

**Tomasz LANDMANN\***  
**Lesław WEŁYCZKO**

## **POGLĄDY OFICERÓW KURSÓW SPECJALISTYCZNYCH WSOWL NA MOTYWACJĘ SZEREGOWYCH ZAWODOWYCH WOJSK LĄDOWYCH W ASPEKCIE SŁUŻBY WOJSKOWEJ**

### **Wprowadzenie**

Trwająca od kilku lat profesjonalizacja SZ RP, której uwieńczeniem powinno być funkcjonowanie armii zawodowej (uzawodowienie), wymusza takie poszukiwanie skutecznych i efektywnych rozwiązań systemowych, aby wszystkie korpusy osobowe, tj. oficerów, podoficerów i szeregowych zawodowych tworzyły jedną, spójną i nierozrwalną całość, gotową spełniać wszystkie zadania w okresie pokoju, kryzysu i wojny.

Najważniejszym obecnie zadaniem dla projektodawców i decydentów ww. systemu jest stworzenie takich uwarunkowań pozyskiwania kandydatów na szeregowych zawodowych, aby – zgodnie z decyzjami w tym zakresie – wg obowiązującej strategii, od 2010 roku funkcjonowała w pełni zawodowa armia SZ RP.

Oprócz spełnienia kryteriów formalnych przez chętnych, którzy chcieliby związać się z armią zawodową na określony czas (kontrakt), tj. m.in. ukończonego gimnazjum, przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej czy zdania sprawdzianu ze sprawności fizycznej na pierwszy plan wysuwa się system motywacyjny tejże grupy kandydatów do służby wojskowej. Dotyczy to zarówno okresu rekrutacji, jak i późniejszego, kiedy szeregowy zawodowy funkcjonuje w wojsku, wypełniając wszelkie zadania, wynikające z kompetencyjnego zakresu obowiązków służbowych na zajmowanym stanowisku.

W związku z tym bardzo ważnym, jak nie najważniejszym zadaniem dla bezpośrednich przełożonych szeregowych zawodowych jest dogłębna znajomość wiedzy nt. przebiegu procesów motywacyjnych u człowieka, ze szczególnym uwzględnieniem sposobów motywowania podwładnych (w tym przypadku - szeregowych zawodowych) do „celowego i uzasadnionego” wykonywania codziennych kompetencyjnych zadań służbowych i to na jak najwyższym poziomie. Dobrze zmotywowani żołnierze – w ob-

---

\* mgr Tomasz LANDMANN, dr Lesław WEŁYCZKO – Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych

szarze swojej działalności zadaniowej na zajmowanym stanowisku służbowym - w każdym przypadku są lepszymi żołnierzami pod każdym względem, zawsze widzą racjonalny cel wykonywanych czynności. Ma to ogromny wpływ na ich zdrowie psychiczne, osobiste cele i aspiracje, stabilizację zawodową, tym samym i życiową. Żołnierze, gdy widzą cel swojego codziennego trudu, lepiej podchodzą do wykonywania wszelkich zadań, a co ważniejsze, skutkuje to efektywnością całego pododdziału i nie tylko.

System motywacyjny jest tym składnikiem osobowości, który (zdaniem wielu teoretyków i praktyków) wraz z charakterem jest kształtowany niemal przez całe życie u każdego człowieka. Oczywiście ww. czynniki są powiązane ze „stałymi” elementami osobowości – tj. inteligencją i całym zespołem czynników temperamentnych, wpływających na „kształtowanie się osobowości” i jej „podatność” na zmianę stylu i jakości postępowania, myślenia, funkcjonowania, rozumienia otaczającej rzeczywistości, ale także wykonywania codziennych zadań na określonym poziomie – w zależności od ukazywanych motywów (przesłanek), które ku temu prowadzą.

Obecnie najważniejszym zadaniem wszystkich, którzy kierują (przewodzą, dowodzą) ludźmi (zarządzają zasobami ludzkimi) jest to, aby w określony sposób motywowali, pobudzali, tym samym aktywizowali ich do bardziej wyężonej pracy, nacechowanej często kreatywnością, a co ważniejsze – przynoszącej uzasadnioną satysfakcję i zadowolenie z uzyskanych końcowych efektów.

Trudno zatem wyobrazić sobie dziś w wojsku żołnierzy – w tym przypadku szeregowych zawodowych – którzy nie posiadają takich motywów swojego postępowania, mogących w pełni zagwarantować sprawne funkcjonowanie struktur organizacyjnych wojska, w których na co dzień wykonują określoną pracę – służą - utożsamiając się z jej nadrzędnymi celami, dla których została ona powołana.

Autorzy niniejszego artykułu chcąc określić, jakie są rzeczywiste motywy i zaangażowanie szeregowych zasadniczej służby wojskowej (ZSW) i szeregowych zawodowych w codziennej służbie i pracy, ich zaangażowanie w zadania, jakie wykonują na co dzień na zajmowanym stanowisku - poprosili o wyrażenie w tym zakresie opinii przez grupę oficerów, którzy w miesiącach styczeń – kwiecień 2008 r. uczestniczyli w przeszkoleniu specjalistycznym na kursach młodszych oficerów w WSOWL. Zamierzano także uzyskać odpowiedź na nurtujące pytania – w aspekcie pełnej profesjonalizacji naszej armii i przejścia na system armii zawodowej – dotyczące różnicy w systemie motywacyjnym, zaangażowaniu, dyscyplinie, podejściu do szkolenia - pomiędzy szeregowymi, którzy są szkoleni w systemie 9 – miesięcznym (ZSW) oraz w systemie 18 – miesięcznym – jako szeregowi zawodowi. Ponadto zamierzono dociec, jakie są opinie o szeregowych ZSW i szeregowych zawodowych wyrażone przez dowódców najniższych szczebli dowodzenia (kompania, pluton) – w zakresie ich skuteczności zadaniowo-zawodowej na zajmowanym stanowisku.

O powyższe problemy zapytano 85 oficerów młodszych, będących na kursach specjalistycznych w WSOWL - pomiędzy styczniem a kwietniem 2008 r. (tj. 88,5% z ogółu 96 słuchaczy będących w tym czasie słuchaczami), z których:

- **20 osób** (tj. 24,1%) dowodziło lub dowodzi aktualnie szeregowymi w strukturze 9 – miesięcznego cyklu szkolenia;

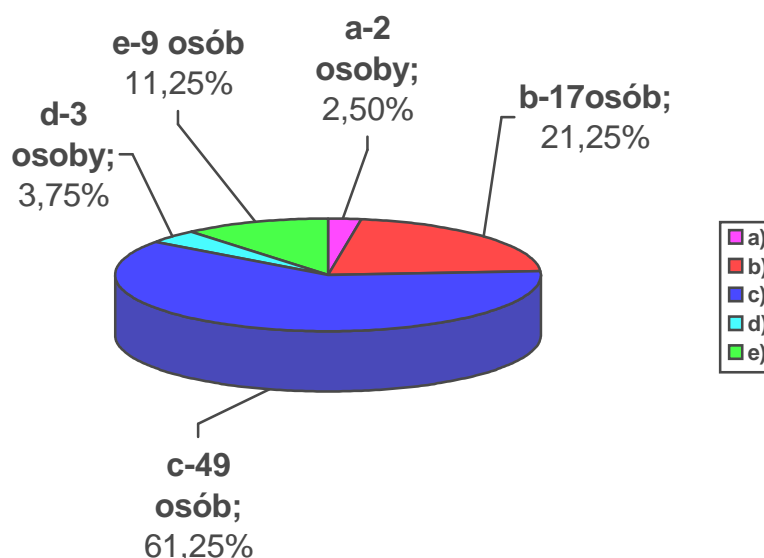
- **15 osób** (tj. 18,1%) dowodziło lub dowodzi aktualnie szeregowymi w strukturze 18 – miesięcznego cyklu szkolenia;
- **38 osób** (tj. 45,75%) dowodziło lub dowodzi aktualnie zarówno szeregowymi zawodowymi w strukturze 9 – miesięcznego, jak i 18 – miesięcznego cyklu szkolenia;
- **10 osób** (tj. 12,5%) nie dowodziło w ogóle tą grupą żołnierzy, gdyż do tej pory zajmowało inne stanowiska, niż dowódcze;
- **2 osoby** nie udzieliły odpowiedzi w ww. zakresie.

### Wyniki badań

Badani oficerowie reprezentowali różne rodzaje wojsk lądowych, byli słuchaczami:

- **39 osób** - kursu oficerskiego kandydatów na dowódców kompanii;
- **24 osoby** - kursu oficerskiego oficerów na stopień porucznika;
- **9 osób** - kursu oficerskiego oficerów w sztabach oddziałów i ZT;
- **7 osób** - kursu oficerskiego kandydatów na zastępców dowódców baterii i kompanii wsparcia;
- **2 osoby** - kursu oficerskiego oficerów inżynierii wojskowej i wojsk chemicznych;
- **4 osoby** - kursu Studium Oficerskiego – w stopniu młodszych chorążych.

Oficerowie zapytani o **aktualny poziom motywacji szeregowych ZSW i szeregowych zawodowych** w zakresie szkolenia, odpowiedzieli w sposób przedstawiony na rys. 1.



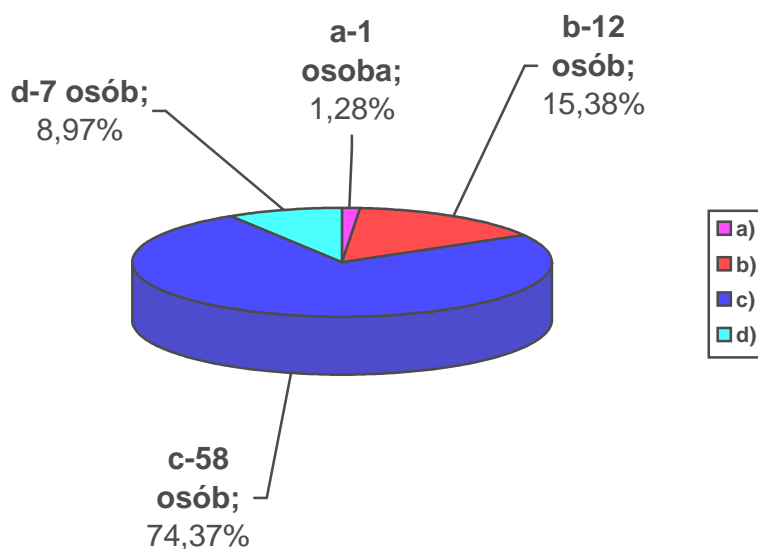
Rys. 1. Wykres odpowiedzi na pytanie o aktualny poziom motywacji szeregowych ZSW i szeregowych zawodowych, zamknięty we wszystkich badanych grupach szkoleniowych 85 osób – 80 odpowiedzi

Źródło: Opracowanie własne

**gdzie:**

- a) bardzo wysoką motywację w zakresie szkolenia,
- b) wysoką motywację w zakresie szkolenia,
- c) słabą motywację w zakresie szkolenia,
- d) nie mieli żadnej motywacji w zakresie szkolenia,
- e) nie potrafili tego określić.

Oficerowie zapytani *o aktualny poziom dyscypliny szeregowych ZSW i szeregowych zawodowych*, odpowiedzieli w sposób przedstawiony na rys. 2.



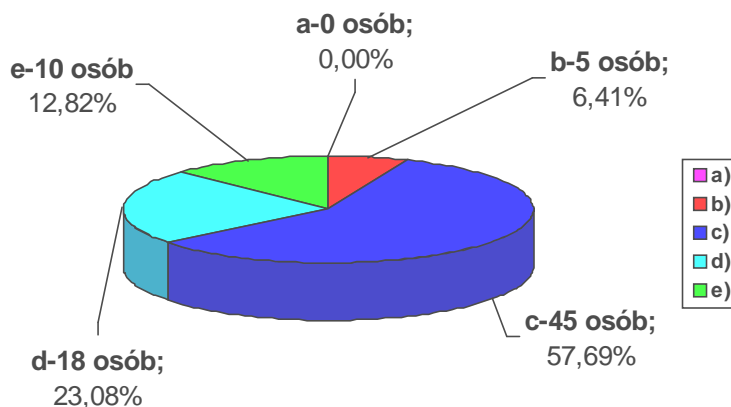
Rys. 2. Wykres odpowiedzi na pytanie o aktualny poziom dyscypliny szeregowych ZSW i szeregowych zawodowych, zamknięty we wszystkich badanych grupach szkoleniowych 85 osób – 78 odpowiedzi

Źródło: Opracowanie własne

**gdzie:**

- a) bardzo wysokie zdyscyplinowanie,
- b) wysokie zdyscyplinowanie,
- c) zadowalające zdyscyplinowanie,
- d) niezadowalające zdyscyplinowanie.

Oficerowie zapytani *o aktualny poziom profesjonalizmu zawodowego szeregowych ZSW i szeregowych zawodowych*, odpowiedzieli w sposób przedstawiony na rys. 3.



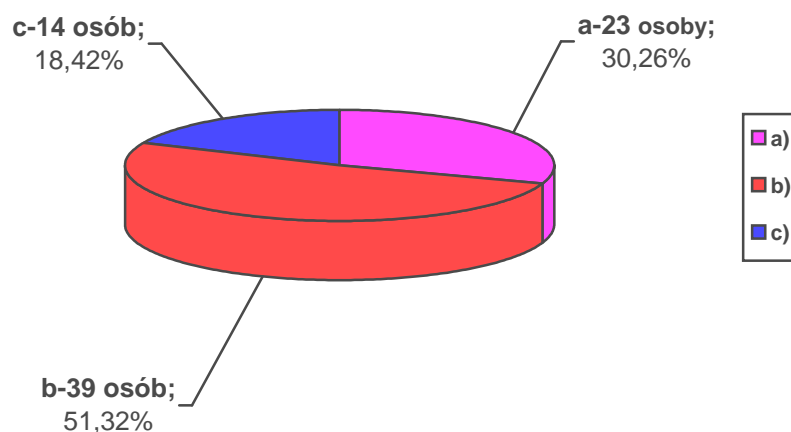
Rys. 3. Wykres odpowiedzi na pytanie o aktualny poziom profesjonalizmu zawodowego szeregowych ZSW i szeregowych zawodowych, zamknięty we wszystkich badanych grupach szkoleniowych 85 osób – 78 odpowiedzi

Źródło: Opracowanie własne

gdzie:

- a) bardzo duży profesjonalizm,
- b) duży profesjonalizm,
- c) zróżnicowany profesjonalizm,
- d) byli przeciętni w swojej specjalności (profesji),
- e) w ogóle nie byli profesjonalistami.

Oficerowie zapytani o ocenę szkolenia (wyszkolenia) szeregowych ZSW i szeregowych zawodowych, odpowiedzieli w sposób przedstawiony na rys. 4.



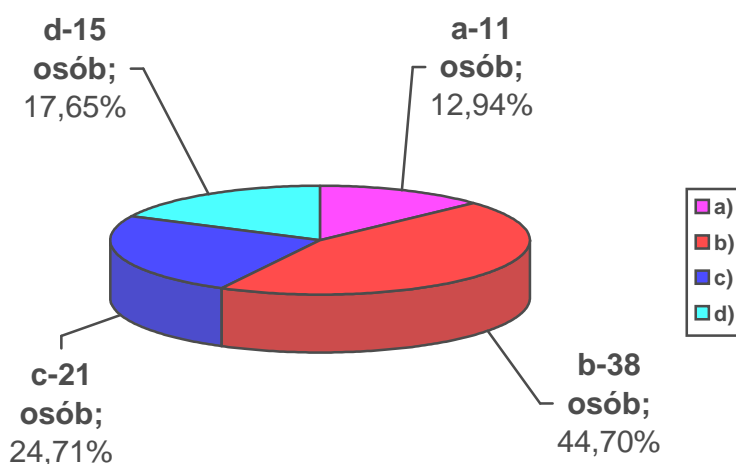
Rys. 4. Wykres odpowiedzi na pytanie o ocenę szkolenia (wyszkolenia) zawodowego szeregowych ZSW i szeregowych zawodowych, zamknięty we wszystkich badanych grupach szkoleniowych 85 osób – 76 odpowiedzi

Źródło: Opracowanie własne

**gdzie:**

- a) odpowiednie, a zarazem oczekiwane przez przełożonych podejście do szkolenia,
- b) byli mało aktywni, nie przejawiali inicjatywy (aktywności, zaangażowania itp.), inwencji, uważając, że nie muszą być dobrze wyszkoleni,
- c) nie potrafię na to pytanie odpowiedzieć.

Oficerowie zapytani *o to, czy armia zawodowa – po przejściu na system pozyskiwania szeregowych do służby zawodowej (w 100%) - będzie prezentowała większy profesjonalizm*, odpowiedzieli w sposób przedstawiony na rys. 5.



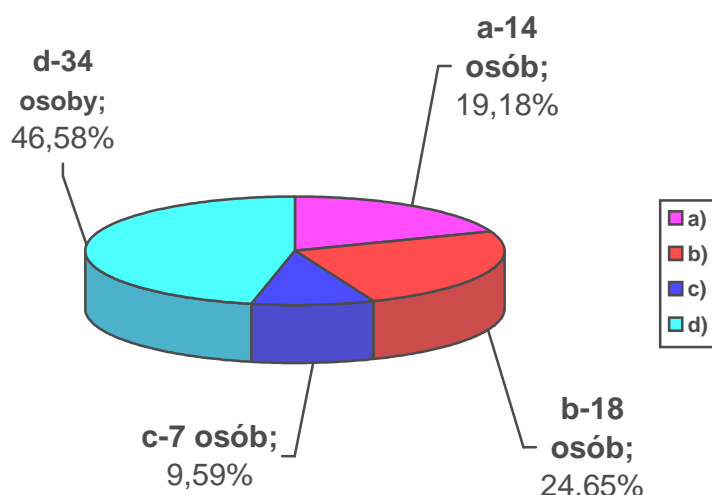
Rys. 5. Wykres odpowiedzi na pytanie o to, czy armia zawodowa – po przejściu na system pozyskiwania szeregowych do służby zawodowej (w 100%) - będzie prezentowała większy profesjonalizm, zamknięty we wszystkich badanych grupach szkoleniowych  
85 osób – 85 odpowiedzi

Źródło: Opracowanie własne

**gdzie:**

- a) zdecydowanie tak,
- b) tak,
- c) nie,
- d) nie wiem.

Oficerowie zapytani *o to, która grupa szeregowych (9 czy 18 – miesięcznego cyklu szkolenia) była (jest) lepszymi żołnierzami w całym tego słowa znaczeniu*, odpowiedzieli w sposób przedstawiony na rys. 6.



Rys. 6. Wykres odpowiedzi na pytanie o to, która grupa szeregowych (9 czy 18 – miesięcznego cyklu szkolenia) była (jest) lepszymi żołnierzami w całym tego słowa znaczeniu zamknięty we wszystkich badanych grupach szkoleniowych 85 osób – 85 odpowiedzi

*Źródło: Opracowanie własne*

**gdzie:**

- a) szeregowi w strukturze 9 – miesięcznego cyklu szkolenia,
- b) szeregowi zawodowi w strukturze 18 – miesięcznego cyklu szkolenia,
- c) nie widzę żadnej różnicy,
- d) nie potrafię tego określić.

**Konstatacje i uogólnienia**

Na podstawie przeprowadzonych badań i ich wyników można wyciągnąć następujące wnioski:

- wg 65% badanych szeregowi (w tym szeregowi zawodowi) - ich podwładni nie posiadali (nie posiadają) wystarczającej motywacji do szkolenia. Tylko ok. 35% badanych jest przeciwnego zdania – tj. uważa, że ich podwładni posiadali (posiadają) motywację na wysokim i bardzo wysokim poziomie;
- jeżeli chodzi o dyscyplinę (zdyscyplinowanie) szeregowych, w tym szeregowych zawodowych - podwładnych osób badanych (oficerów – słuchaczy kursów specjalistycznych), tj. wg ok. 90% – posiadali oni (posiadają) wystarczający poziom zdyscyplinowania. Tylko ok. 10% badanych jest przeciwnego zdania;
- tylko ok. 7% badanych zapytanych o profesjonalizm na zajmowanym stanowisku służbowym swoich podwładnych, tj. szeregowych, w tym szeregowych zawodowych uważa, że jest on duży; ok. 50% badanych ocenia go jako zróżnicowany, a ok. 35% - że jest on przeciętny lub występuje jego brak;

- badani różnie oceniają poziom wykształcenia swoich podwładnych szeregowych, w tym szeregowych zawodowych. Tylko ok. 30% badanych uważa, że zaangażowanie ich podwładnych w proces szkolenia jest odpowiednie, natomiast aż ok. 50% badanych jest przeciwnego zdania (uważając, iż podwładni nie przejawiali (nie przejawiają) żadnej inicjatywy, zaangażowania oraz potrzeby samodoskonalenia się itp.); a aż 18% badanych nie potrafi zająć w tym zakresie żadnego zdania;
- badani zapytani o ich oczekiwania w zakresie profesjonalizmu naszej armii – po przejściu na system pozyskiwania szeregowych do zawodowej służby wojskowej w 100% - w ok. 58% uważają to za zadowalające, 25% - że nie, a aż 18% badanych nie potrafi zająć w tym zakresie żadnego zdania;
- badani zapytani, którzy ich zadaniem podwładni szeregowi czy szeregowi zawodowi byli (są) lepszymi żołnierzami – w ok. 19% uważa, że szeregowi ZSW, ok. 25% - szeregowi zawodowi, 10% - nie widzi pomiędzy nimi żadnej różnicy, a aż ok. 47% nie potrafi w ogóle tego określić, co można uznać za bardzo zaskakujące w tym zakresie.

W dodatkowych wypowiedziach, ważnych ze względu na przedmiot badań, a nieporuszonych w pytaniach zamkniętych przez zespół badawczy – badani zasygnalizowali szereg problemów, które wg nich są ważne do przemyślenia. Poniżej przedstawiono najistotniejsze spośród nich.

Lp.	Wybrane – najistotniejsze odpowiedzi	Uwagi/ nr ankiety
1	Szeregowi zawodowi wywodzący się z żołnierzy "nadterminowych" prezentują bardzo dobrą postawę, charakteryzującą się wysoką motywacją, samodoskonaleniem, jak i zaangażowaniem w życie pododdziału. Natomiast „gro” szeregowych (nie wszyscy), pozyskiwanych z „zewnątrz” nie jest przygotowana do życia (funkcjonowania) w jednostce, do utożsamiania się z nią, co doprowadza do różnych konfliktów, jak i do częstych zwolnień.	1025001/7
2	W obecnej sytuacji społeczno-ekonomicznej w kraju jedynym czynnikiem motywacyjnym wobec żołnierzy – szeregowych zawodowych jest kwestia pieniężna. Zmiana warunków zatrudniania szeregowych zawodowych jest konieczna w celu wyegzekwowania na nich (należytego – przyp. włas.) podejścia do pracy i wykonywania obowiązków służbowych.	1025001/12
3	Mało istotnym jest porównywać służbę zasadniczą i szeregowych zawodowych. Ci pierwsi „muszą odsłużyć”. Ci drudzy pracują i wiedzą, co jest ich „chlebem powszednim”. Szer. zawodowi ponoszą też odpowiedzialność finansową w zupełnie innym zakresie niż ZSW, która nie musi utrzymywać rodziny podczas służby w wojsku.	1025001/13
4	Zwiększyć płace szeregowym zawodowym.	1025001/18



5	Szeregowi zawodowi powinni być w większym stopniu zmotywowani. Powinny wzrosnąć płace dla najniższych szczebli, aby w ogóle był napływ ochotników, gdyż młodzież w dzisiejszych czasach wybiera wyjazd do Irlandii lub Anglii. Jeśli armia będzie w pełni zawodowa – trzeba będzie urozmaicać zajęcia, wprowadzając szkolenia np. z GOPREM, Policją, aby żołnierze nie wpadali w rutynę.	1025001/20
6	Profesjonalizacja armii zostanie osiągnięta, jeżeli będą pieniądze na faktyczne szkolenie, a nie tylko „na papierze”. Służba zawodowa niczego nie zmieni, jeżeli żołnierz nie będzie się intensywnie szkolił na sprzęcie, faktycznie strzelał, często szkolił na zajmowanym stanowisku, często szkolił na poligonach.	1025001/21
7	Brak mieszkań dla szeregowych zawodowych skutkuje tym, że nie wiążą oni dalszej swojej przyszłości z wojskiem. W jednostce, w której służę – chętni są tylko ci, którzy do pracy mają niewielką odległość. System selekcji pozostawia dużo do życzenia. Egzaminy dla st. szer. zaw. odbyły się w lipcu 2007r. i do tej pory nie dostali oni odpowiedzi, ponieważ nie było poprawki do etatu. Większość z kandydatów znalazła do tej pory inną pracę.	1025001/22
8	Braki chętnych do niektórych specjalności, np. kierowcy kat. C+E, operatorzy - specjalność: sprzęt ciężki (dźwig, koparki). Spowodowane jest to małymi zarobkami oferowanymi w wojsku w stosunku do ofert pracy w środowisku cywilnym.	1025001/23
9	Motywację żołnierzy do szkolenia i działania, nawet jeżeli początkowo jest na niezadowolającym poziomie, można wzbudzić poprzez odpowiednią pracę wychowawczą. Prowadzi się ją jednak nie w ramach specjalistycznych zajęć (np. KO), ale w sposób ciągły każdego dnia. Jednakże proces ten jest niezwykle trudny ze względu na decyzje i zachowanie naszych przełożonych – (...). Żołnierze zawodowi, w tym szeregowi to w dzisiejszych czasach nie tłum młodzieży, lecz baczni obserwatorzy, często po studiach ... .	1025001/24
10	Należy utworzyć w naszej armii specjalną komórkę zajmującą się rekrutacją do służby zawodowej. Żołnierze tej komórki powinni przejść stosowne przeszkolenie w zakresie prawa. Należy bardziej rozpowszechnić możliwość służby zawodowej w WP. Reklama telewizyjna, kampania w prasie i radiu zdała egzamin w armiach zachodnich. Uważam, że należy pójść tym tropem. Kampanię może również prowadzić specjalnie zatrudniona w tym celu firma. Należy usprawnić system powoływania do zawodowej służby – szczególnie w WKU! Bez tego ciężko będzie utrzymać jednolitą strukturę szkolenia.	1025001/26
11	Wpływ na zaangażowanie się szer. zawodowych w szkolenie jest determinowany brakiem możliwości awansu oraz niepewności pracy po tym, jak skończy się pierwszy kontrakt. Nieporuszony został też w niniejszej ankiecie sposób naboru (przyjęcia do pracy) do służby, jakoś egzaminów, co pozwoliłoby na wstępie zweryfikować przyszłych żołnierzy.	1025001/30

12	Brak jednoznacznych przepisów ustalających zakres odpowiedzialności oraz stabilizacji życiowej. Niepewna sytuacja kadrowo-finansowa oraz mieszkaniowa - wpływają negatywnie na przejście na system armii zawodowej. Uregulowania prawne oraz szkolenia dowódców w ramach nowych warunków pracy w pododdziałach zawodowych na przykładzie armii państw, które taką armię posiadają (...). Niewątpliwie armia zawodowa jest lepszym rozwiązaniem, ale nie powinna być wprowadzana w pośpiechu i bez rozwiązań sprawdzonych w innych armiach, z przełożeniem na nasze warunki.	1025001/31
13	Trzeba brać przykład z armii zachodnich, by nie popełniać błędów w profesjonalizacji. Proces ten nie zadziała „zatrybi” od razu – trzeba troszeczkę wytrwałości. Należy pomóc tym żołnierzom, którzy wymagają pomocy, a chcą naprawdę służyć w armii.	1025001/32
14	Zwiększenie płacy od szeregowego do generała włącznie. Zapewnienie możliwości rozwoju szeregowych zawodowych – są sytuacje, że żołnierz jest szeregowym zawodowym 12 lat, łącznie ze służbą nadterminową i ZSW. Zwiększenie wydatków na wyposażenie indywidualne. Opanowanie nowych dokumentów szkoleniowych, które poparte są obecną sytuacją taktyczną itp. oraz, aby jeden wynikał z drugiego, a nie zaprzeczały sobie. Rozwiązanie kwestii udzielania dni wolnych (...). Mądre podejście i rozwiązania, związane z długotrwałym zwolnieniem lekarskim.	1025001/33
15	Wg mnie, profesjonalizm i przejście na system armii zawodowej powinien być zrealizowany jak najszybciej i nie powinien być „rozmyty” w czasie. Jeśli Polskę stać na Siły Zbrojne RP w rozmiarze np. 50% obecnych stanów - cięcia powinny być jednorazowe i zdecydowane. Powinni zostać wyłącznie najlepsi i tylko ci, którzy wierzą w to, co robią. W tych ludzi trzeba zainwestować i na co dzień ich motywować.	1025001/35
16	Brak jasnej polityki kadrowej odnośnie szeregowych zawodowych i możliwości ich awansu, rozwoju itd. Brak odpowiedniego sprzętu, wyposażenia – wpływa negatywnie na motywację żołnierzy. Centra szkolenia nie przygotowują właściwie, jest to szkolenie mało efektywne, ogólny – mało praktyczny zakres wiedzy. Duży wpływ na motywację żołnierzy ma brak dodatków finansowych za podwyższanie kwalifikacji (kursy, zdobywanie nowych specjalności itd.). Brak chętnych – system naboru żołnierzy – obniżenie norm z WF-u.	1025001/36
17	Problem stanowi wg mojej opinii, będącej wynikiem rozmowy z kolegami z JW, gdzie szeregowi zawodowi służą od około 2 lat zbyt duża rotacja wśród szeregowych ze względu na niskie (wg nich) uposażenie i brak konsekwencji, wynikającej z natychmiastowego podjęcia decyzji o rezygnacji ze służby. Może należałoby „związać” tych ludzi umową na określony czas (2 lub 3 lata). Ciągła rotacja na poziomie 50% stanu osobowego pododdziału nie służy zgraniu i przystosowaniu kompanii do realizacji zadań.	1025001/37

18	Z powołanych szeregowych rezerwy do służby w korpusie szeregowych zawodowych w mojej JW, jedynie około 20% sprawdza się w pełni na zajmowanych stanowiskach. Są pojętni, szybko się zaadaptowali i posiadają bardzo dobre opinie. Około 30-40% przyjętych szeregowych zawodowych zwolniło się po przesłużeniu około pół roku jako żołnierze zawodowi. Pozostali żołnierze z tego korpusu tj. około 40-50% wykonują swoje obowiązki na poziomie dostatecznym lub dobrym – bez większego zaangażowania i przejawiania inicjatywy.	1025001/39
19	Dobrze motywowany żołnierz korpusu szeregowych zawodowych (szczególnie pod kątem finansowym oraz pewnością pracy) będzie bardziej angażował się w tok służby, dbał o powierzony sprzęt. Armia w pełni uzawodowiona zwiększy profesjonalizm w swoich jednostkach. Warunkiem jest zagwarantowanie wszystkich potrzeb żołnierzy na wysokim (wyższym niż dotychczas) poziomie.	2030001/3
20	Szeregowi – 9 -miesięcznego cyklu szkolenia – są bardziej zdyscyplinowani i karni w wykonywaniu swoich obowiązków. Jest tutaj możliwość wychowania „ułożenia” żołnierza od początku służby i przystosowania go do pełnienia służby w określonym rodzaju wojsk, przy określonej specyfice danego pododdziału. Szeregowi – 18-miesięcznego cyklu szkolenia szeregowi zawodowi – mają dłuższy staż służby, są zapoznani ze specyfiką pracy w wojsku. Niekiedy posiadają większe kompetencje, ale stosunek do służby wymaga u nich zmiany. Traktują siebie, jak „kadre zawodową”- w myśl ustawy ..., posiadają przywileje, natomiast wypełnianie obowiązków odbywa się w sztywno określonych ramach: 7.30-15.30. Mała motywacja do służby i doskonalenia się. Częste zwolnienia lekarskie i uchylanie się od obowiązków.	2030001/4
21	Nie został określony system emerytalny dla szeregowych zawodowych.	2030001/9
22	Wyjazd na poligon – duża część szeregowych zawodowych idzie na zwolnienia lekarskie. Szer. zawodowych interesuje wykorzystywanie dni wolnych, a nie uczestnictwo w szkoleniu. Szer. zawodowi – eksperci „od zarobków kadry”. Szer. zawodowi – słaba inicjatywa. Szer. zawodowi – lepszy nadzór nad sprzętem od szer. ZSW. Szer. zawodowi – duże obciążenie służbami. (...). Szer. zawodowi – o 15.30 „koniec pracy”, kadra dowódcza siedzi popołudniami i „wykonuje stos dokumentów”, usiłując ogarnąć funkcjonowanie pododdziałów. Szer. zawodowi – naruszenia dyscypliny (alkohol, narkotyki) - podobnie, jak u żołnierzy ZSW. St. szer. potrafią nie stawiać się do pełnienia służby, np. pod. dyż.	2030001/10

23	Brak możliwości - wg obowiązującego systemu – dosłużenia przez szer. zawodowych do emerytury. Brak selekcji ze względu na brak chętnych do pracy w wojsku. Przyjmowanie ludzi przypadkowych do wojska, duża rotacja. Droga żołnierza: przyjęcie, drogie wykszolenie, 5-6 miesięcy służby, 3 miesiące zwolnień lekarskich, wypowiedzenie – cywil (wariant). II wariant: minimalizm – „i tak mnie nie zwolnią, bo brak chętnych do pracy (podejście st. szer.)”.	2030001/15
24	Szeregowi zawodowi będą prezentowali wyższy profesjonalizm oraz motywację do wykonywanego zawodu, jak będą kwalifikowali się ze środowiska cywilnego po ukończeniu „odpowiednich” szkół. Ponadto wynagrodzenie oraz warunki mieszkaniowe muszą stać na zdecydowanie wyższym poziomie.	2030001/16
25	W zakresie motywacji jest ona zróżnicowana, ponieważ żołnierze pochodzą z różnych środowisk. Prezentują zróżnicowany poziom intelektualny (skrajny: bardzo niski – bardzo wysoki). Mają różne cele i wyobrażenia na temat służby wojskowej. Ankieta nie dotyczy problemów rekrutacji i właściwej selekcji kandydatów na żołnierzy zawodowych w stopniu st. szer. Moim zdaniem, na tym etapie można zwerfikować 50-60% kandydatów, co ma ogromny wpływ na poziom wykszolenia całego pododdziału, do którego mają przydział.	2030001/19
26	Z opinii innych żołnierzy zawodowych, którzy dowodzą szeregowymi zawodowymi wynika, że ten korpus jest słabo wyszkolony. Brak im motywacji do służby, Z tego wynika, iż proces profesjonalizacji może przebiegać wiele lat, bo sama obecność szeregowych zawodowych nie uczyni z wojska armii w całym tego słowa znaczeniu ... .	2030002/4
27	Szer. zaw. – wady: – niska motywacja; – złe podejście do szkolenia (uważają się przy tym za super profesjonalistów, lecz często się mylą); – zwolnienia lekarskie („terroryzowanie dowódców”: cyt. – „Jak będziemy chcieli, to przed poligonem weźmiemy całym plutonem zwolnienia lekarskie, a Pan Porucznik będzie się tłumaczył przed przełożonym, że nie umie dowodzić”); – bardzo mała odpowiedzialność za wykszolenie (nic ich nie interesuje, nie ponoszą odpowiedzialności za wykszolenie); – odpowiedzialność za sprzęt (realnie za braki).	2030015/1

Uzyskane odpowiedzi w pytaniu otwartym znacząco uzupełniają wiedzę na temat rozpatrywanych (badanych) problemów dotyczących w ogóle systemu motywacyjnego szeregowych i szeregowych zawodowych – wg opinii oficerów, którzy mieli lub mają do czynienia na co dzień - z tą grupą żołnierzy w zintegrowanym procesie wychowania i szkolenia (nauczania).

Uzyskane wyniki badań pozwalają na uogólnienia powyższych problemów, a nawet antycypowanie – w jakimś stopniu – rozwoju sytuacji (zdarzeń), związanej z pełną profesjonalizacją naszej armii po przejściu na system armii zawodowej.

1. Dotychczasowy system motywacyjny szeregowych ZSW, jak i szeregowych zawodowych, jeżeli chodzi o zaangażowanie w szkolenie (wyszkolenie), profesjonalizację zawodową (na zajmowanym stanowisku służbowym) - nie jest w pełni dostateczny (satisfakcjonujący), a nawet można stwierdzić, że należy wiele uczynić w tym zakresie, aby był on skuteczniejszy i zadowalający, a co ważniejsze przyniósł oczekiwane (zakładane) i wymierne efekty, które mają bezpośredni wpływ na pełną profesjonalizację naszej armii.
2. Pierwsze miejsca, spośród zbioru motywów, które stanowią o „sile motywacji” szeregowych do zawodu, tym samym szeroko rozumianej profesjonalizacji armii zajmują:
  - zarobki, które obecnie są zbyt niskie (pomimo nieustannego ich wzrostu);
  - sytuacja socjalna (mieszkaniowa), której zadaniem jest zapewnienie zakwaterowania i to w satisfakcjonującej odległości od miejsca pracy (służby);
  - system emerytalny, który zagwarantuje żołnierzom wstępującym do armii zawodowej – minimum socjalne. Jednym słowem taka powtarzalność kadencji na zajmowanym stanowisku, po której – w przypadku odejścia do „cywila” – szeregowy zawodowy, już jako rezerwista będzie posiadał minimalną emeryturę przed podjęciem pracy w środowisku cywilnym.
3. Należałoby jak najszybciej wprowadzić określony system pozyskiwania szeregowych zawodowych do służby, który byłby oparty na „jasnych, zdrowych i satisfakcjonujących zasadach” obie strony, tj. pracodawcę (organ wojskowy, przełożonych itp.) i pracowników (żołnierzy pełniących służbę, ale będących równocześnie „pracownikami” tejże instytucji wojskowej). System ten powinien być oparty także o aspekt psychologiczno-socjologiczny, wsparty zasadami prakseologiczno aksjologicznymi. Oznaczałoby to stare przysłowie: „z niewolnika nie ma pracownika”, a przejawiałoby się to na takim doborze szeregowych zawodowych do służby, którzy nie tylko spełnialiby warunki odpowiedniej sprawności fizycznej i kryteriów formalnych do służby - przede wszystkim, aby byli to ludzie o pożądanym systemie wartości prospołecznych, patriotyczno-obronnych, etyczno-moralnych, estetycznych itp. Dobór do zawodu tej grupy ludzi powinni dokonywać profesjonaliści, którzy potrafią zbadać i określić rzeczywiste motywy ww. ludzi do zawodu.
4. Oficerowie, zwłaszcza na najniższych szczeblach dowodzenia, ale także i podoficerowie, którzy na co dzień dowodzą (przewodzą) lub będą dowodzić (przewodzić) tą grupą ludzi – szeregowych zawodowych, muszą posiadać nie tylko profesjonalną wiedzę i umiejętności specjalistyczne, ale także doskonałe przygotowanie z zakresu psychologii (wiedza i umiejętności z zakresu motywacji, rozwiązywania sytuacji trudnych, konfliktowych, stresogennych itp.), prakseologii (celowości, skuteczności i efektywności działania itp.) czy chociażby z socjologii (kształtowania odpowiednich stosunków w grupie, budowania zgranego zespołu – teamu – z przypadkowej grupy ludzi itp.). Tylko profesjonaliści mogą profesjonalnie dowodzić (przewodzić) szeregowymi zawodowymi, będąc jednocześnie dowódcami - wychowawcami - szkoleniowcami na jak najwyższym poziomie. Odpowiednie ich kompetencje społeczno-zawodowe są jedynym gwarantem sprostanienia wszelkim potrzebom i wymogom, jakie są związane z odpowiednim wyszkoleniem szeregowych zawodowych, zapewnieniem im odpowiednich warunków służby i motywów do spełniania wszel-

kich zadań służbowych na zajmowanym stanowisku – czyli odpowiedniego systemu motywacyjnego.

5. Prawdopodobnie pełny okres uzawodowienia armii nie może być realizowany w zbyt krótkim czasie, tj., 4-6 lat, lecz w dłuższym, np. 5-10 lat. Okres przygotowawczy powinien być poprzedzony bardzo profesjonalną „strategią propagandowo-reklamową”. Mając jednocześnie na uwadze to, że do wojska trafiają młodzi ludzie, których mentalność, zaangażowanie, a także i system wartości jest różny - owa zmiana niepożądanych cech osobowościowych musi zaczynać się już w środowisku cywilnym, tj. w rodzinie, szkole, w całym społeczeństwie. Powinny być w tym celu wykorzystane nie tylko bezpośrednie kontakty interpersonalne, ale i środki masowego przekazu. Takie podejście wymaga dłuższego okresu oraz zaangażowania wielu środków, mediów i zabiegów organizacyjno-logistycznych ludzi w te przedsięwzięcia zaangażowanych. Wówczas będzie można mówić o sukcesie.

*Artykuł recenzował: ppłk dr inż. Kazimierz KOWALSKI*