

Małgorzata Kluska-Nowicka

Motywacja pracowników po profesjonalizacji armii Wojska Polskiego

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 2, 113-125

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Małgorzata KLUSKA-NOWICKA
Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa w Poznaniu

MOTYWACJA PRACOWNIKÓW PO PROFESJONALIZACJI ARMII WOJSKA POLSKIEGO

*Naród winien jest sobie samemu obronę od napaści i dla przestrzegania całości swojej. Wszyscy przeto obywatele są obrońcami całości i swobód narodowych. Wojsko nie jest niczym innym, jak tylko wyciągniętą siłą obronną z ogólnej siły narodu i porządną przez ten naród. **Spółczesność powinno wypłacić wojsku swemu nagrodę i poważanie za to, że się poświęca jedynie dla jego obrony.** Wojsko winno narodowi strzeżenie granic i spokojności powszechnej, słowem winno być jego najsilniejszą tarczą, aby przeznaczenia tego dopełniło nieomylnie, powinno zostawać ciągle pod posłuszeństwem władzy wykonawczej stosownie do opisów prawa, powinno wykonać przysięgę na wierność narodowi i królowi i na obronę konstytucji narodowej. Użyte być więc wojsko narodowe może na ogólną kraju obronę, na strzeżenie fortec i granic, lub na pomoc prawu, gdyby kto egzekucji jego nie był posłusznym.¹*

Istota i znaczenie motywowania pracowników

Jest prawdą oczywistą, że motywowanie pracowników odgrywa niezmiernie istotną rolę w każdej organizacji, bez względu na to czy jest to organizacja funkcjonująca w obszarze biznesu, ochrony zdrowia czy też obronności kraju. Od poziomu motywacji pracowników zależy, bowiem osiągnięcie założonych celów tychże organizacji. Ponadto, nie bez znaczenie pozostaje również dbałość organizacji o jakość zasobów ludzkich, w tym też o stałe zapewnianie odpowiedniej kultury organizacyjnej, podmiotowe traktowanie pracowników.

W psychologii motywacja jest terminem stosowanym „do opisu wszelkich mechanizmów odpowiedzialnych za uruchomienie, ukierunkowanie, podtrzymywanie i zakończenie zachowania. Dotyczy zarówno mechanizmów zachowań prostych, jak i złożonych, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, afektywnych i poznawczych”.²

W celu realizacji celu pracy, autorka oparła swoje wywody na zjawisku motywacji zewnętrznej, która jest wynikiem procesu motywowania. Motywowanie polega zatem na stosowaniu odpowiednich technik do wzbudzenia zachowań, gwarantujących osiągnięcie wspólnego celu dla obu stron procesu motywowania: motywującego i osoby motywowanej. Według S. Borkowskiej, za motywowanie uważa się, zgodnie z ujęciem procesowym, przyjętym na potrzeby pracy, „proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań

¹ *Konstytucja RP, 1971r. W: pod. red. R. Jakubczak, Obrona Narodowa w tworzeniu bezpieczeństwa Polski w XXI wieku. W konstytucji z 3 maja 1971 roku bezpieczeństwo i obrona narodowa zostały ujęte bardzo precyzyjnie dlatego są ponad czasowe i aktualne j w XXI wieku. Należy zwrócić uwagę na wielowymiarowość tego zapisu. W kontekście niniejszego rozważania na uwagę zasługuje fakt wypłaty wojsku nagrody i poważania, co można rozpatrywać w kategoriach należytej motywacji, rozumianej jako funkcji zarządzania.*

² J. Woźniak: *Systemy motywowania we współczesnej firmie*, Wyd. Olsztyńskiej Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania. Olsztyn 2010, s. 11 W: W. Łukaszewski, M. Marszał-Wiśniewska, *Wytrwałość w działaniu. Wyznaczniki sytuacyjne i osobowościowe*, GWP Gdańsk 2006, s. 427

(celów działania) dla osiągnięcia celu motywującego (dotyczy to tak zwanej motywacji pracowniczej)³

Biorąc pod uwagę właściwości procesu motywacyjnego, oraz obustronne korzyści płynące z jego stosowania, proces ten stanowi główne narzędzie wykorzystywane w organizacjach w celu zwiększania skuteczności i wydajności pracowników. Potwierdza to W. Kopertyńska, która pisze, że: „Motywowanie jako funkcja zarządzania ma przyczyniać się do sprawnego funkcjonowania całości organizacji i umożliwiać realizację jej celów poprzez wykorzystanie potencjału pracowników”.⁴

Motywowanie w ujęciu literaturowym jest koncepcją stosunkowo młodą, jednak w czasie kiedy przedstawiciele nauki zajmują się tą problematyką, powstało wiele ujęć i teorii motywacji. Nie ma jednak jednej spójnej teorii, która stanowiłaby kompleksowe ujęcie procesu motywowania. Pewną próbą stworzenia dość elastycznego i uniwersalnego modelu motywacji jest model zintegrowany,⁵ który jednak nie wyczerpuje zagadnień związanych z treścią czy teorią motywacji.

Na potrzeby niniejszej pracy, autorka posłużyła się Dwuczynnikową Teorią F. Herzberga, mając świadomość, że teoria ta, będąca jedną z teorii treści,⁶ nie jest kompleksowa, ani doskonała. Wybór tej teorii, jako punktu odniesienia do wnioskowania, był podyktowany przede wszystkim faktem jasnego wydzielenia w owej teorii dwóch członów, skupiających w sobie po pierwsze czynniki materialne oraz organizacyjne, mogące wpływać lub nie, na odczucie zadowolenia, oraz po drugie, czynniki o działaniu faktycznie motywującym. Na etapie przygotowania badania, po zapoznaniu się z założeniami systemu motywowania w Armii Wojska Polskiego uznano, że teoria ta najbardziej oddaje sens weryfikowanych założeń, oraz, że na kanwie tej teorii można następnie wyciągnąć wnioski z badania oraz zaproponować pewne rozwiązania w badanym obszarze.

Dwuczynnikowa Teoria Herzberga powstała w wyniku badań przeprowadzonych przez autora teorii, dotyczących zadowolenia i niezadowolenia człowieka z pracy. Dzięki tej teorii, do praktyki gospodarczej dotarło, że „warunkiem koniecznym pracy na wysokim i oczekiwanym przez organizację poziomie jest satysfakcja pracowników, która w znacznej mierze wiąże się z treścią samej pracy”.⁷

W teorii tej, zmienne dotyczące pracy, zostały podzielone na dwie grupy czynników: czynniki higieny oraz motywatory.⁸ Pierwsze z nich stanowią głównie

³ S. Borkowska: *System motywowania w przedsiębiorstwie*. Warszawa 1985, s. 9

⁴ M. W. Kopertyńska; *System motywacyjny w organizacji (I)*,

http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_i.html.

⁵ Trzy pokrewne modele zintegrowane to: Zintegrowany model motywowania do pracy S. Borkowskiej, Model motywowania działania X. Gliszczyńskiej, Model motywacji działania J. Penca. Oczywiście istnieją również inne propozycje modeli zintegrowanych, np. Model G. Bartkowiak.

⁶ Teorie treści charakteryzują się tym, że próbują wyjaśnić, które z wewnętrznych przyczyn wywołują zachowania u ludzi. Ponadto stanowią próbę identyfikacji i klasyfikacji potrzeby, które uważane są za źródło motywacji.

⁷ M.W. Kopertyńska: *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Placet. Warszawa, 2008 s. 27

⁸ Głównym zarzutem wobec Teorii Herzberga było to, w trakcie badań popełniono błędy, które podważają prawidłowość tezy: poziom wykonania zadania nie był określony na podstawie obiektywnych czynników a jedynie subiektywnych opinii badanych, na podstawie tych badań był uprawniony do postawienia tezy o istnieniu współzależności między satysfakcją a poziomem wykonania pracy. Nie był uprawniony do określenia charakteru tego związku jako przyczynowo-skutkowy. Patrz: R. Karaś: *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Poznań 2003

potrzeby, które nie dostarczają same w sobie motywacji. To jednak nie zmniejsza odgrywanej przez nich roli. Zaniedbanie pracodawcy, który nie utrzymuje czynników higieny na odpowiednim poziomie, powoduje niezadowolenie podwładnych i wówczas grupa motywatorów nie może pełnić swojej funkcji. Czynnikiem higieny są czynniki zewnętrzne, związane z zapewnieniem odpowiednich warunków pracy. Należą do nich: wynagrodzenia, godziny pracy, wystrój miejsca pracy, wyposażenie stanowiska pracy, politykę firmy – procedury, przepisy formalne i nieformalne, stabilność pracy, nadzór i niezależność – zakres kontroli pracownika w odniesieniu do realizacji zadań, atmosfera w pracy – charakter i rodzaj stosunków międzyludzkich w środowisku pracy, życie pozazawodowe – czas, który pracownik spędza z rodziną, przyjaciółmi i na rozwijaniu swoich zainteresowań.⁹

W wyniku przeprowadzonych badań, Herzberg stwierdził, że proces motywowania powinien składać się z dwóch faz. W pierwszej fazie należy wyeliminować niezadowolenie z pracy przy pomocy płacy oraz innych czynników higieny pracy. Zaspokojenie czynników higieny przyczynia się – zdaniem Herzberga – jedynie do utrzymania efektywności pracy i braku niezadowolenia. Koncentrując się na tych czynnikach, pracodawca nie zmotywuje pracowników do wzmożonej pracy i lepszych efektów. Można to osiągnąć jedynie poprzez odwołanie się do czynników motywujących, które zwiększają zadowolenie z pracy i zaangażowanie. W konsekwencji, dopiero w fazie drugiej, należy stworzyć odpowiednie warunki dla rozwoju, samorealizacji, a także uczucia uznania stosując motywatory. Jednak czynniki motywujące są względne i indywidualne dla różnych ludzi, zatem konieczna jest obserwacja i modyfikacja istniejących już systemów motywujących.

Profesjonalizacja Polskiej Armii a System Motywacyjny

Jednym z efektów przystąpienia Polski do NATO i Unii Europejskiej, oraz budowania nowoczesnych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej jest realizacja idei profesjonalizacji Armii Wojska Polskiego.¹⁰ Fakt ten wynika przede wszystkim ze zobowiązań koalicyjnych i sojuszniczych Polski. Uważa się bowiem, że tylko profesjonalna Armia jest w stanie podołać obowiązkom nałożonym przez te organizacje.¹¹ Profesjonalizacja oznacza oparcie zasadniczego uzupełniania Sił Zbrojnych w czasie pokoju o dobrowolne (ochotnicze) rodzaje czynnej służby wojskowej takie jak: zawodowa służba wojskowa, kontraktowa służba wojskowa, służba kandydacka, a także okresowa służba wojskowa pełniona w ramach Narodowych Sił Rezerwowych.¹² Proces profesjonalizacji jest realizowany w trzech głównych obszarach:

- osobowym, tj. żołnierzy i pracowników wojska;
- modernizacji technicznej;

⁹ W. Kopertyńska: *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Placet, Warszawa, 2008, s. 26

¹⁰ Przekształcenia odbywają się przede wszystkim w strukturach Wojska Polskiego. W 2003 roku weszła w życie Ustawa o profesjonalizacji Armii. Zgodnie ze standardami sojuszu północnoatlantyckiego uzawodowienie armii następuje na płaszczyznach: zawodowej, technicznej oraz ma aspekt społeczny.

¹¹ Takiego argumentu jako istotnego aspektu dynamizacji procesu profesjonalizacji.

¹² W Polsce odbywanie czynnej służby wojskowej (zasadniczej służby wojskowej) obowiązywało do 1 stycznia 2010 r.

-szkolenia.¹³

Celem procesu profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP w zakresie zarządzania zasobami osobowymi jest doskonalenie systemu uzupełnień gwarantującego osiągnięcie gotowości do wykonywania konstytucyjnych funkcji oraz wypełniania misji wynikających z zobowiązań sojuszniczych i umów międzynarodowych na terenie kraju i poza jego granicami.¹⁴ Jednym z elementów, które mogą wpłynąć na ten pożądany stan rzeczy jest stworzenie systemu motywacyjnego, pasującego do specyfiki polskiej Armii, a przede wszystkim do potrzeb i preferencji obecnych i przyszłych pracowników. Takie założenie, wraz z podaniem konkretnego ograniczenia w postaci dostosowania się do budżetu MON było wykonane na etapie planowania Procesu Profesjonalizacji. Uznano wtedy, że udane wdrożenie rozwiązań dotyczących pełnej profesjonalizacji SZ RP uzależnione jest przede wszystkim od trzech zasadniczych czynników:

- dostosowania proponowanych rozwiązań do możliwości budżetu MON;
- stworzenia niezbędnych podstaw prawnych;
- stworzenia skutecznego systemu motywacyjnego, od którego zależało będzie
- pozyskanie niezbędnej liczby ochotników do służby wojskowej.¹⁵

Jednakże istnieją przesłanki, by stwierdzić, że pomimo dokonania pewnych zmian w istniejącym systemie motywacyjnym, system ten nie spełnia oczekiwanej roli. Profesjonalizacja Wojska Polskiego sprawiła, że obowiązkowy pobór do wojska został zastąpiony zawodową Armią. Twierdzi się, że profesjonalna służba, uczestnictwo w misjach pokojowych i stabilniejsze warunki zatrudnienia sprawiły, że prestiż pracy w wojsku wzrósł w ostatnich latach wielokrotnie.¹⁶ Wyniki przeprowadzonego badania nie napawają jednak tak dużym optymizmem.

Motywacja pracowników Armii Wojska Polskiego po profesjonalizacji w świetle badań własnych.

Celem przeprowadzonych badań empirycznych, było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jak postrzegany jest system motywowania przez pracowników Armii Wojska Polskiego po profesjonalizacji armii oraz czy istnieje zależność między wspomnianym systemem a rzeczywistym wzrostem motywacji do pracy. U źródła powstania opisywanej koncepcji badania, leżała potrzeba poznania faktów występowania zjawiska oraz zaprezentowania sytuacji poprzez badanie współwystępowania zjawisk.¹⁷

Koncepcja badania składała się z dwóch podstawowych części. W pierwszej części skupiono się na określeniu czynników wpływających na zadowolenie i niezadowolenie z pracy. Drugą część dotyczyła czynników finansowych, które

¹³ *Poradnik dotyczący Profesjonalizacji Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, Wojewódzki Sztab Wojskowy w Lublinie. Lublin 2008, s. 3

¹⁴ *Ibidem*

¹⁵ *Ibidem*

¹⁶ <http://www.wojskowe.info/jak-zostac-zolnierzem/>

¹⁷ Zjawiska z natury rzeczy występujące niezależnie. Chodzi tu o proces motywowania pracowników do pracy oraz o proces profesjonalizacji. Należy mieć jednak na uwadze, że jednym z założeń Profesjonalizacji jest tzw. „obszar osobowy”, a więc Proces Profesjonalizacji w swoich ramach powinien również uwzględniać postawy żołnierzy, jak również sposoby wpływu Organizacji, jaką jest Armia Wojska Polskiego na te postawy.

zgodnie ze strategią Armii Wojska Polskiego stanowią trzon systemu motywacyjnego.¹⁸

Kolejnym krokiem w procesie badawczym było określenie podmiotowego pola badania, który ze statystycznego punktu widzenia został nazwany populacją generalną. Populację generalną w przypadku badania motywacji pracowników po wdrożeniu Profesjonalizacji, stanowiła skończona zbiorowość pracowników Armii Wojska Polskiego, z jednostek działających na terenie województwa wielkopolskiego, opolskiego i małopolskiego, w dniach przeprowadzania badania.

Badania właściwe, po weryfikacji listy kontrolnej, przeprowadzono w I kwartale 2011 roku. Cechą wspólną, decydującą o zakwalifikowaniu pracowników do podlegającej badaniu populacji generalnej, było zatrudnienie w Wojsku przed rozpoczęciem procesu profesjonalizacji oraz po jej przeprowadzeniu.

Zaprezentowane w artykule badania mają charakter niepełny, obejmują swym zakresem, bowiem tylko pewien podzbiór populacji badanej. Ogółem przebadanych zostało 170 żołnierzy zawodowych.¹⁹ Przyjęto zaprezentowaną powyżej liczebność próby, mimo świadomości, że przy takiej liczebności próby wnioskowanie jest ograniczone. Argumentem przemawiającym jednak za przyjęciem liczebności było przedstawienie ogólnego zarysu zjawiska, które może zostać wykorzystane, jako baza do dalszych badań i eksploracji. W konsekwencji, wymaga podkreślenia fakt, że wnioski sformułowane na podstawie ujętych wyników badań empirycznych, prezentowane w artykule, posiadają ograniczony zasięg i nie upoważniają do szerokiej generalizacji, choć szerszy ich zasięg wydawać się jest w wyższym stopniu uprawdopodobniony.

Badanie zostało oparte na źródłach pierwotnych, oraz w nieznaczonej części źródłach wtórnych. Do badania i oceny systemu motywacyjnego przyjęto założenia standardowych modeli badawczych, dotyczących motywowania pracowników. Instrumentem pomiarowym w był kwestionariusz ankiety składający się z 13 pytań. W celu walidacji narzędzia badawczego dokonano badania rzetelności kwestionariusza używając metody wewnętrznej zgodności przy zastosowaniu współczynnika Kudara-Richardsona,²⁰ zestawiając pytania synonimiczne. Bardziej szczegółowe dane z uwzględnieniem współczynnika korelacji przedstawia tabela 1. Zaprezentowane w niej współczynniki korelacji są istotne na poziomie $p < 0,01$.

¹⁸ Patrz: <http://www.profesjonalizacja.wp.mil.pl/pl/41.html>. System motywacyjny opiera się przede wszystkim na rozwiązaniach związanych z uposażeniem zasadniczym oraz dodatkowym żołnierzy.

¹⁹ Badaniem objęto 170 żołnierzy zawodowych, jednak ze względu na niespełnienie warunków doboru, wnioskowania dokonano na podstawie 142 kwestionariuszy.

²⁰ Wzór 20 Kudara-Richardsona (KR_{20}). Posługiwanie się KR_{20} oznacza „przyjęcie w stosunku do wszystkich zadań założenia, że mają one jednakowe częstości rozwiązań i jednakowe interkorelacje z pozostałymi zadaniami” (D. Magnusson: *Wprowadzenie do teorii testów*, wyd. II poprawione. Warszawa 1991, s. 172) Obliczony w ten sposób współczynnik rzetelności jest zatem wysoki tylko w przypadku istnienia silnej korelacji wzajemnej wszystkich pozycji testu. Uzyskanie niskiego stopnia współczynnika rzetelności sugeruje natomiast, że poszczególne pozycje testu mierzą odmienne cechy lub, że wystąpił duży błąd pomiaru. Podstawową zaletą wzoru KR_{20} jest możliwość wykorzystania go do szacowania rzetelności testów zakładających różne formy przedstawiania wyników. KR_{20} można bowiem stosować wobec testów składających się z pozycji o wynikach zdychotomizowanych, czyli opartych na punktacji 0-1 (zero-jedynkowej), w których odpowiedź prawidłowa uzyskuje 1 punkt, nieprawidłowa - 0 punktów, a także wobec testów złożonych z pozycji o dowolnej liczbie kategorii odpowiedzi. J. Brzeziński: *Elementy metodologii badań psychologicznych*. Warszawa 1978

Tabela nr 1. Rzetelność poszczególnych części kwestionariusza przy określeniu współczynnika Kudera-Richardsona

Obszar badawczy	Wartość współczynnika zgodności
Ocena czynników wpływających na zadowolenie z pracy	0,526
Ocena czynników wpływających na niezadowolenie z pracy	0,581
Ocena	0,501

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie danych zawartych w powyższej tabeli, stwierdzono, że poszczególne części kwestionariusza charakteryzowały się stosunkowo wysoką rzetelnością, a kwestionariusz, rozpatrywany jako całość był spójny wewnątrznie.

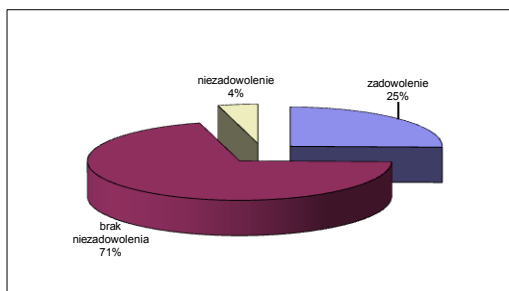
Głównym elementem wnioskania, był pojedynczy pracownik, którego wypowiedzi stanowiły wiodące źródło na temat organizacji i występującego w niej systemu motywowania pracowników. Ogółem badaniem objęto 170 pracowników, finalnie jednak wnioskowano na podstawie 142 wywiadów. Badani stanowili grupę różnicowaną następnie ze względu na płeć, wiek, wykształcenie, czy staż pracy.

Pierwszym kryterium segmentacji badanej populacji stanowiła płeć respondenta. Wśród 142 osób badanych niemal 98%, ze względu na specyfikę zawodu stanowili mężczyźni, pozostałe 2% kobiety. Różnicowano badanych również ze względu na ich wiek. Wyodrębniono w metryczce sześć podstawowych przedziałów wiekowych. W skład pierwszej grupy weszły osoby, które zaczynają swoją karierę zawodową i były to osoby do 25 roku życia – 26 osób, (18,3%). Druga grupa pracowników to osoby pomiędzy 26 a 30 rokiem życia – 45 osób, co stanowi 31,7% badanych. Najbardziej liczną grupę stanowiły osoby pomiędzy 31 a 35 rokiem życia – 51 osób (35,9% badanych). Grupę pomiędzy 36 a 40 rokiem życia reprezentowało 9 osób (6,3%), zaś pomiędzy 41 a 45 rokiem 6 osób (4,2%). Najmniej liczną grupę stanowiły osoby powyżej 46 roku życia (5 osób) i stanowiły zaledwie 3,5% badanych. Z punktu widzenia badań nad oceną systemu motywacyjnego, istotnym było również to, jakim stażem pracy charakteryzowali się badani. Okazało się, że większość badanych charakteryzowało się krótkim stażem w służbie wojskowej, aż 64 pracowników pracowało do 5 lat (45%,1). Są to żołnierze, którzy zaczęli swoją karierę w Armii tuż przed jej profesjonalizacją lub w trakcie dokonywania zmian z niej wnioskujących. 33 respondentów (23,2%) pracowało od 6-10 lat. Dłuższym stażem w Wojsku wykazało się łącznie 45 badanych, przy czym stażem dłuższym niż 21 lat jedynie 5 osób (3,5%).

Poszczególne, jednostkowe i zbiorcze charakterystyki osób badanych stały się punktem wyjścia do badania właściwego, również pod kątem wzajemnych relacji pomiędzy wskazaniami dotyczącymi oceny systemu motywacyjnego a cechami osobniczymi badanych.

Przedmiotem dociekań i zainteresowań badawczych autorki pracy, była ocena systemu motywacyjnego stosowanego w Wojsku, zatem, niezbędnym

w postępowaniu badawczym było sprawdzenie ogólnego poziomu zadowolenia z wykonywanej pracy,²¹ co przedstawiono na wykresie 1.



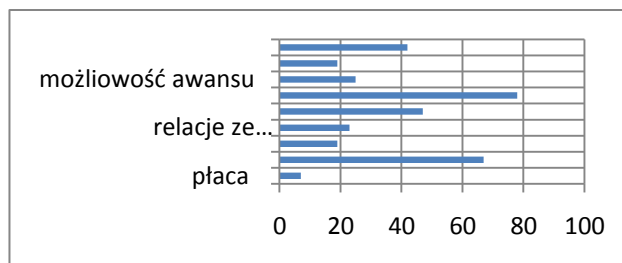
Wykres nr 1. Ogólny poziom zadowolenia z wykonywanej pracy

Źródło: opracowanie własne

Wyniki badania nie napawały optymizmem. Okazało się, że duże zadowolenie z wykonywanej pracy deklaruje tylko 36 osób (25,4%). Aż 100 osób (70,4%) twierdzi, że nie jest niezadowolona z wykonywanej pracy, co może wskazywać na to, że praca sama w sobie nie stanowi czynnika motywującego pracowników do pracy. Z kolei 6 osób (4,2%) wskazała, że jest niezadowolona z wykonywanej pracy. Analiza krzyżowa danych dotyczących zadowolenia z pracy a stażem pracy pokazała, że największe zadowolenie wykazują szeregowcy z najdłuższym stażem (30%), zaś niezadowoleni są mundurowi ze stażem od 4 do 10 lat (22,6%).

Należy podkreślić, że korelacja między zadowoleniem z wykonywanej pracy, a stażem pracy w Wojsku jest dodatnia i bardzo wysoka, co oznacza, że istnieje powiązanie między zmiennymi.²² Badanie korelacji między zmiennymi wykazało ciekawą zależność. Okazało się, bowiem, że wraz ze wzrostem stażu pracy rośnie zadowolenie z jej wykonywania.

W następnym kroku ustalono jakie czynniki wpływają obecnie, po profesjonalizacji na zadowolenie pracowników, co ujęto na wykresie 2.



Wykres nr 2. Czynniki wpływające na zadowolenie pracowników

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z przedstawionych danych, wśród czynników wpływających w największym stopniu na zadowolenie z pracy największe znaczenie miała

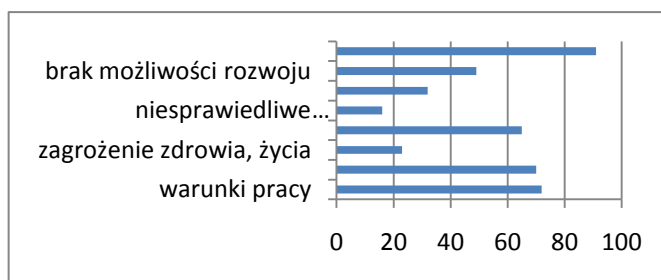
²¹ W ocenie zadowolenia pracowników z pracy zastosowano założenia teorii Herzberga (zadowolenie – brak zadowolenia, niezadowolenie – brak niezadowolenia).

²² $r_{xy} = 0,8$ - istnieje współzależność między zmiennymi, korelacja ta jest bardzo wysoka

odpowiedzialność wynikająca z realizowanych zadań. Następną, istotną kategorią było bezpieczeństwo zatrudnienia, co zostało wskazane przez 68 ankietowanych (47,9%). Co ciekawe, 41 ankietowanych motywuje również możliwość służenia ojczyźnie (28,9%). Nie bez znaczenia dla badanej grupy są relacje z przełożonymi oraz ze współpracownikami. W związku z tym, że kategorie związane z czynnikami motywującymi.²³

Jak wykazała analiza krzyżowa odpowiedzi dotyczących czynników wpływających na zadowolenie ze stażem pracy, żołnierze starsi stażem w Armii w większym stopniu niż młodsi cenią sobie dobre stosunki z kolegami (od braku wskazań w grupie żołnierzy ze stażem do 10 lat, przez 25% w grupie 11-20 lat, do 30% w grupie o najdłuższym stażu). Dla żołnierzy z najdłuższym stażem, czynnikiem wpływającym na zadowolenie z wykonywanej pracy wpływa również możliwość służenia ojczyźnie oraz bezpieczeństwo zatrudnienia. Z kolei najmłodszy stażem pracownicy wskazywali, że odpowiedzialność oraz bezpieczeństwo zatrudnienia powoduje ich zadowolenie z pracy. Co ciekawe, analiza pytania dotyczącego zadowolenia ogólnego z pracy.

Analogicznie do weryfikacji czynników powodujących zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy dokonano analizy czynników wpływających na ich niezadowolenie. Jak okazało się, po zakończeniu badania, pytanie to może pomóc przy wskazaniu kierunków pożądanych zmian w systemie motywacyjnym Armii Wojska Polskiego. Czynniki wpływające na niezadowolenie pracowników przedstawiono na wykresie 3.



Wykres nr 3. Czynniki wpływające na niezadowolenie pracowników

Źródło: opracowanie własne

Analiza czynników wpływających na niezadowolenie pracowników dała podstawę do stwierdzenia, że w Armii Wojska Polskiego po Procesie Profesjonalizacji tzw. czynniki higieny odgrywają równie istotną rolę co czynniki motywacyjne, jednakże to czynnik miękki (motywacyjny)²⁴ ma największy wpływ na obniżenie motywacji do pracy. Okazało się, że czynnikiem wywołującym największe niezadowolenie w Wojsku Polskim jest brak docenienia pracowników przez podwładnych. Takie wskazanie zaznaczyło aż 91 żołnierzy (64,1%). Fakt ten można próbować tłumaczyć specyfiką zawodu, być może udzielanie pochwał

²³ W ujęciu teorii Herzberga czynniki motywacyjne różnicuje się od tzw. czynników higieny. Patrz wprowadzenie.

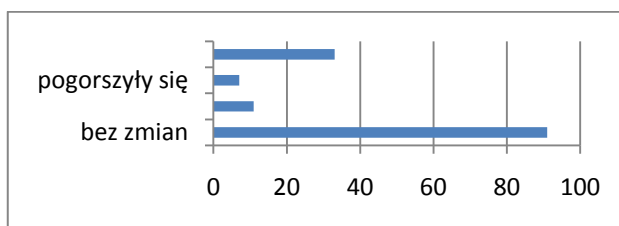
²⁴ W ocenie zadowolenia pracowników z pracy zastosowano założenia teorii Herzberga (zadowolenie – brak zadowolenia, niezadowolenie – brak niezadowolenia). W ujęciu teorii Herzberga czynniki motywacyjne różnicuje się od tzw. czynników higieny. Patrz wprowadzenie.

kojarzy się ze zbytnią emocjonalnością, która w zawodzie żołnierza nie powinna być eksponowana. Czynnikiem higieny, wskazywanymi przez pracowników były z kolei warunki pracy (72 osoby, 50,7%) oraz wynagrodzenie (70 osób, 49,3%). W opinii badanych ważnym czynnikiem wpływającym na ich niezadowolenie z pracy jest nieefektywny system szkoleń (65 osób, 45,8%), który determinuje następnie brak możliwości rozwoju (45 osób, 31,7%).

Przeprowadzona analiza krzyżowa danych, dotyczących przyczyn niezadowolenia z wykonywanej pracy, wraz ze stażem pracy pokazała, że dla żołnierzy charakteryzujących się stosunkowo niedługim stażem pracy najistotniejszym czynnikiem wpływającym na niezadowolenie jest wynagrodzenie, warunki pracy oraz brak docenienia przez przełożonych. Równie istotna dla tej grupy jest nieefektywność systemu szkoleń. Natomiast pracownicy charakteryzujący się średnim i długim stażem pracy, oprócz braku docenienia przez przełożonych wskazywali również na brak możliwości rozwoju i awansu oraz na nadmiar formalności.

Zadając pytanie synonimiczne dotyczące faktycznych instrumentów motywacyjnych, stwierdzono, że zgodnie ze strategią armii system motywacyjny pojmowany jest przez pracowników głównie przez pryzmat czynników finansowych oraz warunków pracy, co u Herzberga tworzy łącznie grupę czynników higieny.

W drugiej części badania skupiono się na przeprowadzeniu analizy czynników finansowych, wpływających na percepcję systemu motywacyjnego. Wybór tego obszaru do badania był podyktowany tym, że czynniki finansowe, zgodnie ze strategią Armii Wojska Polskiego stanowią trzon systemu motywacyjnego,²⁵ ponadto ankietowani wskazywali istotność wynagrodzenia przy analizie czynników niezadowolenia. Zapytano pracowników, o ich sytuację finansową. Wyniki przedstawiono na wykresie 4.



Wykres nr 4. Ocena sytuacji finansowej pracowników

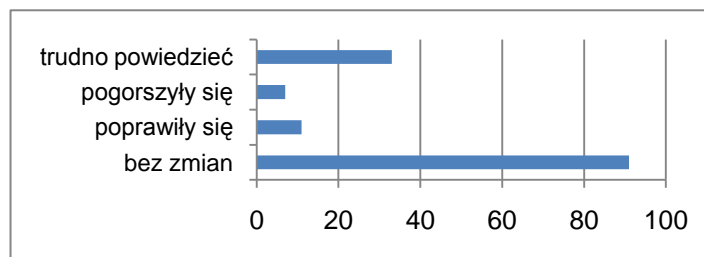
Źródło: opracowanie własne

Największy procent badanych żołnierzy (81 osób, 60%) deklaruje, że w ich gospodarstwie domowym wystarcza na bieżące wydatki. Jednak aż 35 (25%) respondentów przyznaje, że czasami nie starcza w ich gospodarstwie domowym na podstawowe wydatki. Odsetek deklaracji mundurowych, którzy co miesiąc regularnie odkładają i stać ich na extra wydatki jest identyczny z odsetkiem pracowników, którym nie starcza na zaspokojenie podstawowych wydatków (13 pracowników, 9%). Analiza krzyżowa danych dotyczących sytuacji finansowej zatrudnionych pracowników wraz z ich danymi demograficznymi

²⁵ Patrz: <http://www.profesjonalizacja.wp.mil.pl/pl/41.html>. System motywacyjny opiera się przede wszystkim na rozwiązaniach związanych z uposażeniem zasadniczym oraz dodatkowym żołnierzy.

pozwała stwierdzić, iż wśród 34 ankietowanych, którzy mają kłopoty finansowe, niemal 63% z nich ma więcej niż jedno dziecko, a w 79% przypadków osoba ta jest jedynym żywicielem rodziny. Biorąc pod uwagę zmienną, jaką jest staż pracy w Wojsku Polskim, można stwierdzić, że pracownicy z najdłuższym stażem mają najlepszą sytuację finansową, gdyż aż 30% z nich może regularnie odkładać, oraz pozwolić sobie co jakiś czas na dodatkowe wydatki.

W związku z tym, że celem pracy była diagnoza systemu motywowania w Wojsku Polskim po procesie Profesjonalizacji, zapytano badanych czy ich wynagrodzenie uległo zmianie. Uzyskane odpowiedzi ujęto na wykresie 5.



Wykres nr 5. Zarobki po profesjonalizacji

Źródło: opracowanie własne

Odpowiedzi na pytanie dotyczące zarobków po Profesjonalizacji Armii dostarczyło interesujących wyników. Okazało się, że aż 91 osobom (64,1%) wynagrodzenie nie uległo zmianie. Dla 11 (7,7%) osób zarobki poprawiły się, zaś dla 7 (4,9%) zostały zmienione na niekorzyść. Z kolei 33 (23,2%) żołnierzy nie ma zadania, czy profesjonalizacja miała wpływ na wysokość ich zarobków. Co ciekawe, poprawę swoich zarobków, po uzawodowieniu Wojska Polskiego wykazali żołnierze o stażu od 11 do 20 lat w służbie (65%).

Wnioski z przeprowadzonych badań

Aplikacyjne aspekty przeprowadzonego badania pozwalają sformułować następujące wnioski. Wojsko Polskie jest organizacją, która posiada swoje struktury, hierarchiczność oraz system motywacyjny, który zgodnie z założeniami Procesu Profesjonalizacji uległ przebudowie.²⁶ Autorka pracy ma świadomość, że w praktyce gospodarczej nie istnieją gotowe rozwiązania w obszarze systemów motywacyjnych, gdyż systemy te muszą być dostosowane do każdej organizacji, do jej specyfiki i charakteru. W tym kontekście zrozumiałym jest, że system motywacyjny Wojska Polskiego charakteryzuje się specyfiką odpowiednią, jak by się mogło wydawać, do organizacji jaką jest Armia. Elementy tego systemu są właściwe również organizacjom państwowym. Biorąc pod uwagę konstrukcję tego, i jemu podobnych systemów, opierają się one głównie na czynnikach finansowych, które jak pokazuje wiele badań jest nieskutecznych w długim okresie czasu do pobudzania faktycznej motywacji do pracy. Opieranie systemu motywowania wyłącznie na aspekcie finansowym powoduje założoną z góry nieskuteczność systemu, bowiem po pierwsze, środki finansowe na zabezpieczenie pensji i jej

²⁶ Patrz: <http://www.profesjonalizacja.wp.mil.pl/pl/41.html>. System motywacyjny opiera się przede wszystkim na rozwiązaniach związanych z uposażeniem zasadniczym oraz dodatkowym żołnierzy.

pochodnych w systemie motywacyjnym muszą mieścić się w budżecie Państwa, po drugie zaś, stałe podnoszenie wartości wynagrodzenia powoduje jedynie krótkotrwały wzrost motywacji i nie daje efektu długotrwałego zaangażowania pracowników. Oczywiście, autorka pracy nie twierdzi, że nie należy zajmować się polityką wynagrodzeń w Armii Wojska Polskiego. Jest to bardzo istotny element dla pracowników, ale również dla pracodawcy. Wiadomym jest, że pracownicy nie mogą pozwolić sobie na pracę „dla idei”, muszą stworzyć sobie i swoim rodzinom podstawowe warunki bytowe. Ponadto, zgodnie z założeniami Teorii Herzberga, stanowiącej podstawowy punkt odniesienia niniejszego badania, zaspokojenie czynników higieny przyczynia się jedynie do utrzymania efektywności pracy i braku niezadowolenia. Dlatego, dla zaistnienia faktycznego wzrostu motywacji do pracy zasadnym wydaje się skupienie się twórców systemu motywacyjnego oraz kierownictwa, na czynnikach niefinansowych, których jak wskazuje badanie brakuje obecnie w Armii Wojska Polskiego, lub, jeśli nawet występują one na poziomie jednostkowym, to nie są kojarzone przez pracowników z system motywacyjnym.

Autorka ma świadomość, że to może zbytnia generalizacja, ale poszukując przyczyn braku w Wojsku Polskim „motywacji miękkiej”, które Herzberg rozdziela od tzw. czynników higieny, należy wziąć pod uwagę specyfikę armii. Nie bez znaczenia dla zawodu żołnierza pozostawała jeszcze do niedawna płęć – był to typowy męski zawód.²⁷ To z kolei było wzmacniane dodatkowo przez anachroniczną formę męskości – rys wzniosłości, rycerskiego heroizmu, który kształtował mężczyzn przez stulecia, tym bardziej mężczyzn służących Ojczyźnie.

Dlatego też mężczyźni w wojsku, prawdopodobnie eliminują ze swoich zachowań wszelkie przejawy nadmiernego emocjonalizmu, do którego zaliczają jednocześnie okazywanie wsparcia, udzielanie pochwał (takich na porządku dziennym, aby pracownicy czuli, że praca ich jest dostrzegana, ma sens). Być może, biorąc pod uwagę Herzbergowskie czynniki motywacyjne, ta kwestia po Profesjonalizacji Armii może wyznaczyć kierunek działań, których zrealizowanie może uczynić system motywacyjny bardziej efektywnym. Oczywiście, niezbędnym elementem wpływającym na powodzenie tej „akcji” byłoby ewidentne oddzielenie od obecnego systemu motywacyjnego tzw. czynników higieny, bowiem zgodnie z założeniem poczynionym przez Herzberga czynniki te nie mogą wzmacniać motywacji pracowników do pracy.²⁸

Przeprowadzone badanie potwierdza przyjęte założenie. Pracownicy jako czynnik niezadowolenia wskazują na płacę, warunki pracy, natomiast przy pytaniu o motywację pojawiają się już relacje z kolegami, z przełożonymi, udzielanie

²⁷ Zawodową służbę wojskową w Siłach Zbrojnych RP pełni 1751 żołnierzy – kobiet we wszystkich trzech korpusach osobowych. Kobiety stanowią 1,90% żołnierzy pełniących służbę. W ostatnim roku do SZ przybyło 202 kobiet. Stan na 01.01.2011. Od 1999 r. kobiety mają możliwość podjęcia nauki w szkołach wojskowych – akademiach wojskowych, wyższych szkołach oficerskich i podoficerskich. Egzamin ze sprawności fizycznej jest odpowiednio zróżnicowany w stosunku do płci, natomiast z wiedzy jest identyczny dla obu płci. Źródło: <http://www.wojsko-polskie.pl/wazne-dla-zolnierzy/abc-sluzby/16424.wojskowa-sluzba-kobiet.html>

²⁸ Zgodnie z Teorią przedstawioną przez Herzberga, decydującą rolę w kształtowaniu poziomu satysfakcji i motywacji pełnią związane z treścią pracy czynniki wewnętrzne (motywatory). Koncentrowanie się na czynnikach higieny np. na płacy nie zapewni skutecznej i trwałej motywacji. Można ją osiągnąć jedynie przez wykorzystanie czynników motywacyjnych związanych z samą treścią pracy.

pochwał itd. Ponadto, badanie potwierdza, że dla pracowników percepcja systemu motywacyjnego sprowadza się do płacy i jej pochodnych, zasiłków, nagród, pomocy socjalnej. Są to jednak czynniki, które wpływają na sytuację bytową pracowników, i które same w sobie nie mają w długim okresie czasu funkcji motywacyjnej. Są one oczywiście bardzo ważne, bez zapewnienia potrzeb podstawowych trudno mówić o zabezpieczaniu potrzeb „wyższego rzędu”.²⁹ Zaletą proponowanego rozwiązania jest to, że zmiana w obszarze czynników „miękkich” nie jest zmianą kapitałochłonną, co ma duże znaczenie dla budżetu Państwa, z którego finansowana jest Armia Wojska Polskiego.

Zaprezentowane wyniki badań stanowią kolejną próbę analizy systemu motywacyjnego w Wojsku. Przybliżone rozważania przybliżają jedynie istotę procesu motywowania pracowników organizacji, jaką jest Wojsko Polskie, nie wyjaśniając procesu do końca, co pozostawia następnym badaczom pole do badań i wyciągania konkretnych wniosków. Stąd inspirującym wydawałoby się zbadanie na ile zgodność obu rozpatrywanych grup czynników (higieny i motywacyjnych) wykazywałaby wpływ na faktyczną ocenę systemu motywacyjnego, jak również wytyczyłoby to kierunki działań pomocnych przy budowie skutecznego systemu motywacyjnego w Armii Wojska Polskiego. Niezależnie od posiadanych ograniczeń badania można stwierdzić, że przeprowadzone rozważania i badania empiryczne stanowią kolejny element do wkładu w teoretyczną i praktyczną weryfikację systemu motywowania pracowników, wyznaczając jednocześnie kierunek dalszych badań.

Streszczenie

Przedmiotem dociekań i zainteresowań autorki stał się proces motywacji pracowników Armii Wojska Polskiego, po wdrożeniu Profesjonalizacji, który jest wynikiem przystąpienia Polski do NATO i Unii Europejskiej, a także wyrazem realizacji idei nowoczesnej Armii. Celem postępowania badawczego było uzyskanie odpowiedzi na pytanie – jak postrzegany jest system motywowania przez pracowników po Profesjonalizacji Armii oraz czy istnieje zależność między wspomnianym systemem a rzeczywistym wzrostem motywacji do pracy. Badania przeprowadzono w grupie 170 żołnierzy zawodowych, przy czym, ze względu na kompletność kwestionariuszy oraz wymogi postawione badaniu, wnioskowano na podstawie 142 kwestionariuszy. Uzyskane dane pozwalają na sformułowanie dość kontrowersyjnego wniosku.³⁰ Profesjonalizacja Armii nie miała ostatecznie wpływu na percepcję systemu motywacyjnego przez żołnierzy, pomimo, że w obszarze tym dokonano pewnych zmian.

Summary

The subject of this paper is the process of employee motivation of The Polish Army after the implementation of professionalization, which is the result

²⁹ Zgodnie z teorią Abrahama Masłowa tzw. Teorią Hierarchii Potrzeb Ludzkich, potrzeby dzieli się na niższego rzędu (potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa) oraz potrzeby wyższego rzędu (potrzeby przynależności, szacunku i uznania, samorealizacji.)

Teoria ta została przedstawiona pierwotnie przez Masłowa w: A. Maslow: *A Theory of Human Motivation*, W: „Psychological Review” lipiec 1943, s. 370–396.

³⁰ Kontrowersyjność wniosku wynika przede wszystkim z faktu, iż w Procesie Profesjonalizacji Armii Wojska Polskiego założono i zrealizowano zmiany w obszarze Systemu Motywacyjnego.

of Polish accession to NATO and the European Union, as well as an expression of the idea of a modern Army. The basic problem of this paper, could be put into two form of question: - how to the system of motivate is perceived by the workers after the process of Army Professionalization, and whether there is a relationship between said system and the actual increase motivation to work. The study included 170 professional soldiers, the research was carried out finally of 142 questionnaires. The obtained data allow to formulate a controversial proposal: The Professionalization of the Army was not ultimately affect the perception of the incentive system for soldiers.