi oraz mienia przed bezprawnymi zamachami,
- ochrona granicy państwowej na lądzie i morzu oraz ściganie sprawców przestępstw⁵.

Poziom zadań realizowanych na rzecz bezpieczeństwa jest w dużej mierze uzależniony od pracy 223 537⁶ żołnierzy i funkcjonariuszy tych służb. Zachęcanie ich do większej aktywności z wykorzystaniem odpowiednich systemów motywacyjnych stanowi ważny obszar poszukiwania rozwiązań umożliwiających osiągnięcie wyższej

¹ Zob. L.F. Korzeniowski, *Podstawy nauk o bezpieczeństwie. Zarządzanie bezpieczeństwem*, Warszawa 2012, s. 76.

² Zob. A. Masłow, *Motywacja i osobowość*, Warszawa 2006, s. 68.

³ Zob. *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.* (DzU z 1997 r. nr 78 poz. 483, ze zm.).

⁴ Kryteriami doboru rodzaju służb mundurowych do niniejszej publikacji były: kontrole przeprowadzone przez instytucje państwowe w obszarze systemów motywacyjnych oraz duży wpływ na kształtowanie bezpieczeństwa Polski.

⁵ Zob. *Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej* (t.j.: DzU z 2018 poz. 1458, ze zm.); *Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji* (t.j.: DzU z 2017 r. poz. 2067, ze zm.); *Ustawa z dnia 12 października 1990 r. o Straży Granicznej* (t.j.: DzU z 2017 r. poz. 2365, ze zm.).

⁶ Według danych Ministerstwa Obrony Narodowej w Siłach Zbrojnych RP służy 110 000 żołnierzy zawodowych, <http://m.mon.gov.pl/d/pliki/dokumenty/rozne/2018/02/budzet2018.pdf> [dostęp: 27 VII 2018], w Policji – 98 737 policjantów, <http://www.info.policja.pl/inf/organizacja/stan-zatrudnienia/120032,Stan-zatrudnienia-na-dzien-1-stycznia-2018-roku.html> [dostęp: 27 VII 2018], a w Straży Granicznej – 14 800 strażników granicznych, <http://strazgraniczna.pl/pl/aktualnosci/6511,SG-w-liczbach.html> [dostęp: 27 VII 2018].

skuteczności i efektywności działań. Skupienie uwagi na systemach motywacyjnych stosowanych w służbach mundurowych znalazło odbicie w wielu działaniach legislacyjnych. Skutkowały one m.in. uchwaleniem przez sejm ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (jednym z celów było stworzenie skuteczniejszego systemu motywacyjnego) oraz ustawy o ustanowieniu programu modernizacji Policji, Straży Granicznej, Państwowej Straży Pożarnej i Biura Ochrony Rządu⁷ (mającej m.in. wzmocnić motywacyjny system uposażeń funkcjonariuszy). Biorąc pod uwagę wpływ żołnierzy i funkcjonariuszy na bezpieczeństwo państwa oraz skalę środków publicznych przeznaczanych jedynie na ich uposażenia w wysokości 1 053 515 083 zł rocznie⁸, nie dziwi objęcie monitoringiem zarówno całych systemów motywacyjnych, jak i ich poszczególnych elementów oraz rezultatów uzyskiwanych dzięki ich stosowaniu. Instytucje kontrolne, takie jak Najwyższa Izba Kontroli oraz Departament Kontroli Skarg i Wniosków MSWiA, dostrzegły w systemach motywacyjnych służb mundurowych następujące mankamenty⁹:

- brak zapewnienia niezbędnej liczby żołnierzy o wymaganych kwalifikacjach,
- brak badań nad oczekiwaniami i preferencjami funkcjonariuszy w zakresie motywowania,
- niedostosowanie narzędzi motywacyjnych (szczególnie pozapłacowych) do oczekiwań funkcjonariuszy,
- brak badań nad efektywnością stosowanych narzędzi motywacyjnych,
- niewystarczający nadzór nad systemami motywacyjnymi jednostek organizacyjnych.

Defekty systemów motywacyjnych służb mundurowych nie są zapewne wynikiem świadomych działań, a raczej są spowodowane brakiem fachowej wiedzy i narzędzi niezbędnych do ich optymalizacji. Ponieważ te niedoskonałości w rezultacie obniżają poziom bezpieczeństwa kraju, niezmiernie ważne jest zapewnienie właściwej konstrukcji tych systemów.

⁷ Od 1 II 2018 r. w miejsce Biura Ochrony Rządu powołano Służbę Ochrony Państwa.

⁸ Tę kwotę skalkulowano jako iloczyn liczby żołnierzy (funkcjonariuszy) i wysokość średniorocznego uposażenia brutto w danej służbie. Zob. Ministerstwo Obrony Narodowej, <http://m.mon.gov.pl/d/pliki/dokumenty/rozne/2018/02/budzet2018.pdf> [dostęp: 27 VII 2018]; Niezależny Samorządny Związek Zawodowy Policjantów województwa dolnośląskiego, <http://nszpz.wroclaw.pl/index.php/2017/01/29/wyjasnienie-dotyczace-sposobu-naliczania-podwyzyk-w-2017/> [dostęp: 27 VII 2018]. Wysokość uposażeń policjantów i strażników granicznych dotyczy 2017 r.

⁹ Zob. *Informacja o wynikach kontroli. Stan profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP na przykładzie wybranych jednostek wojskowych*, NIK, <https://docplayer.pl/7745302-Stan-profesjonalizacji-sil-zbrojnych-rp-na-przykladzie-wybranych-jednostek-wojskowych.html> [dostęp: 20 V 2014]; *Wystąpienie pokontrolne na temat: Funkcjonowanie systemów motywacyjnych w formacjach podległych Ministrowi Spraw Wewnętrznych w Komendzie Głównej Policji*, DKS i W MSWiA, <https://bip.mswia.gov.pl/bip/kontrolne/kontrolne-przeprowadzone-2/wystapienia-pokontroln/policja/2014> [dostęp 20 II 2015]; *Wystąpienie pokontrolne na temat: Funkcjonowanie systemów motywacyjnych w formacjach podległych Ministrowi Spraw Wewnętrznych w Komendzie Głównej Straży Granicznej*, DKS i W MSWiA, <https://bip.mswia.gov.pl/bip/kontrolne/kontrolne-przeprowadzone-2/wystapienia-pokontroln/straz-graniczna/2016> [dostęp: 27 VII 2017].

Głównym celem niniejszej publikacji jest zaprezentowanie profesjonalnych narzędzi i metodyki badawczej pozwalających diagnozować oraz ulepszać systemy motywacyjne stosowane w służbach mundurowych na przykładzie badań prowadzonych przez autora.

Istota motywacji i motywowania w służbach mundurowych

W wojsku, stanowiącym kolebkę różnych służb mundurowych, motywację od wieków postrzegano jako czynnik decydujący o sukcesie i zwycięstwie, choć opisywano ją różnymi słowami, np. hart ducha, siła duszy. Przed wiekami Ksenofont, dowódca wojskowy i pisarz, który był uczniem Sokratesa, twierdził: (...) *ani liczby, ani siła nie przynoszą zwycięstwa w wojnie; ale którakolwiek armia wejdzie do walki z silniejszą duszą, ich wrogowie na ogół nie mogą im się oprzeć*¹⁰. Z kolei generał Carl von Clausewitz, klasyk sztuki wojennej, tłumaczył: (...) *siła fizyczna wydaje się niewiele więcej warta niż drewniana rękojeść, podczas gdy czynniki moralne są szlachetnym metalem, prawdziwą bronią, precyzyjnym ostrzem*¹¹. Marszałek Polski Józef Piłsudski również uważał, że (...) *zwycięstwo w trzech czwartych zależy od siły i postawy moralnej wojska i społeczeństwa, a w jednej czwartej od przygotowania pod względem technicznym*¹². Z czasem motywację zaczęto utożsamiać z morale i często oba pojęcia były stosowane zamiennie, choć nie są one semantycznie tożsame. Morale oddziału, armii lub innej grupy ludzi to miara gotowości do walki lub do podejmowania wyzwań, poczucie misji i wiara w zwycięstwo¹³, motywacja natomiast to (...) *psychologiczny stan przyczyniający się do stopnia, w jakim człowiek się w coś angażuje, obejmuje ona czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowanie ludzkie zmierzające w określonym kierunku*¹⁴. Morale odnosi się do stanu psychicznego lub postawy jednostki lub grupy, zanim podejmą się oni wykonania zadania, podczas gdy motywacja opisuje impulsy wywołujące działanie indywidualne. Stąd istnieje wyraźne rozróżnienie między morale a motywacją: motywacja ma bardziej dynamiczną, bezpośrednią konotację w stosunku do podejmowanych działań¹⁵. Współcześnie wskazuje się bezpośrednio na motywację, nazywaną w armii izraelskiej „tajną bronią”¹⁶, jako na podstawowy czynnik umożliwiający wygrywanie konfliktów. Źródłosłowem pojęcia motywacja jest łaciński czasownik *moveo*, co oznacza

¹⁰ T.E. Christianson, *The destruction of the 28th Infantry Division in the Huertgen Forest*, w: *Combined Arms in Battle Since 1939*, R.J. Spiller (red.), Kansas 1992, s. 181.

¹¹ R.W. Madden, *Living on the Edge: Building Cohesion and the Will to Will*, w: Ch.D. Kolenda, B.R. McCaffrey, W.F. Ulmer, *Leadership: The Warrior's Art*, Carlisle 2001, s. 55–56.

¹² A. Anusz, *Pierwszy Marszałek Polski Józef Piłsudski, budowniczy i wskrzesiciel Państwa Polskiego*, Warszawa 1927, s. 13–14.

¹³ <https://dobryslownik.pl/slowo/morale/114435/> [dostęp: 10 IX 2018].

¹⁴ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, Warszawa 2001, s. 426.

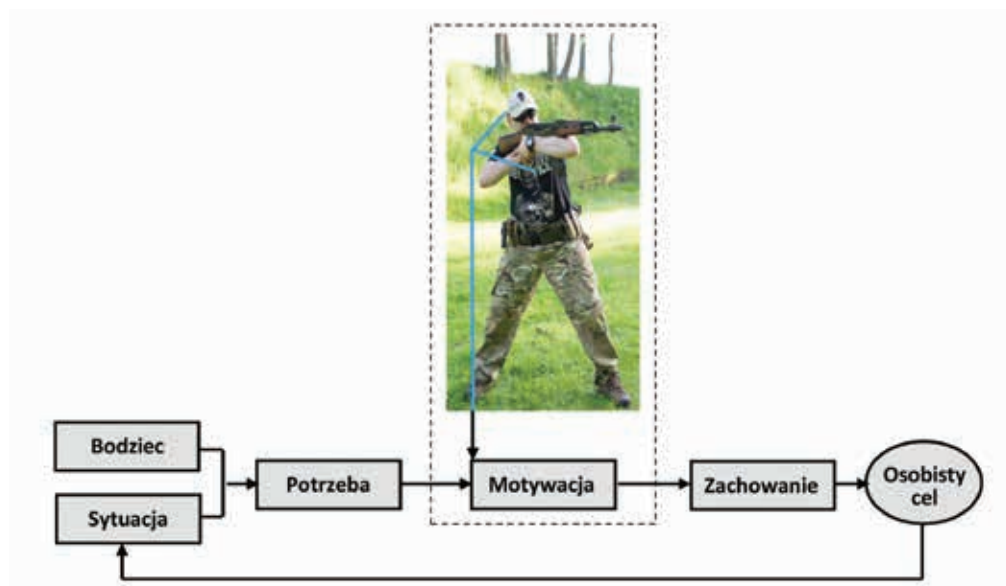
¹⁵ F. Rodrigues-Goulart, *Combat motivation*, „Military Review” 2006, XI–XII, s. 93–96.

¹⁶ Zob. R. Gal, *A Portrait of the Israeli Soldier*, London 1986, s. 151.

‘oddziaływać, nakłaniać, wywierać wpływ, sprawiać, powodować’¹⁷. Oddaje on zarazem istotę kierowniczej funkcji, jaką pełni motywowanie. Rolę i znaczenie motywacji w działaniu militarnym trafnie oddaje myśl Fernando Rodriguesa-Goularta:

Pomimo ogromnych postępów w technice wojennej w ciągu ostatnich kilku dekad żołnierz bojowy – ten, który operuje czołgami, helikopterami i systemami uzbrojenia, który atakuje pojazdy opancerzone i broni swojego posterunku – jest nadal istotnym elementem na polu bitwy. Motywacja jest i zawsze będzie miała kluczowe znaczenie w prowadzeniu żołnierzy w wielu sytuacjach, będzie również kluczem do osiągnięcia sukcesu w walce¹⁸.

Umieszczenie motywacji w łańcuchu zdarzeń i jej znaczenie dla osiągnięcia sukcesów służbowych przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Elementarne aspekty motywacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie F. Rodrigues-Goulart, *Combat motivation*, „Military Review” 2006, listopad–grudzień, s. 93–96. Fotografia pochodzi ze zbioru autora.

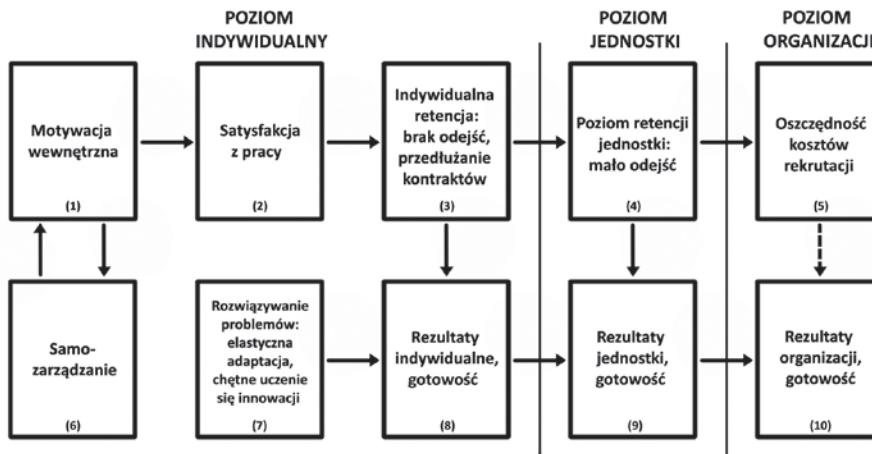
Motywacja może być pobudzana wieloma różnorodnymi czynnikami, których wystąpieniu towarzyszą zróżnicowane odczucia i emocje. Rodzaj i źródło tych czynników wpłynęły na ogólnie przyjęty podział motywacji, według którego zaczęto wyróżniać motywację wewnętrzną i zewnętrzną oraz motywację pozytywną i negatywną.

¹⁷ *Mały słownik łacińsko-polski*, J. Korpanty (red.), Warszawa 2001, PWN, s. 409.

¹⁸ F. Rodrigues-Goulart, *Combat motivation...*, s. 93–96.

Motywacja wewnętrzna występuje wtedy, gdy osoba wykonuje czynności niezależnie od ewentualnych nagród czy kontroli¹⁹, a motywacja zewnętrzna zaś jest wywołana zewnętrznymi nagrodami nie pochodzącymi z samej pracy (jak płaca, bonusy, prowizje, świadczenia i nagrody pieniężne)²⁰. Podstawą motywacji negatywnej jest obawa (lęk), poczucie zagrożenia (jak np. groźba utraty części zarobków w razie gorszego wykonania zadań, zagrożenie naganą, obniżeniem uznania, przesunięciem do pracy mniej płatnej czy o mniejszym prestiżu)²¹. Motywacja pozytywna polega na stworzeniu pracownikowi perspektyw coraz lepszego urzeczywistniania jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy (np. możliwość większej samodzielności w pracy)²². Stosowanie poszczególnych rodzajów motywacji jest uzależnione od przyjętego stylu kierowania generującego wymierne wyniki zarówno na poziomie pojedynczych osób czy jednostek organizacyjnych, jak i całych formacji.

W każdej organizacji najważniejszym, a przy tym najbardziej kosztownym, niewykorzystanym zasobem są pracownicy²³. Dlatego szczególnie ważny jest wybór działań, które w optymalny sposób pobudzają do aktywności. Pozytywną rolę w osiąganiu zarówno celów indywidualnych żołnierzy i funkcjonariuszy, jak i celów formacji mundurowych odgrywa motywacja wewnętrzna. Potencjalne korzyści jej stosowania ilustruje rysunek 2.



Rys. 2. Potencjalne rezultaty motywacji wewnętrznej w armii.

Źródło: K. Thomas, E. Jansen, *Intrinsic motivation in the military: models and strategic importance*, Monterey 1996, s. 19.

¹⁹ E.L. Deci, R.M. Ryan, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York 1985, s. 34.

²⁰ K.W. Thomas, *Intrinsic Motivation at Work*, San Francisco 2009, s. 12.

²¹ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 2000, s. 141.

²² W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, Warszawa 2010, s. 15.

²³ B. Tracy, *Motywowanie*, Warszawa 2014, s. 7.

Potencjalne korzyści z motywacji wewnętrznej (1) w służbach mundurowych mogą wynikać z satysfakcji osobistej (2) decydującej o pozostaniu w służbie (3), czego dalszym skutkiem jest wysoka retencja pracowników w jednostce (4), dzięki czemu zmniejszają się koszty rekrutacji i szkoleń (5), co z kolei powoduje oszczędności. Stałość składu załogi w połączeniu z jej doskonaleniem wpływa na możliwość ciągłego podnoszenia poziomu realizowanych zadań oraz zwiększanie gotowości do działań na poziomie indywidualnym (8) jednostki (9) oraz organizacji (10). Immanentną cechą motywacji wewnętrznej jest samozarządzanie (6) niezbędne do tego, aby chętnie i elastycznie poszukiwać rozwiązań w zmieniającym się otoczeniu, przy tolerancji dla popełnianych drobnych błędów w działaniu (7).

Zgodnie z powyższym modelem brak motywacji wewnętrznej u funkcjonariuszy i żołnierzy służb mundurowych może wywoływać skutki niepokojące, którymi są m.in.:

- rezygnacja ze służby oraz przedwczesne odejście na emeryturę dużej liczby doświadczonych żołnierzy i funkcjonariuszy,
- braki kadrowe (tysiące nieobsadzonych wakatów),
- milionowe koszty związane ze szkoleniem osób nowo przyjętych do służby, w miejsce osób z niej rezygnujących²⁴.

Wymienione czynniki mają duży wpływ na obniżanie się poziomu bezpieczeństwa kraju.

Znaczenie motywacji dla osiągania celów organizacyjnych znalazło swoje odzwierciedlenie w procesie oddziaływania na motywację nazywanym motywowaniem²⁵. Motywowanie jako jeden z elementów zarządzania organizacją, oprócz planowania, organizowania i kontroli, odgrywa bardzo ważną rolę w zarządzaniu jej zasobami ludzkimi. Do głównych celów procesu motywowania jako funkcji zarządzania należy: pozyskiwanie odpowiednich pracowników, utrzymywanie ich w organizacji, ocena i motywowanie do rozwoju osobistego oraz do zwiększania wyników pracy²⁶. Przez pryzmat celów procesu motywacyjnego jest widoczny jego wymierny wpływ na funkcjonowanie służb mundurowych, zarówno pod względem uzyskiwanych rezultatów działania, jak i kosztów z nimi związanych. Dlatego też umiejętność motywowania jest podstawowym kryterium oceny kierowników i dowódców służb mundurowych²⁷.

²⁴ Średni koszt wykształcenia jednego słuchacza w MSWiA do poziomu efektywnej realizacji zadań może wynieść ponad 500 tys. zł, za: <https://bip.nik.gov.pl/kontrolne/wyniki-kontroli-nik/kontrola,11864.html> [dostęp: 17 VII 2017]; koszt wyszkolenia jednego żołnierza (pilota myśliwca F-16) może wynieść kilkanaście milionów zł. Zob. <https://technologie.onet.pl/nauka-i-technika/proces-szkolenia-pilotow-polskich-f-16/q0pnej5> [dostęp: 29 VII 2018].

²⁵ Zob. A. Pietroń-Pyszczyk, *Motywowanie pracowników – wskazówki dla menedżerów*, Wrocław 2007, s. 10.

²⁶ M. Wawrzyniak, *Motywowanie – zrozumieć motywację*, cz. 2, https://miesiecznik--benefit.pl/index.php?id=765&L=0&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bnews%5D=2431&cHash=93fc5e3381ff8e951443405b8d131276 [dostęp: 10 VII 2016].

²⁷ Zob. *Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie opiniowania żołnierzy zawodowych i żołnierzy pełniących służbę kandydacką w razie ogłoszenia mobilizacji, ogłoszenia stanu wojennego i w czasie wojny* (DzU z 2004 r. nr 122 poz. 1275,

Głównym narzędziem używanym w procesie motywacyjnym jest system motywacyjny, często definiowany jako celowo tworzony układ, będący kompozycją różnych narzędzi pobudzania i stanowiący zespół bodźców, środków i warunków, które mają zachęcić pracowników do angażowania się w swoją pracę i w obowiązki służbowe w sposób możliwie najkorzystniejszy dla organizacji, a jednocześnie dający im satysfakcję osobistą²⁸. Wraz ze wzrostem świadomości, jak olbrzymie znaczenie mają systemy motywacyjne w skutecznym i efektywnym osiągnięciu celów organizacyjnych, służby mundurowe oraz przedsiębiorstwa zaczęły czerpać z najlepszych rozwiązań opartych na wzajemnych doświadczeniach. Skutkiem transferów zdobytej wiedzy są próby adaptacji sprawdzonych modeli motywacyjnych, jednak ich pomyślne wprowadzenie wymaga zmiany zarówno ludzkiej mentalności, jak i koncepcji zarządzania, co jest dostrzegane m.in. w najsilniejszych armiach świata. Potrzebę zmiany filozofii zarządzania w środowisku mundurowym sygnalizował szef sztabu armii USA gen. Gordon Sullivan. Podkreślał on znaczenie „pozytywnego klimatu dowodzenia”, w którym przełożeni i podwładni prowadzą otwarty i szczery dialog, a wszyscy chętnie przyczyniają się do wypełniania misji. Wskazywał także, jak ważne jest zapewnienie podwładnym możliwości wykazania się inicjatywą przez ostrożne podejmowanie ryzyka i wyciąganie wniosków z błędów. Ostrzegał przed wprowadzaniem klimatu kontroli zorientowanej na „zero defektów”, w którym karze się za wszystkie błędy, przez co następuje stłumienie inicjatywy i uczenia się²⁹. Powyższy wywód można trafnie i lapidarnie spuentować słowami gen. Romana Polko: *Dziś w armii nie wystarczą nakazy i wrzask. „Opierdol” przestał być motorem postępu*³⁰. Skuteczne i efektywne kreowanie motywacji żołnierzy i funkcjonariuszy wymaga od przełożonych umiejętności trafnego używania właściwych narzędzi systemu motywacyjnego. Umiejętności i mentalność kierownicza powinny być kształtowane przez odpowiednie szkolenia, system motywacyjny zaś musi być profesjonalnie diagnozowany i rozwijany.

Diagnostyka systemów motywacyjnych służb mundurowych

Skuteczność i efektywność są cechami określającymi funkcjonowanie organizacji oraz jej systemów i procesów wewnętrznych. Ponieważ te cechy przesądzają o sukcesach i porażkach organizacji, to oczywiste było przyjęcie ich jako mierników przy ocenie dwóch przedsięwzięć bardzo ważnych dla bezpieczeństwa kraju, obejmujących doskonalenie systemów motywacyjnych służb mundurowych: procesu profesjonalizacji

ze zm.); *Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 30 sierpnia 2010 r. w sprawie opiniowania służbowego policjantów* (t.j.: DzU z 2013 r. poz. 883, ze zm.); *Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 17 czerwca 2002 r. w sprawie okresowego opiniowania funkcjonariuszy Straży Granicznej* (DzU z 2002 r. nr 86 poz. 787, ze zm.).

²⁸ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu...*, s. 203.

²⁹ G.R. Sullivan, *Leaders for a learning organization*, notatka służbowa z konferencji dowódców US Army, Fort Leavenworth, 25 III 1994 r., s. 2–4.

³⁰ R. Polko, P. Polko, *RozGROMić konkurencję. Sprawdzone w boju strategie dowodzenia, motywowania i zwyciężania*, Gliwice 2012, s. 3.

Sił Zbrojnych RP oraz programu modernizacji Policji, Straży Granicznej, Państwowej Straży Pożarnej i Biura Ochrony Rządu³¹. Głównym celem profesjonalizacji sił zbrojnych, związanym ściśle z systemami motywacyjnymi było zapewnienie takiej liczby żołnierzy, jaka jest niezbędna do pełnej realizacji zadań w jednostkach wojskowych. Natomiast celem programu modernizacji w MSWiA było i jest wdrożenie motywacyjnych modeli uposażeń funkcjonariuszy. Wielkość i znaczenie tych przedsięwzięć zdeterminowały konieczność monitorowania przez Najwyższą Izbę Kontroli postępu prac i osiągniętych rezultatów.

W ramach kontroli stanu profesjonalizacji sił zbrojnych NIK oceniała skuteczność systemów motywacyjnych żołnierzy zawodowych pod kątem zapewnienia jednostkom wojskowym niezbędnej liczby żołnierzy, gwarantującej realizację wyznaczonych zadań. Tej oceny dokonano przez porównanie planowanej (etatowej) liczby żołnierzy w poszczególnych jednostkach wojskowych z ich rzeczywistą liczbą. Analogicznie NIK oceniała skuteczność systemów motywacyjnych w Narodowych Siłach Rezerwowych. W tym wypadku porównywano zaplanowaną do wcielenia do wojska liczbę osób o określonych kompetencjach ze stanem rzeczywistym. Kontrole prowadzone pod kątem założonych, ale nieosiągniętych, celów wykazały nieskuteczność diagnozowanych systemów motywacyjnych.

W MSWiA szczegółową kontrolę systemów motywacyjnych służb mundurowych (m.in. w Policji i Straży Granicznej) przeprowadził Departament Kontroli Skarg i Wniosków. Celem kontroli było sprawdzenie, czy i w jakim stopniu system motywacyjny odpowiadał potrzebom funkcjonariuszy i pracowników oraz wpływał na zwiększenie efektywności ich pracy, a także czy przyjęte rozwiązania służyły zatrzymaniu wykwalifikowanych, zaangażowanych osób, podnoszeniu i rozwijaniu ich umiejętności oraz wykorzystaniu ich potencjału, obiektywnemu ocenianiu i nagradzaniu za wykonywaną pracę i ich osiągnięcia oraz zapewnieniu równych szans wszystkim zatrudnionym³². Osiąganie celów i efekty funkcjonowania systemów motywacyjnych weryfikowano za pomocą analizy wskaźnikowej, badania dokumentów oraz wywiadów ustnych i ankietowych. Badano kompletność i przejrzystość struktury systemów motywacyjnych przez analizę występujących w nich narzędzi motywacyjnych oraz sformalizowanie zasad i kryteriów ich przyznawania. Ustalano, czy i w jakim zakresie prowadzono udokumentowane badania potrzeb i preferencji funkcjonariuszy oraz efektywność i sposób wykorzystywania narzędzi motywacyjnych. Dodatkowo w komendach głównych wymienionych służb sprawdzano sprawowanie nadzoru nad systemami motywacyjnymi podległych jednostek. Wyniki kontroli wskazywały, że nie prowadzono badań potrzeb, oczekiwań i preferencji motywacyjnych,

³¹ W MSWiA jest obecnie realizowany drugi program modernizacji służb w latach 2017–2020; pierwszy program modernizacji Policji, Straży Granicznej, Państwowej Straży Pożarnej i Biura Ochrony Rządu obejmował lata 2007–2009.

³² Zob. wystąpienia pokontrolne Departamentu Kontroli Skarg i Wniosków Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji MSWiA: *Funkcjonowanie systemów motywacyjnych w formacjach podległych Ministrowi Spraw Wewnętrznych i Administracji*.

co uniemożliwiało dopasowywanie do nich narzędzi motywacyjnych, a tym samym wpływało na obniżenie skuteczności i efektywności tych systemów.

Jak pokazuje rzeczywistość służbowa, doskonalenie systemów motywacyjnych nie jest rzeczą łatwą, gdyż wymaga specjalistycznej wiedzy i umiejętności oraz profesjonalnych narzędzi. Dzięki wynikom kontroli uwidoczniła się konieczność kompleksowego i stałego rozwijania tych systemów, która musi zastąpić podejście „co kilka lat”. Sprawdzanie systemów motywacyjnych powinno być prowadzone systematycznie, przy użyciu narzędzia badawczego przygotowanego na podstawie zatwierdzonego modelu badawczego, zbudowanego na zweryfikowanej teorii motywacyjnej. Rzetelne wyniki badań przeprowadzanych cyklicznie (np. corocznie) pozwoliłyby porównywać skuteczność poszczególnych narzędzi w systemach motywacyjnych oraz modyfikować lub eliminować narzędzia mniej skuteczne. Znalazłoby to odzwierciedlenie w efektywniejszym wykorzystaniu środków budżetowych.

Motywowanie personelu niezależnie od specyfiki danej organizacji jest rzeczą trudną, urastającą do miana sztuki. Potwierdzają to ostatnie wyniki badań przeprowadzonych w Polsce na szeroką skalę. Wskazują one, że przełożeni nie mają wystarczającej wiedzy z zakresu motywowania oraz że motywowanie jest jednym z głównych czynników wpływających na dużą liczbę niepożądanych rezygnacji z pracy z powodu niesatysfakcjonującego wynagrodzenia i braku zadowalających możliwości rozwoju³³. Podobnie w służbach mundurowych poszukuje się „wiedzy motywacyjnej”. Jej niedostatek przejawia się w odgórnym narzucaniu rozwiązań, które nie mają podstaw ani w reprezentatywnych opiniach, ani w preferencjach ich adresatów. Konsekwencjami takiego podejścia są między innymi frustracja wynikająca z braku możliwości rozwoju i awansu, a także poczucie niesprawiedliwego nagradzania oraz przedmiotowego traktowania. Narastające niezadowolenie wpływa na wzrost rezygnacji ze służby części żołnierzy i funkcjonariuszy, a także zmniejsza chęci i gotowość do poświęceń pozostałych osób, co w ostateczności obniża poziom bezpieczeństwa kraju.

Kierunki doskonalenia systemów motywacyjnych służb mundurowych

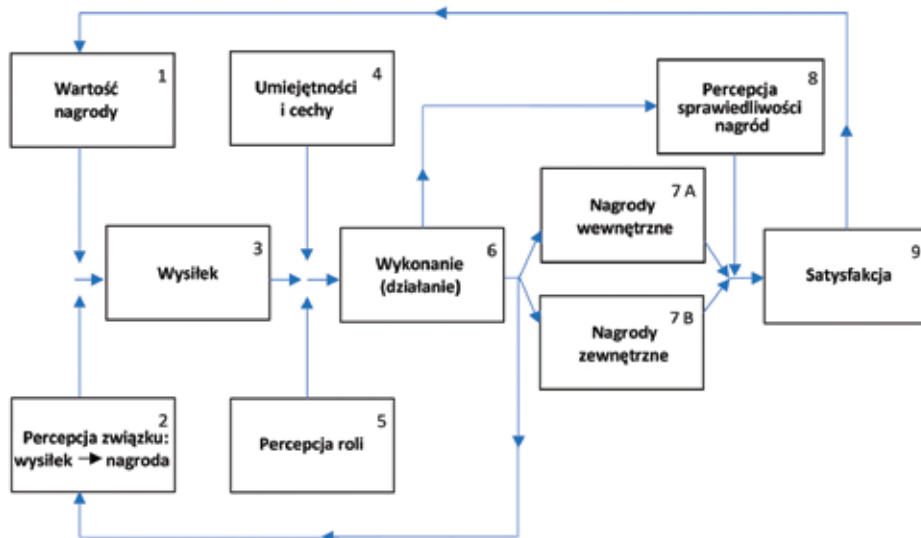
Zgodnie z rekomendacjami Stanisławy Borkowskiej kompleksowa diagnostyka skuteczności systemów motywacyjnych powinna być prowadzona zarówno z punktu widzenia kierownictwa organizacji, jak i jej personelu³⁴. Analogicznie zatem do tych wskazań miarą skuteczności systemów motywacyjnych służb mundurowych z perspektywy organizacji powinien być stopień powiązania narzędzi systemu motywacyjnego służb z poziomem osiągniętych celów i zrealizowanych zadań na poszczególnych stanowiskach, w komórkach i jednostkach organizacyjnych. Miarą skuteczności systemu motywacyjnego z punktu widzenia żołnierzy i funkcjonariuszy powinien być natomiast stopień dopasowania jego narzędzi do potrzeb, oczekiwań i preferencji, wpływający

³³ *Badanie narzędzi HR 2018*, Sedlak & Sedlak, <https://wynagrodzenia.pl/uploads/files/download/Badanie-narzedzi-HR-podsumowanie-wynikow.pdf> [dostęp: 10 IX 2018].

³⁴ Zob. S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1985, s. 16.

na poziom odczuwanej satysfakcji. Analiza efektywności systemu motywacyjnego powinna uwzględniać stosunek uzyskanych wyników do kosztów poniesionych przy wdrażaniu całego systemu motywacyjnego i jego poszczególnych narzędzi.

Spójną koncepcją badawczą pozwalającą na mierzenie skuteczności systemów motywacyjnych i analizowanie ich efektywności jest teoria oczekiwań autorstwa Victora Vrooma³⁵, rozwinięta następnie przez Lymana W. Portera i Edwarda E. Lawlera³⁶. Jest ona rekomendowana jako teoria bazowa do poszukiwań pożądanych rozwiązań motywacyjnych między innymi w armiach NATO i organizacjach policyjnych³⁷. U jej podłoża leży proste założenie, że każde zachowanie ma swoją przyczynę, a celem badacza jest znalezienie tej przyczyny³⁸. W tej teorii motywacji przyjęto, że człowiek wybiera konkretny sposób działania pod wpływem czynników wewnętrznych (własne potrzeby, wartości, preferencje, cele) oraz czynników zewnętrznych (okoliczności, nagrody), który doprowadza go – w jego przeświadczeniu – do pożądanych rezultatów. Model teorii oczekiwań L.W. Portera i E.E. Lawlera został przedstawiony na rysunku 3.



Rys. 3. Model teorii oczekiwań L.W. Portera i E.E. Lawlera.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L.W. Porter, E.E. Lawler, *Managerial attitude and performance*, Homewood, III: R.D. Irwin, 1968, s. 195.

³⁵ Zob. V.H. Vroom, *Work and motivation*, New York 1964.

³⁶ Zob. L.W. Porter, E.E. Lawler, *Managerial attitude and performance*, Homewood, III: R.D. Irwin, 1968.

³⁷ Zob. *Recruiting and Retention of Military Personnel*, raport NATO, https://www.nato.int/issues/women_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf [dostęp: 17 VII 2017]; M.J. Giblin, *Leadership and Management in Police Organizations*, Los Angeles 2016.

³⁸ R.E. Franken, *Psychologia motywacji*, Gdańsk 2005, s. 17.

Na podstawie powyższego modelu motywacyjnego E.E. Lawler i D.A. Nadler opracowali narzędzie badawcze mierzące skuteczność i efektywność systemów motywacyjnych, wyznaczając nim światowy standard eksploracji w tym zakresie. Zadaniem wyżej wskazanego narzędzia jest umożliwienie kierownictwu przedsiębiorstwa zrozumienie problemów związanych z motywowaniem i wykrycie błędów, jakie są popełniane w stosunku do całych grup pracowniczych³⁹. Zastosowanie tego narzędzia w służbach mundurowych wymaga jego adaptacji oraz zbudowania korespondującego z nim kwestionariusza wywiadu pozwalającego na pogłębienie odpowiedzi respondentów przez ustalenie determinant ich wskazań (czynników wpływających w istotny sposób na wskazania respondentów) oraz zebranie opinii dotyczących potencjalnych ulepszeń. Takie badanie pozwala zgromadzić dane umożliwiające określenie skuteczności i efektywności systemów motywacyjnych zarówno w odniesieniu do całej formacji, jak i jej wewnętrznych jednostek (komórek) organizacyjnych, dzięki czemu można porównać ich skuteczność⁴⁰.

W Centralnym Ośrodku Szkolenia Straży Granicznej w Koszalinie są prowadzone autorskie badania skuteczności i efektywności systemów motywacyjnych funkcjonariuszy Straży Granicznej przy użyciu narzędzia E.E. Lawlera i D.A. Nadlera oraz korespondującego z nim kwestionariusza wywiadu⁴¹. Grupę badawczą stanowią szkolący się funkcjonariusze, którzy służą we wszystkich jednostkach organizacyjnych SG, zróżnicowani pod względem rodzaju stanowiska, płci, stażu i korpusu służbowego, miejsca zatrudnienia oraz rodzaju wykonywanych przez nich głównych zadań. Badania są przeprowadzane w dwóch etapach.

W pierwszym etapie badania respondenci wskazują w kwestionariuszu ankiety preferowaną hierarchię wartości (motywatorów) adekwatnych do ważności swoich potrzeb (część A), oceniają związek przyczynowo-skutkowy między szczególnie dobrze realizowanymi zadaniami służbowymi a uzyskiwaniem preferowanych przez nich wartości (część B) oraz określają stopień własnej satysfakcji z wartości otrzymanych podczas pełnienia służby (część C). Części A i B kwestionariusza służą określeniu skuteczności systemu motywacyjnego, część C natomiast pozwala ustalić jego efektywność. Wysoka skuteczność systemu motywacyjnego będzie się przejawiała w silnym uzależnieniu możliwości uzyskiwania cenionych wartości od szczególnie dobrej realizacji zadań służbowych. O wysokiej efektywności systemu motywacyjnego będzie zaś świadczyć poświęcenie optymalnej ilości zasobów organizacji na narzędzia motywacyjne (np. czas, pieniądze), co znajdzie odzwierciedlenie w wysokim

³⁹ L. Koziół, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Warszawa–Kraków 2002, s. 76.

⁴⁰ Wyniki badań przeprowadzanych w wielu międzynarodowych firmach wskazują na to, że firmy, w których poziom motywacji pracowników jest wyższy, osiągają lepsze rezultaty działalności niż firmy z niskim wskaźnikiem motywacji pracowniczej. Zob. A. Gostick, Ch. Elton, *Zasada marchewki. Doceniaj i motywuj*, Warszawa 2009. Analogicznie można przypuszczać, że również w służbach mundurowych poziom motywacji będzie w istotny sposób wpływał na osiągnięte rezultaty służbowe.

⁴¹ Badania prowadzone przez autora artykułu.

poziomie satysfakcji. W ramach drugiego etapu badań przeprowadzono wywiad grupowy w celu pogłębienia odpowiedzi uzyskanych wcześniej z ankiet. Dzięki temu zdobyto wiedzę o determinantach wskazań respondentów oraz o ich sugestjach co do usprawnienia systemu. Przeprowadzenie wywiadu poprzedziła prezentacja zbiorczego zestawienia wyników uzyskanych z ankiet, po czym moderator zadawał pytania nawiązujące do ankiety, z zachowaniem zasad obowiązujących przy tego rodzaju badaniach⁴². Narzędzia badawcze służące do badań systemów motywacyjnych przedstawiono na rysunkach 4–6. Prawidłowe przeprowadzenie wywiadu wymaga od moderatora gruntownej znajomości modelu motywacyjnego, specyfiki środowiska służbowego oraz doświadczenia badawczego⁴³.

Część A

Każdy funkcjonariusz ma indywidualne wymagania w stosunku do swojej służby. Poniżej przedstawiono listę różnych wartości (motywatorów), które funkcjonariusz powinien móc osiągnąć w trakcie służby. Jak ogólnie ważna jest każda z nich dla Pana/Pani, nawet jeśli aktualnie nie występuje na/w stanowisku służbowym, komórce/jednostce organizacyjnej? Proszę wskazać swoją opinię przez zaznaczenie krzyżykiem odpowiedniego numeru.

bardzo ważne									
średnio ważne									
mało ważne									
nieważne									
1.	Podwyżka dodatku służbowego/funkcyjnego	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2.	Czas służby dostosowany do swoich preferencji	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3.	Duża stabilność zatrudnienia	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Rys. 4. Fragment narzędzia badawczego służącego do ustalenia hierarchii potrzeb, oczekiwań i preferencji motywacyjnych funkcjonariusza – część A kwestionariusza ankiety.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D.A. Nadler, E.E. Lawler, *Motivation: A Diagnostic Approach*, w: *Readings in Managerial Psychology*, H.J. Leavitt, L.R. Pondy, D.M. Boje (red.), Chicago 1989, s. 3–19.

⁴² Zob. J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Katowice 1995, s. 163–166.

⁴³ Autor artykułu prowadził wywiady uszczegóławiające wyniki uzyskane z ankiet wypełnionych przez członków zarządów spółek giełdowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, w ramach przygotowanej dysertacji doktorskiej. Zob. R. Wiśniewski, *Systemy motywacyjne zarządów polskich spółek giełdowych*, niepublikowana rozprawa doktorska, Szczecin 2015.

Część B

Poniżej zestawiono sytuacje, które powinny zajść w sytunku do funkcjonariuszy, jeśli wykonują oni swoje zadania szczególnie dobrze. Jeśli jest prawdopodobieństwo, że każda z tych sytuacji zajdzie, jeśli wykonuje Pan/Pani swoje zadania szczególnie dobrze? Proszę wskazać swoją opinię przez zaznaczenie krzyżykiem odpowiedniego numeru. Jeśli któreś z wymienionych narzędzi motywacyjnych nie jest stosowane u Pana/Pani, to proszę zaznaczyć opcję „niestosowane”.

bardzo prawdopodobne									
prawdopodobne									
mało prawdopodobne									
nieprawdopodobne									
niestosowane									
1.	Otrzymam podwyżkę dodatku służbowego/funkcyjnego	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2.	Czas służby zostanie lepiej dostosowany do moich preferencji	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3.	Będę miał(a) większą stabilność zatrudnienia	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Rys. 5. Fragment narzędzia badawczego służącego do określenia prawdopodobieństwa uzyskania przez funkcjonariusza cenionych przez siebie wartości dzięki szczególnie dobrze wykonywanym zadaniom służbowym – część B kwestionariusza ankiety.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D.A. Nadler, E.E. Lawler, *Motivation: A Diagnostic Approach*, w: *Readings in Managerial Psychology*, H.J. Leavitt, L.R. Pondy, D.M. Boje (red.), Chicago 1989, s. 3–19.

Część C

Proszę określić stopień satysfakcji Pani/Pana z uzyskiwanych wartości (motywatorów) w służbie. Proszę wskazać swoją opinię przez zaznaczenie krzyżykiem odpowiedniego numeru. Jeśli nie ma Pan/Pani doświadczenia związanego z danym narzędziem/aspektem motywacyjnym, to proszę zaznaczyć opcję „niestosowane”. Dodatkowo proszę określić stopień satysfakcji ogólnej z całego systemu motywacyjnego.

	bardzo satysfakcjonujące								
	satysfakcjonujące								
	lekko satysfakcjonujące								
	ani satysfakcjonujące, ani niesatysfakcjonujące								
	lekko niesatysfakcjonujące								
	niesatysfakcjonujące								
	bardzo niesatysfakcjonujące								
	niestosowane								
1.	Wysokość dodatku służbowego/funkcyjnego	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2.	Dostosowanie czasu pracy do własnych preferencji	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3.	Poczucie stabilności zatrudnienia	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Rys. 6. Fragment narzędzia badawczego służącego do określenia stopnia satysfakcji funkcjonariusza z wartości (motywatorów) uzyskiwanych w służbie – część C kwestionariusza ankiety.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D.A. Nadler, E.E. Lawler, *Motivation: A Diagnostic Approach*, w: *Readings in Managerial Psychology*, H.J. Leavitt, L.R. Pondy, D.M. Boje (red.), Chicago 1989, s. 3–19.

Przetworzenie zdobytych danych polega na zestawieniu wartości wskazanych przez respondentów dla poszczególnych pozycji kwestionariusza A i B oraz obliczeniu i zsumowaniu ich iloczynów, co pozwala na obliczenie skuteczności systemu motywacyjnego według wzoru 1.

$$SSM = \frac{\Sigma (A_1 \times B + A_2 \times B_2 + A_3 \times B_3 \dots)}{n}$$

gdzie:

- SSM – skuteczność systemu motywacyjnego,
- A₁... – wartość wskazań dla poszczególnych pozycji kwestionariusza A,
- B₂... – wartość wskazań dla poszczególnych pozycji kwestionariusza B,
- n – liczba motywatorów z kwestionariusza B stosowanych w służbie.

Wzór 1. Wzór na skuteczność systemu motywacyjnego.

Źródło: Opracowanie własne.

Dzięki analizie danych pochodzących z kwestionariusza C można ustalić efektywność systemu motywacyjnego za pomocą wzoru 2.

$$ESM = \frac{\Sigma (C_1 + C_2 + C_3 \dots)}{n}$$

gdzie:

- ESM – skuteczność systemu motywacyjnego,
- $C_1 \dots$ – wartość wskazań dla poszczególnych pozycji kwestionariusza C,
- n – liczba motywatorów z kwestionariusza B stosowanych w służbie.

Wzór 2. Wzór na efektywność systemu motywacyjnego.

Źródło: Opracowanie własne.

Zarówno w przypadku obliczania skuteczności, jak i efektywności systemu motywacyjnego im wyższa wartość zostanie uzyskana, tym badany system ma lepsze parametry. Dzięki przeprowadzeniu wywiadów na podstawie kwestionariusza zaprezentowanego na rysunku 7 można zidentyfikować motywy odpowiedzi respondentów oraz ich sugestie.

KWESTIONARIUSZ WYWIADU	
<i>Tytuł badania: Badanie skuteczności i efektywności systemów motywacyjnych funkcjonariuszy SG</i>	
<i>Miejsce i data badania:</i>	
<i>Grupa badawcza:</i>	
<i>Moderator:</i>	
<i>Determinanty odpowiedzi dot. motywatora nr 1: dodatek służbowy/funkcyjny</i>	
<i>Skuteczność</i>
<i>Efektywność</i>
<i>Ulepszenia</i>
<i>.....</i>
<i>.....</i>

Rys. 7. Fragment kwestionariusza wywiadu – narzędzia badawczego pozwalającego na ustalenie determinant odpowiedzi respondentów w ankiecie i zebranie sugestii usprawnień systemu motywacyjnego.

Źródło: Opracowanie własne.

Cykliczne prowadzenie tego rodzaju badań pozwoli uzyskać od funkcjonariuszy Straży Granicznej reprezentatywną wiedzę o pożądanym kierunkach ulepszeń i sposobach niwelowania dysfunkcji systemów motywacyjnych. Przekazanie raportów z wynikami badań przeprowadzonych wśród ich funkcjonariuszy poszczególnym

jednostkom organizacyjnym może stanowić solidny punkt wyjścia do prac nad zwiększeniem skuteczności i efektywności poszczególnych systemów motywacyjnych. Dodatkowo, wyniki badań zawarte w takim raporcie mogą zostać skorelowane z sugerowanymi metodami, technikami oraz narzędziami pozwalającymi na wdrożenie rozwiązań zgodnie ze standardami (dobrymi praktykami) zarządzania. Te raporty mogą stanowić wartość dodaną prac trwających bądź planowanych w poszczególnych jednostkach organizacyjnych, których celem jest m.in.:

- ustalenie przyczyn rezygnacji funkcjonariuszy ze służby⁴⁴,
- opracowanie kryteriów nagradzania⁴⁵,
- skonstruowanie ścieżek karier funkcjonariuszy⁴⁶,
- opracowanie katalogów motywatorów pozapłacowych⁴⁷,
- wzbogacenie treści programów szkoleniowych, które są przeznaczone dla przełożonych, o praktyczne sposoby skutecznego i efektywnego motywowania podwładnych⁴⁸,
- opracowanie metodyki nadzorowania systemów motywacyjnych stosowanych w podległych jednostkach organizacyjnych przez jednostkę nadrzędną⁴⁹ przez np.: porównywanie poziomu skuteczności i efektywności ich systemów motywacyjnych, identyfikację przyczyn występujących różnic w tym zakresie oraz zachęcanie do transferów najlepszych praktyk czy skorygowania (eliminowana) niezadowolających rozwiązań.

Zakończenie

Niestabilna pod względem bezpieczeństwa sytuacja międzynarodowa determinuje konieczność skupienia uwagi na służbach mundurowych powołanych do ochrony

⁴⁴ Nieliczne jednostki organizacyjne rozpoczęły prowadzenie badań i analiz dotyczących zatrzymania funkcjonariuszy w służbie, choć wszystkie one borykają się z problemem rezygnacji ze służby, co może wynikać z braku wiedzy i narzędzi w tym zakresie.

⁴⁵ Brak szczegółowych kryteriów nagradzania jest nieprawidłowością wskazywaną m.in. przez Pełnomocnika ds. Równego Traktowania w Służbach Mundurowych w *Raporcie MSW o równym traktowaniu kobiet i mężczyzn w służbach*, <https://mswia.gov.pl/pl/aktualnosci/11895,Raport-MSW-o-rownym-traktowaniu-kobiet-i-mezczyzn-w-sluzbach.html> [dostęp: 13 III 2014]. Autor opracowywał kryteria nagradzania w zespole powołanym w jego macierzystej jednostce organizacyjnej.

⁴⁶ Niemożność określenia ścieżek kariery jest wskazywana jako jeden z głównych czynników niezadowolenia badanych funkcjonariuszy, służących w jednym z oddziałów SG.

⁴⁷ Taki katalog został opracowany i jest obecnie testowany w nadrzędnej jednostce organizacyjnej SG. Autor niniejszego artykułu szkolił powołany w tym celu zespół.

⁴⁸ Na przykład program szkolenia dla kadry kierowniczej i dowódczej, program przeszkolenia specjalistycznego do mianowania na pierwszy stopień oficerski Straży Granicznej w zakresie kształcenia kompetencji kierowniczych.

⁴⁹ Systemy motywacyjne poszczególnych jednostek organizacyjnych różnią się między sobą w zakresie liczby i rodzaju motywatorów oraz sposobu ich stosowane, co stwarza trudności w porównywaniu tych systemów oraz ich nadzorowaniu. Mimo tych różnic zaprezentowane narzędzie badawcze umożliwia kwantyfikowanie skuteczności i efektywności omawianych systemów i porównanie ich pod tym względem.

Polski i Polaków. Poziom zadań realizowanych na rzecz bezpieczeństwa przez żołnierzy i funkcjonariuszy tych służb jest uzależniony od ich motywacji, kształtowanej przez systemy motywacyjne. Ponieważ jakość systemów motywacyjnych służb mundurowych wpływa zarówno na bezpieczeństwo kraju i obywateli, jak i na sposób wydatkowania znacznych środków budżetowych w nie inwestowanych, to niezmiernie ważne jest zapewnienie ich wysokiej skuteczności i efektywności. Konieczny jest zatem wzmocniony nadzór nad tymi systemami polegający na ciągłym ich nadzorowaniu pod kątem aktualizacji powiązań narzędzi motywacyjnych z poziomem realizacji zmieniających się zadań (celów), a także dostosowaniu tych narzędzi do potrzeb, oczekiwań i preferencji żołnierzy oraz funkcjonariuszy. Praca nad jakością systemów motywacyjnych służb mundurowych nie może być jednorazową akcją lub dziełem przypadku, gdyż wybiórcze próby ich korygowania nie przyniosą oczekiwanych rezultatów. Takie działania wymagają kompetencji pozwalających na kompleksowe i profesjonalne administrowanie tymi systemami oraz wdrażanie rozwiązań podnoszących ich skuteczność i efektywność. Doskonalenie systemów motywacyjnych służb mundurowych jest trudnym i długofalowym procesem, wymagającym zmian zarówno w sferze legislacyjnej, jak i mentalnej. Wiedza wynikająca z badań nad tymi systemami doskonalenia dostarczałaby dowódcom i komendantom empirycznie zgromadzonych argumentów, wykorzystywanych podczas rozmów w sztabach, komendach oraz ministerstwach o konkretnych sposobach uatrakcyjniania tych systemów, które determinują wzrost poziomu realizowanych zadań służbowych oraz zwiększają bezpieczeństwo kraju.

Bibliografia

- Anusz A., *Pierwszy Marszałek Polski Józef Piłsudski, budowniczy i wskrzesiciel Państwa Polskiego*, Warszawa 1927, Wojskowy Instytut Naukowo-Wydawniczy.
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1985, PWN.
- Christianson T.E., *The destruction of the 28th Infantry Division in the Huertgen Forest*, w: *Combined Arms in Battle Since 1939*, R.J. Spiller (red.), Kansas 1992, U.S. Army College Press, s. 181–190.
- Deci E.L., Ryan R.M., *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York 1985, Plenum Press.
- Franken R.E., *Psychologia motywacji*, Gdańsk 2005, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Gal R., *A Portrait of the Israeli Soldier*, London 1986, Greenwood.
- Giblin M.J., *Leadership and Management in Police Organizations*, Los Angeles 2016, SAGE Publications.

- Gostick A., Elton Ch., *Zasada marchewki. Doceniaj i motywuj*, Warszawa 2009, Wydawnictwo MT Biznes.
- Mały słownik łacińsko-polski*, J. Korpanty (red.), Warszawa 2001, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Korzeniowski L.F., *Podstawy nauk o bezpieczeństwie. Zarządzanie bezpieczeństwem*, Warszawa 2012, Difin.
- Kozioł L., *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Warszawa–Kraków 2002, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, Warszawa 2010, CeDeWu.
- Madden R.W., *Living on the Edge: Building Cohesion and the Will to Will*, w: Ch.D. Kolenda, B.R. McCaffrey, W.F. Ulmer, *Leadership: The Warrior's Art*, Carlisle 2001, Carlisle, PA: Army War College Foundation Press.
- Maslow A., *Motywacja i osobowość*, Warszawa 2006, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nadler D.A., Lawler E.E., *Motivation: A Diagnostic Approach*, w: *Readings in Managerial Psychology*, H.J. Leavitt, L.R. Pondy, D.M. Boje (red.), Chicago 1989, University of Chicago Press, s. 3–19.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 2000, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Pietroń-Pyszczyk A., *Motywowanie pracowników – wskazówki dla menedżerów*, Wrocław 2007, Marina.
- Polko R., Polko P., *RozGROMić konkurencję. Sprawdzone w boju strategie dowodzenia, motywowania i zwyciężania*, Gliwice 2012, Helion.
- Porter L.W., Lawler E.E., *Managerial attitude and performance*, Homewood, III: R.D. Irwin, 1968.
- Recruiting and Retention of Military Personnel*, raport NATO, https://www.nato.int/issues/women_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf [dostęp: 17 VII 2017].
- Raport Pełnomocnika ds. Równego Traktowania w Służbach Mundurowych, w: *Raport MSW o równym traktowaniu kobiet i mężczyzn w służbach*, <https://mswia.gov.pl/pl/aktualnosci/11895,Raport-MSW-o-rownym-traktowaniu-kobiet-i-mezczyzn-w-sluzbach.html> [dostęp: 13 III 2014].
- Rodrigues-Goulart F., *Combat motivation*, „Military Review” 2006, listopad–grudzień, s. 93–96.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr., *Kierowanie*, Warszawa 2001, PWE.

- Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Katowice 1995, „Śląsk”.
- Sullivan G.R., *Leaders for a learning organization*, notatka służbowa z konferencji dowódców US Army, Fort Leavenworth, 25 marca 1994 r.
- Thomas K.W., *Intrinsic Motivation at Work*, San Francisco 2009, Berrett-Koehler Publishers.
- Thomas K., Jansen E., *Intrinsic motivation in the military: models and strategic importance*, Monterey 1996, Naval Postgraduate School.
- Tracy B., *Motywowanie*, Warszawa 2014, MT Biznes.
- Wawrzyniak M., *Motywowanie – zrozumieć motywację*, cz. 2, https://miesiecznik-benefit.pl/index.php?id=765&L=0&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bnews%5D=2431&cHash=93fc5e3381ff8e951443405b8d131276 [dostęp: 10 VII 2016].
- Vroom V.H., *Work and motivation*, New York 1964, Wiley.

Akty prawne

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.* (DzU z 1997 r. nr 78 poz. 483, ze zm.).
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji* (t.j.: DzU z 2017 r. poz. 2067, ze zm.).
- Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej* (t.j.: DzU z 2018 poz. 1458, ze zm.).
- Ustawa z dnia 12 października 1990 r. o Straży Granicznej* (t.j.: DzU z 2017 r. poz. 2365, ze zm.).
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie opiniowania żołnierzy zawodowych i żołnierzy pełniących służbę kandydacką w razie ogłoszenia mobilizacji, ogłoszenia stanu wojennego i w czasie wojny* (DzU z 2004 r. nr 122 poz. 1275, ze zm.).
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 30 sierpnia 2010 r. w sprawie opiniowania służbowego policjantów* (t.j.: DzU z 2013 r. poz. 883).
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 17 czerwca 2002 r. w sprawie okresowego opiniowania funkcjonariuszy Straży Granicznej* (DzU z 2002 nr 86 poz. 787, ze zm.).

Strony internetowe

<https://bip.mswia.gov.pl/bip/kontrole/kontrole-przeprowadzone-2/wystapienia-pokontroln/policja/2014> [dostęp: 20 II 2015].

<https://bip.mswia.gov.pl/bip/kontrole/kontrole-przeprowadzone-2/wystapienia-pokontroln/straz-graniczna/2016> [dostęp: 27 VII 2017].

<https://bip.nik.gov.pl/kontrole/wyniki-kontroli-nik/kontrola,11864.html> [dostęp: 17 VII 2017].

<https://dobryslownik.pl/slowo/morale/114435/> [dostęp: 10 IX 2018].

<https://docplayer.pl/7745302-Stan-profesjonalizacji-sil-zbrojnych-rp-na-przykladzie-wybranych-jednostek-wojskowych.html> [dostęp: 20 V 2014].

<http://m.mon.gov.pl/d/pliki/dokumenty/rozne/2018/02/budzet2018.pdf> [dostęp: 27 VII 2018].

<http://strazgraniczna.pl/pl/aktualnosci/6511,SG-w-liczbach.html> [dostęp: 27 VII 2018].

<http://nszpzp.wroclaw.pl/index.php/2017/01/29/wyjasnienie-dotyczace-sposobu-naliczania-podwyzek-w-2017/> [dostęp: 27 VII 2018].

<https://technologie.onet.pl/nauka-i-technika/proces-szkolenia-pilotow-polskich-f-16/q0pnej5> [dostęp: 29 VII 2018].

<http://www.info.policja.pl/inf/organizacja/stan-zatrudnienia/120032,Stan-zatrudnienia-na-dzien-1-stycznia-2018-roku.html> [dostęp: 27 VII 2018].

Abstrakt

Poziom bezpieczeństwa Polski i Polaków zależy od skuteczności i efektywności działania służb mundurowych, powołanych do ich ochrony. Jakość i liczba zadań realizowanych przez żołnierzy i funkcjonariuszy służących w tych formacjach jest uzależniona od kierującej nimi motywacji, kształtowanej przez stworzone do tego systemu. Istotna rola systemów motywacyjnych służb mundurowych przyczyniła się do wdrożenia programów modernizacyjnych w Siłach Zbrojnych RP oraz jednostkach Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji. Kontrole tych systemów wykazały niedoskonałości wynikające m.in. z braku wiedzy realizatorów programów oraz braku narzędzi i badań w obszarze motywowania. Jednocześnie w ich wyniku zarekomendowano usunięcie stwierdzonych mankamentów.

Głównym celem niniejszej publikacji jest zaprezentowanie profesjonalnych narzędzi i metodyki badawczej, pozwalających diagnozować oraz ulepszać systemy motywacyjne służb mundurowych na przykładzie badań prowadzonych przez autora.

Osiągnięcie powyższego celu oprócz aspektów związanych z bezpieczeństwem jest niezmiernie ważne ze względu na właściwe wydatkowanie środków publicznych inwestowanych w systemy motywacyjne służb mundurowych.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo, motywacja, system motywacyjny, skuteczność, efektywność.