



Uniwersytet Kaliski

im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego

**RADA NAUKOWA
DYSCYPLINY NAUK O BEZPIECZEŃSTWIE**

ROZPRAWA DOKTORSKA

**Motywacja żołnierzy do pełnienia służby
w Sojusznym Dowództwie Sił Powietrznych NATO
jako element kształtujący bezpieczeństwo
międzynarodowe**

mgr Marta Moskal

Kierownik naukowy:
prof. dr hab. inż. Jan Posobiec

Kalisz 2025

SPIS TREŚCI

STRESZCZENIE.....	5
WSTĘP	7
ROZDZIAŁ 1. PODSTAWY METODOLOGICZNE	12
1.1. Geneza problemu badawczego	12
1.2. Obszar badawczy i przedmiot badań	15
1.3. Cele, problemy i hipotezy badawcze	20
1.4. Metody, techniki i narzędzia badawcze	24
1.5. Organizacja i przebieg badań.....	27
1.6. Ograniczenia badań i implikacje dla praktyki	29
ROZDZIAŁ 2. CHARAKTERYSTYKA BEZPIECZEŃSTWA WE WSPÓŁCZESNYCH UWARUNKOWANIACH	32
2.1. Istota i typologia bezpieczeństwa	34
2.2. Czynniki kształtujące bezpieczeństwo.....	44
2.3. Polska w systemie bezpieczeństwa międzynarodowego	58
ROZDZIAŁ 3. IDENTYFIKACJA TEORETYCZNYCH PODSTAW MOTYWACJI.....	69
3.1. Motywacja w ujęciu psychologicznym.....	69
3.2. Motywacja w ujęciu socjologicznym.....	98
3.3. Motywacja żołnierzy zawodowych do pełnienia służby wojskowej	114
ROZDZIAŁ 4. CZYNNIKI MOTYWACYJNE	147
4.1. Ekonomiczny aspekt czynników motywujących polskich żołnierzy do służby wojskowej	153
4.2. Ekonomiczny aspekt czynników motywujących amerykańskich żołnierzy do służby wojskowej.....	165
4.3. Ekonomiczny aspekt czynników motywujących niemieckich żołnierzy do służby wojskowej	176
ROZDZIAŁ 5. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH.....	184
5.1. Analiza częstości pytań dotyczących motywacji osiągnięć.....	207
5.2. Dyskusja i wnioski	235
ZAKOŃCZENIE	261
BIBLIOGRAFIA	265
WYKAZ RYSUNKÓW	282
WYKAZ TABEL.....	284
WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW.....	287

STRESZCZENIE

Rozprawa doktorska zatytułowana *Motywacja żołnierzy do pełnienia służby w Sojusznicy Dowództwie Sił Powietrznych NATO jako element kształtujący bezpieczeństwo międzynarodowe* miała na celu diagnozę i ocenę roli motywacji żołnierzy wybranych armii sojusznicych NATO w kształtowaniu bezpieczeństwa międzynarodowego. Praca dotyczyła również identyfikacji teoretycznych założeń procesów motywacji zarówno w ujęciu socjologicznym, jak i psychologicznym. W pracy autorka dysertacji przeprowadziła badania empiryczne oparte na rozbudowanych kwestionariuszach ankiet, mających na celu zdiagnozowanie procesu motywacji żołnierzy polskich, amerykańskich oraz niemieckich do pełnienia służby w Sojusznicy Dowództwie Sił Powietrznych NATO i jego wpływu na system bezpieczeństwa międzynarodowego.

Głównym motywem napisania dysertacji było niedostateczne ujęcie w literaturze naukowej problemu motywacji żołnierzy w aspekcie komparatystycznym, zwłaszcza polskiego personelu wojskowego zestawionego z innymi armiami sojusznicych. Brak jest również jakiegokolwiek kompleksowego opracowania wpływu motywacji żołnierzy na służbę w Sojusznicy Dowództwie Sił Powietrznych NATO. W pracy dokonano wnikliwej analizy procesu motywacji żołnierzy zarówno od strony teoretycznej, jak i empirycznej.

Motywacja żołnierzy, napędzana czynnikami takimi jak poczucie patriotyzmu, współpraca koleżeńska, rozumienie znaczenia misji i nagrody, ma kluczowy wpływ na bezpieczeństwo międzynarodowe, ponieważ dobrze zmotywowane wojsko jest bardziej efektywne, zdyscyplinowane i zdolne do osiągnięcia celów na polu walki, co wzmacnia stabilność i wiarygodność państwa na arenie międzynarodowej.

Niniejsza praca doktorska ma również na celu omówienie znaczenia HQ AIRCOM dla architektury bezpieczeństwa międzynarodowego z racji bycia odpowiedzialnym za wszystkie działania z zakresu lotnictwa i przestrzeni kosmicznej. Dowództwo, które ma swą siedzibę w Ramstein Air Base w Niemczech, odpowiada bowiem za planowanie, kierowanie oraz kontrolę lotniczych i kosmicznych operacji NATO.

Słowa kluczowe: motywacja, żołnierze, Sojusznicy Dowództwo Sił Powietrznych NATO

The doctoral dissertation entitled *Motivation of soldiers to serve in the NATO Allied Air Command as an element shaping international security* was aimed to diagnose and assess the role of motivation of soldiers from selected NATO allied armies in shaping international security. The work also concerned the identification of theoretical assumptions of motivation processes, both from a sociological and psychological perspective. In her dissertation, the author conducted empirical research based on extensive questionnaires aimed at diagnosing the process of motivating Polish, American, and German soldiers to serve in the NATO Allied Air Command and its impact on the international security system.

The main reason for writing the dissertation was the insufficient coverage in scientific literature of the issue of soldier motivation in a comparative aspect, especially Polish military personnel compared to other allied armies. There is also no comprehensive study of the impact of soldier motivation on service in NATO's Allied Air Command. The thesis provides an in-depth analysis of the process of soldier motivation from both a theoretical and empirical perspective.

The motivation of soldiers, driven by factors such as patriotism, camaraderie, understanding of the mission's significance, and rewards, has a key impact on international security, as a well-motivated military is more effective, disciplined, and capable of achieving its objectives on the battlefield, which strengthens the stability and credibility of the state on the international stage.

This doctoral thesis also aims to discuss the importance of HQ AIRCOM for the international security architecture due to its responsibility for all aviation and space activities. The command, which is based at Ramstein Air Base in Germany, is responsible for planning, directing, and controlling NATO's air and space operations.

Keywords: motivation, soldiers, HQ AIRCOM

WSTĘP

Czy nauki społeczne są armii w ogóle potrzebne? To z pozoru proste pytanie o ich zasadność i funkcjonalność w działaniach wojska budzi ambiwalentne uczucia nie tylko u pracowników naukowych czy nauczycieli akademickich, ale i samych żołnierzy. Jednak jeśli się przyjrzeć europejskim ośrodkom badawczym takim jak Armed Forces Academy of General Milan Rastislav Štefánik – Department of Social Sciences and Languages na Słowacji, Centre for Military Studies, Department of Political Science of the University of Copenhagen w Danii, Norwegian Institute for Defence Studies w Norwegii czy Military Academy Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (MILAC at ETH Zurich) w Szwajcarii, w Polsce Wydział Bezpieczeństwa Akademii Sztuki Wojennej, Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania Wojskowej Akademii Technicznej widać wyraźnie, iż w większości krajów prowadzone są rozbudowane programy badawcze, których celem jest dostarczenie użytecznej wiedzy społecznej na temat funkcjonowania sił zbrojnych oraz ich relacji ze społeczeństwem. Nauki o bezpieczeństwie stanowią dyscyplinę o wyraźnie interdyscyplinarnym charakterze, integrującą wiedzę i metody z wielu obszarów nauk społecznych, humanistycznych, technicznych oraz przyrodniczych. Wynika to z natury samego bezpieczeństwa jako zjawiska wielowymiarowego, obejmującego zarówno aspekty militarne, jak i polityczne, społeczne, ekonomiczne, kulturowe czy środowiskowe. W badaniach nad bezpieczeństwem korzysta się z dorobku politologii (np. w analizie strategii państw i instytucji międzynarodowych), socjologii (w kontekście społecznych reakcji na zagrożenia, badania stosunków i relacji zachodzących w armii), psychologii (w obszarze postrzegania ryzyka czy motywacji), a także prawa międzynarodowego, które określa ramy legalności działań podejmowanych na rzecz bezpieczeństwa. Ponadto, współczesne wyzwania, takie jak cyberbezpieczeństwo czy katastrofy klimatyczne, wymagają także zaangażowania specjalistów z dziedzin technicznych i przyrodniczych, co dodatkowo wzmacnia interdyscyplinarność tej dziedziny.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera kwestia motywacji żołnierzy do służby, która jest nieodzownym elementem skuteczności sił zbrojnych i szerzej – systemu bezpieczeństwa narodowego oraz międzynarodowego. Motywacja wpływa bezpośrednio na gotowość bojową, morale, dyscyplinę oraz zdolność do działania w warunkach wysokiego stresu i zagrożenia życia. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że dobrze zmotywowany personel wojskowy jest bardziej odporny psychicznie, lepiej

funkcjonuje w zespołach oraz szybciej adaptuje się do dynamicznie zmieniającego się środowiska operacyjnego. Niska motywacja może natomiast prowadzić do obniżenia efektywności operacyjnej, wzrostu rotacji kadr i trudności w realizacji zadań obronnych. W warunkach współczesnych konfliktów asymetrycznych oraz operacji poza granicami państwa – takich jak misje pokojowe czy stabilizacyjne – motywacja żołnierzy staje się nie tylko kwestią wewnętrznej organizacji armii, ale także istotnym czynnikiem wpływającym na wizerunek i skuteczność działań państwa na arenie międzynarodowej. Dlatego w przypadku armii chodzi o połączenie społecznej wiedzy naukowej z programami oraz praktykami sił zbrojnych, co w konsekwencji nadaje im wymiar właśnie społeczny. Niektóre z tych badań prowadzone są przez cywilne ośrodki akademickie, większość jednak przez wyspecjalizowane instytucje badawcze związane bezpośrednio z siłami zbrojnymi lub resortem obrony danego kraju. Ich metody i techniki badawcze także posiadają wymiar interdyscyplinarny – czerpią z naukowych zdobyczy socjologii, psychologii, nauk o zarządzaniu. Niestety badania społeczne w dziedzinie militarnej prowadzone w Polsce prezentują się dosyć ubogo, ponieważ istnieje niewiele wyspecjalizowanych komórek organizacyjnych uczelni cywilnych lub wojskowych, które spełniałyby role podobne do tych europejskich lub światowych.

Zatem co dokładnie badania społeczne (w tym te dotyczące wyłącznie bezpieczeństwa) mogą wnieść do dokonujących się aktualnie dynamicznych procesów modernizacji i rozwoju polskiej armii? Choćby aktualną wiedzę na temat ogólnorozumianych doświadczeń życiowych żołnierzy, ich systemu wartości, motywacji przy wyborze zawodu lub podczas służby wojskowej w kraju, jak i poza granicami państwa, zadowolenia zawodowego, satysfakcji z życia etc.

Mimo licznych publikacji poświęconych *stricto* misjom zagranicznym, brakuje gruntowej wiedzy na temat motywacji żołnierzy pełniących służbę poza granicami państwa (co nie jest tożsame z pojęciem misji zagranicznej), a przecież motywacja to nie tylko siła motoryczna ludzkich działań i zachowań, lecz także niezbędny czynnik wzrostu efektywności wykonywanych zadań. System bodźców motywujących tworzony jest po rozpoznaniu potrzeb dominujących u danej jednostki (żołnierza). Może być to potrzeba osiągnięć – wykonywania i demonstrowania swoich koncepcji albo mistrzostwa; afiliacji – przynależności lub przywiązania; władzy – kontroli, kierowania innymi, decydowania.

Docelowo przedmiotem analiz były procesy motywacyjne trzech wybranych grup żołnierzy pełniących służbę w Sojusznicznym Dowództwie Sił Powietrznych NATO

na terenie *Ramstein Air Base* w Niemczech. Są to żołnierze armii polskiej, amerykańskiej oraz niemieckiej.

Studium porównawcze jest niezwykle cenne w naukach ścisłych, a wręcz niezbędne okazuje się w pracach społecznych i humanistycznych. Stanowi swoisty dialog między kontynentami czy krajami, wpływający na bezpieczeństwo międzynarodowe. Przyglądając się specyfice analiz komparatystycznych możemy zgodnie z dobrze pojętą naukową ciekawością i chęcią pogłębienia wiedzy empirycznej, odnajdywać nowe, innowacyjne wątki z interesującego nas obszaru. Porównania z zakresu bezpieczeństwa, socjologii czy psychologii mogą doprowadzić do nowego ujęcia znanych już aspektów i tym samym zdobycia nowej orientacji poznawczej. Co więcej, współpraca międzynarodowa w projektach porównawczych to okazja do internacjonalizacji nauki i otwarcia jej na ożywienie myślowe z całego świata.

W polskich badaniach komparatystycznych z zakresu bezpieczeństwa bardzo rzadko, o ile w ogóle pojawiają się międzynarodowe studia porównawcze motywacji żołnierzy różnych armii do pełnienia służby wojskowej. Wychodząc naprzeciw owemu deficytowi wiedzy na temat motywacji osobistej i społecznej, jaką kierują się żołnierze podczas służby wojskowej w kraju oraz poza granicami państwa. Jako że nie powstała dotąd żadna praca badawcza poświęcona motywacji polskich żołnierzy pełniących służbę we współpracy z amerykańskimi i niemieckimi żołnierzami w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego.

Strukturę dysertacji tworzy pięć rozdziałów, z których pierwszy prezentuje podstawy metodologiczne procesu badawczego, drugi definiuje pojęcie i istotę bezpieczeństwa, trzeci dotyczy motywacji wybranych grup żołnierzy do pełnienia służby wojskowej, czwarty uwzględnia czynniki motywacyjne w aspekcie bezpieczeństwa, zaś piąty zawiera omówienie i interpretację uzyskanych wyników badań. Pracę kończy dyskusja wyników, wnioski oraz rekomendacje, bibliografia, spis tabel i wykresów oraz aneks zawierający wykorzystane w pracy narzędzia badawcze. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny, a przeprowadzone na jej potrzeby badania prezentują orientację interdyscyplinarną. Jednak zarówno w warstwie teoretycznej, jak i metodologicznej prezentują społeczny punkt widzenia analizowanej problematyki. Wiedza i uzyskane wyniki, w moim przekonaniu, pozwolą na sformułowanie wniosków opartych na badaniach porównawczych polskich żołnierzy pełniących służbę w HQ AIRCOM a żołnierzami pozostałych armii sojusznicznych.

Po przestudiowaniu literatury przedmiotu i skonfrontowaniu tych treści z realiami służby wojskowej, na potrzeby niniejszych badań wyodrębnione zostały następujące wymiary motywacji żołnierzy:

- motywacja do realizacji celów wojskowych,
- motywacja do poprawy warunków materialnych,
- motywacja do samorealizacji/rozwoju osobistego,
- motywacja osiągnięć zawodowych,
- motywacja do rozwijania swoich talentów,
- motywacja do rozwiązywania problemów,
- motywacja do pokonywania barier.

Narzędzia badawcze użyte w dysertacji stanowią: autorski kwestionariusz dotyczący wyboru czynników motywacji do służby poza granicami państwa (w Sojuszniczym Dowództwie Sił Powietrznych NATO), ankieta dotycząca przygotowania zawodowego żołnierzy oraz ich opinii na temat miejsca pracy, test do mierzenia motywacji osiągnięć, test Herzberga oraz test mierzący skalę materializmu.

Przeprowadzone badania lokują się w paradygmacie ilościowym. Dzięki zastosowaniu elementów statystyki opisowej i korelacyjnej dokonano analiz porównawczych między badanymi zmiennymi i tym samym rozwiązano zarówno główny problem badawczy oraz zweryfikowano ogólną hipotezę, jak i szczegółowe problemy badawcze.

Pierwszy rozdział opisuje metodologiczne podstawy badań własnych, w tym określony został przedmiot i cel badań, główny problem badawczy oraz szczegółowe pytania badawcze. Ponadto scharakteryzowano zastosowaną metodę, techniki i narzędzia badawcze, które posłużyły do zebrania danych empirycznych umożliwiających weryfikację przyjętych założeń oraz omówiono organizację i teren badań. Zaprezentowano również metody analiz ilościowych, które zostały podporządkowane głównemu celowi i postawionym problemom badawczym. W tej części dokonano również charakterystyki samego Sojuszniczego Dowództwa Sił Powietrznych NATO oraz próby badawczej.

Drugi rozdział został poświęcony pojęciu bezpieczeństwa - jego istocie, historii, aspekcie międzynarodowym. Zostały także przeanalizowane obowiązujące pojęcia, definicje oraz czynniki wpływające na bezpieczeństwo. Scharakteryzowany został również Sojusz Północnoatlantycki, jego znaczenie dla Polski oraz Europy.

W trzecim rozdziale przedstawiono specyfikację motywacji żołnierzy – polskich, amerykańskich i niemieckich do pełnienia służby wojskowej oraz związek pomiędzy wartościami a podejmowaną aktywnością podoficerów oraz oficerów pełniących służbę wojskową. Czynniki motywacyjne stosowane w Siłach Zbrojnych są w dużej mierze oparte na klasycznych założeniach psychologii i socjologii – systemie nagród i kar, motywacji zewnętrznej i wewnętrznej, koncepcji zysków i strat, racjonalności czy poczucia zależności od grupy.

Czwarty rozdział poświęcony jest czynnikom motywacyjnym – ekonomicznym, społecznym i psychologicznym w Wojsku Polskim, Amerykańskim oraz Niemieckim. Zostały omówione w nim wynagrodzenia żołnierzy (podoficerów i oficerów), ich dodatki i rozmaite świadczenia wypłacane zarówno za służbę w kraju jak i poza granicami państwa. Rozdział ten zawiera również podstawowe rozważania teoretyczne dotyczące istoty motywacji, procesów motywacyjnych wpływających na decyzje i zachowanie ludzi oraz czynników motywacyjnych wśród żołnierzy. Jest to także próba spojrzenia na zagadnienie motywacji w naukach o bezpieczeństwie z perspektywy psychologicznej. Opisany został ogół czynników, które pobudzają ludzi do działania oraz wpływają na jego kierunek i intensywność. Rozważania nie tylko dotyczyły biologicznych podstaw motywacji, ale także ludzkich potrzeb, emocji oraz czynników środowiskowych. Obok czynników motywacyjnych natury psychologicznej w naukach o bezpieczeństwie zostały zaprezentowane czynniki motywacyjne w ujęciu socjologicznym. Człowiek bowiem nigdy nie istnieje w świecie sam, żyje zawsze w grupie lub większej społeczności (*homo sociologicus*), która wpływa na jego decyzje oraz zachowanie. Działania jednostki są determinowane przez system społeczny, tradycję oraz kulturę, w której się znajduje. Zatem teorie motywacji w ujęciu socjologicznym wyjaśniają motywy ludzkiego zachowania, działania, decyzyjności na poziomie społecznym – makrostrukturalnym.

W rozdziale piątym zaprezentowano analizę zebranego materiału. Znalazły się tu porównania zarówno ogólnych wyników analizowanych zmiennych wymiarów motywacji żołnierzy pełniących służbę poza granicami państwa, jak i żołnierzy z innych armii sojuszniczych oraz analizy zmiennych szczegółowych opisujących te wymiary. Podsumowania dokonano w postaci dyskusji wyników. Stanowi ona omówienie uzyskanych wyników w kontekście postawionego problemu badawczego, w odniesieniu do teorii dotyczących motywacji oraz badań innych autorów. Zawarto również konkluzje z badań, ich konsekwencje oraz rekomendacje dla dalszego rozwoju badań nauk o bezpieczeństwie.

ROZDZIAŁ 1. PODSTAWY METODOLOGICZNE

1.1. Geneza problemu badawczego

Ramstein Air Base to największa amerykańska baza lotnicza w Europie, siedziba United States Air Forces in Europe (USAFE, Dowództwo Amerykańskich Sił Powietrznych w Europie), jednocześnie jedna z największych baz Sojuszu Północnoatlantyckiego. Położona jest koło miasta Ramstein-Miesenbach w Nadrenii-Palatynacie na południowym zachodzie Niemiec.

Obszar 1400 ha jest największą placówką amerykańskich sił powietrznych poza terytorium USA. Przy obsłudze bazy pracuje ponad 54 tys. Amerykańskich pracowników służby cywilnej oraz ok. 8 tys. żołnierzy. Baza to małe miasteczko (nazywane czasem „Little America”) zbudowane jako wsparcie operacji wojskowych, które USA przeprowadzają indywidualnie lub wspólnie ze swoimi europejskimi partnerami.

Oprócz tego, że Ramstein jest jednym z najważniejszych lotnisk wojskowych na świecie, służy także jako technologiczne centrum programu sterowania amerykańskimi dronami. Baza Ramstein jest miejscem stacji przekaźnikowej, która umożliwia satelitom komunikację z amerykańskimi samolotami bezzałogowymi w Jemenie, Somalii, Afganistanie i innych krajach docelowych.

W 2021 roku po przejściu władzy przez talibów w Afganistanie baza lotnicza stała się kluczowym ośrodkiem ewakuacji Afgańczyków – przybyło ich kilkanaście tysięcy na teren bazy, gdzie zostali rozlokowani w specjalnie przystosowanych hangarach. Akcja ewakuacyjna w Kabulu trwała 18 dni i zakończyła trwającą niemal 20 lat historyczną misję wojskową USA w Afganistanie.

W obliczu nowego poważnego zagrożenia, jakim jest wojna na Ukrainie, od 2022 roku baza w Ramstein służy również jako miejsce spotkań dyplomatów i członków tzw. grupy kontaktowej ds. Ukrainy. Tu zapadają decyzje na wagę światową dotyczące wsparcia politycznego, finansowego oraz wojskowego dla Kijowa. Baza lotnicza oferuje wysokospecjalistyczne zaplecze logistyczne, bezpieczeństwo, a także odpowiednią infrastrukturę, która zapewnia możliwość przetwarzania informacji niejawnych. To również tu, w bazie lotniczej Ramstein, ląduje często prezydent Stanów Zjednoczonych, planując służbowe spotkania ze swoimi europejskimi partnerami.

Sojusznicze Dowództwo Sił Powietrznych NATO znajduje się na terenie bazy lotniczej w Ramstein od 1974 r. Dowództwo jest odpowiedzialne za planowanie, wykonywanie i realizację zintegrowanych operacji obrony powietrznej oraz

przeciwraкетowej na europejskim obszarze NATO w czasie pokoju i konfliktu. W skład Kwatery Głównej wchodzi centrum dowodzenia misją Air Policing, Obrony Przeciwraкетowej Balistycznej i kontroli operacyjnej Powietrznych Sił Wczesnego Ostrzegania i Kontroli NATO, a także Sojuszniczych Sił Nadzoru Naziemnego. Ok. 600 osób (żołnierzy oraz personelu cywilnego) pracuje w siedzibie głównej Sojuszniczego Dowództwa Sił Powietrznych NATO reprezentując 32 państwa, które to są członkami Sojuszu Północnoatlantyckiego po poszerzeniu Sojuszu o Szwecję w marcu 2024 roku. Obecnym dowódcą Sojuszniczego Dowództwa Sił Powietrznych NATO, a jednocześnie dowódcą Amerykańskich Sił Powietrznych w Europie i Afryce jest amerykański generał James B. Hecker. Świadczy to nie tylko o wzmocnionych więziach między Europą a Ameryką, lecz także ma być gwarantem zachowania integralności terytorialnej Sojuszu od północnej Norwegii po południowe Włochy oraz od Azorów po wschodnią Turcję, włączając w to każdy europejski kraj NATO.

Znaczenie polityczno-wojskowe bazy lotniczej w Ramstein dla architektury bezpieczeństwa współczesnej Europy i świata jest więc fundamentalne. Międzynarodowa współpraca nie tylko cały czas ewoluuje lecz także charakteryzuje się niezwykle dynamiką oraz istotną złożonością strategii politycznych. Jednak trzeba pamiętać, iż porozumienie międzynarodowe to coś więcej niż tylko decyzje polityczne czy spotkania przywódców państw. To także żołnierze, którzy pełniąc codzienną służbę, budują całą społeczność wojskową w bazie lotniczej o nieocenionym znaczeniu. Kim są? Co łączy żołnierzy różnych armii, a co kulturowo dzieli? Jakie czynniki motywacyjne wpływają na ich chęć pełnienia służby wojskowej w kraju jak i poza granicami państwa? Czy te czynniki będą takie same, zbliżone czy może zupełnie rozbieżne wśród armii polskiej, amerykańskiej i niemieckiej?

W polskich badaniach z zakresu bezpieczeństwa bardzo rzadko, o ile w ogóle pojawiają się międzynarodowe studia dotyczące czynników motywacyjnych wśród żołnierzy różnych armii do pełnienia służby wojskowej. Analiza przeprowadzonej kwerendy pozwala wskazać na swoistą unikatowość podejmowanego tematu, ponieważ opracowanie czynników motywacyjnych wpływających na żołnierzy wybranych państw członkowskich NATO na terenie bazy lotniczej w Ramstein do pełnienia służby wojskowej ma szansę stanowić istotny wkład w stan wiedzy odnośnie najważniejszych elementów życia społeczno-zawodowego personelu wojskowego stacjonującego w Ramstein.

Zatem za podjęciem badań w ramach niniejszej rozprawy doktorskiej przemawiały zarówno względy teoretyczne, jak i praktyczne. Wśród przesłanek teoretycznych należy wskazać niewystarczającą liczbę aktualnych, kompleksowych opracowań dotyczących komparatystryki czynników motywacyjnych żołnierzy polskich do pełnienia służby wojskowej z czynnikami motywacyjnymi występującymi wśród personelu wojskowego innych armii. Wśród przesłanek praktycznych, uzasadniających podjęcie opisywanego tematu, należy wskazać aktualność problematyki wynikających m.in. wybuchu wojny na Ukrainie oraz wzmożonych działań liderów światowych na rzecz wzmocnienia wschodniej flanki NATO jako elementu kształtującego bezpieczeństwo państwa. Konsekwencje potencjalnych zagrożeń ze strony Rosji, kwestie poprawy bezpieczeństwa militarnego na świecie, zwiększenie liczby stacjonujących żołnierzy – te oraz inne polityczne dylematy omawiane są w bazie lotniczej w Ramstein. Istotność militarna oraz polityczna tego miejsca jest bez wątpienia kluczowa dla działalności wielu władz państwowych oraz bezpieczeństwa międzynarodowego.

W związku z tym jakość zadań wykonywanych na rzecz bezpieczeństwa państwa i społeczeństwa przez żołnierzy będzie równie ważna, co sama struktura, w której się znajdują lub miejsce, w którym służą. Jakość wykonywanych obowiązków z kolei zależy od ich motywacji, dlatego analiza czynników motywacyjnych zidentyfikowanych w personelu wojskowym stanowi istotny element badań ukierunkowanych na poznanie bodźców zachęcających do zwiększonego wysiłku, a w konsekwencji pozwalających na lepsze zarządzanie personelem w tych strukturach.

Co ważne i wymagające szczególnego podkreślenia, żołnierze w niniejszej rozprawie doktorskiej rozpatrywani są dwubiegunowo – nie tylko jako ludzie z gatunku Homo Sapiens, lecz jak zauważył E. Durkheim i N. Elias, także jako Homo Duplex, istoty żyjące na dwóch poziomach – jako jednostki i części społeczne. Pierwszy poziom kształtuje osobowość i tożsamość jednostki, drugi poziom opiera się na naśladownictwie i uczeniu się norm, wartości społecznych oraz postaw i zachowań (stąd przegląd literatury psychologicznej oraz socjologicznej jako podstawy służącej skonkretyzowaniu problemu badawczego).

1.2. Obszar badawczy i przedmiot badań

Nauki społeczne powinny cechować się jak największym stopniem ogólności, tzn. twierdzenia leżące u podstaw wiedzy naukowej powinny mieć zastosowanie do jak najszerszej klasy obiektów¹. To sprawia, że m.in. nauki o bezpieczeństwie, socjologia czy psychologia społeczna są naukami nomotetycznymi, czyli badacze wywodzący się z tych naukowych dyscyplin powinni dążyć do formułowania twierdzeń o jak najszerszym zasięgu. Intencją niniejszego procesu badawczego jest, dlatego opisanie zbioru czynników motywacyjnych żołnierzy wybranych armii sojusznicych – polskiej, amerykańskiej, niemieckiej – nie zaś przedstawienie pełnego obrazu motywacji konkretnej jednostki (jakby miało to miejsce w naukach idiograficznych).

Oczywiście należy zdawać sobie sprawę z napięcia między pewną ogólnością stawianych hipotez i twierdzeń, a możliwościami zbadania wszystkich przypadków, do których się one odnoszą. Żołnierzy polscy wyznaczeni do służby w *Headquarters Allied Air Command* znajdującej się na terenie amerykańskiej bazy lotniczej Ramstein stanowią całość całego polskiego personelu wojskowego przebywającego w Ramstein. To samo tyczy się żołnierzy amerykańskich i niemieckich. Dlatego też konkretne obiekty badawcze zostały dobrane na tyle reprezentatywnie, aby wnioski z badania można było rozciągnąć na cały zbiór przedmiotów, do którego należą.

Dokładne określenie pola badawczego jest niezbędne do tego, aby:

- wyniki badań mogły być prawidłowo interpretowane przez odbiorców,
- uniknąć formułowania tzw. wyjaśnień ad hoc,
- umożliwić przeprowadzenie ewentualnych badań weryfikacyjnych².

Granice obszaru badawczego można określić za pomocą szeregu kryteriów. Należą do nich:

- Kryteria rzeczowe – w ich ramach wyróżniamy:
 - kryteria przedmiotowe,
 - kryteria podmiotowe,
 - kryteria aspektowe;
- Kryteria przestrzenne;
- Kryteria temporalne³.

¹ Obiekt – autogeniczny fragment rzeczywistości podlegający badaniu.

² R. Bäcker i in., *Metodologia badań politologicznych*, Polskie Towarzystwo Nauk Politycznych, Warszawa 2016, s. 33.

³ Ibidem.

W przypadku niniejszej dysertacji kryteria rzeczowe przedstawiają charakterystykę badanych obiektów czyli motywacji żołnierzy. Precyzyjnie starają się wskazywać odpowiedź na pytanie: „czym one są”, określając jednocześnie ich właściwości istotnościowe. Zatem czynniki motywacyjne w przypadku niniejszej pracy to inaczej instrumenty zarządzania mające zapewnić wysoki poziom motywacji zatrudnionego personelu wojskowego, co bezpośrednio przyczyni się do zapewnienia bezpieczeństwa na arenie międzynarodowej.

Na podstawie kolejnego wskaźnika – **kryterium przedmiotowego** określamy charakterystykę ontologiczną badanych obiektów – w tym przypadku zostaje wskazana „istota” czynników motywacyjnych (odpowiedź na pytanie: „co badam?”). Przedmiotem niniejszych czynności badawczych są zatem czynniki motywacyjne rozpatrywane z punktu widzenia: zakresu oddziaływania (wewnętrzne – uznanie, prestiż, rozwój; zewnętrzne – płaca, awans, pozycja w hierarchii służbowej), formy (płacowe – płace, nagrody, premie; pozapłacowe – pochwały, dobre warunki pracy, kursy, szkolenia), kierunku oddziaływania (pozytywne – nagrody; negatywne – kary) oraz zaspokajanych potrzeb (bodźce podstawowe – odnoszące się do potrzeb życiowych organizmu; bodźce wyższego rzędu – potrzeby typu społecznego, estetycznego, moralnego).

Badane obiekty – czynniki motywacyjne – nie istnieją samoistnie, ich nośnikami są inne elementy rzeczywistości społecznej – w tym przypadku są to żołnierze polscy, amerykańscy i niemieccy, stanowiący podmiot niniejszego zainteresowania badawczego. Pytanie o taki a nie inny dobór **kryterium podmiotowego** może wzbudzać pytania o jego zasadność. Żołnierze polscy pełniący służbę w Ramstein (łącznie zajmujący 19 stanowisk) stanowią naturalny wybór podmiotu badania, ponieważ, z jednej strony stanowią nasz osobisty, polski wkład w utrzymanie silnego i efektywnego NATO, zaś z drugiej nigdy nie stanowili podmiotu badawczego żadnej pracy naukowej. Żołnierze polscy są wyznaczeni do pełnienia służby w *Headquarters Allied Air Command* (HQ AIRCOM) – Sojuszniczym Dowództwie Sił Powietrznych NATO. Zadaniem dowództwa jest planowanie i kierowanie komponentem lotniczym operacji i misji NATO, a także zarządzanie kwestiami obrony powietrznej i przeciwrakietowej. Polscy żołnierze pracujący w *Headquarters Allied Air Command*, tak jak pozostali żołnierze pełniący służbę poza granicami państwa w ramach współpracy ze swoimi sojusznikami, nie tylko dbają o to, aby Polska mogła korzystać z gwarancji bezpieczeństwa NATO, lecz także pragną zapewniać bezpieczeństwo innym państwom oraz wypełniać swoje zobowiązania sojusznicze. Dzięki międzynarodowej współpracy Siły Zbrojne RP są stale

unowocześniane i modernizowane, co pozwala im nabywać oraz rozwijać zdolności wojskowe deficytowe w skali całego NATO. Wiarygodność Polski jako członka NATO przyczynia się do budowy stabilnego środowiska bezpieczeństwa międzynarodowego. Nabyte umiejętności podczas trzyletniego okresu wyznaczenia na stanowisko służbowe (tzw. rotacji) w międzynarodowym środowisku pozwalają żołnierzom na późniejsze dzielenie się wiedzą oraz doświadczeniem z innymi żołnierzami w swoich polskich jednostkach macierzystych.

Wyselekcjonowanie personelu amerykańskiego i niemieckiego jako podmiotu badawczego wymaga również pewnego doprecyzowania.

USA to bez wątpienia światowa militarna potęga, strategiczny sojusznik Polski oraz jeden z najważniejszych partnerów polityczno-gospodarczych na arenie międzynarodowej. Co więcej, sama baza lotnicza w Ramstein jest siedzibą, gdzie stacjonuje *United States Air Force in Europe*, a także gdzie pełnią służbę polscy żołnierze. Żołnierze amerykańscy stanowią większość etniczną wszystkich pracowników HQ AIRCOM – 98 osób pełni służbę w Dowództwie Sił Powietrznych Sojuszu.

Wybór tej konkretnej próby badawczej zdeterminowany został również przez inne czynniki. Warto podkreślić choćby fakt bliskiej militarnej współpracy polsko-amerykańskiej. Rok 2017 był czasem przełomowym ze względu na rozpoczęcie stacjonowania w Polsce sił sojuszniczych. Od tego momentu sukcesywnie wzrasta potencjał obronny wschodniej flanki NATO i całego Sojuszu Północnoatlantyckiego. Dzieje się tak za sprawą obecności na terenie Polski wojsk sojuszniczych w ramach dwóch inicjatyw:

- natowskiej (do którego należy jedna z czterech grup bojowych eFP – enhanced Forward Presence – znajdująca się w okolicach Orzysza),
- amerykańskiej (koordynacja działań pozostałych grup bojowych eFP, przeprowadzenie operacji Atlantic Resolve na czele z Pancerną Brygadową Grupą Bojową, przeniesienie z Niemiec do Poznania tzw. Elementu Dowodzenia Misji operacji Atlantic Resolve etc.).

W listopadzie 2020 roku w Poznaniu rozpoczęło działalność wysunięte dowództwo V Korpusu Sił Lądowych USA w Polsce. To bardzo istotna militarnie struktura, ponieważ to z Polski będą dowodzone amerykańskie siły lądowe na naszym kontynencie.

W trakcie budowy jest również baza obrony przeciwrakietowej w Redzikowie, która zapewni obronę Polski i części europejskiego terytorium Sojuszu Północnoatlantyckiego przed ewentualnym atakiem rakietami balistycznymi.

Innymi słowy, w ostatnim czasie Polska uzyskała szczególną rolę w regionalnym systemie bezpieczeństwa. Świadczą o tym stacjonujące na polskim terytorium siły NATO i Stanów Zjednoczonych oraz kierujące nimi dowództwa umieszczone na terytorium Polski.

W związku z tym, o wyborze armii amerykańskiej jako jednym z podmiotów badania przemawiały następujące powody:

- baza lotnicza w Ramstein jest bazą amerykańską, na której terenie pełnią służbę polscy żołnierze (w Sojuszniczym Dowództwie Sił Powietrznych NATO),
- istnieje ścisła oraz bliska militarna współpraca między Polską a USA, przejawiająca się m.in. w zwiększeniu obecności wojskowej Stanów Zjednoczonych w Polsce⁴,
- wzajemne zaangażowanie USA i NATO w dziedzinie bezpieczeństwa,
 - hegemoniczny charakter, potęga oraz prestiż armii amerykańskiej.

Żołnierze niemieccy stanowią trzeci element próby badawczej. Są trzecią co do wielkości grupą etniczną pełniącą służbę w Dowództwie Sił Powietrznych Sojuszu (73 żołnierzy). Baza lotnicza w Ramstein działa na zasadzie wyjątkowego porozumienia z Niemcami tzw. państwem-gospodarzem (*host nation*). Baza jest udostępniana siłom USA do wyłącznego użytku na podstawie umowy o stacjonowaniu (*stationing contract*) zawartym między Republiką Federalną Niemiec a Stanami Zjednoczonymi. *Host Nation Office* działa jako łącznik między urzędnikami kraju gospodarza a kierownictwem bazy, a także służy jako stały punkt kontaktowy dla niemieckich polityków, przywódców i miejscowej ludności niemieckiej.

Host Nation Support to z kolei przede wszystkim cywilna i wojskowa pomoc świadczona w czasie pokoju, w sytuacjach kryzysowych i podczas konfliktów, przez państwo, na którego terytorium przemieszczają się lub są rozmieszczone i działają siły i organizacje NATO. Zakres realizowanych przedsięwzięć regulują zobowiązania

⁴ Przerzucone do Polski pododdziały Pancерnej Brygadowej Grupy Bojowej oraz elementy wspierające, w tym Brygada Lotnictwa Bojowego oraz budowana w Redzikowie instalacja systemu obrony przeciwrakietowej to tylko niektóre przykłady trwałości transatlantyckich więzi sojuszniczych. *Zwiększenie obecności wojskowej USA w Polsce*. <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/zwiakszenie-obecnosci-wojskowej--usa-w-polsce> (dostęp: 25.08.2025).

wynikające z porozumień w ramach Sojuszu lub z dwustronnych bądź wielostronnych umów zawartych między „państwem-gospodarzem” oraz organizacją NATO i państwami wysyłającymi wojska⁵.

Celem HNS jest zatem zapewnienie dowódcy NATO oraz państwu wysyłającym swe siły zaopatrzenia w formie materiałowej, instalacji i urządzeń oraz usług, włącznie z zapewnieniem bezpieczeństwa rejonu i wsparcia administracyjnego⁶.

HNS zajmuje się przede wszystkim zadaniami wsparcia logistycznego. Jego głównym celem jest wspieranie potencjału oraz swobody działania wojsk sojusznicznych, a także zaspokojenie ich potrzeb i uchronienie przed brakami materiałowymi uniemożliwiającymi lub ograniczającymi wykonanie zadania. Na zabezpieczenie logistyczne sojuszników składa się:

- pozyskiwanie,
- magazynowanie,
- transport i rozdział oraz eksploatacja i remonty wszelkich środków zaopatrzenia,
- transport stanów osobowych i materiałów oraz kierowanie ruchem wojsk,
- udostępnienie obiektów i urządzeń infrastruktury,
- świadczenie usług socjalno-bytowych,
- zabezpieczenie medyczne⁷.

Innymi słowy, wsparcie państwa przyjmującego przejawia się na wielu płaszczyznach – pomocy na granicy, wsparcia logistycznego, ułatwieniu rozmieszczenia wojsk, dostarczaniu materiałów i usług. W związku z tym, kluczowe znaczenie Bundeswehry jako armii państwa-gospodarza wpłynęło również na decyzję o wyborze żołnierzy niemieckich jako trzeciego podmiotu badawczego.

Kryteria aspektowe wskazane przy zakreślaniu pola badawczego zostały skoncentrowane na postawionym problemie badawczym i jego rozwiązaniu. W kręgu zainteresowania poznawczego znalazły się tylko i wyłącznie czynniki motywacyjne, nie zaś motywacja w ogóle czy opis i wyjaśnienie zachowań społecznych żołnierzy w procesie pełnienia służby. Odniesienia pośrednie do tych ostatnich pojęć znalazły

⁵ *Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP.* (red.) W. Kilter. AON, Warszawa 2001, s. 68.

⁶ H. Szafran, *Relacje cywilno-wojskowe wynikające z obowiązków państwa gospodarza*, „Wiedza Obronna” 2001, nr 3, s. 89.

⁷ *Obrona cywilna...*, op. cit., s. 68.

się co prawda w rozprawie doktorskiej, jednak wszelkie zawarte informacje stanowią raczej inspirację lub materiał heurystyczny do ewentualnych przyszłych badań.

Kryterium przestrzenne odnosi się do badania oraz testowania zawartych w pracy celów, problemów i hipotez z konkretnego obszaru przestrzennego – Sojuszniczego Dowództwa Sił Powietrznych NATO (HQ AIRCOM) znajdującego się na terenie amerykańskiej bazy lotniczej w Ramstein. To do tego miejsca żołnierze polscy są oddelegowani do pełnienia służby poza granicami państwa, dlatego formułowane twierdzenia obowiązują na tym konkretnym obszarze. Dodatkowym uzasadnieniem teoretycznym (poza kluczowym znaczeniem militarnym bazy na arenie międzynarodowej) będzie także wspólne doświadczenie zawodowe służących w niej żołnierzy, wpływające istotnie na kształtowanie badanych obiektów i zależności między nimi występujących. Żołnierze armii sojusznicznych NATO wspólnie odpowiadają za wszystkie sprawy związane z lotnictwem i przestrzenią od północnej Norwegii, po południowe Włochy oraz wschód Turcji. Wszystkie misje wspierają strategiczne koncepcje NATO dotyczące wspólnej obrony, zarządzania kryzysowego, i bezpieczeństwa współpracy. Zatem specyfika rzeczywistości militarnej dostarczyła niejako gotową, wyodrębnioną całość, w której można rzetelnie i systematycznie przeprowadzić badania porównawcze.

Zakres czasowy badania (**kryterium temporalne**) jest zdeterminowany charakterem badanego zjawiska – żołnierze są wyznaczeni do służby w Ramstein na okres trzech lat (z możliwością przedłużenia rotacji na wniosek zainteresowanego żołnierza, jeżeli przemawiają za tym uzasadnione potrzeby sił zbrojnych). Innymi słowy, kryterium temporalne uwarunkowane jest okresem, na który dany żołnierz wyznaczony jest do służby poza granicami państwa.

1.3. Cele, problemy i hipotezy badawcze

Cele badawcze dysertacji zostały podzielone na cel główny będący również celem poznawczym i cele szczegółowe oraz cel użyteczny.

Celem poznawczym rozprawy było *zbadanie i zaprezentowanie czynników motywujących do pełnienia służby wojskowej żołnierzy polskich, amerykańskich i niemieckich w ramach organizacji polityczno-wojskowej NATO w Bazie Lotniczej Ramstein i wykazanie ich znaczenia w bezpieczeństwie.*

W pracy przyjęto następujące szczegółowe cele poznawcze:

1. Identyfikacja bezpieczeństwa międzynarodowego w ramach służby wojskowej w Sojuszniczym Dowództwie Sił Powietrznych NATO.
2. Określenie i zaprezentowanie motywacji żołnierzy polskich, amerykańskich oraz niemieckich do pełnienia służby wojskowej.
3. Identyfikacja czynników motywacyjnych wpływających na służbę wojskową żołnierzy polskich, amerykańskich oraz niemieckich w Sojuszniczym Dowództwie Sił Powietrznych NATO.

Celem utylitarnym pracy było opracowanie hierarchii ważności czynników motywacyjnych żołnierzy wybranych krajów członkowskich NATO do pełnienia służby wojskowej w bazie lotniczej w Ramstein uwzględniającej podobieństwa i różnice między nimi.

Problem badawczy to inaczej bodziec intelektualny wywołujący reakcję w postaci badań naukowych⁸. Samo sformułowanie problemu polega na określeniu pytania, na które albo jeszcze nie uzyskano odpowiedzi albo nie jest ona jednoznacznie precyzyjna. Główny problem badawczy niniejszej pracy sformułowany w formie pytania brzmiał: *Jakie czynniki motywacyjne wpływają na pełnienie służby wojskowej żołnierzy w Sojuszniczym Dowództwie Sił Powietrznych NATO w kontekście bezpieczeństwa międzynarodowego?*

Tak postawiony problem badawczy pozwala nadać mu charakter klasyfikacyjny czyli umożliwia uporządkowanie materiału faktograficznego przy jednoczesnej analizie holistycznej zebranych danych.

Szczegółowa problematyka badawcza rozprawy koncentrowała się wokół następującego zespołu pytań szczegółowych:

1. *Jak kształtowane jest bezpieczeństwo międzynarodowe?*
2. *Jak w teorii identyfikowana jest motywacja żołnierzy do pełnienia służby wojskowej w systemie bezpieczeństwa?*
3. *Jak narodowość żołnierzy wpływa na poziom ich motywacji do służby w HQ AIRCOM i na hierarchię czynników motywacyjnych?*
4. *Jak podobieństwa i różnice w strukturze czynników motywacyjnych występujących wśród żołnierzy polskich, niemieckich i amerykańskich*

⁸ Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 67.

pełniących służbę w HQ AIRCOM w Ramstein przejawiają się/znajdują odzwierciedlenie w ich samoocenie poziomu motywacji?

Hipoteza jest to „propozycja twierdzenia naukowego w obszarze będącym przedmiotem niewiedzy badacza. Przybiera ona postać zdania twierdzącego, odpowiedzi na uprzednio sformułowane pytanie, które nie wystąpiło do tej pory w nauce”⁹.

Cechy hipotez badawczych zostały ujęte w sześciu głównych założeniach. Muszą one być:

- innowacyjne,
- logiczne,
- spójne,
- zasadne,
- weryfikowalne,
- szczegółowe.

Na podstawie celu głównego, rudymenarnego problemu badawczego oraz przeglądu literatury i dostępnych badań nad motywacją żołnierzy do służby wojskowej, sformułowano **hipotezę główną** dysertacji: *Należy przypuszczać, że istnieją zróżnicowane czynniki motywacyjne, które w różnym stopniu wpływają na pełnienie służby. Należą do nich m.in.: uwarunkowania motywacji o podłożu społecznym, psychologicznym, materialnym. Prawdopodobnie uwarunkowania o podłożu społecznym będą silniej wpływać na pełnienie służby wojskowej niż czynniki psychologiczne lub materialne, co może mieć znaczenie dla efektywności ich działań w kontekście bezpieczeństwa międzynarodowego.*

Szczegółowe cele i problemy badawcze zdeterminowały następujące hipotezy przyporządkowane do poszczególnych problemów szczegółowych:

H1. Można oczekiwać, że bezpieczeństwo międzynarodowe jest kształtowane przez szereg zróżnicowanych czynników, instytucji globalnych, systemów politycznych oraz umów międzynarodowych. Bezpieczeństwo międzynarodowe jest więc złożonym, dynamicznym procesem, który wymaga skoordynowanych działań na wielu płaszczyznach.

H2. Należy przypuszczać, że wśród żołnierzy dominuje motywacja wewnętrzna nad motywacją zewnętrzną. Oznacza to, że ich zaangażowanie w służbę wojskową

⁹ J. Kowalik, W. Szostak, *Metodologiczne problemy nauk o polityce dla studentów nauk politycznych*, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej im. Jana Kochanowskiego, Kielce 2007, s. 75.

wynika przede wszystkim z takich czynników, jak czerpanie satysfakcji z wykonywanej pracy, poczucie patriotyzmu oraz głęboko zakorzeniona potrzeba służby ojczyźnie. Istotną rolę odgrywa również poczucie sensu i misji, które wiąże się z wykonywaniem zadań niebezpiecznych i wymagających dużego nakładu energii, odwagi oraz siły psychicznej i fizycznej.

Dodatkowym źródłem motywacji wewnętrznej może być także możliwość rozwoju zawodowego, doskonalenia swoich umiejętności i awansu w strukturach wojskowych, jak również noszenie munduru, będące symbolem przynależności do wspólnoty żołnierskiej i powodem do dumy.

W przeciwieństwie do tego, motywacja zewnętrzna – taka jak wynagrodzenie, dodatki finansowe, stabilność zatrudnienia czy uznanie społeczne – pełni rolę drugorzędną, wzmacniającą, lecz nie stanowi głównego czynnika determinującego decyzję o podjęciu i kontynuowaniu służby wojskowej.

H3. Należy sądzić, że nasilenie czynników motywacyjnych oraz poziom motywacji do służby wojskowej różni się w zależności od narodowości badanych żołnierzy. Oznacza to, że zarówno znaczenie poszczególnych czynników motywacyjnych (wewnętrznych i zewnętrznych, materialnych, społecznych), jak i ogólny poziom zaangażowania w wykonywane obowiązki mogą przybierać odmienne formy u żołnierzy polskich, niemieckich i amerykańskich, wynikające z odmiennych uwarunkowań kulturowych, społecznych, historycznych i organizacyjnych.

H4. Należy domniemywać, że istnieje istotny związek pomiędzy czynnikami motywacyjnymi a samooceną poziomu motywacji badanych żołnierzy, przy czym charakter i siła tego związku mogą różnić się w zależności od narodowości respondentów. Przypuszczam, że sposób, w jaki żołnierze postrzegają i oceniają własny poziom motywacji do służby wojskowej, pozostaje w ścisłym związku z rodzajem i nasileniem czynników motywacyjnych, które wpływają na ich zaangażowanie zawodowe. Zatem zakłada się, że istnieje istotny związek pomiędzy strukturą czynników motywacyjnych a subiektywnym poczuciem motywacji żołnierzy, przy czym związek ten różni się w zależności od narodowości. Wysoka samoocena motywacji wiąże się przede wszystkim z dominacją motywacji wewnętrznej, jednak w krajach o wyższym poziomie rozwoju instytucjonalnego i stabilności socjalnej większe znaczenie mogą mieć także czynniki zewnętrzne, które wzmacniają ogólne poczucie satysfakcji i zaangażowania w służbie wojskowej.

1.4. Metody, techniki i narzędzia badawcze

Samo słowo „metoda” pochodzi z języka greckiego (*methodos* – sposób postępowania) i oznacza ogólny schemat postępowania badawczego prowadzącego lub mającego prowadzić do odpowiedzi na formułowane pytania badawcze, mający charakter systematyczny, świadomy i powtarzalny¹⁰. Dlatego tak ważne jest, aby zastosować adekwatną i przydatną metodę badawczą, która pozwoli w sposób naukowy zająć i zaprezentować stanowisko w przedmiotowych kwestiach. Należy zwrócić uwagę na trzy istotne elementy dotyczące definiowania metody badawczej: Metoda musi być stosowana w sposób celowy, systematyczny i zaplanowany.

- Metoda musi być powtarzalna – tak, aby wyniki badania mogły zostać zweryfikowane przy jej ponownym zastosowaniu przez innego badacza.
- Metoda musi być stosowana zgodnie z przewidzianymi dla niej rygorami metodologicznymi.

Aby rozwiązać sformułowane zadanie badawcze potrzebne są zarówno metody empiryczne, jak i teoretyczne. Zebrane dane pochodzące z metody empirycznej należy sklasyfikować, uogólnić, opisać oraz usystematyzować. Zatem metody teoretyczne powinny być zastosowane w celu:

- logicznego uporządkowania zebranego materiału faktograficznego,
- zapewnienia naukowego rygoru myślenia (wnioskowania) o zebranych materiale empirycznym,
- przetworzenia tego materiału w pojęcia, twierdzenia, prawa i ostatecznie skonstruowanie teorii problemu naukowego,
- sprawdzania hipotez i teorii naukowych¹¹.

W niniejszej dysertacji zastosowano następujące metody teoretyczne:

- **analizę literatury** – dzięki której uzyskane zostały teoretyczne podstawy dotyczące motywacji i czynników motywacyjnych oraz na podstawie której mogły zostać sformułowane hipotezy badawcze,
- **syntezę** – polegającej na łączeniu różnych elementów w całość w celu uzyskania nowej jakości lub głębszego zrozumienia badanego zjawiska,

¹⁰ R. Bäcker i in., op. cit., s. 63.

¹¹ E. Wiśniewski, *Metodyka wojskowych badań naukowych, cz. 1, z. 3. Metody – sposoby działania*, Akademia Sztabu Generalnego WP. Instytut Badań Strategiczno-Obronnych, Warszawa 1990, s. 60.

- **abstrakcję izolującą** – która umożliwiła i uwarunkowała zastosowanie innych metod wykorzystanych w pracy takich jak np.: analiza czy analogia. Abstrakcja izolująca sprowadziła się do wyodrębnienia (izolacji) badanych zjawisk (czynników motywacyjnych) i obiektów (żołnierzy polskich, amerykańskich i niemieckich pełniących służbę w HQ AIRCOM) z większej całości w celu umożliwienia ich analizy,
- **porównanie** – metoda dzięki której można było wskazać podobieństwa i różnice w hierarchii czynników motywacyjnych wśród żołnierzy polskich, amerykańskich i niemieckich pełniących służbę w strukturach NATO,
- **modelowanie** – polegało na stworzeniu modelu badanych obiektów. Model stanowi w istocie odtworzeniem określonych cech i związków badanego przedmiotu w innym, specjalnie wytworzonym przedmiocie stanowiącym ów model (w tym przypadku – wiodących czynników motywacyjnych, które należy wziąć pod uwagę w procesie zarządzania personelem wojskowym),
- **wnioskowanie** – mające na celu weryfikację hipotez.

W badaniach społecznych stosuje się cały szereg metod badawczych (empirycznych). Na potrzeby niniejszej pracy zastosowano **metodę sondażu diagnostycznego**. Jest to przedsięwzięcie naukowe, które ma na celu zgromadzenie danych na temat pewnego zjawiska. Ich zebranie i przeanalizowanie może dostarczyć tak cennych informacji, jak zakres i częstotliwość występowania. Metoda ta daje również opis pewnych zjawisk masowych oraz ważniejszych procesów przebiegających w zbiorowościach i umożliwia ich wyjaśnienie.

Uszczegółowieniem metody badawczej jest technika badawcza, która odnosi się przede wszystkim do etapu zbierania danych. J. Lutyński mianem techniki badawczej określa kompleks środków i czynności wykonywanych zgodnie z określonymi regułami, w wyniku których uzyskuje się dane niezbędne do dalszych czynności badawczych¹². Zastosowana technika w dysertacji to **technika ankietowa** polegająca na zgromadzeniu potrzebnych informacji poprzez samodzielne wypełnienie kwestionariusza ankiety przez respondentów bez obecności ankietera. Ankiety były anonimowe, jednorazowe, nienadzorowane (rozdawane przez osobę upoważnioną respondentom, którzy nie mogli się konsultować z ankieterem w sprawie odpowiedzi na pytania).

¹² J. Lutyński, *Spoleczne funkcje badań społecznych*, „Przegląd Socjologiczny” 1963, t. 17, nr 2, s. 13-42.

Narzędzia badawcze są to wszelkiego rodzaju narzędzia służące do tego, aby zebrać utrwalić, ustrukturyzować bądź analizować dane. W tym rozumieniu narzędziami badawczymi w rozprawie doktorskiej były:

- kwestionariusz autorski do wyboru czynników motywacyjnych,
- kwestionariusz (test) do mierzenia motywacji osiągnięć¹³,
- kwestionariusz ankiety dotyczący przygotowania zawodowego żołnierzy autorstwa J. Jagiełło¹⁴,
- test Herzberga,
- test mierzący skalę materializmu autorstwa Domu Badawczego Maison&Partners.

Istnieje wiele metod doboru próby badawczej. W samym procesie doboru próby należy wziąć pod uwagę następujące czynności badawcze:

- ustalenie populacji badanej (skończonej zbiorowości, której wszystkie elementy mają wspólne cechy istotne z punktu widzenia celu badań);
- ustalenie wykazu populacji badanej (sporządzenie określonej listy jednostek próby);
- ustalenie liczebności próby (prawidłowa liczebność próby umożliwia wyciągnięcie wniosków o pożądanym stopniu pewności o badanej populacji);
- wybór metody doboru próby do badań (losowe lub nielosowe);
- zaplanowanie i pobranie próby (rzeczywiste dotarcie do wyznaczonych jednostek, które zostały pobrane z wytypowanej próby).

Rodzaje doboru losowego stosowane w naukach społecznych to:

- losowanie proste,
- losowanie systematyczne,
- losowanie grupowe,
- losowanie warstwowe,
- losowanie wielostopniowe.

Rodzaje doboru nielosowego prezentują się następująco:

- metoda jednostek typowych,

¹³ M. Widerszal-Bazyl, *Kwestionariusz do mierzenia motywacji osiągnięć*, „Przegląd Psychologiczny” 1978, t. 21, nr 2, s. 363-366.

¹⁴ J. Jagiełło, *Zasoby osobiste polskich żołnierzy pełniących służbę w wojskowych misjach zagranicznych* (praca doktorska), Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2020. <https://dlibra.umcs.lublin.pl/dlibra/publication/40183/edition/36874/content>.

- metoda doboru kwotowego,
- metoda kuli śniegowej,
- metoda doboru przez eliminację,
- metoda doboru celowego,
- metoda doboru przypadkowego.

W niniejszej dysertacji zastosowano **dobór celowy (nieprobabilistyczny)** na postawie znajomości parametrów danej populacji (polskich, amerykańskich, niemieckich żołnierzy pełniących służbę w HQ AIRCOM). Ten typ i struktura próby wynika z zakładanych celów badawczych, ponieważ elementami próby są takie obiekty, które według badacza odpowiadają celom badań. W doborze celowym nie musi być zachowany wymóg reprezentatywności, istotna jest nietypowość danych zbiorowości w celu poznania ich problemów i faktów. Ponadto, badana grupa powinna tworzyć „całość społeczną”, a nie stanowić luźny agregat jednostek. Żołnierze pełniący służbę w HQ AIRCOM stanowią właśnie swoistą nietypową zbiorowość, która tworzy jednocześnie pełną, zamkniętą grupę społeczną.

1.5. Organizacja i przebieg badań

B. Szulc definiuje proces badawczy jako „swoisty układ występujących kolejno czynności realizowanych przez określone podmioty, zmierzających do określonego celu poznawczego”¹⁵. Proces badawczy dla niniejszej pracy został zrealizowany w trzech fazach:

1. Pierwsza faza, będącą fazą planowania, polega na określeniu najważniejszych składników procesu badawczego poprzez przekształcenie pojęć teoretycznych na język praktycznych doświadczeń. Na tym poziomie dochodzi do wstępnego zdefiniowania koncepcji teoretycznej, celów badania, jego przedmiotu, a także identyfikacji zmiennych wstępnych, sformułowania pytań badawczych oraz hipotez. W ramach czynności planistycznych fazy przygotowawczej zostaną dobrane właściwe procedury metodologiczne, ustalona zostanie próba badawcza oraz określony teren badań, co umożliwi finalną konstrukcję narzędzi pomiarowych. Całość działań będzie osadzona w kontekście wstępnej, krytycznej analizy literatury przedmiotu.

¹⁵ B. Szulc, *Proces badań w naukach o obronności*, AON, Warszawa 2014, s. 56-60.

2. Druga faza, czyli faza badań właściwych, to działalność poznawcza skoncentrowana na zastosowaniu procedur metod teoretycznych lub empirycznych, w zależności od charakteru prowadzonych badań (jakościowych lub ilościowych).
3. Etap działalności twórczej badacza to trzeci etap procesu badawczego. Przed ostatecznym opracowaniem koncepcji badawczej konieczne jest przeprowadzenie procesu klasyfikacji, kategoryzacji oraz selekcji zgromadzonego materiału empirycznego, który następnie stanie się podstawą do sformułowania końcowych wniosków. J. Sztumski wskazuje szczegółowe wymagania dotyczące analizy danych pozyskanych w toku badań. Pierwszym etapem jest weryfikacja, polegająca na ocenie wartości zgromadzonych informacji w kontekście ich rzetelności, adekwatności oraz metodologicznej poprawności procesu ich pozyskiwania. Kolejnym krokiem jest selekcja, której celem jest eliminacja danych mogących zakłócić rygor metodologiczny badania. Następnie przeprowadza się klasyfikację, czyli uporządkowanie danych według przyjętego schematu logicznego. Kolejna faza obejmuje kategoryzację, polegającą na przyporządkowaniu danych do odrębnych kategorii w sposób rozłączny i zgodny z celami badawczymi. Ostatnim elementem procedury analitycznej jest skalowanie, które polega na przypisywaniu określonym wskaźnikom wartości liczbowych bądź innych oznaczeń pełniących funkcję narzędzi pomiarowych, stosownie do potrzeb badacza oraz specyfiki prowadzonego badania.

Proces badawczy został zorganizowany w trzech komplementarnych fazach, obejmujących etap planowania, realizację badań właściwych oraz działalność twórczą badacza. W fazie planowania dokonano precyzyjnego określenia celu badawczego, którym było zbadanie i zaprezentowanie czynników motywujących do pełnienia służby wojskowej żołnierzy polskich, amerykańskich i niemieckich w ramach organizacji polityczno-wojskowej NATO w Bazie Lotniczej Ramstein i wykazanie ich znaczenia w bezpieczeństwie. Opracowano również narzędzie badawcze – kwestionariusz diagnozujący motywację do służby wojskowej, zawierający pytania dostosowane do specyfiki wielonarodowego środowiska. Drugi etap obejmował przeprowadzenie badań właściwych wśród respondentów pełniących służbę w 2023 roku w HQ AIRCOM, z poszanowaniem zasad anonimowości i dobrowolności udziału. Zgromadzone dane umożliwiły dokonanie analiz porównawczych oraz określenie podobieństw i różnic

w motywacji żołnierzy pochodzących z trzech różnych sił zbrojnych. Ostatnia faza – działalność twórcza badacza – polegała na interpretacji wyników, formułowaniu wniosków teoretycznych i praktycznych oraz osadzeniu uzyskanych rezultatów w kontekście literatury przedmiotu i realiów funkcjonowania struktur NATO. Dzięki temu proces badawczy uzyskał spójny, naukowy charakter, a jego wyniki mogą stanowić wartościowy wkład w dalsze badania nad motywacją wojskową w środowisku międzynarodowym.

1.6. Ograniczenia badań i implikacje dla praktyki

W opracowaniu rozprawy doktorskiej w temacie „Motywacja żołnierzy do pełnienia służby w Sojusznym Dowództwie Sił Powietrznych NATO jako element kształtujący bezpieczeństwo międzynarodowe” można natknąć się na pewne ograniczenia badań. Analizując zgromadzony materiał dopuszcza się szereg potencjalnych ograniczeń. Trudne do pozyskania były kompleksowe i wiarygodne dane dotyczące motywacji żołnierzy z różnych krajów członkowskich NATO, zwłaszcza ze względu na charakter wojskowy i poufność niektórych informacji. Skonstruowanie reprezentatywnej próby żołnierzy polskich, amerykańskich i niemieckich pełniących służbę w bazie lotniczej w Ramstein było wyzwaniem, i mogło wpłynąć na uogólnienie wyników. Porównywanie czynników motywacyjnych między różnymi krajami było skomplikowane ze względu na różnice w kontekście społecznym, ekonomicznym i historycznym. Istnienie różnych podejść teoretycznych do motywacji oraz zróżnicowane podejścia badawcze mogą sprawić trudności w interpretacji i porównywaniu wyników. Przeprowadzenie badania komparatystycznego żołnierzy pochodzących z różnych krajów wymagało czasu i zasobów, i było utrudnione ze względu na ograniczenia logistyczne. Czynniki motywacyjne żołnierzy mogą ulegać zmianom w czasie, co może wpłynąć na aktualność i trwałość wniosków zawartych w rozprawie. Aby przezwyciężyć te ograniczenia, należało starannie rozważyć metody badawcze, dbałość o wiarygodność danych oraz uwzględnienie kontekstu kulturowego i historycznego przy interpretacji wyników. Dodatkowo, korzystając z najnowszych badań oraz ścisłej analizy literatury przedmiotowej dążono do zminimalizowania potencjalnych problemów metodologicznych.

Co więcej, konieczność tłumaczenia materiałów badawczych z różnych języków, zwłaszcza gdy analizowane były badania naukowe z różnych krajów, stanowiło dodatkową trudność. Warunki zewnętrzne, takie jak sytuacja polityczna czy zmiany

w strukturze NATO, mogły mieć wpływ na motywację żołnierzy, co także stanowiło dodatkowy element analizy. Brak standaryzacji wskaźników motywacyjnych między poszczególnymi krajami lub jednostkami wojskowymi sprawiało trudności w porównaniach i generalizacji wyników. Analiza hierarchii czynników motywacyjnych w różnych armiach krajowych była utrudniona ze względu na specyficzne struktury i przepisy obowiązujące w poszczególnych armiach. Dlatego, uwzględniono wymienione ograniczenia i dostosowano metodologię badawczą oraz interpretację wyników do specyfiki przedmiotu badań.

Można wymienić także kilka potencjalnych problemów związanych z testowaniem hipotez i analizą statystyczną. Autorka ma świadomość, że ograniczona liczba żołnierzy mogło wpłynąć na wiarygodność statystycznych wniosków. Mała próba mogła ograniczyć moc statystyczną analiz i uniemożliwić uogólnienie wyników. W przypadku, gdy dane nie spełniają założenia normalności rozkładu, stosowanie testów parametrycznych (takich jak test t Studenta) mogło być nieprawidłowe, co mogło zakłócić poprawność interpretacji wyników. Wynika to faktu, że jeśli wariancje między grupami są niejednorodne (homoskedastyczność), testy ANOVA mogą być nietrafione. Konieczne było zastosowanie odpowiednich korekt lub innych testów do analizy danych. Zaistnienie zmiennych trzecich, takich jak czynniki spoza analizowanych czynników motywacyjnych, mogło wpływać na wyniki testów i prowadzić do fałszywych wniosków. Co do zasady, możliwe jest, że przyjęcie klasycznego poziomu istotności $\alpha = 0,05$ może prowadzić do odrzucenia lub akceptacji hipotez ze względu na arbitralny próg. Dlatego, ważne jest rozważenie praktycznej istotności wyników, nie tylko ich statystycznej istotności. Konfirmacyjna analiza czynnikowa (CFA) wymagała starannej interpretacji wyników. Konieczne było odpowiednie dostosowanie modelu do danych. Autorka ma świadomość potencjalnych ograniczeń i wykazała staranność w interpretacji wyników statystycznych, uwzględniając specyfikę zgromadzonych danych i metodologii analizy. Analiza częstości dostarczyła informacji na temat częstotliwości odpowiedzi na pytania dotyczące motywacji, jednak mogła nie zapewnić głębszego zrozumienia istotności tych odpowiedzi. Brak analizy bardziej zaawansowanych statystycznie metod mogło prowadzić do powierzchownych wniosków. Istniało prawdopodobieństwo, że analiza częstości nie uwzględni zależności między zmiennymi. Trudność mogło sprawić także ustalenie, czy istniała istotna korelacja między motywacją do osiągnięć a innymi czynnikami motywacyjnymi lub cechami badanych. Wyniki analizy częstości mogły być ograniczone do prostej prezentacji liczby odpowiedzi, co mogło uniemożliwić pełną

interpretację złożoności i znaczenia motywacji osiągnięć w kontekście szerszej motywacji żołnierzy. Jeśli zdecydowano o wykluczeniu analizy dotyczącej motywacji osiągnięć ze względu na niską rzetelność, istniało ryzyko, że analiza częstości może nie odzwierciedlać rzeczywistych zależności czy istotności tej zmiennej w kontekście motywacji żołnierzy. Konieczne mogło okazać się uzupełnienie analizy częstości o bardziej zaawansowane techniki statystyczne, takie jak analiza wielowymiarowa czy modelowanie statystyczne, aby uzyskać pełniejsze zrozumienie motywacji żołnierzy.

ROZDZIAŁ 2. CHARAKTERYSTYKA BEZPIECZEŃSTWA WE WSPÓŁCZESNYCH UWARUNKOWANIACH

W niniejszym rozdziale przedstawiona została istota bezpieczeństwa wraz z wyróżnianymi w naukach o bezpieczeństwie teoriami, klasyfikacjami oraz definicjami. Ponadto w rozdziale tym wyeksponowano czynniki wpływające na bezpieczeństwo, które definiowane są przez literaturę przedmiotu oraz podjęto próbę wykazania roli i znaczenia części z tych czynników.

Przeprowadzone badania miały na celu rozwiązanie szczegółowego problemu badawczego zawartego w pytaniu: *Jak kształtuje się bezpieczeństwo międzynarodowe?* oraz zweryfikowanie przyjętej hipotezy, która stanowi przypuszczenie, że *bezpieczeństwo międzynarodowe jest kształtowane przez szereg zróżnicowanych czynników, instytucji globalnych, systemów politycznych oraz umów międzynarodowych. Bezpieczeństwo międzynarodowe jest więc złożonym, dynamicznym procesem, który wymaga skoordynowanych działań na wielu płaszczyznach.* Głównym założeniem bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego jest ochrona państwa i jego obywateli przed wszelkimi zagrożeniami, zarówno zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi, oraz zapewnienie stabilnego i harmonijnego rozwoju w wymiarze krajowym i globalnym. Obejmuje to działania mające na celu zachowanie suwerenności, integralności terytorialnej, a także dążenie do porządku międzynarodowego opartego na współpracy i poszanowaniu prawa.

Bezpieczeństwo międzynarodowe to dosyć szerokie pojęcie, które obejmuje współpracę państw w celu zapewnienia pokoju i stabilności na świecie. Działania w tym obszarze obejmują m.in. zapobieganie konfliktom, współpracę w zakresie zwalczania terroryzmu, przestępczości zorganizowanej, a także ochronę środowiska. Dążenie do porządku międzynarodowego opartego na prawie i współpracy jest kluczowe dla zapewnienia długotrwałego bezpieczeństwa i rozwoju wszystkich państw.

W celu rozwiązania przedstawionego problemu badawczego oraz weryfikacji sformułowanej hipotezy w niniejszym rozdziale zastosowano następujące metody badawcze :

- analizę – stosowaną w badaniu literatury przedmiotu;
- syntezę – wykorzystywaną podczas scalania produktów analizy w syntetyczną całość;

Dodatkowo, oprócz wyszczególnionych powyżej metod badawczych, w toku prowadzonych badań wspierano się metodami teoretycznymi, takimi jak:

- abstrahowanie – wykorzystywane do wyodrębniania, bądź pomijania określonych elementów współczesnych teorii bezpieczeństwa oraz czynników wpływających na bezpieczeństwo, które z pewnych względów uznane zostały za istotne, bądź też za nieistotne;
- uogólnianie – służące do łączenia faktów na zasadzie ich pewnych podobieństw, zwłaszcza w zakresie oceniania czynników wpływających na bezpieczeństwo.

W pierwszych dwóch dekadach XXI wieku bezpieczeństwo stało się bez wątpienia jednym z kluczowych problemów czasów współczesnych. Paradoksalnie żyjemy obecnie w najbardziej bezpiecznych, uporządkowanych i cywilizowanych czasach, szczególnie w Europie. Od końca II Wojny Światowej zostały zawarte liczne międzynarodowe sojusze (m.in. NATO, ONZ, UE), prowadzane były rozmaite operacje stabilizacyjne (m.in. IFOR-Bośnia i Hercegowina, KFOR-Kosowo, ISAF-Afganistan), ustanowione regulacje gospodarcze (prawo umów międzynarodowych, prawo handlowe, międzynarodowe prawo finansowe etc.) czy procesy standaryzacyjne, które miały na celu m.in. poprawę jakości życia, promowanie rozwoju gospodarczego, optymalizację działań państwowych czy poprawę ogólnie rozumianego bezpieczeństwa. W związku z tym ryzyko czy nieszczęścia zagrażające ludzkiemu życiu i bliskim są zdecydowanie rzadsze niż w przeszłości. Co więcej, średnia długość życia znacznie wzrosła na przestrzeni lat, a także poprawiła się sama jakość ludzkiego życia. Wskaźniki jakości życia w Polsce systematycznie rosną, a Polacy oceniają swoje zadowolenie z życia na wysokim poziomie (Według ostatniego raportu Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP). Jak sugerują statystyki policyjne¹⁶, nastąpił historyczny zwrot w stałym wzroście przestępczości w krajach zachodnich (także w Polsce), ponieważ wskaźniki zabójstw, włamań, kradzieży samochodów i innych przestępstw przeciwko mieniu - a także wskaźniki przestępstw z użyciem przemocy bez skutku śmiertelnego - nadal spadają od początku do połowy lat 90-tych. Jednak to właśnie tutaj (w zachodnich demokracjach) „uzależnienie od strachu i obsesja na punkcie bezpieczeństwa zrobiły w ostatnich latach najbardziej spektakularne kariery. Wbrew obiektywnym dowodom, to właśnie ludzie,

¹⁶ B. Czarnecki, *Przestrzenne aspekty przestępczości*, s.23, Rozprawy Naukowe nr 216, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011.

którzy żyją w największym komforcie w historii, bardziej przytuleni i rozpieszczeni niż jakikolwiek inny naród w historii, czują się bardziej zagrożeni, niepewni i przestraszeni, bardziej skłonni do paniki i bardziej pasjonujący się wszystkim, co związane z bezpieczeństwem i ochroną niż ludzie w większości innych społeczeństw, w przeszłości i obecnie¹⁷.

Podczas gdy niektórzy kryminolodzy dość wcześnie zauważyli wzrost zainteresowania kwestią bezpieczeństwa¹⁸, gwałtowny rozkwit literatury naukowej na ten temat (w szczególności w ciągu ostatnich 15 lub 20 lat) odzwierciedla dramatyczne zmiany w priorytetach nie tylko już samej kryminologii, ale także wielu innych dyscyplin nauk społecznych takich jak: nauki o bezpieczeństwie, socjologia, stosunki międzynarodowe. Jednak zmiany te w dyscyplinarnych kierunkach same w sobie odzwierciedlają (i pomagają generować) fundamentalne zmiany w dyskursie publicznym i politycznym, interesach i celach rządowych oraz priorytetach fundatorów badań, z których wszystkie coraz częściej oscylują właśnie wokół szeroko rozumianego problemu bezpieczeństwa.

Ogromny rozwój prywatnego rynku bezpieczeństwa – wycenianego na ponad 350 miliardów dolarów w samych Stanach Zjednoczonych (ASIS 2014) – idzie więc w parze z dyskursem akademickim, będącym rynkiem idei oraz teorii na temat bezpieczeństwa, które starają się nadać sens niezwykle szybkiemu, złożonemu i dalekosiężnemu procesowi zmian we współczesnym układzie sił oraz relacji między państwami.

2.1. Istota i typologia bezpieczeństwa

Wraz z pojawieniem się gatunku *homo sapiens*, idea bezpieczeństwa niewątpliwie zdeterminowała całą późniejszą egzystencję ludzkości. Zrozumienie wagi i istoty bezpieczeństwa postępowało wprost proporcjonalnie do stopnia, w jakim dana osoba uświadomiła sobie, że jest jednostką i członkiem kolektywu społecznego oraz społeczeństwa jako całości. Potrzeba zapewnienia własnego bezpieczeństwa (instynkt samozachowawczy) została pierwotnie ustanowiona przez naturę w każdym organizmie biologicznym, o czym pisał choćby Karol Darwin czy Iwan Pawłow. Człowiek nie jest

¹⁷ Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, s. 130, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.

¹⁸ L. Zedner, *The Pursuit of Security* w: T. Hope and R. Sparks (eds) *Crime, Risk and Insecurity*, London: Routledge 2000, s. 200-14.

M. Valvarade, *Governing Security, Governing Through Security*, w: R.J. Daniels, P. Macklem and K. Roach (eds) *The Security of Freedom: Essays on Canada's Anti-terrorism Bill*, Toronto: University of Toronto Press 2001, s. 83-92.

wyjątkiem pod tym względem. Jak twierdzi Pier Vincenzo Piazza, człowiek to *homo biologicus*, istota biologiczna, podlegająca prawom ewolucji, genetyki i fizjologii, a jego zachowanie oraz funkcjonowanie można w dużej mierze wyjaśnić w oparciu o te procesy¹⁹. Dlatego potrzeba bezpieczeństwa jest immanentna dla każdego rodzaju ludzkiej działalności, jest związana z samą istotą ludzkiej natury jako istoty racjonalnej. Kiedy „pierwsza myśl racjonalnego stworzenia zaczyna odróżniać je od reszty otaczającego świata przyrody”, idea bezpieczeństwa z biologicznego instynktu „przepływa” na płaszczyznę społeczną i sprawia, że człowiek nie tylko dostrzega swoją śmiertelność, wraz ze wszystkimi innymi żywymi stworzeniami, ale także podejmuje odpowiednie środki zapobiegawcze w celu zachowania swojego życia, czyli środki bezpieczeństwa²⁰. Tak więc idea bezpieczeństwa jest związana z samym początkiem ludzkiej myśli. Na tym etapie ludzkiej egzystencji idea bezpieczeństwa była skoordynowana z bardzo prostym standardem moralnym: "nie czynj innym tego, czego nie chcesz dla siebie". S.I. Beglov powiedział, że ten najprostszy standard moralny stanowił pierwszą gwarancję bezpieczeństwa osobistego²¹.

W społeczeństwach pierwotnych podstawowym gwarantem bezpieczeństwa jednostki był klan – wspólnota oparta na więzach krwi, tradycji i wzajemnych zobowiązaniach. Pojęcie bezpieczeństwa miało wówczas charakter wspólnotowy i silnie związane było z rytuałami, zwyczajami oraz porządkiem społecznym regulowanym przez normy kulturowe.

W myśli starożytnej, zwłaszcza w tradycji greckiej, bezpieczeństwo zaczęto rozpatrywać także w wymiarze politycznym i filozoficznym. Filozofowie tacy jak Platon czy Arystoteles podkreślali znaczenie ładu moralnego, etycznego i prawnego jako fundamentu stabilnego polis. Uznawali, że to właśnie poszanowanie norm i wartości stanowi barierę chroniącą wspólnotę i jednostkę przed wewnętrznymi napięciami oraz zewnętrznymi zagrożeniami.

Z perspektywy kultury helleńskiej bezpieczeństwo nie było jedynie stanem fizycznego braku zagrożeń, lecz rezultatem harmonii społecznej, sprawiedliwości i rządów prawa. Ta koncepcja legła u podstaw wielu współczesnych teorii

¹⁹ P.V. Piazza, *Homo biologicus, Jak biologia wyjaśnia naturę ludzką*, Wydawnictwo MUZA S.A., Warszawa 2020.

²⁰ G. Chkhartishvili, *Writer and suicide*. M.: New Literary Review, 2001, s. 18.

²¹ S.I. Beglov, Own security, someone else's security. *International life*, (4), 44, 1988.

bezpieczeństwa, które podkreślają nierozzerwalny związek pomiędzy strukturą społeczną, porządkiem normatywnym a poczuciem bezpieczeństwa obywateli.

W starożytnym Rzymie synonimem współczesnego słowa bezpieczeństwo było słowo *securitas*, pochodzące od łacińskiego *sine cura* czyli „bez pieczy”²². To ostatnie jest związane z takimi słowami jak: dbałość, zachowanie kontroli, nadzór. Innymi słowy mieć pieczę nad kimś w znaczeniu podmiotowym lub nad czymś w znaczeniu przedmiotowym oznacza sprawować kontrolę²³. Istotną rolę w rozważaniu nad wojną i pokojem odegrał również znany polityk, filozof i dowódca wojskowy Cynceron. W swych traktatach „O państwie” (*De re publica*) i „O prawach” (*De legibus*) pisał o istocie pokoju oraz gwałtach, okrucieństwach wynikających z wojny. Opowiadał się za pokojowymi rozwiązaniami opartymi na kompromisie, konsensusie i harmonii.

Im bardziej jednostka przestrzegała przepisów klanu i plemienia, tym większe bezpieczeństwo miała według swoich współplemieńców. Profesor Uniwersytetu w Glasgow U. Makkechni zauważył, że wspólne prawo plemienne (*Common Tribal Law*) przygotowało doskonały grunt dla późniejszego postrzegania prawa przez człowieka jako członka państwa oraz procesu legalizacji relacji, które wcześniej istniały w starożytnych społeczeństwach²⁴. Jednak na pewnym etapie rozwoju cywilizacji ludzkiej normy etyki osobistej, które regulowały bezpieczeństwo, zaczęły coraz bardziej odbiegać od praktyki grup rządzących i państwa.

D.N. Kalachev słusznie zauważa, że wraz z pojawieniem się państwa przejmuje ono funkcje i uprawnienia głównego gwaranta bezpieczeństwa, ponieważ obywatele, dobrowolnie lub pod przymusem, powierzają swoje bezpieczeństwo rządowi centralnemu²⁵. Jednak powstające państwa, według słów angielskiego filozofa z XVII

²² Pochodzenie terminu „bezpieczeństwo” od łacińskiego terminu *sine cura* bywa jednak kwestionowane. Zdaniem Leszka F. Korzeniowskiego „mało warta jest hipoteza podawana jako pewnik przez większość dotychczasowych publikacji, w których pochodzenie terminu bezpieczeństwo wyjaśniane jest poprzez odwołanie się do łacińskiego «se» – oddzielnie, osobno, lub «sine» oznaczającym «bez», oraz «cura» – troska, staranie, dbałość o coś, o kogoś, opieka, co ma odpowiadać staropolskiemu „piecza”, a «bezpieczeństwo» – «bez opieki» [...]. Otaczanie opieką oznacza przecież zapewnienie bezpieczeństwa (czyli jest synonimem bezpieczeństwa). W takim razie «bez pieczy» znaczy: «bez – bezpieczeństwa», co jest właśnie zaprzeczeniem, antonimem (a nie synonimem) bezpieczeństwa”. Autor stoi na stanowisku, że rodowodu pojęcia bezpieczeństwo należy szukać w starożytnym Rzymie i w języku łacińskim, gdzie termin *securitas* związany był z imieniem mitologicznej bogini *Securitas* uosabiającej bezpieczeństwo. L. F. Korzeniowski, *Securitologia. Nauka o bezpieczeństwie człowieka i organizacji społecznych*, EAS, Kraków 2016, s. 141–142.

²³R. Rosa, M. Lipińska-Rzeszutek, M. Kubiak, *Filozofia bezpieczeństwa personalnego i strukturalnego*, Siedlce 2008, s. 60.

²⁴ W.S. McKechnie, *The State And The Individual: An Introduction To Political Science, With Special Reference To Socialistic And Individualistic Theories* 1896, Kessinger’s Legacy Reprints, Whitefish, 2010.

²⁵ D.N. Kalachev, *Security: the evolution of the concept. Trends and management*, 4(8), 385, 2014.

wieku Thomasa Hobbesa, były podmiotami "nieuregulowanych terytoriów". Dlatego też rozumienie bezpieczeństwa początkowo nabrało charakteru „międzynarodowego”, jako ochrona interesów obywateli przed roszczeniami innych państw²⁶. Jednak państwo-suveren zostało zmuszone do odgrywania tej roli samodzielnie, według Hobbesa, „polegając jedynie na własnej sile”²⁷. Zatem w rozumieniu bezpieczeństwa pojawił się aspekt narodowy oparty na koncepcji umowy społecznej i konieczności istnienia silnego państwa dla zapewnienia porządku oraz ochrony społeczeństwa przed wojną wszystkich przeciw wszystkim (łac. *bellum omnium contra omnes*).

Minęło prawie 250 lat, zanim idea „bezpieczeństwa narodowego”, przeblyskująca w rozważaniach Hobbesa, uzyskała kompletny naukowy kształt w postaci doktryny Hansa Morgenthaua i jego szkoły realizmu klasycznego, która zredukowała rozumienie bezpieczeństwa jako wyłącznie militarno-forsownego procesu. Bezpieczeństwo oparte jest w dużej mierze na stosunkach międzynarodowych, zaś uniwersalnym kryterium ich analizy pozostaje pojęcie interesu narodowego zdefiniowanego w kategoriach rywalizacji o potęgę²⁸. Przez pojęcie potęgi rozumie on ogólnie „(...) kontrolę człowieka nad myślami i działaniami innych ludzi”, zaś przekładając to na język polityki międzynarodowej za potęgę uznać należałoby kontrolę państwa nad polityką zagraniczną innego państwa sprawowaną za pomocą różnego rodzaju zależności – zarówno tych bezpośrednich, jak nakaz czy groźba, jak i tych bardziej subtelnych, jak autorytet czy atrakcyjność kulturowa²⁹.

Należy jednak zrozumieć, że „bezpieczeństwo narodowe” pojawia się w doktrynie Morgenthau nie jako niezależna kategoria, ale jako główny, napędzający element samej kategorii »bezpieczeństwa«, która nadal ma „charakter międzynarodowy”, ponieważ „interesy narodowe” są głównym czynnikiem realizacji zewnętrznej polityki państwa. Nieprzypadkowo, zgodnie z jego terminologią, „trwałe, fundamentalne interesy”, takie jak ochrona integralności terytorialnej, ludności i instytucji państwowych przed zagrożeniami zewnętrznymi, są dominującymi interesami bezpieczeństwa. Jednocześnie koncepcje Morgenthaua dotyczące identyfikacji tzw. „przejściowych, pośrednich interesów” pozwoliły po raz pierwszy z jednej strony argumentować, iż kategoria

²⁶ O.A. Kolobov, *Security of individual, society and state: Monograph*. In Acad. V. (Ed.), *Nizhny Novgorod: FMO / ISI NNSU* (s. 250). AGPI publishing house named after A.P. Gaidar, 2008.

²⁷ T. Hobbes, *Lewiatan*, Aletheia, Warszawa 2023.

²⁸ H.J. Morgenthau, *Polityka między narodami. Walka o potęgę i pokój*, Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 20-21.

²⁹H.J. Morgenthau, *Polityka między narodami...*, op. cit., s. 48, 51–52.

„bezpieczeństwa” nie jest statyczna na poziomie naukowym, a z drugiej strony zaś dały początek pytaniu, czy możliwe jest sformułowanie trwałego pojęcia »bezpieczeństwa« w kontekście stale zmieniających się jego „przejściowych” interesów³⁰.

Późniejsi krytycy realizmu klasycznego nie dostrzegli tych dwóch innowacji w podejściu do definicji bezpieczeństwa, koncentrując się głównie na „militarno-siłowym” komponentcie tej doktryny. To wąskie rozumienie bezpieczeństwa przez zwolenników Morgenthaua zostało skrytykowane przez ruch globalistyczny powstały w latach 60-70 XX wieku, który zaczął postrzegać bezpieczeństwo jako bardziej złożoną kategorię. Według globalistów obejmuje ona, oprócz rzeczywistego bezpieczeństwa społeczeństwa przed konfliktami zbrojnymi i kryzysami gospodarczymi, bezpieczeństwo środowiskowe, ekologiczne, kulturowe etc. Jednak sama teoria globalizmu, w swoim rozumieniu bezpieczeństwa, jest wciąż daleka od doskonałości i nie uniknęła wewnętrznych sprzeczności. Z jednej strony można iść tropem amerykańskiego politologa Jamesa Rosenaua, który zrzuca państwo z piedestału jedyne gwaranta bezpieczeństwa skłaniając się ku rządów „autonomicznych aktorów władzy”, występujących „tylko jako jeden z graczy” zapewniających bezpieczeństwo³¹. Z drugiej zaś można wskazać przykład Yale H. Fergusona i Richarda W. Mansbacha podkreślających fakt, że na każde zjawisko, w tym bezpieczeństwo, można patrzeć z różnych punktów widzenia i takie podejście również umożliwia wiele poprawnych interpretacji. Piszą oni jednocześnie o "prymacie percepcji" tego terminu, charakterystycznym "dla tych, którzy decydują [...o kwestiach zasadniczych]" (czyli urzędników państwowych i reprezentowanego przez nich państwa)³². Jednocześnie wspomniani autorzy starają się odrzucić „uporczywy państwocentryzm” w ocenach bezpieczeństwa dostarczanych przez koncepcję czołowego przedstawiciela konstruktywizmu w stosunkach społecznych Alexandra Wendta. Oferuje on perspektywę, w której bezpieczeństwo jest dynamicznym, społecznym konstruktem, a nie tylko obiektywną rzeczywistością. Jego podejście kładzie nacisk na znaczenie tożsamości, kultury i dyskursu w kształtowaniu relacji między państwami i w tworzeniu poczucia bezpieczeństwa.

³⁰ H.J. Morgenthau, *In Defence of the National Interest*. New York, 1952. s. 92.

³¹ J.N. Rosenau, *Governance without government: systems of rule in world politics*. Los Angeles: University of South California, 1987.

³² Y.H. Ferguson, & R.W. Mansbach, *Remapping global politics. History's revenge and future shock*. Cambridge: Cambridge univ. press 2004. s. 18-26.

Nowy wektor w dyskusji na temat rozumienia bezpieczeństwa pojawił się w latach 80-tych XX wieku, kiedy to profesor Uniwersytetu Princeton Richard Ulman i brytyjski profesor Wydziału Studiów Międzynarodowych na uniwersytecie Warwick Barry Buzan wypowiadali się o bezpieczeństwie samego człowieka, argumentując, że państwo wcześniej pozycjonowane jako główny gwarant bezpieczeństwa działa równolegle jako źródło zagrożenia dla jednostki³³. Poglądy te trudno jednak nazwać zupełnie odkrywczymi w naukach o bezpieczeństwie. W istocie autorzy ci ożywili bardzo starą dyskusję znaną od czasów Oświecenia (czy państwo jest dla człowieka dobre czy złe), dodając do niej problemy związane ze współczesnym rozumieniem bezpieczeństwa. Państwo, zgodnie z koncepcjami liberalnych humanistów, wykorzystywało „cyniczny motyw wiecznego stanu niepewności” od samego początku swojego istnienia, podnosząc do rangi mądrości państwowej i doktryny takie postulaty, jak na przykład „człowiek jest wrogiem drugiego człowieka”, „im więcej broni - tym więcej bezpieczeństwa”, a bezpieczeństwo było uosabiane jako „palisada środków ochronnych wokół wszystkiego i wszystkich ...”³⁴. Naturalnie, w takich warunkach osoba ludzka, jej prawa i interesy mogły zostać naruszone przez państwo w dowolnym momencie, gdy tylko powstało realne lub wyimaginowane zagrożenie dla bezpieczeństwa, zgodnie z państwowo rozumianą praktycznością i egoizmem.

W naukach społecznych bezpieczeństwo zatem to jedna z podstawowych kategorii poddawanych analizie pod kątem różnych aspektów teoretyczno-praktycznych. Obecnie w literaturze zarówno rodzimej jak i zagranicznej można spotkać co najmniej kilkanaście jego definicji rozpatrywanych w różnorodnych kontekstach. Przy tym każda z nich wskazuje, że bezpieczeństwo, podobnie jak pokój, nie jest stanem danym raz na zawsze³⁵. Ogólnie ostatecznym odniesieniem badawczym w zakresie bezpieczeństwa jest w naukach społecznych człowiek jako podstawowa wartość składowa narodu i państwa. Zagwarantowanie poczucia bezpieczeństwa jednostce i społeczeństwu to główne zainteresowania badaczy choć często powoduje ono trudności definicyjne. Różnice w postrzeganiu bezpieczeństwa, jako podstawy bytu i funkcjonowania wszelkich przedmiotów poznania wynikają przede wszystkim z różnorodności postrzegania tych przedmiotów i potrzeb definiującego. Interpretacja bezpieczeństwa wynika

³³ B. Buzan, *People, States & Fear: The National Security Problem in International Relations* (2nd ed.). Copenhagen Peace Research Institute (COPRI); Chapel Hill, NC: Univ. Of North Carolina Press, 1983.

³⁴ S.I. Beglov, Own security, someone else's security. *International life*, (4), 38, 1988.

³⁵ W. Pokruszyński, *Bezpieczeństwo: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2012, s. 62.

z perspektywy poznawczej, opisu specyficznym językiem i zastosowanych metod tego poznania.

Bezpieczeństwo ujmowane jest co najmniej w trzech wymiarach:

- ontologicznym – wskazując na istotę jego bytu;
- epistemologicznym – określając sposoby jego naukowego poznania;
- przedmiotowym (zakresowym) – wskazującym na jego znaczenie.

Ujęcie ontologiczne wyjaśnia czym jest bezpieczeństwo, pyta o jego istotę i strukturę rzeczywistości. Szuka odpowiedzi na pytania: Czy dany byt jest obiektem fizycznym czy nie? Jak można uzasadnić, że byt istnieje? Zachodnia kultura filozoficzna od czasów Platona i Arystotelesa podkreśla celowość istnienia wszystkich bytów. W racjonalnym świecie zachodniej filozofii byt jest zawsze bytem „w jakimś celu”, „ku czemuś”. Celem tym może być jakaś forma istnienia, spełnienie oczekiwań społeczności lub wypełnienie tożsamości podmiotu. Podobnie postrzega bezpieczeństwo wielu polskich badaczy wskazując na jego podmiotowość³⁶ oraz tożsamość strukturalną³⁷. W związku z tym bezpieczeństwo jest niejako upodmiotowione, nie funkcjonuje jako samodzielny byt, tylko współistnieje z innym podmiotem i jest od niego zależne. Tym innym podmiotem może być druga jednostka, grupa społeczna lub struktura organizacyjna.

Epistemologiczne ujęcie bezpieczeństwa dotyczy sposobów poznawania i rozumienia tego zjawiska, w tym sposobów naukowych wyjaśnień i konstruowania wiedzy o bezpieczeństwie. Obejmuje analizę źródeł informacji, metod badawczych oraz teorii i paradygmatów, które kształtują nasze rozumienie bezpieczeństwa. Rozważa również, w jakim stopniu wiedza o bezpieczeństwie jest obiektywna, a w jakim zależy od perspektywy i doświadczeń podmiotów badających i działających w obszarze bezpieczeństwa. Zwolennicy podejścia obiektywistycznego, koncentrując się na poznaniu obiektywnej rzeczywistości uznają, że bezpieczeństwo jest realną, obiektywną częścią każdego podmiotu. Subiektywne poznanie podkreśla unikalną perspektywę każdego podmiotu, który patrzy na świat przez pryzmat własnych doświadczeń i przekonań. Nauki społeczne preferują dwa stanowiska w teorii poznania³⁸:

³⁶ *Podstawy bezpieczeństwa współczesnego państwa (podmiotu). Implikacje*, red. J. Pawłowski, AON, Warszawa 2015, s. 7.

³⁷ S. Koziej, *Bezpieczeństwo: istota, podstawowe kategorie i historyczna ewolucja*, „Bezpieczeństwo narodowe”, 2011, nr 2, s. 20.

³⁸ R. Zięba, *O tożsamości nauk o bezpieczeństwie*, „Zeszyty Naukowe AON”, Warszawa 2012, nr 1 (86), s. 14-15.

idealizm i realizm. Idealizm zakłada, że rzeczywistość jest zasadniczo umysłowa, istniejąca w świadomości lub umyśle, podczas gdy realizm twierdzi, że istnieje obiektywna rzeczywistość niezależna od ludzkiego umysłu, którą można poznać. Zatem z punktu widzenia doktryny idealizmu bezpieczeństwo jest pewnym konstruktem umysłowym, ideą lub zbiorem idei. Z perspektywy podejścia realistycznego bezpieczeństwo to obiektywna rzeczywistość niezależna od umysłu, która może być poznana.

Ujęcie aksjologiczne bezpieczeństwa oznacza analizę bezpieczeństwa z perspektywy wartości, traktując je jako istotny cel i czynnik motywujący działania w obszarze bezpieczeństwa. Obejmuje to zarówno badanie, jakie wartości są chronione przez bezpieczeństwo, jak i jakie wartości leżą u podstaw działań podejmowanych w celu zapewnienia bezpieczeństwa. Aksjologia to dziedzina filozofii zajmująca się badaniem wartości, ich hierarchią i znaczeniem. Dlatego w tym ujęciu bezpieczeństwo nie jest postrzegane jedynie jako stan braku zagrożeń, ale jako wartość sama w sobie, która jest pożądana i chroniona. Analiza aksjologiczna bezpieczeństwa pozwala zrozumieć, jakie wartości są kluczowe dla danego podmiotu (np. państwa, jednostki) i w jaki sposób są one chronione poprzez działania związane z bezpieczeństwem. Rozważania aksjologiczne obejmują również analizę norm i kryteriów wartościowania w kontekście bezpieczeństwa. Wartości takie jak pokój, wolność, suwerenność, dobrobyt, sprawiedliwość, czy ochrona środowiska, mogą być również postrzegane jako kluczowe w kontekście bezpieczeństwa i stanowią przedmiot analizy aksjologicznej. Ujęcie aksjologiczne pozwala na zrozumienie, że działania związane z bezpieczeństwem nie są neutralne aksjologicznie, ale niosą ze sobą określone wartości i cele.

Wymiar przedmiotowy odnosi się do stanu braku zagrożeń, który pozwala podmiotowi na swobodne działanie i rozwój. Obejmuje on zarówno materialne, jak i niematerialne aspekty życia podmiotu, a jego zapewnienie jest celem działań podejmowanych w obszarze bezpieczeństwa. Ów aspekt przedmiotowy polega także na tworzeniu warunków służących zachowaniu własnej tożsamości, aktywności i autonomii w przestrzeni międzynarodowej. Wymiar przedmiotowy tworzą płaszczyzny wartości, środki ochrony, wizje bezpieczeństwa państwa. Dlatego też obecnie możemy wyróżnić, poza tradycyjnym ekonomiczno-militarnym wymiarem bezpieczeństwa, jego okoliczności społeczno-kulturowe, ekologiczne, technologiczne i demograficzne³⁹.

³⁹ M.E. Brown, *Security Problems and Security Policy in a Grave New World* [w:] *Grave New World: Security Challenges in the 21st Century*, ed. Brown M.E., Washington 2003.

Pojęcie bezpieczeństwa może być również rozpatrywane pod kątem procesu zaspokajania potrzeb i interesów uczestników życia społecznego i międzynarodowego. W związku z tym podstawą typologii dokonywanych dla celów analitycznych jest **kryterium podmiotowe**. Opierając się na nim, wyodrębnia się:

- bezpieczeństwo narodowe (bezpieczeństwo państwa)⁴⁰, które jest kategorią jednostkową i odnosi się do pojedynczych państw oraz ich społeczeństw i narodów;
- bezpieczeństwo międzynarodowe, które jest terminem służącym zwykle do charakterystyki bezpieczeństwa określonej zbiorowości państw, w tym charakterystyki systemu międzynarodowego.

W ramach bezpieczeństwa międzynarodowego i narodowego możemy zatem wyodrębnić takie dziedziny bezpieczeństwa, jak np. bezpieczeństwo ekonomiczne, społeczne, militarne, publiczne, ekologiczne, informacyjne itp. Wyróżnia się także bezpieczeństwo wewnętrzne i zewnętrzne – w zależności od tego, gdzie są ulokowane, skąd się wywodzą (z wewnątrz, czy z zewnątrz podmiotu) szanse, wyzwania, ryzyka i zagrożenia.

Państwo, w kontekście bezpieczeństwa, (choć nie tylko), jest postrzegane jako uczestnik stosunków międzynarodowych, a co za tym idzie, zewnętrzny wymiar jego bezpieczeństwa odgrywa kluczową rolę w analizach teoretycznych i poczynaniach praktycznych. Jednak całościowe rozpatrywanie bezpieczeństwa państwa powinno dotyczyć zarówno jego kwestii zewnętrznych, jak też wewnętrznych. Na konieczność postrzegania obydwu kwestii jednocześnie wskazują następujące fakty:

- państwo nie jest tylko sformalizowaną instytucją stosunków międzynarodowych, lecz „wypełnione jest” ludzką, kulturową, materialną i instytucjonalną treścią, która przesądza o pomyślności jego rozwoju i pozycji na arenie międzynarodowej;
- demokratyczne państwo na ogół reprezentuje na arenie międzynarodowej te wartości z zakresu bezpieczeństwa, które tworzące je społeczeństwo uznaje za własne i wspólne, bez względu na różnice dzielące poszczególne części owego społeczeństwa;

⁴⁰ Często oba te terminy stosuje się zamiennie, choć oba pojęcia są niejednakowe. Pierwszy odnosi się do członków konkretnego narodu, drugi do podmiotu prawa międzynarodowego, jakim są państwo i ogół jego obywateli, niezależnie od ich narodowości.

- bezpieczeństwo państwa jest pochodną różnych indywidualnych i grupowych wartości z zakresu bezpieczeństwa zamieszkującego je społeczeństwa, a także wypadkową bezpieczeństwa wielu innych podmiotów stosunków międzynarodowych⁴¹;

Drugim, bardzo często stosowanym kryterium w typologiach bezpieczeństwa, jest **kryterium przedmiotowe**. Ma ono charakter pomocniczy względem podziału podmiotowego i nie stanowi wyodrębnionego kierunku ustaleń teoretycznych. Takie ujmowanie bezpieczeństwa, oprócz poszerzenia zakresu pojęciowego, do jego atomizacji i próby jednoznacznego określenia wszelkich zagrożeń, czynników i właściwości, co w rzeczywistości jest nierealne⁴². W literaturze naukowej i publicystyce można więc spotkać następujące rodzaje bezpieczeństwa:

- bezpieczeństwo polityczne;
- bezpieczeństwo militarne;
- bezpieczeństwo ekonomiczne (dzielone na: surowcowe, energetyczne, żywnościowe, finansowe, technologiczne itp.);
- bezpieczeństwo społeczne (socjalne);
- bezpieczeństwo ideologiczne;
- bezpieczeństwo ekologiczne;
- bezpieczeństwo kulturowe⁴³

Na podstawie kryterium kształtu systemu bezpieczeństwa międzynarodowego wyodrębnia się:

- system równowagi sił (klasyczny, „koncertu mocarstw”, system bipolarny, system równowagi strachu);
- system blokowy (sojusze);
- system bezpieczeństwa kooperatywnego;
- system bezpieczeństwa zbiorowego (regionalnego, uniwersalnego).

Przyjmując kryterium przestrzenne, możemy ujmować zjawisko bezpieczeństwa jako:

- bezpieczeństwo lokalne;
- bezpieczeństwo subregionalne;
- bezpieczeństwo regionalne;

⁴¹ W. Kitler, *Bezpieczeństwo narodowe: teoria i praktyka*, AszWoj, Warszawa, 2020, s. 25.

⁴² B. Zdrodowski, *Istota bezpieczeństwa państwa*, *Studia de Securitate* 9(3) (2019), s. 50.

⁴³ R. Zięba, *Teoria bezpieczeństwa*, w: *Teorie i podejścia badawcze w nauce o stosunkach międzynarodowych*, pod red. R. Zięba, S. Bieleń, J. Zajac, Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych. Uniwersytet Warszawski, Warszawa, 2015, s. 89.

- bezpieczeństwo ponadregionalne (strefowe);
- bezpieczeństwo globalne (światowe, uniwersalne)⁴⁴.

Spotyka się również w naukach społecznych określenie „bezpieczeństwo fizyczne” oznaczające środki i działania (np. wojska, policji, straży pożarnej) mające na celu ochronę osób, mienia, danych i infrastruktury przed zagrożeniami fizycznymi. Obejmuje to zapobieganie kradzieżom, wandalizmowi, uszkodzeniom spowodowanym przez czynniki naturalne lub działania człowieka. Stanisław Koziej wyjaśnia, że „na bezpieczeństwo „fizyczne” składają się dwie główne dziedziny bezpieczeństwa: bezpieczeństwo militarne i bezpieczeństwo cywilne (pozamilitarne). Pierwsze jest częścią bezpieczeństwa zewnętrznego, drugie – wewnętrznego. Bezpieczeństwo militarne – czyli w wypadku państwa obronność lub obrona narodowa – obejmuje problematykę szeroko rozumianego radzenia sobie podmiotu (wykorzystywania, zapobiegania, redukowania, reagowania, przeciwdziałania itp.) z zewnętrznymi szansami, wyzwaniem, ryzykiem i zagrożeniami polityczno-militarnymi, przy wykorzystaniu całego zasobu sił i środków, jakimi podmiot dysponuje (zarówno militarnych, jak i niemilitarnych, wyspecjalizowanych i ogólnych). Bezpieczeństwo cywilne (pozamilitarne) – to z kolei podobne radzenie sobie z wewnętrznymi szansami, wyzwaniem, ryzykiem i zagrożeniami dla ładu i porządku publicznego oraz wynikającymi z klęsk żywiołowych, a także związanymi z ochroną ludności przed skutkami działań zbrojnych”⁴⁵.

2.2. Czynniki kształtujące bezpieczeństwo

Celem państwa jest m.in. zapewnienie szeroko rozumianego bezpieczeństwa narodowego. Niezbędnym warunkiem jego spełnienia jest prowadzenie odpowiedniej polityki bezpieczeństwa, którą można określić jako celową i zorganizowaną działalność upoważnionych organów państwa, zmierzającą do stałego zapewnienia optymalnego bezpieczeństwa narodowego, a także często równocześnie bezpieczeństwa międzynarodowego⁴⁶.

Bezpieczeństwo stanowi także fundamentalną potrzebę podmiotową w katalogu potrzeb Abrahama Masłowa, która jest realizowana przez różnego rodzaju podmioty, zaczynając od jednostki ludzkiej (bezpieczeństwo osobiste człowieka), rodziny, grupy

⁴⁴ *Ibidem*, s. 90.

⁴⁵ S. Koziej, *Wstęp do teorii i historii bezpieczeństwa*, skrypt internetowy, https://koziej.pl/wp-content/uploads/2017/09/Teoria_i_historia_bezpieczenstwa.pdf.

⁴⁶ D.A. Rotfeld, *Europejski system bezpieczeństwa in statu nascendi*, Format AB, Warszawa 1990, s. 54.

społecznej, społeczeństwa jako całości (bezpieczeństwo społeczne), narodu (bezpieczeństwo narodowe), państwa (bezpieczeństwo państwa), wreszcie grup państw połączonych wspólnym interesem utrzymania pokoju i bezpieczeństwa (bezpieczeństwo międzynarodowe)⁴⁷.

W. Kitler przedstawia bezpieczeństwo narodowe jako najważniejszą wartość, potrzebę narodową i priorytetowy cel działania państwa, jednostek i grup społecznych, a jednocześnie proces obejmujący różnorodne środki, gwarantujące trwałą, wolną od zakłóceń byt i rozwój narodowy, obronę i ochronę państwa jako instytucji politycznej oraz ochronę jednostek i całego społeczeństwa, ich dóbr i środowiska naturalnego przed zagrożeniami, które w znaczący sposób ograniczają jego funkcjonowanie lub godzą w dobra podlegające szczególnej ochronie⁴⁸. Ujęcie pojęcia środki w definicji wskazuje na wagę i konieczność ich stosowania, w celu zapewnienia bezpieczeństwa narodowego, które dzieli się na zewnętrzne określane jako stan i proces równowagi między zagrożeniami wywołanymi czynnikami zewnętrznymi, np.: agresja państw ościennych, terroryzm, migracje, przestępczość międzynarodowa itp., i dotyczy głównie ochrony granic oraz potencjału obronnego państwa, a także wewnętrzne definiowane jako stan i proces równowagi między zagrożeniami wywołanymi czynnikami wewnętrznymi⁴⁹.

Bezpieczeństwo państwa i jego obywateli zależy również od innych czynników, które można podzielić na militarne i niemilitarne. Czynniki militarne dotyczą siły zbrojnej, jej zdolności obronnych i ofensywnych, a także sojuszy i porozumień z innymi państwami. Czynniki niemilitarne obejmują aspekty polityczne, ekonomiczne, społeczne, ekologiczne i kulturowe, które mogą wpływać na stabilność i bezpieczeństwo państwa.

Bezpieczeństwo wewnętrzne stanowi kluczowy komponent systemu bezpieczeństwa narodowego, świadomie wyodrębniony ze względu na jego fundamentalne znaczenie dla funkcjonowania państwa i społeczeństwa. Jego głównym celem jest ochrona porządku konstytucyjnego, suwerenności, stabilności wewnętrznej oraz praw i wolności obywateli.

Podmiotem bezpieczeństwa jest człowiek – zarówno jako jednostka, jak i członek różnorodnych wspólnot społecznych, od rodziny, przez społeczność lokalną, aż po naród.

⁴⁷ P. Milik, *Determinanty bezpieczeństwa militarnego państwa – międzynarodowy transfer broni i technologii militarnych*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa, 2018, s. 11.

⁴⁸ W. Kitler, *Bezpieczeństwo Narodowe RP, Podstawowe kategorie, Uwarunkowania, System*, Warszawa 2011, s. 25.

⁴⁹ *Ibidem*, s. 19.

Państwo, jako najdoskonalsza forma organizacji społecznej, zapewnia strukturę instytucjonalną umożliwiającą realizację potrzeb jednostki w zakresie bezpieczeństwa.

Bezpieczeństwo wewnętrzne obejmuje działania mające na celu zapobieganie i reagowanie na zagrożenia takie jak przestępczość, terroryzm, kryzysy społeczne czy katastrofy naturalne. W dobie nowych wyzwań – jak cyberataki, dezinformacja czy radykalizacja – wymaga ono nowoczesnych i elastycznych mechanizmów zarządzania.

W istocie, bezpieczeństwo wewnętrzne gwarantuje trwanie, przetrwanie i rozwój jednostek oraz zbiorowości społecznych funkcjonujących w granicach państwa. Jest ono nie tylko narzędziem ochrony, ale również fundamentem dla stabilnego i sprawiedliwego porządku społecznego⁵⁰.

Determinanty kształtujące bezpieczeństwo wewnętrzne państwa to:

- *Bezpieczeństwo polityczne* – w strukturze bezpieczeństwa wewnętrznego bezpieczeństwo polityczne ma pierwszorzędne znaczenie i jest związane z państwem oraz jego funkcjonowaniem jako podmiotu polityki, w jej aspekcie bezpieczeństwa zewnętrznego i wewnętrznego. W toku rozwoju cywilizacyjnego nie ukształtował się dotychczas inny podmiot, który lepiej niż państwo zapewniłby bezpieczeństwo ludziom na określonym terytorium. W konsekwencji uznać można, że bezpieczeństwo polityczne jest związane ze skutecznością działania jego organów władzy, ale także zapewnienia im względnie niezakłóconego funkcjonowania, wolnego od nieuprawnionej ingerencji z zewnątrz⁵¹. Jest procesem obejmującym różnorodne działania w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego, którego zasadniczym celem jest zapewnienie niezawisłości, integralności terytorialnej, suwerenności państwa i warunków niezakłóconego funkcjonowania podmiotów jego systemu politycznego, a jednocześnie stanem, w którym organizacje i instytucje, uczestniczące w życiu politycznym, mogą realizować swoje funkcje w sposób niezagrożony⁵². Jego główne elementy to: stabilność porządku konstytucyjnego, ochrona wartości demokratycznych i obywatelskich, sprawne funkcjonowanie instytucji politycznych, ochrona interesów państwa.

⁵⁰ W. Pokruszyński, *Bezpieczeństwo. Teoria i praktyka*, Józefów, 2012, s. 154.

⁵¹ S. Zalewski, *Bezpieczeństwo polityczne państwa*, [w] J. Pawłowski, Redakcja naukowa, Podstawy bezpieczeństwa narodowego (państwa). Podręcznik akademicki, Wyd. ASzWoj. Warszawa 2017.

⁵² W. Kitler, M. Czuryk, M. Karpiuk, *Aspekty prawne bezpieczeństwa narodowego RP. Część ogólna*, Warszawa, 2013, s. 32.

- *Siły zbrojne* – ich nadrzędnymi zadaniami są ochrona niepodległości państwa i niepodzielności jego terytorium oraz zapewnienie bezpieczeństwa i nienaruszalności jego granic. Warto jednak zwrócić uwagę na szerszy kontekst zadań wykonywanych przez wojsko na rzecz bezpieczeństwa w wielu wymiarach państwa. Zadania te mają charakter nie tylko obronny, lecz także służebny, a siły zbrojne stanowią wyspecjalizowany instrument państwa w obszarze szeroko pojętego środowiska bezpieczeństwa⁵³. Siły Zbrojne RP wykonują wiele zadań wynikających z zapisów Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, *Strategii bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej* oraz uchylonej w 2009 *Strategii obronności Rzeczypospolitej Polskiej*. Oznacza to, że realnie kształtują bezpieczeństwo militarne oraz współkształtują bezpieczeństwo: wewnętrzne, społeczne, kulturowe, energetyczne i ekologiczne. Wyposażenie wojskowe, czyli sprzęt i uzbrojenie armii odgrywa także kluczową rolę w kształtowaniu bezpieczeństwa państwa, zarówno w kontekście obrony przed agresją, jak i zapewnienia stabilności. Nowoczesny i sprawny sprzęt podnosi zdolności obronne kraju, odstrasza potencjalnych agresorów i pozwala na skuteczną reakcję w przypadku zagrożeń. Główne zadania dobrze wyposażonej armii to m.in. odstraszenie, obrona, prowadzenie działań stabilizacyjnych, wsparcie sojusznicze, modernizacja i rozwój technologiczny w kraju. W państwach demokratycznych siły zbrojne stanowią największą i najlepiej zorganizowaną część struktury państwowej, która decyduje o trwałości, stabilności i sile państwa oraz zapewnieniu bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego. Natomiast na arenie międzynarodowej armia danego państwa, jej potencjał i sprawność należą do podstawowych wyznaczników wizerunku państwa, jego siły i wiarygodności wśród państw sojuszniczych.
- *Gospodarczy potencjał bezpieczeństwa państwa* – obejmuje on zarówno stan, w którym zapewnione są warunki do przetrwania i sprawnego funkcjonowania państwa, jak i do rozwoju społeczeństwa. Bezpieczeństwo ekonomiczne państwa można zdefiniować jako stan względnej równowagi i stabilności gospodarczej, w którym ryzyko wystąpienia zakłóceń mieści się

⁵³ E.J. Sapieryńska, *Siły Zbrojne RP jako czynnik współkształtujący środowiska bezpieczeństwa*, Kwartalnik Bellona nr 3 (718), 2024, s. 44.

w granicach akceptowalnych dla funkcjonowania instytucji, przedsiębiorstw oraz obywateli. Jego znaczenie wykracza poza wąskie ramy finansowe, obejmując rozwój społeczno-gospodarczy oraz trwałość struktur państwowych. W ujęciu makroekonomicznym bezpieczeństwo ekonomiczne odnosi się do stabilnego wzrostu gospodarczego, niskiego poziomu bezrobocia, zrównoważonych finansów publicznych oraz przewidywalności polityki gospodarczej. Warunki te sprzyjają utrzymaniu zaufania społecznego i inwestycyjnego, co przekłada się na odporność państwa wobec zewnętrznych i wewnętrznych wstrząsów. Z perspektywy mikroekonomicznej bezpieczeństwo dotyczy przede wszystkim wypłacalności i płynności finansowej gospodarstw domowych oraz przedsiębiorstw. Kluczowym aspektem jest tu zdolność do regulowania zobowiązań finansowych oraz zapewnienia warunków do rozwoju działalności gospodarczej w warunkach stabilności instytucjonalnej. Różnorodność ujęć bezpieczeństwa ekonomicznego wynika z wielowymiarowego charakteru zjawisk gospodarczych, które wymagają analizy zarówno na poziomie systemowym (makro), jak i jednostkowym (mikro). Tylko zintegrowane podejście do tych dwóch wymiarów pozwala na budowę trwałych fundamentów bezpieczeństwa państwa⁵⁴.

- *Społeczny i kulturowy potencjał bezpieczeństwa państwa* – złożony system wzajemnie powiązanych elementów, które wpływają na zdolność państwa do ochrony swoich obywateli i interesów. Obejmuje on zarówno aspekty społeczne, jak i kulturowe, takie jak tożsamość narodowa, dziedzictwo kulturowe, kapitał społeczny, a także kulturowe normy i wartości, które kształtują postawy i zachowania obywateli wobec bezpieczeństwa. Aspekt społeczny rozpatruje się jako:
 - Tożsamość narodową i dziedzictwo narodowe, które stanowią fundament spójności społecznej i zdolności do obrony państwa przed zagrożeniami zewnętrznymi i wewnętrznymi;
 - Bezpieczeństwo socjalne, które zadaniem jest zapewnienie podstawowych potrzeb obywateli, takich jak praca, mieszkanie, opieka zdrowotna

⁵⁴ M. Leszczyńska, *Bezpieczeństwo ekonomiczne państwa a rozwój gospodarki i społeczeństwa, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 56, 2018, s. 290.

i edukacja. Buduje to zaufanie do państwa i zwiększa gotowość do obrony jego interesów.

- Kapitał społeczny – oznaczający wysoki poziom zaufania społecznego, współpracę i zaangażowanie obywateli w życie publiczne, które wzmacniają odporność społeczeństwa na kryzysy i zagrożenia.
- Potencjał demograficzny czyli odpowiednia liczba i struktura ludności, w tym odpowiedni poziom dzietności i wskaźnik zatrudnienia mający kluczowe znaczenie dla rozwoju gospodarczego i obronności państwa.
- Potencjał intelektualny, naukowy i technologiczny - inwestycje w edukację, badania i rozwój działalności artystycznej, a także rozwój nowoczesnych technologii, pozwalają na budowanie silnej gospodarki, innowacyjności i przewagi konkurencyjnej.

Natomiast aspekt kulturowy bezpieczeństwa rozpatruje się w kategoriach:

- Kultury bezpieczeństwa czyli zbioru norm, wartości i przekonań, które kształtują postawy i zachowania obywateli wobec bezpieczeństwa. Kultura ta obejmuje m.in. postawy wobec ryzyka, gotowość do współpracy, przestrzeganie prawa i norm społecznych.
 - Kultury politycznej wpływającej na legitymację władzy, zaufanie do instytucji publicznych i przestrzeganie zasad demokratycznych, co ma istotne znaczenie dla stabilności państwa.
 - Kultury prawa obejmującej znajomość i przestrzeganie prawa, a także świadomość praw i obowiązków obywatelskich, co jest fundamentem praworządności i bezpieczeństwa prawnego.
 - Kultury medialnej wpływającej na kształtowanie opinii publicznej, postaw wobec zagrożeń i informacji, które docierają do obywateli. Ważne jest, aby media promowały rzetelne i obiektywne informacje, a także podkreślały występowanie realnych zagrożeń dla społeczeństwa oraz państwa.
 - Tożsamości kulturowej budowanej na poczucie przynależności do wspólnoty kulturowej, opartej na wspólnym języku, historii, tradycjach i wartościach, przez co wzmacniane jest poczucie bezpieczeństwa i jedności narodowej wśród obywateli.
- *Bezpieczeństwo publiczne* – to rodzaj bezpieczeństwa narodowego, który pojmowany jest jako proces obejmujący różnorodne działania w dziedzinie

bezpieczeństwa narodowego, których podstawowym celem jest ochrona porządku prawnego w państwie przed działaniami zabronionymi i takimi, które godzą w instytucje i urzędy publiczne, życie, zdrowie ludzi lub porządek publiczny a także normy i obyczaje społeczne. Wiąże się to z zagwarantowaniem bezkonfliktowego sprawowania instytucji państwa i jego obywateli przeciwko powstającym zagrożeniom w ich funkcjonowaniu według panującego w nim ustroju społeczno-administracyjnego i porządku prawnego⁵⁵. Bezpieczeństwo publiczne to pojęcie o różnorodnych interpretacjach, mieszczących się na kontinuum od ujęć bardzo szerokich po wąskie, ściśle zdefiniowane. W najszerszym rozumieniu traktowane jest ono jako ochrona przed wszelkiego rodzaju zagrożeniami – niezależnie od ich źródła – obejmując tym samym niemal całość przestrzeni bezpieczeństwa narodowego⁵⁶. W podejściu węższym bezpieczeństwo publiczne ogranicza się do sfery relacji społecznych, które są regulowane przez normy prawne, moralne i obyczajowe. W tym ujęciu jego zasadniczym celem jest ochrona społeczeństwa, jednostek oraz mienia przed zagrożeniami wynikającymi z gwałtownych działań ludzkich (np. przestępczość, zamieszki) oraz zjawisk naturalnych (np. klęski żywiołowe). Takie rozróżnienie ma istotne znaczenie zarówno dla tworzenia strategii polityki wewnętrznej, jak i dla kształtowania kompetencji instytucji odpowiedzialnych za porządek publiczny.

- *Bezpieczeństwo ekologiczne* – jest procesem obejmującym różnorodne działania w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego, których zasadniczym celem jest zachowanie równowagi środowiska naturalnego, czyli ogółu elementów przyrody ożywionej i nieożywionej, w stanie niezakłóconym, niezbędnym do sprawnego funkcjonowania człowieka, jego życia, zdrowia i mienia przez spójne i łączne zarządzanie dostępem do zasobów środowiska oraz likwidację i zapobieganie powstawaniu negatywnych dla środowiska skutków działalności człowieka, jak też racjonalne użytkowanie zasobów przyrodniczych⁵⁷. Z definicji już samego bezpieczeństwa ekologicznego, regulacji prawnych i programów międzynarodowych oraz krajowych wynika,

⁵⁵ W. Kitler i in. *op. cit.*, s.42.

⁵⁶ E. Ura, *Pojęcie ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego*, „Państwo i Prawo”, nr 2, 1974, s. 76.

⁵⁷ K.M. Książkowski, *Bezpieczeństwo ekologiczne* [w:] *Bezpieczeństwo państwa. Wybrane problemy*, red. Wojtaszczyk K.A., Materska-Sosnowska A., Warszawa, 2009, s. 181-182.

że do najważniejszych obszarów działania należą: ochrona dziedzictwa przyrodniczego i racjonalne użytkowanie zasobów przyrody; zrównoważone wykorzystanie surowców, materiałów, wody, energii; poprawa jakości środowiska i bezpieczeństwa ekologicznego; przeciwdziałanie zmianom klimatu. Bezpieczeństwo ekologiczne stanowi coraz istotniejszy element współczesnej koncepcji bezpieczeństwa – zarówno na poziomie narodowym, regionalnym, jak i globalnym. W obliczu narastających zagrożeń środowiskowych, takich jak zmiany klimatyczne, degradacja ekosystemów czy zanieczyszczenie zasobów naturalnych, prognozowanie, przeciwdziałanie oraz minimalizowanie ich skutków staje się jednym z kluczowych wyzwań dla obecnych i przyszłych pokoleń. Jednak zdefiniowanie bezpieczeństwa ekologicznego w ujęciu globalnym napotyka istotne trudności, wynikające ze zróżnicowanych interesów politycznych, gospodarczych, militarnych i społecznych. Różnice te przekładają się na odmienne podejścia państw i regionów do kwestii ochrony środowiska, co może prowadzić do napięć i sporów w stosunkach międzynarodowych. Postrzeganie i priorytetyzacja kwestii ekologicznych są w dużym stopniu uzależnione od poziomu świadomości ekologicznej oraz od rodzaju i intensywności lokalnych zagrożeń środowiskowych. Z tego względu bezpieczeństwo ekologiczne nie ma charakteru uniwersalnego i jednolitego – jego rozumienie oraz realizacja różnią się w zależności od kontekstu społeczno-politycznego. W efekcie ochrona środowiska staje się nie tylko problemem ekologicznym, lecz także strategicznym wyzwaniem politycznym i cywilizacyjnym, które wymaga współpracy ponadnarodowej i długofalowej wizji działania.

- *Bezpieczeństwo informacyjne* – jest kluczowym elementem bezpieczeństwa państwa. Obejmuje ochronę informacji, systemów i infrastruktury informacyjnej przed zagrożeniami, zarówno zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi. Bezpieczeństwo informacyjne jest niezbędne dla zachowania suwerenności, niezależności i stabilności państwa, a także dla ochrony jego interesów narodowych. Informacja stanowi – z punktu widzenia podmiotu bezpieczeństwa – jego zasób strategiczny, a więc jest elementem krytycznym dla jego funkcjonowania, dlatego musi być odpowiednio chroniona na każdym etapie przetwarzania: od pozyskania

informacji, poprzez jej przekazywanie, przechowywanie, analizę i wykorzystanie, aż po zachowanie w poufności⁵⁸. Pojęcie bezpieczeństwa informacyjnego państwa wiąże się również nierozłącznie z walką informacyjną, a więc taką, w której informacja jest zarówno bronią, jak i celem ataku. Wymaga to zatem posiadania przez państwo zdolności defensywnych (ochrona własnych zasobów informacyjnych i systemów informacyjnych), jak też ofensywnych (zdolność do prowadzenia własnych operacji informacyjnych i dezinformacyjnych). Zagrożenia dla bezpieczeństwa informacyjnego państwa wiążą się z atrybutami informacji, bowiem ich naruszenie powoduje, że informacja staje się np. niepełna lub nieprawdziwa, a zatem nie może wypełniać skutecznie swojej roli⁵⁹.

Otoczenie międzynarodowe państwa stanowi istotny czynnik kształtujący jego bezpieczeństwo, wpływając na zagrożenia i możliwości rozwoju. Państwo musi uwzględniać relacje z innymi aktorami międzynarodowymi, aby skutecznie chronić swoje interesy i zapewnić bezpieczeństwo swoim obywatelom. Czynniki kształtujące bezpieczeństwo państwa w otoczeniu międzynarodowym:

- *Dyplomacja dwustronna* inaczej bilateralna, to forma stosunków międzynarodowych polegająca na bezpośrednich negocjacjach i współpracy między dwoma państwami. Dotyczy to m.in. zawierania umów (handlowych, inwestycyjnych etc.), wymiany dyplomatycznej (za pośrednictwem m.in. ambasad lub innych placówek dyplomatycznych), rozwiązywania konfliktów i budowania wzajemnego zaufania.
- *Członkostwo w sojuszach militarnych i organizacjach bezpieczeństwa zbiorowego* przynosi szereg korzyści, w tym zwiększone bezpieczeństwo, wzmocnienie zdolności obronnych, możliwość współpracy w zakresie modernizacji wojskowej i dostępu do nowoczesnych technologii, a także większą stabilność polityczną i dyplomatyczną. Członkostwo w sojuszu, takim jak NATO, jest postrzegane także jako forma odstraszenia i zapewnia poczucie bezpieczeństwa poprzez wzajemne zobowiązania obronne państw członkowskich. W przypadku agresji na jedno z państw członkowskich, inne

⁵⁸ T.R. Aleksandrowicz, *Bezpieczeństwo informacyjne państwa*, Studia politologiczne, vol. 49, 2019, s. 34.

⁵⁹ Tamże, s. 48.

zobowiązane są do udzielenia pomocy, co stanowi silny czynnik odstrasżający potencjalnych agresorów.

– *Budowanie pozytywnego wizerunku państwa na arenie międzynarodowej* jest to proces kształtowania wizerunku państwa polegający na wyjaśnianiu i wspieraniu jego polityki zagranicznej, promowaniu interesów narodowych za pośrednictwem kampanii informacyjnych, wzmocnianych przekazami reklamowymi, oraz podejmowaniu inicjatyw w wielu dziedzinach, przede wszystkim kulturalnych. Istotna jest aktywność międzynarodowa przywódców państwa, działalność agend rządowych, jakość służb dyplomatycznych, działalność na forum organizacji międzynarodowych, oraz umiejętność wykorzystania wielu różnorodnych wydarzeń dla wzmocnienia pozytywnego obrazu państwa⁶⁰.

Nie każdy czynnik wpływa korzystnie na bezpieczeństwo państwowe. Te wymienione powyżej z pewnością mają pozytywny charakter. Trzeba jednak uwzględnić, że na bezpieczeństwo wpływają także czynniki wynikające z natury świata i relacji społecznych, a także z uwarunkowań historycznych, kulturowych, geopolitycznych, specyfiki współczesnych zagrożeń oraz aktualnego stanu struktur międzynarodowego systemu bezpieczeństwa. W obliczu tak dużej liczby zmiennych szczególnie ważne staje się właściwe zidentyfikowanie zagrożeń. Poczucie bezpieczeństwa kształtowane jest przez takie elementy jak zmienność, nieoczekiwane zdarzenia i trudna do przewidzenia przyszłość – czyli przez obraz rzeczywistości, którego nie sposób jednoznacznie uchwycić. Rzeczywistość ta tworzona jest przez wiele wydarzeń, często trudnych do wcześniejszego przewidzenia. Zarówno życie społeczne, jak i rozwój cywilizacji napędzane są przez zmiany i dynamiczne procesy. Choć często są one źródłem postępu i innowacji, to mogą również stanowić jedno z głównych źródeł zagrożeń dla bezpieczeństwa narodowego.

Negatywne determinanty bezpieczeństwa militarnego państwa to czynniki, które stanowią zagrożenie dla jego suwerenności, integralności terytorialnej, zdolności obronnych oraz stabilności politycznej i społecznej. Obejmują one zarówno zagrożenia zewnętrzne, jak i wewnętrzne, a ich skutki mogą prowadzić do osłabienia państwa i utraty jego bezpieczeństwa. Wśród negatywnych czynników możemy wyróżnić:

⁶⁰ R. Maćkowska, *Kształtowanie wizerunku Polski w krajach Unii Europejskiej*, Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych, Kwartalnik II/2012, s. 182.

1. Zagrożenia wewnętrzne bezpieczeństwa militarnego państwa:
 - a. *Niepokoje społeczne na tle ekonomicznym* – pogarszająca się sytuacja ekonomiczna w państwie może prowadzić do poważnych zagrożeń, takich jak utrata stabilności, kryzysy finansowe, wzrost bezrobocia, a nawet destabilizacja porządku konstytucyjnego. Sytuacja taka może wynikać z różnych czynników, w tym słabej polityki gospodarczej, negatywnych trendów demograficznych, kryzysów globalnych, czy też braku efektywnego zarządzania finansami państwa.
 - b. *Dążenia separatystyczne grup społecznych* – to ruchy zmierzające do oddzielenia się danej grupy od większej całości, np. od państwa. Mogą one przybierać formę żądań autonomii, większej niezależności lub nawet secesji i utworzenia odrębnego podmiotu politycznego. Separatyzm może wynikać z różnych przyczyn, takich jak różnice narodowościowe, etniczne, kulturowe, religijne, a także z przyczyn politycznych i ekonomicznych.
 - c. *Konflikty etniczne i kulturowe* – to zjawiska społeczne, w których pojawiają się nieporozumienia, napięcia lub otwarte akty wrogości między grupami posiadającymi różne pochodzenie etniczne i kulturowe. Ich źródłem może być rywalizacja o zasoby naturalne, władzę, terytorium, a także odmiennosc wartości, norm społecznych czy stylów życia. Konflikty etniczne cechują się tym, że biorą w nich udział grupy narodowościowe, etniczne lub mniejszości funkcjonujące w społeczeństwach zróżnicowanych etnicznie bądź na obszarach przygranicznych. Mogą one przyjmować formę walki o wpływy polityczne, dostęp do zasobów materialnych albo obronę własnej tożsamości kulturowej. Z kolei konflikty kulturowe odnoszą się do niechęci, napięć lub konfrontacji między grupami reprezentującymi odmienne tradycje i wzorce kulturowe. Ich przyczyną bywają różnice w zakresie obyczajów, języka, religii, światopoglądu czy codziennych praktyk społecznych.
2. Zagrożenia zewnętrzne bezpieczeństwa militarnego państwa:
 - a. *Groźba użycia siły (dokonania napaści zbrojnej) przez podmioty zewnętrzne* – Bezpieczeństwo międzynarodowe, rozumiane jako stan stabilności, pokoju i przewidywalności w relacjach między państwami,

stanowi fundament ładu globalnego. W tym kontekście groźba użycia siły zbrojnej lub jej faktyczne zastosowanie są uznawane za jedno z najpoważniejszych czynników destabilizujących ten porządek. Współczesne prawo międzynarodowe, ze szczególnym uwzględnieniem Karty Narodów Zjednoczonych, jednoznacznie zakazuje użycia siły w stosunkach międzypaństwowych, z wyjątkiem ściśle określonych sytuacji. Złamanie tej zasady niesie za sobą daleko idące konsekwencje polityczne, prawne i społeczne, zarówno dla podmiotów bezpośrednio zaangażowanych, jak i dla całej społeczności międzynarodowej.

- b. *Konflikt asymetryczny, wojna hybrydowa, wojna informacyjna* – współczesne środowisko bezpieczeństwa charakteryzuje się rosnącą złożonością i dynamicznymi przemianami w sposobie prowadzenia działań zbrojnych. Tradycyjna wojna konwencjonalna, oparta na starciu regularnych armii państwowych, coraz częściej ustępuje miejsca formom walki o charakterze niekonwencjonalnym, rozproszonym i wielowymiarowym. Do najważniejszych kategorii konfliktów występujących w XXI wieku zaliczyć należy konflikt asymetryczny, wojnę hybrydową oraz wojnę informacyjną. Każda z tych form zakłada odejście od klasycznych metod prowadzenia wojny na rzecz działań elastycznych, nieliniowych i często trudnych do jednoznacznego zidentyfikowania.
- o Konflikt asymetryczny to typ starcia zbrojnego, w którym zaangażowane strony wykazują znaczną dysproporcję pod względem potencjału militarnego, technologicznego i ekonomicznego. Zwykle jedna ze stron – często będąca państwem – dysponuje znaczną przewagą w zakresie uzbrojenia i środków walki, podczas gdy druga – najczęściej nieregularna grupa zbrojna, organizacja terrorystyczna lub ruch oporu – wykorzystuje taktyki niestandardowe, by zneutralizować przewagę przeciwnika. Taktyki te mogą obejmować m.in. działania partyzanckie, zamachy terrorystyczne, sabotaż infrastruktury, kampanie dezinformacyjne czy też mobilizację lokalnej ludności. Konflikty asymetryczne cechują się przedłużającym się charakterem, niskim poziomem

rozróżnienia między celami wojskowymi a cywilnymi oraz dużym obciążeniem społecznym. Często mają również wymiar polityczny i ideologiczny, co utrudnia ich rozwiązanie na drodze czysto militarnej.

- Wojna hybrydowa stanowi złożoną formę konfliktu, w której dochodzi do połączenia tradycyjnych działań militarnych z szerokim wachlarzem niekonwencjonalnych środków nacisku i ataku (np. cyberataki, działania dezinformacyjne, presja dyplomatyczna). Cechą charakterystyczną tej strategii jest jej wielowymiarowość oraz trudność w jednoznacznym zidentyfikowaniu agresora i zakresu działań wojennych.
 - Wojna informacyjna to forma konfliktu, w której głównym polem walki jest przestrzeń informacyjna – obejmująca zarówno media tradycyjne, jak i cyfrowe kanały komunikacji. Jej celem jest uzyskanie przewagi strategicznej poprzez kontrolę nad przekazem informacyjnym, manipulowanie opinią publiczną, a także podważanie zaufania obywateli do instytucji państwowych i międzynarodowych. Kluczowe elementy wojny informacyjnej to:
 - kontrola narracji,
 - psychologiczne oddziaływanie na społeczeństwo,
 - propaganda i dezinformacja,
 - cyberataki na systemy informacyjne.
- c. *Konflikty zbrojne toczące się w sąsiedztwie państwa neutralnego* – stanowią poważne zagrożenie dla jego bezpieczeństwa, nawet jeśli samo państwo nie bierze w nich udziału. Neutralność nie gwarantuje w pełni bezpieczeństwa i może być wystawiona na próby i ryzyka związane z konfliktem. Działania wojenne w pobliżu mogą wciągnąć neutralne państwo w konflikt, np. w wyniku przypadkowego naruszenia przestrzeni powietrznej lub terytorium, czy też próby wykorzystania państwa jako zaplecza logistycznego. Wojna generuje fale uchodźców, którzy mogą szukać schronienia w państwie neutralnym, obciążając jego zasoby i systemy. Konflikty zbrojne sprzyjają rozprzestrzenianiu się terroryzmu i przestępczości zorganizowanej, które mogą przeniknąć

na terytorium państwa neutralnego. Zakłócenia handlu i przepływu towarów, a także niepewność ekonomiczna związana z konfliktem, mogą negatywnie wpłynąć na gospodarkę państwa neutralnego. Według danych *Global Conflict Tracker* opracowanych przez *Council on Foreign Relations* w roku 2022 na świecie trwało 27 konfliktów. Wśród tych najpoważniejszych znalazły się: rosyjska inwazja na Ukrainie, wojna w Afganistanie, niestabilność polityczna w Libanie, wojna w Jemenie, kryzys Rohingya w Myanmar i konflikt w Etiopii. W skali globalnej, według Organizacji Narodów Zjednoczonych, konflikty i przemoc mają tendencję wzrostową. ONZ ostrzegła, że pokój na świecie jest bardziej zagrożony niż od czasów II wojny światowej. W sumie 2 miliardy ludzi żyje obecnie na obszarach dotkniętych konfliktami⁶¹. Jest to aż jedna czwarta całej światowej populacji, co wyraźnie świadczy o skali problemu konfliktów zbrojnych na świecie.

- d. *Militaryzacja bezpośredniego otoczenia państwa – wyścig zbrojeń.* Proces militaryzacji bezpośredniego otoczenia państwa, szczególnie w kontekście wyścigu zbrojeń, rodzi poważne wyzwania dla współczesnego bezpieczeństwa międzynarodowego. Choć rozbudowa potencjału militarnego może być postrzegana jako środek odstraszenia i wzmacniania obronności, w praktyce często prowadzi do eskalacji napięć, pogłębiania wzajemnej nieufności oraz zwiększonego ryzyka konfliktu. Zwiększanie sił zbrojnych przez jedno państwo może wywoływać reakcję łańcuchową, skłaniając sąsiadów do podobnych działań. Taka spirala zbrojeń pogłębia atmosferę zagrożenia i zwiększa prawdopodobieństwo zarówno przypadkowej, jak i zamierzonej eskalacji konfliktu – szczególnie w warunkach ograniczonej komunikacji i błędnej interpretacji intencji drugiej strony. Wbrew pozorom, militaryzacja nie zawsze prowadzi do realnego wzrostu bezpieczeństwa. W ujęciu długofalowym może ona wręcz

⁶¹ M.M. Krawczyk, *Mapa wojen i konfliktów na świecie*, 2019 <https://wszystkoconajwazniejsze.pl/mateusz-m-krawczyk-mapa-wojen-i-konfliktow-na-swiecie/#:~:text=Wed%C5%82ug%20danych%20Global%20Conflict%20Tracker,Myanmar%20i%20konflikt%20w%20Etiopii.>

obniżać jego poziom – zarówno w skali regionalnej, jak i globalnej – destabilizując układ sił i podważając zaufanie między państwami. Ponadto, nadmierne inwestycje w sektor obronny kosztem takich obszarów jak edukacja, opieka zdrowotna czy rozwój infrastruktury, mogą negatywnie wpływać na wewnętrzną stabilność i zrównoważony rozwój państwa. W rezultacie militaryzacja otoczenia geopolitycznego, choć motywowana chęcią zwiększenia bezpieczeństwa, może w istocie prowadzić do jego osłabienia poprzez utrwalanie logiki konfrontacyjnej i utrudnianie dialogu międzynarodowego.

2.3. Polska w systemie bezpieczeństwa międzynarodowego

Początek XXI wieku przyniósł radykalną zmianę w podejściu do kwestii bezpieczeństwa, które zdominowało zbiorową świadomość narodów i stało się nadrzędnym celem działań zarówno państw, jak i organizacji międzynarodowych. Optymistyczne przewidywania, takie jak teza Francisa Fukuyamy o „końcu historii”, okazały się przedwczesne⁶². Zamiast trwałego pokoju, świat stanął w obliczu nowych, złożonych zagrożeń, które ujawniły ograniczenia dotychczasowych mechanizmów utrzymania ładu międzynarodowego.

W rzeczywistości globalnej, pełnej napięć i rywalizacji, bezpieczeństwo stało się nie tylko wartością, lecz także warunkiem rozwoju społeczno-gospodarczego. Rozwój cywilizacyjny, choć dynamiczny i powszechny, nie przynosi jednakowo pozytywnych skutków wszystkim społeczeństwom. Nierównomierność rozwoju, różnice kulturowe, poziom zamożności czy sprzeczne wizje przyszłości pogłębiają frustracje, prowadzą do konfliktów i utrwalają globalne podziały. Powstaje tym samym napięcie między postępem technologicznym a wyzwaniem natury społecznej i politycznej. Problematyka pokoju i bezpieczeństwa międzynarodowego nieprzerwanie pozostaje centralnym tematem debaty w stosunkach międzynarodowych – zarówno na poziomie państw narodowych, jak i w wymiarze regionalnym i globalnym. Instytucje międzynarodowe, organizacje międzyrządowe oraz wspólnoty państw starają się wypracowywać skuteczne mechanizmy zapobiegania i rozwiązywania konfliktów, a także budowania trwałego ładu opartego na współpracy.

⁶² J. Marczak, *Bezpieczeństwo narodowe - pojęcie, charakter, uwarunkowania* [w:] *Bezpieczeństwo narodowe Polski w XXI wieku. Wyzwania i strategie*, red. R. Jakubczak, Warszawa 2006, s. 13.

Współczesne ujęcie bezpieczeństwa międzynarodowego różni się istotnie od tradycyjnych koncepcji, w których dominowały aspekty militarne i polityczne. Dziś akcentuje się wielowymiarowość zagrożeń, obejmującą również czynniki gospodarcze, technologiczne, społeczne, humanitarne, ekologiczne i kulturowe. To właśnie ich wzajemna interakcja i dynamika determinują kształt dzisiejszego środowiska bezpieczeństwa, wymagając nowych strategii i form zarządzania ryzykiem w skali globalnej.

W literaturze z dziedziny prawa międzynarodowego i stosunków międzynarodowych są formułowane różne definicje bezpieczeństwa międzynarodowego, odwołujące się do jego węższego, negatywnego ujęcia, wskazującego na brak zagrożeń oraz do ujęcia szerszego, pozytywnego, eksponującego działanie na rzecz bezpieczeństwa, które ma zapewnić przetrwanie i rozwój⁶³. Formułowany jest też pogląd, że wprawdzie między bezpieczeństwem narodowym i międzynarodowym zachodzą istotne związki, to jednak bezpieczeństwa międzynarodowego nie można traktować jako sumy bezpieczeństwa poszczególnych państw⁶⁴.

Bezpieczeństwo międzynarodowe stanowi fundament współczesnego ładu światowego. Jest ono wyrazem uniwersalnej potrzeby każdego państwa i narodu do życia wolnego od zagrożenia agresją oraz przekonania, że w przypadku jej wystąpienia możliwe będzie uzyskanie skutecznego wsparcia ze strony wspólnoty międzynarodowej. W tym ujęciu bezpieczeństwo międzynarodowe wykracza poza ochronę interesów pojedynczych państw – obejmuje przede wszystkim ochronę pokoju jako wartości nadrzędnej.

Pokój postrzegany jest jako warunek przetrwania i rozwoju zarówno państw, jak i całych systemów międzynarodowych. Stanowi on integralny element procesów globalizacji – reagując na generowane przez nie wyzwania i zagrożenia, jednocześnie wpisuje się w powiązania i zależności będące jej konsekwencją. Zdolność do utrzymania stabilności w wymiarze międzynarodowym, w tym także bezpieczeństwa Polski,

⁶³ K. Łastawski, *Pojęcie i główne wyznaczniki bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego*, w: *Współczesne bezpieczeństwo*, (red.) W. Fehler, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002, s. 13 i R. Zięba, *Kategoria bezpieczeństwa w nauce o stosunkach międzynarodowych*, [w]: *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku*, (red.) D.B. Bobrow, E. Halizak, R. Zięba, Fundacja Studiów Międzynarodowych „Scholar”, Warszawa 1997, s. 5.

⁶⁴ M. Pietraś, *Pojmowanie bezpieczeństwa, jego zakresy i koncepcje zapewnienia*, w: *Polska w systemie bezpieczeństwa międzynarodowego*, (red.) M. Pietraś, K.A. Wojtaszczyk, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2016, s. 19.

uzależniona jest od stopnia zgodności interesów państw uczestniczących w danym systemie międzynarodowym.

Kluczową rolę w tym kontekście odgrywa szeroko rozwijana współpraca międzynarodowa – zarówno na poziomie globalnym, jak i regionalnym. To właśnie ona sprzyja eliminacji zagrożeń, budowaniu zaufania i tworzeniu mechanizmów pokojowego rozwiązywania sporów. Tym samym bezpieczeństwo międzynarodowe pozostaje ściśle powiązane z ideą solidarności państw, wspólnotą interesów oraz ciągłym doskonaleniem norm prawa międzynarodowego.

Współczesne bezpieczeństwo międzynarodowe stanowi przedmiot licznych analiz teoretycznych oraz debat politycznych. Jego ewolucja jest odpowiedzią na zmieniające się uwarunkowania geopolityczne, technologiczne i społeczne. W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery podstawowe koncepcje bezpieczeństwa, które w znacznym stopniu kształtowały i nadal wpływają na architekturę bezpieczeństwa globalnego: równowaga sił, zbiorowe bezpieczeństwo, kooperatywne bezpieczeństwo oraz wspólne bezpieczeństwo. Każda z tych koncepcji odzwierciedla inne podejście do zapewnienia pokoju i stabilności w systemie międzynarodowym.

Koncepcja równowagi sił (ang. *balance of power*) ma długą tradycję sięgającą czasów nowożytnych. Jej fundamenty zostały ukształtowane w wyniku postanowień traktatu westfalskiego z 1648 roku, a następnie rozwijane podczas konferencji w Utrechcie (1713) i podczas kongresu wiedeńskiego (1815)⁶⁵. Istotą tej koncepcji jest przekonanie, że pokój może być utrzymany poprzez równoważenie potencjałów sił państw, co ma zapobiec uzyskaniu dominacji przez jedno z nich. Nadrzędnym celem jest zatem przeciwdziałanie hegemonii, która mogłaby zagrozić stabilności systemu międzynarodowego.

W okresie zimnej wojny koncepcja równowagi sił przyjęła postać tzw. „równowagi terroru” między dwoma supermocarstwami – Stanami Zjednoczonymi i Związkiem Radzieckim. Kluczową rolę odegrał wówczas wyścig zbrojeń, w tym rozwój arsenałów jądrowych, których potencjał miał zapewnić tzw. *wzajemnie gwarantowane zniszczenie* (*mutual assured destruction* – MAD). Równowaga ta była utrzymywana nie tyle przez zaufanie, co przez strach przed skutkami pełnoskalowego konfliktu nuklearnego. Koncepcja ta w dużej mierze ignoruje rolę państw średnich i małych,

⁶⁵ R. Kuźniar, *Tradycyjne zagrożenia dla bezpieczeństwa międzynarodowego*, w: R. Kuźniar, B. Balcerowicz, A. Bieńczyk-Missala [i in.], *Bezpieczeństwo międzynarodowe*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012, s. 20-22.

sprowadzając ich znaczenie do marginesu w systemie zdominowanym przez głównych aktorów.

Zupełnie inną perspektywę prezentuje koncepcja zbiorowego bezpieczeństwa. Jej głównym założeniem jest niepodzielność bezpieczeństwa w systemie międzynarodowym, co oznacza, że zagrożenie dla jednego państwa stanowi zagrożenie dla wszystkich. Idea ta zyskała instytucjonalny wyraz po II wojnie światowej w ramach Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz struktur regionalnych, takich jak NATO czy OBWE.

System zbiorowego bezpieczeństwa zakłada istnienie mechanizmów wspólnej reakcji na przypadki naruszenia pokoju i bezpieczeństwa. W modelowym ujęciu obejmuje zakaz użycia siły, zbiorowe gwarancje, mechanizm odstraszenia potencjalnego agresora oraz automatyzm reakcji wspólnoty międzynarodowej bez względu na to, kto jest stroną naruszającą ład. Takie podejście promuje solidarność między państwami i dąży do utrzymania pokoju nie poprzez równowagę sił, ale przez współdziałanie w ramach instytucji multilateralnych⁶⁶.

Rozpad systemu dwubiegunowego i zakończenie zimnej wojny doprowadziły do rozwoju nowych podejść do kwestii bezpieczeństwa. Jednym z nich jest koncepcja kooperatywnego bezpieczeństwa, która zakłada, że bezpieczeństwo można osiągnąć poprzez współpracę, a nie konfrontację. U jej podstaw leży założenie, że państwa ponoszą wspólną odpowiedzialność za utrzymanie pokoju i stabilności, co wymaga rozwijania dialogu, transparentności oraz poszanowania zasad prawa międzynarodowego, demokracji i praw człowieka⁶⁷.

Jak zauważa Gareth Evans, kooperatywne bezpieczeństwo zakłada pierwszeństwo konsultacji nad konfrontacją, przejrzystości nad tajnością, zapobiegania nad reakcją oraz współzależności nad jednostronnością działań. Celem jest eliminacja zagrożeń poprzez budowę wzajemnego zaufania, wczesne ostrzeżenie, mediację oraz działania prewencyjne. Takie podejście poszerza tradycyjne rozumienie bezpieczeństwa, uwzględniając nie tylko aspekt militarny, ale również polityczny, ekonomiczny i społeczny⁶⁸.

⁶⁶ I. Popiuk-Rysińska, *Ewolucja systemu zbiorowego bezpieczeństwa Narodów Zjednoczonych po zimnej wojnie*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2013, s. 32.

⁶⁷ P. Turczyński, *Bezpieczeństwo europejskie. Systemy, instytucje, funkcjonowanie*, Wydawnictwo Atla 2, Wrocław 2011, s. 21–22.

⁶⁸ B. Bojarczyk, *System bezpieczeństwa międzynarodowego*, w: M. Pietraś, K.A. Wojtaszczyk, *Polska w systemie bezpieczeństwa międzynarodowego*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa, 2016 s. 265.

Koncepcja wspólnego bezpieczeństwa (ang. *common security*), która rozwija się równoległe z koncepcją kooperatywną, została sformułowana m.in. w Raporcie Komisji Palmego z 1982 roku oraz opracowaniach Sztokholmskiego Instytutu Badań nad Pokojem (SIPRI). Zakłada ona, że w świecie wzajemnych zależności nie jest możliwe zapewnienie bezpieczeństwa jednemu państwu kosztem innego. Wspólne zagrożenia wymagają wspólnych działań na rzecz ich eliminacji.

W przeciwieństwie do koncepcji równowagi sił, wspólne bezpieczeństwo nie opiera się na odstraszaniu, lecz na współpracy, ograniczaniu zbrojeń oraz wdrażaniu środków budowy zaufania. Akcentuje konieczność konsultacji, kompromisu oraz uwzględniania interesów wszystkich uczestników stosunków międzynarodowych. Tylko taka postawa może prowadzić do rzeczywistego i trwałego bezpieczeństwa⁶⁹.

Polityka bezpieczeństwa zewnętrznego Rzeczypospolitej Polskiej u progu XXI wieku uległa istotnym przeobrażeniom, determinowanym w znacznej mierze przez zmieniające się uwarunkowania międzynarodowe oraz ewolucję architektury bezpieczeństwa globalnego i regionalnego. Po zakończeniu zimnej wojny światowy układ sił wszedł w fazę dominacji jednego supermocarstwa – Stanów Zjednoczonych – co zostało odczytane jako zapowiedź trwałego ładu monocentrycznego. Jednak już w drugiej dekadzie XXI wieku coraz wyraźniej zarysowuje się tendencja do jego przekształcenia w kierunku ładu policentrycznego, w którym rosnące znaczenie przypisuje się takim państwom jak Rosja, Chiny, Indie czy Brazylia – tworzącym grupę tzw. BRIC⁷⁰.

Dla Polski szczególne znaczenie posiada ewolucja polityki zagranicznej i bezpieczeństwa Rosji, zwłaszcza w kontekście jej agresywnej postawy wobec sąsiadów. Aneksja Krymu w 2014 roku oraz wybuch wojny w Donbasie zapoczątkowały głęboką zmianę w postrzeganiu bezpieczeństwa w Europie Środkowo-Wschodniej. Kulminacją tego procesu była pełnoskalowa inwazja Rosji na Ukrainę w lutym 2022 roku, która potwierdziła wcześniejsze obawy polskich elit politycznych i społecznych dotyczące zagrożenia militarnego ze strony Federacji Rosyjskiej.

W dokumentach strategicznych Rzeczypospolitej Polskiej, takich jak Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP z 2020 roku, zagrożenie ze strony Rosji zostało nazwane wprost: „Najpoważniejsze zagrożenie stanowi neoimperialna polityka władz Federacji Rosyjskiej, realizowana również przy użyciu siły militarnej. Agresja na Gruzję,

⁶⁹ K. Łastawski, *Pojęcie i główne wyznaczniki bezpieczeństwa*, s. 22.

⁷⁰ R. Kupiecki, *Bezpieczeństwo międzynarodowe: teoria i praktyka*, Warszawa: Difin, 2022, s. 113–117.

nielegalna aneksja Krymu oraz działania we wschodniej Ukrainie naruszyły podstawowe zasady prawa międzynarodowego i podważyły filary systemu bezpieczeństwa europejskiego”⁷¹.

Choć Polska jako członek NATO i Unii Europejskiej korzysta z gwarancji bezpieczeństwa wynikających ze zobowiązań sojuszniczych, w tym słynnego art. 5 Traktatu Północnoatlantyckiego, w debacie publicznej i politycznej utrzymuje się wysoki poziom nieufności wobec intencji i działań Rosji. Wynika to nie tylko z bieżącej oceny sytuacji strategicznej, ale także z uwarunkowań historycznych oraz silnie zakorzenionych w społeczeństwie emocji.

Konsekwencją takiego myślenia o bezpieczeństwie jest rosnący nacisk na wzmocnienie narodowego potencjału obronnego. Polska znacząco zwiększyła wydatki na obronność – z poziomu ok. 2% PKB jeszcze kilka lat temu do ponad 4% PKB w 2024 roku, co czyni ją jednym z liderów NATO pod względem zaangażowania finansowego⁷². Realizowana jest zakrojona na szeroką skalę modernizacja Sił Zbrojnych RP, obejmująca m.in. zakup myśliwców F-35, systemów rakietowych HIMARS, czołgów Abrams, południowokoreańskich haubic K9 czy wyrzutni rakietowych Chunmoo.

W ten sposób od momentu przystąpienia do Sojuszu Północnoatlantyckiego w 1999 roku, Polska konsekwentnie umacnia swoją pozycję jako aktywny i odpowiedzialny członek NATO. Integracja ze strukturami sojuszniczymi była jednym z kluczowych filarów polskiej polityki bezpieczeństwa po zakończeniu zimnej wojny i do dziś pozostaje strategicznym kierunkiem działań. Jak wskazano w kwartalniku wydawanym przez Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, „NATO pozostaje dziś kluczowe dla bezpieczeństwa Polski, Zachodu i otwartego, liberalnego porządku międzynarodowego. Tak więc, z jednej strony nie ma wątpliwości, że Sojusz pozostanie najważniejszą organizacją transatlantycką, bo mimo ponawianych prób Unii Europejskiej, która stara się zostać ważnym graczem w zakresie bezpieczeństwa, Sojusz jest jedyną strukturą, posiadającą zarówno mechanizmy polityczne jak i militarne, żeby spełnić tę rolę”⁷³.

Pakt Północnoatlantycki (NATO) stanowi kluczowy element systemu bezpieczeństwa międzynarodowego od momentu jego powstania w 1949 roku. Organizacja ta opiera się na Traktacie Waszyngtońskim, którego artykuł 5 (zawierający

⁷¹ *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2020, s. 6.

⁷² <https://rzeszow.uw.gov.pl/aktualnosci/25-lat-polski-w-nato> (dostęp: 14.08.2025).

⁷³ A. Michta, *NATO po 2104 – jakie priorytety?* *Bezpieczeństwo Narodowe* nr 1, 2014, s. 130.

klauzulę *casus foederis*) ustanawia zasadę kolektywnej obrony – atak na jednego z członków jest traktowany jako atak na wszystkich⁷⁴. Struktura instytucjonalna NATO charakteryzuje się wielopoziomowością: na najwyższym szczeblu decyzyjnym znajduje się Rada Północnoatlantycka (North Atlantic Council – NAC), której posiedzenia przewodniczy Sekretarz Generalny sojuszu. Rada wydaje deklaracje i komunikaty, skierowane do opinii publicznej oraz państw, które nie są członkami NATO, w których uzasadnia przyczyny podjęcia określonych działań przez Sojusz Północnoatlantycki. Ponadto, Rada Północnoatlantycka stanowi podstawową platformę konsultacyjną dla państw członkowskich w kwestiach dotyczących ich bezpieczeństwa.

Realizację decyzji Rady Naczelnej wspierają komitety i grupy robocze, z których najważniejsze to Komitet Wojskowy (Military Committee – MC) oraz Komitet Planowania Obronnego (Defence Planning Committee – DPC). Komitet Wojskowy i Komitet Planowania Obronnego są odrębnymi, ale powiązаныmi organami w NATO. Komitet Wojskowy jest najwyższym organem wojskowym NATO, złożonym z szefów obrony państw członkowskich i zapewnia doradztwo wojskowe Radzie Północnoatlantyckiej (NAC). Komitet Planowania Obronnego (DPC), dawniej organ decyzyjny wyższego szczebla w zakresie planowania obronnego, został rozwiązany w 2010 roku, a jego obowiązki zostały przejęte przez NAC oraz Komitet Polityki Obronnej i Planowania (DPPC). DPPC jest obecnie wyższym organem doradczym NAC w sprawach obronnych.

Na poziomie strategicznym główną rolę odgrywają dwa strategiczne dowództwa: Allied Command Operations (ACO), z siedzibą w Mons w Belgii, odpowiedzialne za utrzymanie pokoju, integralności terytorialnej państw członkowskich, planowanie i prowadzenie operacji wojskowych, oraz Allied Command Transformation (ACT), mieszczące się w Norfolk w USA, zajmujące się adaptacją struktur sojuszniczych, opracowywaniem nowych koncepcji, doktryn i technologii, a także promowaniem interoperacyjności pomiędzy siłami Sojuszu. ACT zapewnia, że NATO posiada zdolności i struktury wojskowe niezbędne do reagowania na pojawiające się zagrożenia i wyzwania⁷⁵. Dzięki tej hybrydowej organizacji – łączącej strukturę polityczną z wojskową, stałą radą decydentów oraz wyspecjalizowanymi dowództwami – NATO zachowuje zdolność do reagowania na różnorodne wyzwania bezpieczeństwa, od tradycyjnej obrony terytorialnej po operacje nieregularne.

⁷⁴ Traktat Północnoatlantycki, Waszyngton, 4 kwietnia 1949.

⁷⁵ „NATO Military Committee Handbook”, NATO Headquarters, 2020.

Polska aktywnie uczestniczy w działaniach NATO zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym. Od początku swojego członkostwa brała udział w licznych misjach i operacjach stabilizacyjnych prowadzonych pod auspicjami Sojuszu, w tym m.in. w Kosowie (KFOR), Afganistanie (ISAF i Resolute Support), Iraku oraz w operacjach morskich. Wymiernym dowodem zaangażowania Polski jest nie tylko udział w misjach zagranicznych, ale także stała gotowość do wzmacniania zdolności odstraszania i obrony kolektywnej w ramach tzw. Enhanced Forward Presence (eFP) w państwach bałtyckich oraz w Polsce.

Znaczącym przełomem w polityce NATO było przyjęcie *Deklaracji szczytu w Newport* (2014), która stanowiła reakcję na rosyjską agresję na Ukrainę. Polska aktywnie zabiegała wówczas o wzmocnienie wschodniej flanki Sojuszu. Efektem tych działań było rozmieszczenie w 2017 roku wielonarodowych batalionowych grup bojowych (Battlegroups) w Polsce, Litwie, Łotwie i Estonii. Dowodzenie jedną z takich grup powierzono właśnie Polsce, co zostało uznane za dowód rosnącego zaufania sojuszników do jej zdolności obronnych i politycznych⁷⁶.

W opinii Jacka Bartosiaka, eksperta ds. geostrategii, „członkostwo w NATO stanowi dla Polski nie tylko gwarancję bezpieczeństwa, ale również instrument wzmacniania własnej pozycji w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, gdzie trwa rywalizacja między Rosją a strukturami euroatlantyckimi”⁷⁷. Podobną opinię wyraża Andrew A. Michta, który zauważa, że „Polska zrozumiała znaczenie obecności wojskowej USA i NATO jako czynnika odstraszającego, ale także stabilizującego region”⁷⁸.

Oprócz aspektu militarnego, Polska aktywnie uczestniczy również w pracach koncepcyjnych NATO, dotyczących np. nowej koncepcji strategicznej przyjętej na szczycie w Madrycie w 2022 roku. W dokumencie tym Rosja została po raz pierwszy oficjalnie określona jako „najpoważniejsze bezpośrednie zagrożenie” dla bezpieczeństwa Sojuszu⁷⁹. Polska zabiegała o jednoznaczne sformułowania w tym zakresie, konsekwentnie wskazując na zagrożenia wynikające z agresywnej polityki Kremla.

Dodatkowym wymiarem współpracy jest rozwój infrastruktury wojskowej i logistyki umożliwiającej szybkie przerzuty wojsk NATO na wschodnią flankę. Kluczowym

⁷⁶ NATO, *Warsaw Summit Communiqué*, <https://www.nato.int>. (dostęp: 20.08.2025)

⁷⁷ J. Bartosiak, *Rzeczpospolita między lądem a morzem. O wojnie i pokoju*, Warszawa: Zona Zero, 2018, s. 221.

⁷⁸ A. A. Michta, „*NATO's Eastern Flank: The Frontline of Freedom*”, *The American Interest*, May 2022.

⁷⁹ NATO, *Strategic Concept 2022*, <https://www.nato.int/strategic-concept>. (dostęp: 20.08.2025)

projektem wspieranym przez Polskę jest Inicjatywa Gotowości NATO (NATO Readiness Initiative), zakładająca utrzymanie sił szybkiego reagowania w gotowości do użycia w ciągu 30 dni. Polska również aktywnie wspiera rozwój tzw. „wojskowej mobilności”, która stała się jednym z priorytetów współpracy NATO-UE.

Warto zaznaczyć, że Polska postrzega członkostwo w NATO nie tylko jako gwarancję bezpieczeństwa, ale również jako zobowiązanie do solidarności i współodpowiedzialności. Jak zauważa prof. Roman Kuźniar: „Polska, aspirując do roli regionalnego lidera, musi wykazywać się nie tylko oczekiwaniem pomocy, ale również gotowością do jej udzielania”⁸⁰.

Oprócz ścisłej współpracy Polski w ramach NATO i UE kierunek polityki zagranicznej wyznaczają relacje ze Stanami Zjednoczonymi, które są przez Warszawę postrzegane jako główny gwarant bezpieczeństwa regionalnego. Polska aktywnie zabiega o trwałą obecność sił zbrojnych USA na swoim terytorium. Umowy dwustronne, takie jak Umowa o wzmocnionej współpracy obronnej (EDCA) podpisana w 2020 roku, przewidują rozbudowę amerykańskiej infrastruktury wojskowej w Polsce i zwiększenie liczby rotacyjnie stacjonujących żołnierzy USA⁸¹. Inne przykłady trwałości transatlantyckich więzi sojuszniczych to dyslokowane w Polsce pododdziały Pancernych Brygadowych Grup Bojowych oraz elementy wspierające, w tym Brygada Lotnictwa Bojowego, wybudowana w Redzikowie instalacja systemu obrony przeciwrakietowej, magazyny sprzętu i amunicji w Powidzu czy utworzenie w Poznaniu wysuniętego dowództwa V Korpusu Sił Lądowych USA.

W opinii byłego ministra obrony narodowej Tomasza Siemoniaka, „Sojusz polsko-amerykański jest silny, a nasza ścisła współpraca oparta na mocnych fundamentach braterstwa broni i zaufania”⁸². Podobnie wypowiada się Zbigniew Brzeziński, wskazując, że „Polska musi być dla USA partnerem wiarygodnym, ale i wymagającym – tylko wtedy będzie miała realny wpływ na kształtowanie polityki regionalnej”⁸³.

⁸⁰ R. Kuźniar, *Polska polityka bezpieczeństwa 1989–2000*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, 2001, s. 178.

⁸¹ *Agreement Between the Government of the Republic of Poland and the Government of the United States of America on Enhanced Defense Cooperation*, 2020.

⁸² <https://www.gov.pl/web/mswia/szef-mswia-podczas-wizyty-w-usa-polske-i-usa-laczy-silny-sojusz>. (dostęp: 15.08.2025)

⁸³ Z. Brzeziński, *Strategiczna wizja: Ameryka a kryzys globalny*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2013, s. 154.

Zacieśnianie współpracy z USA nie ogranicza się jednak wyłącznie do aspektów militarnych. Polska uczestniczy również w licznych inicjatywach w zakresie cyberbezpieczeństwa, ochrony infrastruktury krytycznej, a także budowania odporności społecznej na zagrożenia hybrydowe. W tym kontekście warto wspomnieć o działalności Centrum Eksperckiego Kontrwywiadu NATO oraz struktur odpowiedzialnych za walkę z dezinformacją.

Zarówno te działania, jak i szerszy kierunek polskiej polityki bezpieczeństwa, odpowiadają nowoczesnemu podejściu do zagrożeń XXI wieku, które – jak podkreśla Barry Buzan – obejmują nie tylko sferę militarną, ale także polityczną, ekonomiczną, społeczną i ekologiczną⁸⁴. Współczesne środowisko bezpieczeństwa jest złożone i wymaga wielowektorowej strategii działania, co znajduje odzwierciedlenie w polityce Polski.

Współpraca Polski z USA, NATO oraz Unią Europejską stanowi fundamentalny filar narodowej polityki bezpieczeństwa, determinując zarówno strategiczne kierunki rozwoju Sił Zbrojnych RP, jak i kształt reakcji na współczesne zagrożenia militarne i pozamilitarne. Partnerstwo transatlantyckie, ze szczególnym uwzględnieniem relacji ze Stanami Zjednoczonymi, uznawane jest za kluczowy element odstraszenia i przeciwdziałania agresji, zwłaszcza w kontekście rosnącego zagrożenia ze strony Federacji Rosyjskiej.

Równocześnie Polska aktywnie wspiera rozwój wspólnej polityki bezpieczeństwa i obrony Unii Europejskiej (WPBiO), będącą integralną częścią unijnej wspólnej polityki zagranicznej i bezpieczeństwa (WPZiB) traktując ją jako uzupełnienie zdolności Sojuszu Północnoatlantyckiego, a nie jako alternatywę. Wymiar europejski pozwala także na rozwój zdolności cywilnych i przeciwdziałanie zagrożeniom hybrydowym, energetycznym i informacyjnym. Jak zauważa Beata Górka-Winter, „trójfilarowe zakotwiczenie Polski w NATO, UE i strategicznym partnerstwie z USA jest nie tylko przejawem realizmu politycznego, lecz także koniecznością wynikającą z jej położenia geopolitycznego”⁸⁵.

Współczesne podejście do kwestii bezpieczeństwa międzynarodowego zakłada ścisłą współpracę pomiędzy państwami oraz aktywne uczestnictwo w strukturach

⁸⁴ B. Buzan, *People, States and Fear: An Agenda for International Security Studies in the Post-Cold War Era*, London: ECPR Press, 2008, s. 174–181.

⁸⁵ B. Górka-Winter, *Polska wobec wyzwań bezpieczeństwa europejskiego i transatlantyckiego*, Bezpieczeństwo Narodowe, 2019, nr 3–4, s. 34.

i mechanizmach zbiorowego bezpieczeństwa. W obliczu dynamicznych procesów globalizacyjnych oraz pojawiających się zagrożeń o charakterze transnarodowym, tradycyjne pojmowanie suwerenności ulega redefinicji. Państwa coraz częściej godzą się na częściowe ograniczenie swojej niezależności decyzyjnej, uznając, że tylko poprzez wspólne działania możliwe jest skuteczne reagowanie na współczesne wyzwania.

Ograniczenie suwerenności w tym kontekście nie oznacza jej utraty, lecz stanowi świadomy wybór, który ma służyć realizacji nadrzędnych celów, takich jak utrzymanie pokoju, stabilność polityczna czy przeciwdziałanie zagrożeniom o zasięgu globalnym. Integracja polityk bezpieczeństwa oraz tworzenie wspólnych strategii działania są niezbędne do zapewnienia skuteczności podejmowanych działań, zarówno w ramach struktur międzynarodowych, jak i na poziomie regionalnym.

Wspólne podejmowanie decyzji przez państwa członkowskie organizacji międzynarodowych często wymaga osiągnięcia kompromisów pomiędzy interesami narodowymi a interesem wspólnotowym. Tego rodzaju współpraca opiera się na założeniu solidarności, zaufania oraz odpowiedzialności za wspólne bezpieczeństwo. W rezultacie, współczesny system bezpieczeństwa opiera się na współzależności, wzajemnym wsparciu oraz gotowości do rezygnacji z części kompetencji na rzecz dobra wspólnego i długofalowej stabilizacji międzynarodowej.

W perspektywie długofalowej bezpieczeństwo Polski, w znacznej mierze zależy od zdolności państwa do stawienia czoła wyzwaniom, które wykraczają poza tradycyjnie rozumiane zagrożenia bezpieczeństwa. Wyzwania te są konsekwencją sprzężonych ze sobą procesów politycznych, ekonomiczno-społecznych, demograficznych i ekologicznych o zasięgu często wykraczającym daleko poza granice kraju.

To przesłanie dla rządzących, gdyż „musimy (...) nauczyć się żyć w społeczeństwie ryzyka, w świecie zagrożeń i wyzbyć się nierealnych marzeń o pełnym bezpieczeństwie. Bezpieczeństwo absolutne nie istnieje, podobnie jak nie ma absolutnej wolności. Stwierdzenie to nabiera nowych znaczeń w dobie globalizacji, w której nie istnieją już granice, za którymi można się schronić i żyć w pokoju, z daleka od zagrożeń⁸⁶.

⁸⁶ T. Aleksandrowicz, *Terroryzm międzynarodowy...*, dz. cyt., s. 162 .

ROZDZIAŁ 3. IDENTYFIKACJA TEORETYCZNYCH PODSTAW MOTYWACJI

3.1. Motywacja w ujęciu psychologicznym

W ujęciu psychologicznym motywacja żołnierzy do służby stanowi złożony konstrukt, kształtowany przez kombinację czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które wpływają na ich zaangażowanie, efektywność i gotowość do działania. Z perspektywy bezpieczeństwa, zrozumienie tych mechanizmów jest kluczowe, ponieważ żołnierz pełni nie tylko funkcję wykonawczą w systemie obronnym, ale również stanowi jego psychologiczne ogniwo – zdolne do adaptacji, podejmowania decyzji i działania w warunkach skrajnego stresu. W kontekście bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego, właściwe rozpoznanie oraz kształtowanie tych mechanizmów motywacyjnych ma istotne znaczenie dla utrzymania zdolności operacyjnej sił zbrojnych. Żołnierze zmotywowani wewnętrznie są bardziej odporni na przeciążenie stresem, wykazują wyższą lojalność organizacyjną oraz są mniej podatni na wypalenie zawodowe, co ma bezpośrednie przełożenie na stabilność i skuteczność systemu bezpieczeństwa

Termin „motywacja” stosowany jest w psychologii do opisu wszelkich mechanizmów odpowiedzialnych za uruchomienie, ukierunkowanie, podtrzymanie i zakończenie zachowania. Zawiera on w sobie wiele mechanizmów zachowań:

- prostych i złożonych,
- wewnętrznych i zewnętrznych,
- afektywnych i poznawczych⁸⁷.

Jak widzimy, ujęcie problemu motywacji jest bardzo szerokie, składa się z wielu uwarunkowań, co jednak nie zraża od wielu lat środowisk akademickich do podejmowania prób odpowiedzi na pytania badawcze: Jakie potrzeby ludzie chcą zaspokoić? Co zmusza ich do działania? Co sprawia, że rozpoczęte działanie jest potem kontynuowane mimo konieczności włożenia przez nas dużego wysiłku?

Od stuleci bowiem badacze wywodzący się z rozmaitych orientacji metodologicznych próbują odpowiedzieć na pytanie, czym jest motywacja oraz jakie są motywy kierujące ludzkim zachowaniem. Najwcześniejsze bowiem informacje

⁸⁷ W. Łukaszewski, *Motywacja w najważniejszych systemach teoretycznych*, [w:] *Psychologia*, J. Strelau (red.), GWP, Gdańsk 2000, s. 427.

dotyczące motywacji pochodzą już od starożytnych Greków, którzy usiłowali znaleźć logiczne i rozumowe podstawy ludzkich zachowań. Uznali oni, iż siłą napędową działań człowieka jest dążenie do przyjemności oraz unikanie bólu. Ta z pozoru prosta implikacja w rozumieniu motywacji opierała się w gruncie rzeczy na hedonistycznej koncepcji maksymalizacji przyjemności i nie straciła ani trochę ze swej aktualności. Według Arystypa z Cyreny, ucznia Protagorasa i Sokratesa, twórcy szkoły cyrenajskiej, maksymalizacja doznawanej przyjemności oraz unikanie przykrości stanowią cel ludzkiej egzystencji. Zjawisko przyjemności (stanu szczęścia) może być rozumiane w kontekście zarówno ciała jak i duszy, co w dużej mierze różniło wspomnianą już szkołę cyrenajską od polemizującej z nią filozofii Epikurejczyków⁸⁸.

Niezależnie czy badamy starożytne interpretacje motywów ludzkich zachowań czy te nam współczesne, u podłoża wszystkich tych teorii leży proste założenie, iż każde zachowanie ma swoją przyczynę. Dlaczego niektórzy ludzie mają obsesję na punkcie jedzenia czy hazardu, zaś pasją, którą poświęcają się inni, jest działalność polityczna lub wolontariacka?

Dlaczego, kiedy niektórzy z nas pragną coś osiągnąć, podejmują śmiałe i zdecydowane kroki, inni szukają przede wszystkim bezpieczeństwa i wewnętrznego spokoju? To są pytania stawiane przez psychologię motywacji, opisującą procesy wewnętrzne, dzięki którym dążymy do celu lub unikamy sytuacji ocenianej jako nieprzyjemna.

Według Philipa Zimbardo motywacja jest więc ogólnym określeniem wszystkich procesów zaangażowanych w inicjowanie, ukierunkowywanie i utrzymywanie fizycznych i psychicznych aktywności. Wymaga pobudzenia i determinuje jedną z możliwych reakcji, którą człowiek uruchomia w danej sytuacji – choć wybór nie zawsze jest celowy i świadomy⁸⁹.

Teoretycy motywacji bywają eklektyczni, łączą metody zaczerpnięte z innych dyscyplin oraz wykorzystują w swych pracach odkrycia np. socjologii, biologii, antropologii etc. W przeszłości książki o motywacji pisano z jednej określonej perspektywy na przykład, opierając się wyłącznie na mechanizmach neurobiologicznych. Szybko jednak badacze zrozumieli, że ta droga prowadzi donikąd, ponieważ nie możemy

⁸⁸ Dla cyrenaików szczęście sprowadza się do sumy cząstkowych, następujących po sobie przyjemności. Dla epikurejczyków życiowe spełnienie wiąże się z brakiem cielesnego bólu oraz nieobecnością niepokojów duchowych.

⁸⁹ P.G. Zimbardo, R.L. Johnson, V. McCann, *Psychologia. Kluczowe koncepcje. Tom 2: Motywacja i uczenie się*, PWN, Warszawa 2017, s. 60.

wszystkich przyczyn zachowań ludzkich tłumaczyć za pomocą jednego tylko mechanizmu czy systemu. Aby pojąć wspomniane wcześniej struktury biologiczne, trzeba odnieść się do pojęcia środowiska oraz roli, jaką pełni w kształtowaniu ludzkich emocji i motywacji. Bez włączenia się czynników środowiskowych, wiele struktur by się w ogóle nie rozwinęło⁹⁰.

W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku teoretycy uczenia się próbowali dowieść, że wiele zachowań można wzmocnić, osłabić lub zmienić używając systemu kar i nagród. Psychologowie wierzyli, że każde zachowanie można wyjaśnić na podstawie mechanizmów uczenia się. Jednak późniejsze badania dowiodły, iż nasze zdolności uczenia się podlegają pewnym ograniczeniom, więc nie mogą stanowić jedyne go czynnika wpływającego na ludzkie zachowanie.

Rozpatrując adaptacyjne uwarunkowania ludzkich zachowań, możemy stwierdzić za Robertem Whitem, iż człowiek wchodzi w interakcje z otoczeniem na dwa podstawowe sposoby. Z jednej strony chce on zapanować nad środowiskiem i mieć realny wpływ na wydarzenia mające miejsce wokół niego, zaś z drugiej kieruje się biologicznym pragnieniem zachowania życia⁹¹. Często dochodzi do konfliktu między tymi dwoma motywami, z którego rodzi się pytanie – czy pierwszeństwo ma wola panowania czy wola przetrwania?

Z badań wynika, iż organizm ludzki zawsze priorytetowo potraktuje potrzebę przetrwania niż racjonalne i wyuczone zachowanie. System nerwowy jest tak skonstruowany, że podczas niebezpieczeństwa mózg aktywuje ośrodki odpowiedzialne za przetrwanie i to właśnie one wtedy kierują ludzkim zachowaniem. Co więcej, dane dostarczane do mózgu przez zmysły pokonują dwie odrębne trasy. Jedna prowadzi do tej jego części, która zajmuje się zagrożeniami, druga zaś tam, gdzie następuje racjonalna analiza. Najpierw informacja dociera do miejsca odpowiedzialnego za przetrwanie, dlatego często pierwsza reakcja człowieka na kryzysową sytuację ma charakter emocjonalny⁹². Kiedy umysł rozważy sytuację pod kątem racjonalnym, dopiero po chwili

⁹⁰ R. Plomin, P. McGuffin, G. McClearn, J. DeFries, *Genetyka zachowania*, PWN, Warszawa 2013, s. 11-32; Autorzy prezentują współczesny punkt widzenia na problem wzajemnych zależności między „naturą a kulturą”, „genami a wychowaniem” w kształtowaniu licznych właściwości osobniczych. To na ile te indywidualne predyspozycje się ujawnią w aktualnie posiadanych cechach czy sposobach postępowania, zależy od szeregu innych czynników, w których nie mała rolę odgrywa środowisko społeczne (w tym wychowanie).

⁹¹ R.W. White, *Motivation reconsidered: The concept of competence*, „Psychological Review” 1959, nr 66(5), s. 297-333.

⁹² J.E. LeDoux, *Emotion and the amygdala*, [w:] *The amygdala: Neurobiological aspects of emotion, memory, and mental dysfunction*, J.P. Aggleton (red.), Wiley-Liss, New York 1992, s. 339-351.

może uznać zagrożenie za nieistotne z punktu przetrwania i wyłączyć system emocjonalny.

Dla teoretyka motywacji zrozumienie mechanizmu podejmowania decyzji, czyli w konsekwencji uruchamiania danego zachowania, a następnie jego podtrzymywania ma kluczowe znaczenie. Jeden z takich mechanizmów tłumaczony jest przez teorię celów i potrzeb. Amerykański psycholog Henry Murray opracował teorię osobowości, za którą odpowiadają ludzkie potrzeby oraz motywy. Opisał on potrzeby jako „potencjalność lub gotowość reagowania w określony sposób w pewnych okolicznościach”⁹³. Podczas gdy niektóre potrzeby są tymczasowe i zmieniają się, inne potrzeby są bardziej głęboko osadzone w naszej naturze. Według H. Murraya, te psychogenne potrzeby funkcjonują głównie na poziomie nieświadomości, ale odgrywają ważną rolę w naszej osobowości. Innymi słowy, teorie osobowości oparte na potrzebach i motywach sugerują, że nasze osobowości są odzwierciedleniem zachowań kontrolowanych przez potrzeby. Badania wykazały jednak, że to wyjaśnienie jest błędne, ponieważ równie ważną rolę odgrywa to, czego w przeszłości się nauczyliśmy, a także to, co myślimy (dane poznawcze).

Z kolei zgodnie z teorią celów, to właśnie one decydują o ludzkim zachowaniu⁹⁴. Cel wytwarza napięcie, zaś ludzie dążą do osiągnięcia celu po to, by owo napięcie wyeliminować.

W oparciu o badania empiryczne zwolennicy tej teorii przyjmują, iż posiadanie celów – w porównaniu z sytuacją ich braku – prowadzi do wyższego poziomu wykonywania zadań, a cele trudne (acz osiągalne) oraz cele szczegółowe są silniejszymi czynnikami motywującymi niż cele łatwe i lub ogólne. Takie podejście znajduje duże zastosowanie przy badaniu motywacji i zaangażowania w miejscu pracy, ponieważ Edwin Locke i Gary Latham podkreślają, iż konkretne i ambitne cele zwiększają motywację i wpływają na jakość pracy. Dzieje się tak dlatego, że pracownik ma dostęp do informacji zwrotnych o zbliżaniu się do celu, ma poczucie własnego sprawstwa, a cel jest dla niego szczególnie ważny⁹⁵. Powstaje zatem pytanie, skąd się owe biorą cele? Mogą mieć podłoże biologiczne, pochodzić od naszego myślenia lub od tego, czego się nauczyliśmy⁹⁶. Zazwyczaj cel wynika z połączenia tych trzech wymienionych czynników.

⁹³ H.A. Murray, *Explorations in personality*, Oxford University Press, 1938, s.54

⁹⁴ E. Locke, G.P. Latham, *A theory of goal setting and task performance*, „The Academy of Management Review” 1991, nr 16(2), s. 212-213.

⁹⁵ Ibidem.

⁹⁶ R.E. Franken, *Psychologia motywacji*, GWP, Gdańsk 2005, s. 21.

Rodzaje motywacji

Kolejna teoria dotycząca motywacji, jaką opisuje m.in. G. Bartkowiak, określa ją jako stosunkowo stałą dyspozycję osoby do postępowania ukierunkowanego na osiągnięcie poprzez własną pracę uznanych wartości oraz zaspokajania potrzeb⁹⁷. Motywacja jest procesem pobudzającym zachowania, który niesie ze sobą długofalowe pragnienie danej osoby do zaspokajania potrzeby poprzez wykonywanie zadań organizacyjnych wiążących się z wykonywaną pracą⁹⁸.

Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna

Efektywne funkcjonowanie całego systemu motywacyjnego oraz jego ciągłe doskonalenie spowodowało potrzebę sklasyfikowania motywacji na:

- wewnętrzną, czyli taką, która pobudza do działania i posiada wartość sama w sobie;
- zewnętrzną, czyli taką, która stwarza zachętę do działania i jest w pewien sposób nagradzana lub umożliwia uniknięcie kary.

Różnicę ilustruje przykład czytania książki dla przyjemności lub podręcznika na potrzeby egzaminu. Motywacja wewnętrzna pochodzi zatem z *wnętrza*: jednostka angażuje się w działanie z powodu przyjemności, jaka z niego wypływa, a także pod nieobecność zewnętrznej nagrody. Sposoby spędzania czasu wolnego, jak wspomniane czytanie książek, czy ogólnie oddawanie się indywidualnym pasjom, są zwykle motywowane wewnętrznie. Ten rodzaj motywacji ma swoje źródła w wewnętrznych właściwościach, na przykład cechach osobowościowych czy szczególnych zainteresowaniach. Natomiast motywacja zewnętrzna pochodzi z *zewnątrz* i opiera się na nagrodach i karach. Obejmuje zachowania nakierowane na zewnętrzne skutki, przykładowo pieniądze, oceny szkolne, pochwały, a nie zachowania nastawione na likwidację wewnętrznego napięcia⁹⁹.

System nagród i kar wpływa na system pobudek, jakim kierują się ludzie w swych codziennych wyborach. Jeżeli na przykład uczeń nie chce dostać złej oceny, a pracownik mniejszej premii, mówimy wtedy o uniknięciu kary jako głównym czynnikiem nagradzającym. Z kolei przykładem systemu opartym na nadziei nagrody, są działania

⁹⁷ A. Miszczak, J. Walasek, *Wybrane czynniki motywujące pracowników do pracy w organizacji*, „Obrońność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej” 2015, nr 1(13), s. 55.

⁹⁸ A. Maslow, *W stronę psychologii istnienia*, PWN, Warszawa 1986, s. 27.

⁹⁹ P.G. Zimbardo, R.L. Johnson, V. McCann, op. cit., s. 53.

zmierzające do uzyskania podwyżki, pochwały, aprobaty kolegów itp. Obietnica nagrody pełni z reguły również dwojaką funkcję: pobudza nadzieję (że jednostka osiągnie coś wartościowego), a także obawę (że może jej się to nie udać)¹⁰⁰.

O ile dążenia człowieka zazwyczaj rozumiemy jako działania, które usuwają wszystko, co powoduje zwiększenie bodźców dopływających do organizmu, a w konsekwencji wywołuje napięcie, niepokój czy podniecenie. Celem takiego dążenia jest osiągnięcie spokoju. Natomiast równolegle istnieje drugi kierunek ludzkich preferencji, które powoduje dążenia do zaburzenia równowagi, czyli sytuacji sprzyjających z jednej strony do powstaniu napięcia i niepokoju, zaś z drugiej do eliminacji monotonii i nudy (na przykład szybka jazda samochodem, wykonywanie niebezpiecznego zawodu, podejmowanie ryzykownych działań w życiu etc.). Ludzie różnią się między sobą tym, w jakich proporcjach przeważa u nich dążność do „wzmaganania symulacji” lub jej redukcji¹⁰¹. Głównie wpływają na to czynniki takie jak wiek, ogólny stan psychofizyczny, uporządkowane/chaotyczne życie rodzinne.

Jeśli rozpatrujemy motywację do pracy lub też sam wybór zawodu, zdajemy sobie sprawę, że jest to działalność wykonywana niezależnie od tego, czy przynosi bezpośrednią satysfakcję pracującemu. Człowiek jest nastawiony na wynik, który z reguły nie ma nic wspólnego z przyjemnością samą w sobie. Oczywiście praca, jaki zabawa, może być oparta na wzmocnieniach wewnętrznych, które rozumiane są jako system nagród zawartych w działalności człowieka¹⁰². W przypadku służby wojskowej, czynnikiem nagradzającym pracę żołnierza może być:

- satysfakcja związana ze sprawnym pełnieniem służby wojskowej i zadań, wynikających z zajmowanego stanowiska (nagroda wewnętrzna),
- pensja (nagroda zewnętrzna),
- satysfakcja z dobrze wykonanej pracy (wyniku).

Im więcej nagród wewnętrznych, tym większe zaangażowanie w pracę i satysfakcja z jej wykonywania. Jeśli natomiast przeważają nagrody zewnętrzne, a sama praca rozpatrywana jest jako „zło konieczne”, tym mniejsze zaangażowanie w działalność zawodową i traktowanie jej jako przykrego obowiązku. Nasuwa się zatem

¹⁰⁰ J. Reykowski, *Z zagadnień psychologii motywacji*, WSiP, Warszawa 1977, s. 112.

¹⁰¹ J. Strelau, *Rola temperamentu w rozwoju psychicznym*, WSiP, Warszawa 1990, s. 226.

¹⁰² J. Reykowski, *Z zagadnień...*, op. cit., s. 121.

oczywiste pytanie, w jakich warunkach czynność nabiera właściwości wewnętrznej nagrody? Można wymienić następujące czynniki¹⁰³:

1. Sprawność danej czynności – im więcej płynności w danym postępowaniu, tym większa szansa na pozytywne emocje oraz wewnętrzną nagrodę za wynik działania,
2. Odpowiednie wzmocnienie – zastosowana nagroda (np. pochwała) wywołuje w człowieku efekt pozytywny, dlatego sama już czynność prowadząca do nagrody nabiera przyjemnych cech,
3. Zainteresowania – łączą się z nagrodami wewnętrznymi i stanowią solidną bazę motywacyjną dla wszelkich podejmowanych czynności.

Zaangażowanie w pracę można oczywiście mierzyć. Istnieje wiele sposobów pomiaru, zaś jedną z najpopularniejszych metod ilościowej oceny zaangażowania jest Model The Gallup Organization. Zgodnie z tym narzędziem zaangażowanie to „włączenie się i entuzjazm do pracy”. Na podstawie badań wyodrębniono kluczowe czynniki budujące zaangażowanie i wpływające na pewne wskaźniki świadczące o efektywności organizacji. Kwestionariusz wykorzystywany w badaniu zawiera 12 pytań:

1. *Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy?*
2. *Czy mam do dyspozycji narzędzia niezbędne do dobrego wykonania pracy?*
3. *Czy codziennie mam w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej?*
4. *Czy w ciągu ostatnich 7 dni czułem się choć raz doceniony?*
5. *Czy szefowi lub komuś innemu w pracy na mnie zależy?*
6. *Czy ktokolwiek w pracy zachęca mnie, abym się dalej rozwijał?*
7. *Czy w pracy liczy się moje zdanie?*
8. *Czy misja mojej firmy daje mi poczucie, że praca, którą wykonuję, jest ważna?*
9. *Czy moim współpracownikom zależy na tym, aby pracować jak najlepiej?*
10. *Czy znalazłem w pracy mojego najlepszego przyjaciela?*
11. *Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy rozmawiałem z kimś o postępach, jakie poczyniłem?*
12. *Czy miałem w pracy możliwość dokształcania się i rozwoju?*

¹⁰³ Ibidem, s. 123-124.

Uzyskane odpowiedzi pozwalają obliczyć indeks poziomu zaangażowania (Q12) i pogrupować pracowników na: zaangażowanych, niezaangażowanych i aktywnie niezaangażowanych¹⁰⁴.

Powyższe rozważania prowadzą do dosyć oczywistej konstatacji, iż nagrody i kary stanowią jeden z najważniejszych instrumentów oddziaływania wychowawczego, a także służą motywowaniu pracowników do przestrzegania dyscypliny i porządku koniecznego do funkcjonowania organizacji pracy¹⁰⁵. Wpływają również na ich zaangażowanie w wykonywane obowiązki służbowe. Na przestrzeni dziejów proporcje stosowania nagród oraz kar wyraźnie akcentowały wzmocnienia negatywne, preferując zmuszanie pracowników do wydajniejszej pracy za pomocą szerokiego wachlarza kar, unikając jednocześnie chwaleń jako przyczyny wpływającej negatywnie na skuteczność oraz dynamikę pracy¹⁰⁶.

Kwestia czy stosować kary, czy też raczej nagrody pojawia się jako problem w czasach stosunkowo nieodległych, w nurcie humanizacji pracy (lata 50. ubiegłego wieku). Trzeba pamiętać nie tylko o ich funkcji instrumentalnej, ale także o ich względnym charakterze – wpływają na motywację jednostki, tylko gdy są odpowiednio dostosowane do ich indywidualnych potrzeb.

Motywacja pozytywna i negatywna

Oprócz klasyfikacji motywacji na zewnętrzną oraz wewnętrzną, możemy również dokonać jej podziału na pozytywną, czyli dodatnią oraz negatywną, czyli ujemną¹⁰⁷.

Założeniem motywacji pozytywnej jest zwiększenie w pracownikach motywacji wewnętrznej. Motywacja pozytywna opiera się na wytworzeniu i wzmocnieniu chęci do realizacji zadania. Dlatego także nazywana motywacją dodatnią, ponieważ koncentruje się na dodatnich wzmocnieniach. Związana jest z chęcią dążenia do celu, która jest tym silniejsza, im krótsza jest droga do zapowiedzianej nagrody. Motywacja pozytywna ma umożliwić pracownikowi osiągnięcie lepszego niż dotychczas poziomu

¹⁰⁴ Business Journal. *Feedback for Real*. <https://news.gallup.com/businessjournal/811/feedback-real.aspx>. (dostęp: 21.04.2023)

¹⁰⁵ R. Kowalczyk, T. Sieczyński, *Psychologia i socjologia pracy*, WSiP, Warszawa 1984, s. 183.

¹⁰⁶ K. Michalik, *Stosowanie nagród i kar w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2005, nr 7, s. 73-86.

¹⁰⁷ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 141.

zaspokojenia potrzeb, a także zachęca ona do przyjęcia nowych wyzwań lub poszukiwania najlepszych rozwiązań¹⁰⁸.

Z kolei motywacja negatywna dotyczy wpływania na ludzi opartego na strachu związanym z niewykonaniem powierzonego zadania. Często objawia się ona groźbą zmniejszenia kwoty wynagrodzenia lub zwolnienia z pracy. Dlatego też mobilizuje pracownika do pracy w celu uniknięcia szkody. W zależności kiedy się ją zastosuje, może spowodować także niechęć do realizowania powierzonych zadań lub opór przed nimi¹⁰⁹.

Motywowanie poprzez oddziaływanie ujemne może zmuszać ludzi do pracy ale nie wytworzy w nich zamiłowania i entuzjazmu przy wykonywaniu codziennych obowiązków. Motywowanie pozytywne powoduje większą aktywizację pracownika i pełniejsze wykorzystanie jego możliwości z uwagi na większe zaangażowanie emocjonalne. Jest ona motywacją dążenia do czegoś, co w przeświadczeniu pracownika jest warte jego energii oraz poświęcenia (premia, awans, uznanie przełożonego).

Teorie motywacji

Na przestrzeni lat sformułowano wiele teorii motywacji. Niestety psychologia nie doczekała się jeszcze całościowej teorii w pełni wyjaśniającej spektrum ludzkich motywów i popędów. Różnią się one między sobą pod wieloma względami, jednak wszystkie koncentrują się na trzech podstawowych aspektach:

- przyczynach ludzkiego zachowania,
- kierunku działań człowieka,
- wytrwałości w dążeniu do celu.

Teorie przedstawione w niniejszej pracy przedstawiają jedynie zarys najważniejszych koncepcji motywacyjnych, z których wiele uległo późniejszej modyfikacji, co wymagałoby osobnego omówienia. W literaturze opisano różne klasyfikacje teorii motywacji. Autorem jednej z nich jest Franken, który wyróżnił sześć typów teorii motywacji¹¹⁰. Każda z tych teorii ma również ograniczony zasięg, oparty o jedną konkretną tradycję badawczą.

¹⁰⁸ J. Żukowska, *Istota motywacji pracowników tworzących zespoły w procesach innowacyjnych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2017, nr 48/2, s. 423.

¹⁰⁹ A. Miszczak, J. Walasek, op. cit., s. 55.

¹¹⁰ R.E. Franken, op. cit., s. 25.

Teoria instynktów

Zgodnie z teorią instynktów, która wywodzi się z nurtu biologicznego, organizmy rodzą się wyposażone w zbiór biologicznie uwarunkowanych zachowań nazywanych *instynktami*, które, generalnie rzecz ujmując, służą przetrwaniu jednostki. Idea instynktu pojawiła się już bardzo wcześnie, ponieważ już w pismach św. Tomasza z Akwinu (ok. 1225-1274 r.). Tłumaczył on zachowania adaptacyjne zwierząt, które są wyposażone właśnie w instynkty, dostarczające im energii pozwalającej na działanie w sposób celowy i wytrwały¹¹¹. Św. Tomasz pisze, że u zwierząt oceny tworzone przez zmysł osądu są przyjmowane do świadomości wyłącznie dzięki naturalnemu instynktowi. Rola instynktu jest u nich bardzo ważna, jednak Akwinanta odrzucał myśl, że to samo mogło dotyczyć także człowieka. Fizyczny aspekt natury człowieka rządzi się bowiem innymi prawami. U podłoża tego przeświadczenia leży przekonanie, iż człowiek, jako istota stworzona przez Boga, jest wyposażona w duszę oraz umiejętność racjonalnego myślenia, dzięki temu może odpowiadać za swoje czyny¹¹². Władza, która prowadzi do podejmowania decyzji, znajduje się w samej duszy człowieka, ponieważ znajdujemy w niej samo działanie i możliwość, potrzebne do ujęcia władzy. Innymi słowy, władza jest czymś, co umożliwia człowiekowi jakieś działanie. Jeżeli człowiek ma władzę poznawczą, to znaczy, że może poznawać i ta właśnie cecha różni motywację instynktowną człowieka od zwierzęcia¹¹³.

Ważnym aspektem w teorii instynktu stanowi pojęcie agresji, która odgrywa rolę naturalnej formy wyładowania energii, mało podatnej na wpływy zewnętrzne i proces uczenia się. Głównym inicjatorem teorii agresji jako instynktu był Konrad Lorenz¹¹⁴, zoolog i współtwórca etologii, nauki o zachowaniu zwierząt. Zauważył on, iż samce

¹¹¹ R.E. Franken, op. cit., s. 22.

¹¹² Myślenie to kategoria nie tylko bliska racjonalności, ale samemu mózgowi i sposobowi życia. To także odróżnia człowieka od zwierzęcia. „Mózg jest przecież organem zmysłów wewnętrznych odpowiedzialnych za przetwarzanie danych zmysłowych. Treści intelektualne nie będą więc przetwarzane w mózgu, ale w intelekcie. Czyli człowiek, spoglądając na to od strony filozoficznej, nie myśli mózgiem (jak zwykle się uważać), ale raczej myśli intelektem. Innymi słowy że człowiek posiada tak dobrze rozwinięty mózg, aby władze zmysłowe mogły współpracować z władzami duchowymi. Do wyjaśnienia różnicy między człowiekiem a zwierzęciem potrzeba sięgnąć głębiej, niż tylko do sposobu zorganizowania materii. Zwierzę, choć może poznawać, kojarzyć i oceniać na sposób zmysłowy, to nigdy nie będzie w stanie utworzyć żadnego pojęcia. Poznanie jest bowiem jednym z głównych przejawów życia. A więc sposób poznania świadczy o sposobie życia. W interesującym nas obecnie aspekcie ta różnica pomiędzy człowiekiem a zwierzęciem jest właśnie różnicą sposobu życia” Ks. T. Stępień, *Wprowadzenie do antropologii filozoficznej św. Tomasza z Akwinu*, Warszawskie Towarzystwo Teologiczne, Warszawa 2013, s. 72-73.

¹¹³ T. Stępień, *Wprowadzenie do antropologii filozoficznej św. Tomasza z Akwinu*, Warszawskie Towarzystwo Teologiczne, Warszawa 2013, s. 70.

¹¹⁴ K. Lorenz, *Tak zwane zło*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1972.

niektórych gatunków ryb tropikalnych bronią swojego terytorium przed innymi samcami. Jeśli przez dłuższy czas nie pojawi się żaden rywal, atakują przedstawicieli, w podobny sposób ubarwionych¹¹⁵, albo wyładowują się na swojej partnerce. A zatem okazuje się, że agresja przynajmniej w niektórych przypadkach popędem – potrzebą organizmu, która musi być zaspokojona, podobnie jak głód czy pragnienie. Agresja nie jest jedyną siłą wpływającą na zachowanie zwierząt – Lorenz stworzył termin „parlament instynktów” określający wszystkie popędy, które ujawniają się w tym samym czasie i wpływają łącznie na zachowanie¹¹⁶. Cztery główne popędy to zdobywanie pokarmu, popęd płciowy, ucieczka i agresja. Wzbudzają one odpowiednie instynkty narzędziowe – wrodzone wzorce zachowań, które muszą zostać rozładowane, nawet jeśli w środowisku przez dłuższy czas nie pojawia się odpowiedni bodziec wyzwalający (np. instynkt łowiecki kota, który spontanicznie poluje dla zabawy, choć wcześniej został nakarmiony)¹¹⁷.

Lorenz zwrócił uwagę na współzależność między agresją a stopniem rozwoju społecznego. Uważał, że tylko zwierzęta agresywne mogą tworzyć indywidualne więzi, na których opiera się bardziej złożona organizacja społeczna. Wyróżnia on cztery poziomy rozwoju społecznego:

- anonimowe stado – nie ma kontaktu między poszczególnymi osobnikami,
- społeczność bez indywidualnych więzi – kontakt między osobnikami jest okresowy i ograniczony – np. para lęgowa, którą łączy tylko miejsce gniazdowania,
- trzeci poziom – szczury, które rozpoznają się po zapachu, jednak nie ma między nimi więzi indywidualnych,
- społeczność charakteryzująca się osobistymi więziami – taka, która wychowuje razem potomstwo (tylko zwierzęta, które opiekują się potomstwem, mogą przejawiać zachowania społeczne)¹¹⁸.

Jak wynika z powyższych rozważań, popęd agresji jest wrodzonym wzorcem zachowania, automatycznie wzbudzany przez pojawienie się w otoczeniu odpowiednich „wyzwalaczy” oraz hamowany przez pojawienie się odpowiednich

¹¹⁵ Ibidem, s. 45-46.

¹¹⁶ Ibidem, s. 126.

¹¹⁷ A. Sołtysiak, *Czy istnieje archetyp wroga? Rozważania o agresji u ludzi i innych zwierząt*, [w:] *Wyobrażenie wroga w dawnych kulturach*, J. Olko, P. Prządka-Giersz (red.), OBTA UW, Warszawa 2007, s. 11.

¹¹⁸ Por. I. Eibl-Eibesfeldt, *Miłość i nienawiść*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1997, s. 151.

„kontrwyżwalaczy”. Organizm nie musi uczyć się znaczenia ani jednych, ani drugich, gdyż zdolność do stosownego reagowania na te bodźce jest mu wrodzona. Co więcej, agresja ma charakter spontaniczny, tzn. może pojawiać się bez jakichkolwiek powodów zewnętrznych¹¹⁹. Choć na początku teoria ludzkiej agresji Lorenza miała wielu zwolenników, natomiast później została sklasyfikowana przez badaczy jako z gruntu fałszywa¹²⁰. Po pierwsze, mimo że takie wzorce powszechnie obserwuje się u ryb i ptaków, u bardziej zaawansowanych ewolucyjnie zwierząt typowe dla danego gatunku zachowanie agresywne może się w ogóle nie pojawiać. Po drugie, nie ma żadnych danych dowodzących jakoby u wyższych zwierząt agresywna energia była spontanicznie produkowana i składowana w organizmie, a jej kumulacja prowadziła do spontanicznej agresji pod nieobecność jakiegokolwiek prowokacji¹²¹.

Teoria ewolucji

Należy podkreślić, że ewolucja i teoria ewolucji to pojęcia odmienne. Pierwsze pojęcie, jak podaje słownik języka polskiego PWN, to inaczej proces zachodzący w przyrodzie na przestrzeni wielu pokoleń, polegający na zmianach budowy organizmów i powstawaniu nowych. Ten drugi termin z kolei odnosi się do opisu przebiegu i mechanizmów procesu ewolucji, która jako taka jest obecnie niepodważalnym faktem naukowym, udokumentowanym dowodami wywodzącymi się z wielu dziedzin nauki. O ile żaden naukowiec z reguły nie podaje więc w wątpliwość występowania zjawiska ewolucji i jego decydującej roli w zróżnicowaniu i funkcjonowaniu biosfery czy zachowania ludzi i zwierząt, o tyle teoria ewolucji, z samej definicji, jako teoria naukowa, podlega modyfikacjom i procesom falsyfikacji przez świat nauki metodami naukowej metodologii¹²². Niektórzy w swym krytycyzmie, idą jeszcze dalej nazywając teorię ewolucji nieprawdopodobną opowieścią, której siłą napędową są teologiczne założenia i religijne sentymenty, nie zaś naukowe rozumowanie¹²³.

Podstawą do uogólnień teoretycznych stały się dla Darwina wyniki wieloletnich obserwacji flory i fauny, w tym pięcioletnia podróż po świecie okrętem *Beagle*. Karol

¹¹⁹ B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009, s. 180.

¹²⁰ Ibidem, s. 181.

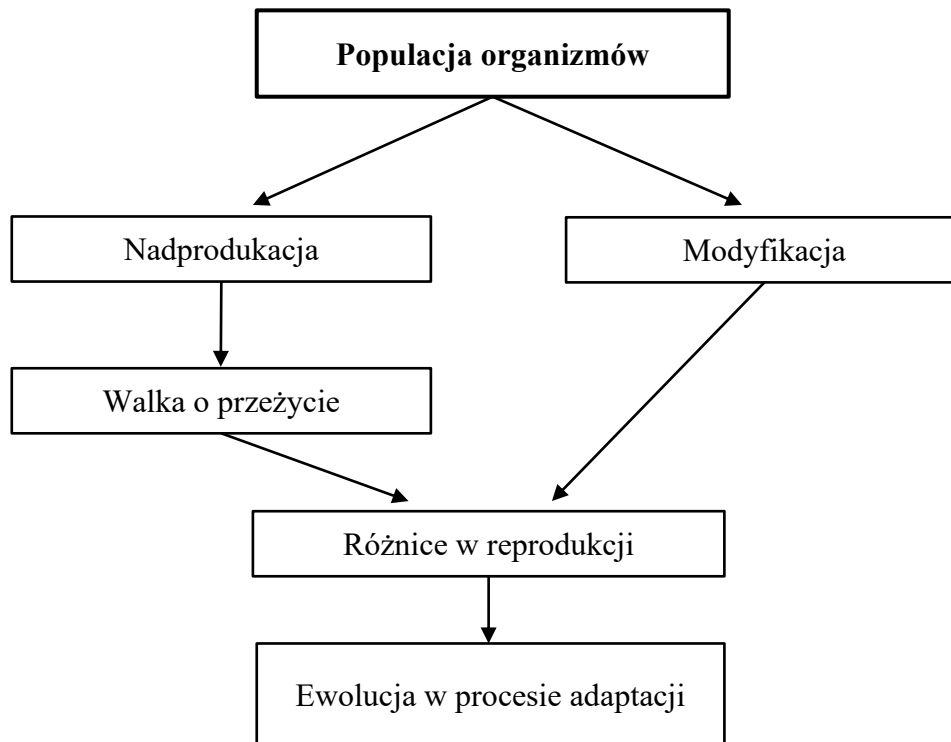
¹²¹ Ibidem.

¹²² P. Koperski, *Współczesne poglądy na teorię ewolucji*, „Edukacja Biologiczna i Środowiskowa” 2009, nr 29, s. 10-21.

¹²³ C.G. Hunter, *Dlaczego teoria ewolucji nie spełnia kryterium naukowości*, „Filozoficzne Aspekty Genezy” 2012, nr 9, s. 53-78.

Darwin twierdził, iż cechy fizyczne i zachowanie ludzi oraz zwierząt uwarunkowane są strukturą biologiczną. U wszystkich gatunków podlega ona zmianom w wyniku presji środowiska. Zasadniczym pojęciem w darwinowskim mechanizmie ewolucji drogą doboru naturalnego jest dostosowanie, które jest rozpatrywane na poziomie poszczególnych genów lub osobników. Co ważne, osobniki wykazujące korzystne cechy mają większą szansę na przeżycie i sukces reprodukcyjny, co w konsekwencji prowadzi do zwiększania częstości występowania korzystnych genów w danej populacji¹²⁴. Innymi słowy, dobór naturalny, jest czynnikiem ukierunkowującym ewolucję – kumulacja zmian w ciągu pokoleń prowadzi do powstania nowych gatunków, podobnie jak działania człowieka w doborze hodowlanym prowadzą do powstania nowych ras i odmian. Istotę doboru naturalnego ukazuje rysunek 1.

Rysunek 1: Mechanizm doboru naturalnego



Źródło: opracowanie własne.

Darwin utrzymywał, że zachowaniem ludzi i zwierząt rządzą te same prawa. Zachowanie człowieka można zrozumieć na podstawie obserwacji jego interakcji z otoczeniem, a zatem jest ono ściśle powiązane ze środowiskiem oraz biologią.

¹²⁴ Definicja pojęcia: dobór naturalny. <https://www.ekologia.pl/wiedza/slovniki/leksykon-ekologii-i-ochrony-srodowiska/dobor-naturalny>.

Rdzeń ewolucji to przekonanie, że późniejsze formy życia pochodzą od form wcześniejszych dzięki opisanym przez Darwina podstawowym mechanizmom: mutacje, selekcja naturalna i dziedziczenie. Naturalna selekcja wymaga przypadkowych wariacji osobniczych. Oczywiście należy zaznaczyć, że zjawisko ewolucji nie zostało odkryte przez Darwina – wiedzieli o nim już choćby starożytni Grecy. Zasługą Darwina było jednak wskazanie, że dobór naturalny jest podstawowym mechanizmem ewolucji.

Freudowska teoria popędów

Zygmunt Freud był lekarzem, toteż teorie swą wywiódł z współczesnej mu wiedzy o biologii, fizjologii człowieka i medycyny. Jego podejście do sformułowania swojej teorii było jednak niezwykle i pionierskie, mianowicie fizjologię organizmu człowieka rozpatrywał łącznie z wiedzą o dojrzewaniu organizmu człowieka i dostępną mu wiedzą psychologiczną oraz socjologiczną.

U podstaw psychoanalizy, od jej powstania do dnia dzisiejszego, leży koncepcja nieświadomych procesów psychicznych, w których istotną rolę odgrywają emocje i popędy, w tym ich konflikt z uwewnętrznionymi normami i zasadami obowiązującymi w danej kulturze oraz próba przezwyciężenia tego konfliktu poprzez znalezienie kompromisu z rzeczywistością, co jest zadaniem świadomego „ja”¹²⁵.

Podstawowym obszarem badań w modelu popędowym są procesy emocjonalno-motywacyjne oraz możliwości regulacyjne jednostki, które ściśle wiążą się z jej rozwojem oraz jej indywidualną historią życia. Procesy emocjonalno-motywacyjne (popędy) są bardzo głęboko osadzone w psychobiologicznej strukturze jednostki i są ewolucyjnie wspólne dla człowieka i zwierząt¹²⁶.

Według austriackiego lekarza kierunek ludzkiego zachowania jest oparty o niektóre zasady poznania się i uczenia. Kumulacja energii związanej z jednym z popędów stawała się źródłem napięcia. Aby zmniejszyć to napięcie dana osoba szuka odpowiedniego obiektu, który był reprezentowany przez popęd.

Zdaniem Freuda motywacja pochodzi przede wszystkim z części instynktownej i nieświadomej umysłu, którą nazwał *id*. To właśnie tam, jak twierdził, czają się dwa podstawowe pragnienia: *eros*, pragnienia seksualne, i *tanatos*, impulsy agresywne i destrukcyjne. I wszystko, co robimy, opiera się, zdaniem Freuda, na tych dwóch

¹²⁵ S. Freud, *Popędy i ich losy*, [w:] *Psychologia nieświadomości. Dzieła, t. VIII*, S. Freud, Wydawnictwo KR, Warszawa 2009, s. 55-76.

¹²⁶ C. Żechowski, *Teoria emocji i popędów – od Sigmunda Freuda do Jaaka Pankseppa*, „Psychiatria Polska” 2017, nr 51(6), s. 1181-1189.

pragnieniach lub na działaniach umysłu, próbującego oba je kontrolować. Instynkty seksualne czy też instynkty życiowe to te, które dotyczą podstawowego przetrwania, przyjemności i reprodukcji. Te instynkty są niezbędne dla podtrzymania życia jednostki, jak również dla kontynuacji gatunku. Chociaż mamy skłonność do myślenia o instynktach życiowych w okresie prokreacji seksualnej, to obejmują one także takie pragnienia, głód i unikanie bólu. Energia stworzona przez instynkt życia nazywana jest libido¹²⁷. Zachowania zwykle związane z instynktem życiowym to miłość, współpraca i inne prospołeczne działania. Oprócz libido jako siły napędowej ludzkiego działania, Freud wyróżniał również instynkt samozachowawczy. Pierwszy kierował się zasadą przyjemności, drugi zasadą rzeczywistości. Inny jest także stosunek obu tych popędów do lęku – instynkt seksualny ma o wiele silniejsze powinowactwa z lękiem niż instynkt samozachowawczy. „Niezaspokojenie głodu i pragnienia, dwóch najelementarniejszych popędów zachowawczych, nie ma nigdy za skutek przemiany ich w lęk – stwierdza Freud – podczas gdy przekształcenie się niezaspokojonej libido w lęk należy do zjawisk najlepiej znanych i najczęściej spostrzeganych”¹²⁸.

Oprócz *erosa*, Freud wprowadził obok pojęcie instynktu śmierci. Zostało początkowo opisane w *Zasadzie Poza przyjemnością*, w której Freud zaproponował, że „celem wszelkiego życia jest śmierć”¹²⁹. Na poparcie swojej teorii Freud zauważył, że ludzie, którzy doświadczają traumatycznych przeżyć, często odtwarzają to doświadczenie. Z tego wywnioskował, że ludzie mają nieświadome pragnienie śmierci, ale instynkty życiowe w dużym stopniu łagodzą to życzenie. Freud oparł swoją teorię na m.in. na doświadczeniach żołnierzy po I wojnie światowej. Jego pacjenci często odtwarzają swoje doświadczenia bitewne i zauważyli, że „sny mające miejsce w traumatycznych przeżyciach mają tę cechę, że wielokrotnie doprowadzają pacjenta ponownie do sytuacji jego wypadku”¹³⁰.

¹²⁷ W samym ludzkim libido rysuje się pewna rozbieżność – dzielimy je na m libido bezobiektywne i libido obiektywne, już określone przez obiekt i na nim utrwalone. Libido bezobiektywne miałyby w ujęciu Freuda stanowić pierwotną, wyjściową formę libido, które nie zostało jeszcze utrwalone na żadnym obiekcie seksualnym. W nim też miałyby znajdować się ów „nadmiar” popędowej energii, który nie zanika w nim również wtedy, gdy zostało ono utrwalone na jakimś określonym obiekcie. Libido obiektywne natomiast to libido już z góry nakierowane na określony obiekt i w nim niejako się wyczerpujące, chociaż w istocie nigdy nie do końca. Zawsze bowiem gdzieś w tle zostaje w nim coś z owego „nadmiaru” właściwego libido bezobiektywemu – P. Dybel, *Zbłąkany Eros? Freud i mesjański witalizm*, „Teksty Drugie” 2015, nr 6, s. 169-185.

¹²⁸ S. Freud, *Wstęp do psychoanalizy*, PWN, Warszawa 1984, s. 401.

¹²⁹ S. Freud, *Poza zasadą przyjemności*, PWN, Warszawa 2021,

¹³⁰ K. Cherry. *Instynkty życia i śmierci Freuda*. <https://pl.reoveme.com/instynkty-zycia-i-smierci-freuda>. (dostęp: 29.04.2023)

Żeby uniknąć problemów psychicznych, musimy wciąż poszukiwać akceptowanych sposobów zaspokajania pragnień seksualnych i agresywnych. Freud wierzył, że praca, a praca twórcza w szczególności (lub też aktywności jak taniec, malarstwo, muzyka) pośrednio pozwala zaspokoić popęd seksualny, a agresywne zachowania typu krzyczenie, obrzucanie wyzwiskami czy nawet stres są psychologicznie bezpiecznymi sposobami zaspokojenia naszych destrukcyjnych skłonności. *Eros* i *tanatos* były zatem potrzebne do rozbudowania freudowskiej koncepcji teorii instynktów o próbę wyjaśnienia głębszych zaburzeń psychicznych np. fobii czy depresji. Mimo, że dana osoba przekieruje swoją energię na obiekt, który umożliwi zredukowanie napięcia, niestety w dłuższej perspektywie nie przyniesie to upragnionego celu (ponieważ każdy popęd ma właściwy mu obiekt). Napięcie powoduje powstanie neurotycznego leku, którego pacjent nie jest sam w stanie często się pozbyć. Jako terapeuta pomagał Freud zrozumieć ludziom, w jaki sposób przekierowali energię swoich instynktów, lub też dlaczego ogarnia ich lęk lub poczucie winy, gdy pomyślą o zaspokojeniu swoich popędów. Zdaniem Freuda popędy same w sobie nie są złe, jedyną drogą do szczęścia jest ich zaspokojenie. Trzeba nauczyć się z nimi radzić, a w tym ma za zadanie pomóc psychoanaliza oraz psychoterapeuta.

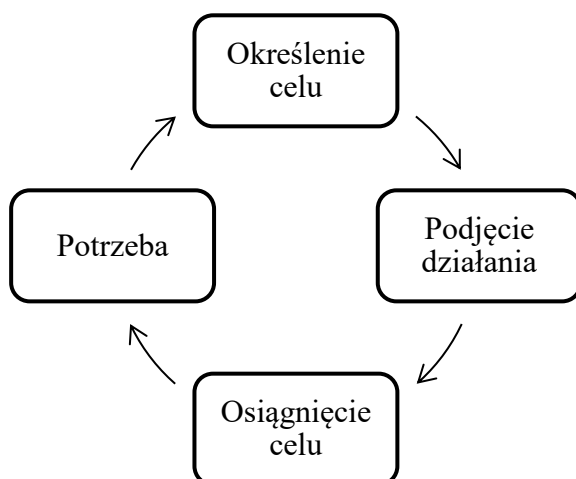
Teoria potrzeb

Teorie potrzeb, zwane również teoriami treści, podkreślają znaczenie zrozumienia czynników wewnętrznych, które powodują określone postępowanie człowieka. Poszukują one odpowiedzi na pytania: Jakie potrzeby ludzie chcą zaspokoić? Co zmusza ich do działania? Teorie te zakładają, że każdy człowiek posiada wewnętrzne potrzeby i dąży do ich całkowitego lub przynajmniej częściowego zaspokojenia, co z kolei stanowi siłę napędową skłaniającą ludzi do działania¹³¹. W związku z tym zwolennicy teorii potrzeb odrzucają myśl, że za każdym zachowaniem stoi instynkt, tylko wspomniany zestaw potrzeb, który można modyfikować za pomocą uczenia się.

Podstawowe założenie teorii potrzeb prezentuje rysunek 2.

¹³¹ A. Miler-Zawodniak, *Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2012, nr 4, s. 101-116.

Rysunek 2: Założenie teorii potrzeb



Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 107.

Ten model procesu motywacji sugeruje, że motywację inicjuje świadome lub nieświadome rozpoznanie niezaspokojonych potrzeb, które są wywoływane przez pragnienie osiągnięcia czy też zrealizowania planów, marzeń czy zamiarów. Następnie określone zostają cele, których realizacja przyniesie zaspokojenie owych potrzeb i pragnień. W następnym etapie jednostka decyduje się na wybór konkretnej ścieżki zachowania prowadzącego do osiągnięcia owych celów. Kiedy cel zostaje osiągnięty, wtedy również potrzeba zostaje zaspokojona¹³².

Jedną z najbardziej docenianych teorii potrzeb opracował amerykański psycholog Henry Murray. Nie ograniczył się on tylko do przedstawienia ogólnej struktury osobowości człowieka, lecz wiele miejsca poświęcił wartościom i właśnie jego potrzebom. Według niego wartość to część świata przedmiotowego, ku któremu skierowane są potrzeby. Murray wyróżnia tendencje do działania, wektory (*vectors*) oraz wartości (*value*). Różne wektory mogą łączyć się z wieloma wartościami, co daje obraz ludzkich potrzeb¹³³.

Potrzeby, zdaniem Murraya, charakteryzują się selektywnością zmierzającą do eliminowania bodźców zagrażających organizmowi, szukaniem obiektów redukujących napięcia, ekspresją emocji i uczuć, uzewnętrznianiem reakcji na stopień zaspokojenia. Ich zasadniczym kierunkiem jest automatyczne nastawienie na cel¹³⁴.

¹³² M. Armstrong, op. cit., s. 107.

¹³³ H.A. Murray, Próba analizy sił kierunkowych osobowości, [w:] *Problem osobowości i motywacji w psychologii amerykańskiej*, J. Reykowski (red.), PWN, Warszawa 1964, s. 165-191.

¹³⁴ B. Mróz, Znaczenie koncepcji potrzeb H.A. Murraya, R.M. Ryana i E.L. Deciego w badaniach obrazu siebie u kierowników wyższego szczebla, „Czasopismo Psychologiczne” 2014, nr 19(2), s. 239.

Murray w swojej teorii często używał zamiennie pojęć „wartość” i „potrzeba”. Twierdził, że potrzeby są głównym składnikiem osobowości i dzięki nim można tłumaczyć wiele zachowań ludzkich. Potrzeby mogą być wyeksponowane i jawne, ale także tłumione. Mogą być obserwowane przez drugiego człowieka, jak np. potrzeba dominacji lub agresji, ale też być spychane do nieświadomości, np. potrzeba upokorzenia czy doznawania wrażeń zmysłowych. Potrzeby (wartości) są przez człowieka zhierarchizowane. Silniejsze to zdecydowanie te niezaspokojone, powodujące frustrację¹³⁵. Murray wyróżnił listę podstawowych potrzeb ludzkich¹³⁶:

1. Potrzeba upokorzeń – masochizm, uległość, poczucie winy;
2. Potrzeba osiągnięć – perfekcjonizm, rywalizacja, stawiania sobie coraz to nowych, wyższych celów;
3. Potrzeba przynależności – poczucie wspólnoty z innymi, zawieranie nowych znajomości, współpraca;
4. Potrzeba agresji – stosowanie przemocy fizycznej, psychicznej, werbalnej; zachowania destrukcyjne wobec innych i samego siebie;
5. Potrzeba autonomii – niezależność, decydowanie o samym sobie, niepoddawanie się naciskom z zewnątrz;
6. Potrzeba przeciwdziałania – przewycięzanie słabości, wiara w swoje możliwości mimo odniesionych porażek, poczucie dumy i szacunku do samego siebie;
7. Potrzeba obrony – apologia, obrona przez oskarżaniem i krytyką;
8. Potrzeba okazywania komuś szacunku – współpraca i podążanie za liderem; okazywanie podziwu i szacunku osobie dominującej w danej grupie;
9. Potrzeba dominacji – potrzeba przywództwa i dominacji w grupie; stosowanie nakazów, rozkazów i zakazów jako formy komunikacji z innymi; wywieranie wpływu na innych członków grupy;
10. Potrzeba pokazywania się – przykuwanie uwagi innych poprzez stosowanie wachlarza rozmaitych zachowań: zaskakiwania, rozśmieszania, zaciekawienia, przerażania, szokowania;
11. Potrzeba unikania obrażeń – unikanie niebezpiecznych sytuacji, bólu, chorób i śmierci; stosowanie środków prewencyjnych;

¹³⁵ Ibidem, str. 240.

¹³⁶ R.E. Franken, op. cit., s. 31.

12. Potrzeba unikania porażki – strach przed niepowodzeniami, kompromitacją, unikanie działań w obawie przez porażką;
13. Potrzeba opiekowania się – pomoc innym, okazywanie współczucia, wspieranie, opiekowanie się słabszymi;
14. Potrzeba porządku – drobiazgowość, skrupulatność, potrzeba dążenia do porządku, czystości i ładu;
15. Potrzeba zabawy – szukanie rozrywki, odprężenia, zabawy; wesołość, śmiech, ekstrawertyczny tryb życia;
16. Potrzeba odrzucania – skłonność do dyskryminowania, lekceważenia, ignorowania niektórych ludzi;
17. Potrzeba wrażeń zmysłowych – czerpanie przyjemności z wrażeń zmysłowych np. smaku, zapachu, dźwięku;
18. Potrzeba seksu – aktywne życie erotyczne; łatwe nawiązywanie kontaktów seksualnych z innymi;
19. Potrzeba doznawania opieki – bycie zależnym od innych; szukanie wsparcia, pomocy, opieki u innych osób;
20. Potrzeba rozumienia – myślenie logiczne i abstrakcyjne; analizowanie doświadczeń, definiowanie relacji.

Murraya nie interesował fakt, czy wyżej wymienione potrzeby są wrodzone lub nabyte. Zgadzał się z możliwością, że mogą być one nabyte. Bardziej jednak niż uwarunkowania genetyczne zaprzętała jego uwagę siła, z jaką konkretne potrzeby oddziałują na człowieka. Do tego służył skonstruowany przez niego Test Apercepcji Tematycznej¹³⁷, który mierzył siłę natężenia danej potrzeby.

Omawiając współczesne teorie potrzeb nie sposób pominąć najślynniejszej doktryny z tego zakresu, a mianowicie piramidy potrzeb stworzonej przez Abrahama Maslowa. Za opus magnum Maslowa uważa się wydaną w 1954 r. książkę „Motywacja i osobowość”¹³⁸, jednak za początki jego teorii przyjmuje się opublikowaną jedenaście lat wcześniej w czasopiśmie naukowym „Psychological Review” pracę pt. „A Theory

¹³⁷ Test Apercepcji Tematycznej jest testem diagnostyczny zaliczanym do metod projekcyjnych. Składa się z kart ilustrujących osoby w różnych sytuacjach życiowych oraz z motywami abstrakcyjnymi. Zadaniem badanego jest opowiedzenie historii na podstawie obrazu przedstawionego na karcie, z uwzględnieniem fabuły, przewidywanego rezultatu, a także cech i uczuć występujących postaci. Badany jest nieświadomy, że opisując sytuację w istocie werbalizuje swoje własne nieświadomione skłonności. Tym samym zakłada się, że ukryta motywacja jest związana z wyrażaną treścią, a rzeczywiste zachowanie z fantazją badanego. (*Test Apercepcji Tematycznej TAT*. <http://kanonpojecpsychologicznych.pl/encyclopedia/test-apercepcji-tematycznej>. (dostęp: 10.05.2023)

¹³⁸ A. Maslow, *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa 2013.

of Human Motivation”. Maslow wyróżnił w niej pięć grup potrzeb – potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, miłości i przynależności, szacunku i uznania, samorealizacji, – twierdząc jednocześnie, że to właśnie one, a nie system kar i nagród, są motywatorami ludzkich zachowań.

Rysunek 3: Hierarchia potrzeb Maslowa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Kompetencje menedżerskie*. <https://kjarocka.pl/category/kompetencje-menedzerskie>.

Teoria motywacji Maslowa zakłada istnienie dwóch mechanizmów motywacyjnych:

- potrzeb niedoboru (d – needs),
- potrzeb wzrostu (b – needs), zwanych także przez Maslowa metapotrzebami¹³⁹.

Według Maslowa te potrzeby można podzielić na kategorie, które będą tworzyć hierarchiczną strukturę przypominającą piramidę. U jej podłoża znajdują się potrzeby elementarne, które cechuje charakter wzrostowy – dopiero kiedy zostaną zaspokojone potrzeby z najniższego poziomu, ważne stają się dla człowieka potrzeby wyższego rzędu. Innymi słowy, „wyższe” potrzeby” zaczynają wpływać na zachowanie, kiedy potrzeby bardziej podstawowe zostały zaspokojone. Hierarchia potrzeb według Maslowa obejmuje następujące kategorie:

¹³⁹ A. Maslow, *The farther reaches of human nature*, Arkana/Penguin Books, New York 1971.

1. Potrzeby biologiczne/fizjologiczne – głód, pragnienie, sen etc.; znajdują się one na dole hierarchii i muszą być zaspokojone, aby zostały uruchomione potrzeby z wyższych szczebli;
2. Potrzeby bezpieczeństwa – stanowią wewnętrzny motywator do unikania niebezpieczeństw; obejmują poczucie pewności, stabilności, oparcia, opieki oraz wolności od strachu, lęku i chaosu. Dochodzą do głosu tylko wtedy, kiedy potrzeby biologiczne zostały zaspokojone w wystarczającym stopniu;
3. Potrzeby przynależności i miłości – określane także jako potrzeby społeczne; zaczynają kierować człowiekiem, kiedy nie musi się już on troszczyć o bardziej podstawowe popędy typu głód, pragnienie czy własne bezpieczeństwo. Te wyższe potrzeby budzą w ludziach chęć nawiązania do kogoś, poczucia więzi z innymi, kochania i bycia kochanym. Wynikają one także z chęci nawiązywania różnych relacji międzyludzkich. Warto zaznaczyć, iż potrzeby miłości obejmują obdarzanie uczuciem i przyjmowanie uczucia (nie są synonimem seksu, który zaliczany jest do potrzeb fizjologicznych), kiedy są one zaspokojone dana osoba będzie odczuwać potrzebę obecności innych osób (przyjaciół, dzieci itp.), czyli będzie pragnąć związków z ludźmi;
4. Potrzeby szacunku – zwane również jako potrzeby uznania, są następne w hierarchii i obejmują potrzebę lubienia siebie, postrzegania siebie jako osoby kompetentnej i skutecznej oraz robienia wszystkiego, co konieczne, by zasłużyć na szacunek – zarówno w swoich, jak i w cudzych oczach. Dlatego też te potrzeby możemy podzielić na dwie kategorie: pierwsza dotyczy wewnętrznego pragnienia osiągnięć i fachowości, druga natomiast obejmuje pragnienie posiadania dobrej opinii, uznania czy też poważania ze strony innych;
5. Samorealizacja motywuje nas do poszukiwania możliwości najpełniejszego rozwoju naszego twórczego, ludzkiego potencjału. Samorealizujący się ludzie są sobie świadomi i się akceptują, są wrażliwi społecznie, spontaniczni i otwarci na nowość i zmianę¹⁴⁰. Charakterystyczne jest to, że na tym poziomie potrzeb, potrzeba samorealizacji jest indywidualna dla każdego człowieka, jednak ich pojawienie się musi być uwarunkowane

¹⁴⁰ P.G. Zimbardo, R.L. Johnson, V. McCann, op. cit., s. 57.

wcześniejszym zaspokojeniem potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa, przynależności i miłości oraz szacunku.

W swoich pierwszych tekstach Maslow umieścił samorealizację na szczycie hierarchii potrzeb. Nie poprzestał jednak na tych pięciu kategoriach, ponieważ później zaproponował jeszcze jedną potrzebę, którą nazwał *samotranscendencją*. Rozumiał ją jako wyjście poza samorealizację, życie wedle wartości nieukierunkowanych bezpośrednio na realizację własnego Ja¹⁴¹. Na *samotranscendencji* nie korzysta ponadto wyłącznie jednostka, lecz cały nasz ludzki gatunek. Człowiek, który osiągnął swój pełen potencjał, a także wszedł na najwyższy poziom świadomości emocjonalnej i duchowej, może wykorzystać swoje talenty i umiejętności dla dobra innych. Zaspokojenie tej najwyższej potrzeby w piramidzie może obejmować różne zachowania, od uczestniczenia w pracach wolontariatu po zaangażowanie w religię, politykę, muzykę czy poszukiwania intelektualne. Tym, co odróżnia *samotranscendencję* od samorealizacji, jest wyjście poza własną przyjemność czy poza inne egocentryczne korzyści; koncentrujemy się na altruistycznej pracy dla dobra innych. Główne założenia teorii potrzeb Maslowa zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1: Założenia teorii potrzeb Maslowa

Lp.	Założenie
1.	Im niższa potrzeba w hierarchii, tym jest ona silniejsza, gdyż dominuje nad potrzebą wyższą w sytuacji, kiedy obie nie są zaspokojone.
2.	Potrzeby wyższe pojawiają się później wraz z rozwojem człowieka.
3.	Im wyższa potrzeba, tym mniej niezbędne jest jej zaspokojenie dla utrzymania się przy życiu i tym dłużej może być ona niezaspokojona i tym łatwiej może zanikać.
4.	Zaspokojenie wyższych potrzeb stwarza lepsze warunki do biologicznej egzystencji człowieka.
5.	Potrzeby wyższe są subiektywnie mniej natarczywe, gdyż są mniej uświadomione.
6.	Zaspokojenie wyższych potrzeb przynosi więcej pożądaných skutków subiektywnych (szczęście, pogoda ducha), zaś zaspokojenie potrzeb niższego rzędu przynosi ulgę i odprężenie.
7.	Zaspokojenie wyższych potrzeb sprzyja zachowaniu zdrowia psychicznego.
8.	Zaspokojenie wyższej potrzeby wymaga spełnienia większej liczby warunków, gdyż jest ona bardziej złożona i wymaga zastosowania bogatszych środków działania i realizacji wielu celów cząstkowych (np. pozyskanie uznania).
9.	Muszą zaistnieć lepsze warunki zewnętrzne, aby mogły pojawić się wyższe potrzeby.

¹⁴¹ M.E. Koltko-Rivera, *Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification*, „Review of General Psychology” 2006, nr 10(4), s. 302-317.

Lp.	Założenie
10.	Jeżeli zaspokojona zostanie zarówno wyższa, jak i niższa potrzeba, to zaspokojenie tej wyższej człowiek ceni zwykle bardziej, co powodować może wyrzeczenia dla osiągnięcia wyższych celów.

Źródło: A. Miler-Zawodniak, *Teorie potrzeb...*, op. cit., s. 106.

Teorie poznawcze

Orientacja poznawcza motywacji zakłada, że ludzie tworzą sobie poznawcze reprezentacje środowiska i wykorzystują je w procesie kierowania swoim zachowaniem. Bowiem czynności takie jak oglądanie telewizji, czytanie książki, słuchanie muzyki, jazda na rowerze wynikają z motywacji osadzonej raczej w procesach poznawczych niż w podstawowych popędach czy instynktach. Co więcej, możemy stwierdzić, iż głównym założeniem poznawczej teorii motywacji jest teza, że ludzie chcą aktywnie gromadzić doświadczenia, na podstawie których konstruują porządek pozwalający w sposób pewny przewidywać wydarzenia w świecie i lepiej je rozumieć¹⁴².

Rewolucyjna w swoim czasie, nadal powszechna i ze względu na stabilną pozycję naukową rzadko będąca przedmiotem polemiki, teoria społecznego uczenia się Juliana Rottera stała się podstawą do opracowania determinantów wystąpienia określonego zachowania. Aby stwierdzić, co dokładnie determinuje nasze zachowania, musimy z kolei odnieść się do pojęcia umiejscowienia poczucia kontroli (LoC, ang. *locus of control*). Zgodnie z założeniami tej teorii sytuacje w życiu człowieka można rozmieścić na kontinuum, w którym człowiek może mieć wpływ na zdarzenia poprzez własne zaangażowanie oraz takich, na które nie ma żadnego wpływu. Rezultaty jego działań zależą od czynników losowych bądź od innych ludzi¹⁴³. Pierwsze z nich, zależne od nas, nazwano sytuacjami sprawnościowymi (ang. *skill*), a drugie, niezależne od nas – losowymi (ang. *chance*)¹⁴⁴.

Dla przewidywania zachowania się człowieka ważne są nie tyle obiektywne cechy sytuacji, ile sposób, w jaki człowiek ją spostrzega, a dokładniej – jakie nadaje jej znaczenie. Gdy wzmocnienie postrzegane jest jako następujące po własnym, zaangażowanym działaniu, lecz nie zawsze zgodne z oczekiwaniem, wtedy rozpatruje się je jako skutek przypadku, czynników środowiskowych, szczęścia. Rezultaty działania

¹⁴² G. Mietzel (red.), *Psychologia kształcenia*, GWP, Sopot 2003, s. 362.

¹⁴³ M. Warchał, *Poczucie umiejscowienia kontroli (LoC) jako determinant sukcesu edukacyjnego uczniów z trudnościami szkolnymi*, [w:] *Sukces jako zjawisko edukacyjne*, vol. 2, M. Humeniuk, I. Paszenda, W. Żłobicki (red.), Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2017, s. 221-229.

¹⁴⁴ R. Drwał, *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*, PWN, Warszawa 1995, s. 199.

pozostają niejako poza kontrolą człowieka. Gdy wyniki działania są tak interpretowane, to taki wzór kontroli nazywamy poczuciem kontroli zewnętrznej. Osoby, które cechuje zewnętrzne umiejscowienie kontroli odznaczają się niskim poczuciem własnej sprawczości, a zarówno sukcesy jak i porażki przypisują czynnikom od nich niezależnym. Skrajną formą zewnętrznego umiejscowienia kontroli jest wyuczona bezradność¹⁴⁵.

Z drugiej strony, jeżeli człowiek spostrzega, że rezultaty działania są zgodne z jego własnym zachowaniem lub z jego względnie stałymi właściwościami, określamy to jako poczucie kontroli wewnętrznej. Jednostka uważa, iż podejmowane przez nią decyzje i działania determinują rzeczywistość i prowadzą do oczekiwanych rezultatów. Osoby te mają wysokie poczucie własnej sprawczości, a sukcesy i porażki przypisują jedynie własnym umiejętnościom.

Upraszczając prezentowane tezy, najważniejszą konkluzją płynącą z teorii Rottera są kryteria umiejscowienia poczucia kontroli, które w zależności od wymienionych wzmocnień mogą być:

- wewnętrzne, gdzie zdolność do kontroli jest wtedy zależna od ja (poczucie kontroli wewnętrznej, inaczej mówiąc wewnętrzny LoC);
- zewnętrzne, gdzie zdolność do kontroli nie jest tu zależna od ja (poczucie kontroli zewnętrznej, inaczej zewnętrzny LoC)¹⁴⁶.

Znaczenie celów w budowaniu motywacji podkreślane bywa nie tylko w psychologii społecznej, ale także w szeroko rozumianych naukach społecznych. Jedną z ważnych teorii motywacji do pracy, tzw. teoria ustanawiania celów przyjmuje założenie, że źródłem motywacji do pracy jest pragnienie osiągnięcia konkretnego celu¹⁴⁷. W oparciu o badania empiryczne zwolennicy tej teorii przyjmują, iż posiadanie celów prowadzi do wyższego poziomu wykonywania zadań, a cele trudne (ale możliwe do osiągnięcia) oraz cele szczegółowe są silniejszymi czynnikami motywującymi niż cele łatwe i lub ogólne. Zdaniem Locke'a i Lathama, twórców teorii wyznaczania celów,

¹⁴⁵ Wyuczona bezradność odnosi się do stanu bierności, w której osoby są przeświadczone o niezdolności do kontrolowania zachodzących w życiu zdarzeń. W rezultacie jednostka uczy się, że nie ma zależności pomiędzy działaniem a pożądanymi wynikami. Zjawisko to wywala trzy deficyty w zachowaniu: poznawczy, motywacyjny oraz afektywny. W edukacji sytuacja taka pojawia się, gdy poprzednie porażki człowieka lub inne wydarzenia awersyjne mówią mu, że jego starania nie wpłyną na pożądane rezultaty. Umiejscowienie kontroli i poziom wyuczonej bezradności mają olbrzymi wpływ na funkcjonowanie jednostki zarówno w życiu codziennym, w domu jak i w pracy. Poczucie posiadania kontroli i możliwości wpływania na otaczającą rzeczywistość powodują wzrost aktywności, motywacji do działania, poczucia własnej skuteczności oraz pozytywnych emocji. (M. Kolber, *Psychologiczne aspekty wyuczonej bezradności i ich implikacje pedagogiczne*, „Przegląd Pedagogiczny” 2019, nr 2, s. 134-143).

¹⁴⁶ M. Warchał, op. cit., s. 222.

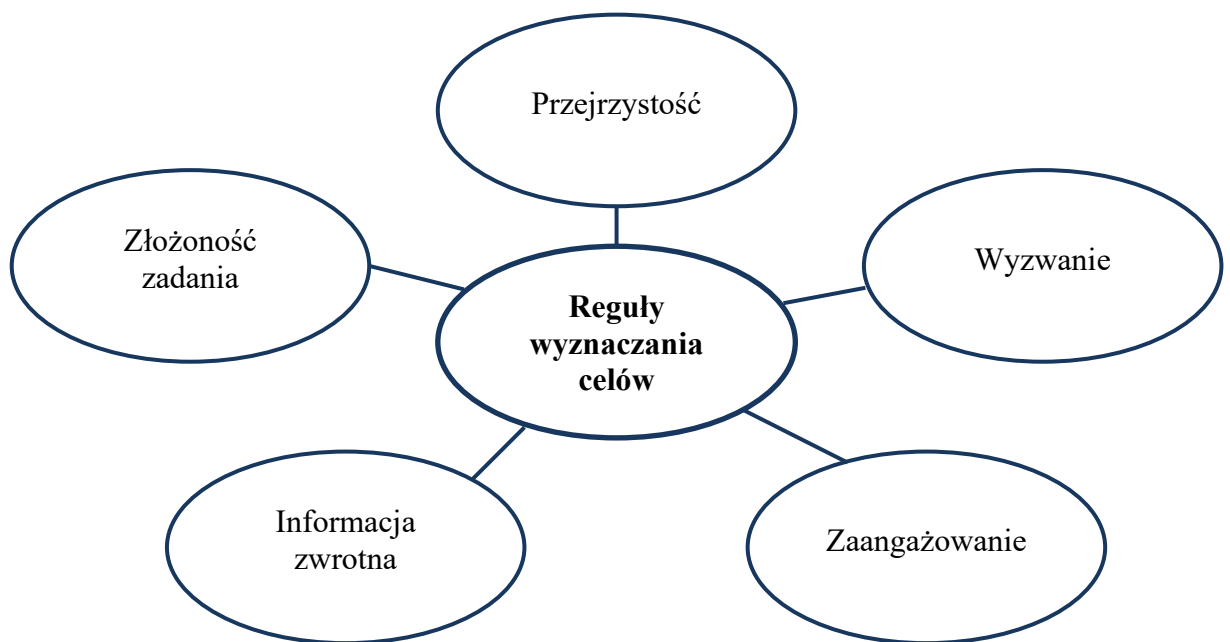
¹⁴⁷ E.A. Locke, G.P. Latham, op. cit.,

ludzie motywują się do działania właśnie poprzez wyznaczanie sobie celów. One z kolei wpływają na nasze zachowanie na cztery różne sposoby:

- kierują uwagę,
- mobilizują do działania,
- zachęcają do wytrwałości,
- ułatwiają opracowanie strategii¹⁴⁸.

Locke i Latham podkreślają także, iż konkretne i ambitne cele zwiększają motywację oraz wpływają na jakość pracy, ponieważ jeśli pracownik ma dostęp do informacji zwrotnych o zbliżaniu się do celu, ma poczucie własnego sprawstwa, a cel jest dla niego szczególnie ważny. W związku z tym ludzie są również bardziej zaangażowani w realizację swoich planów, zwłaszcza jeśli zostały one wyznaczone przez nich samych¹⁴⁹. Ogólną teorię wyznaczania celów prezentuje rysunek 4.

Rysunek 4: Teoria wyznaczania celów



Źródło: opracowanie własne.

Kolejną cenioną teorią społecznego uczenia się jest teza oparta na „samoskuteczności” stworzona przez Albarta Bandurę, kanadyjskiego psychologa poznawczego. Te przekonania o własnej skuteczności Bandura definiuje jako oczekiwania dotyczące własnej umiejętności organizowania i podejmowania działań

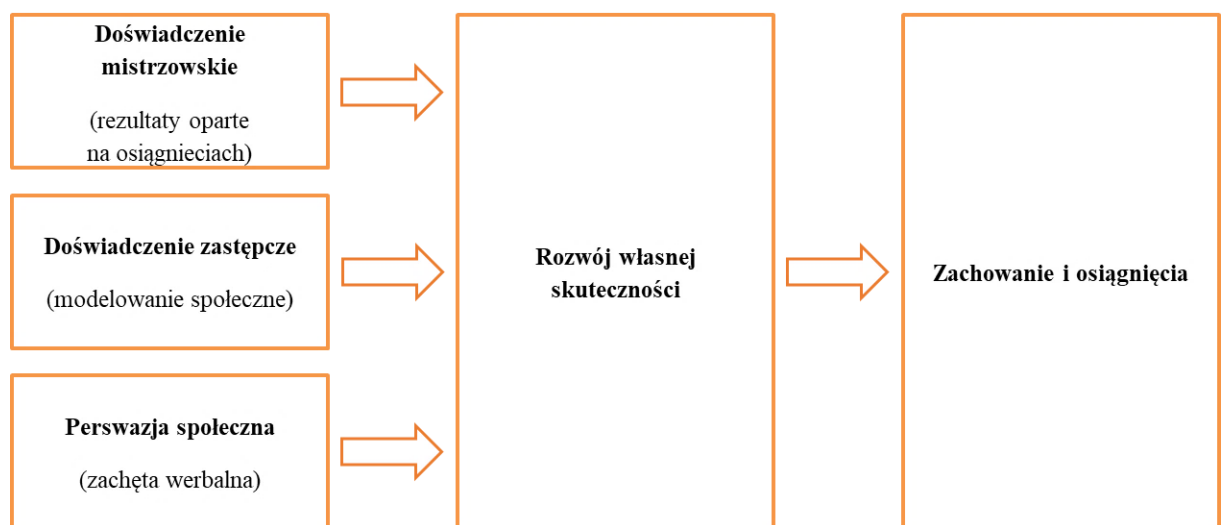
¹⁴⁸ R.E. Franken, op. cit., s. 43.

¹⁴⁹ Rozwinięcie tej teorii oprócz zaangażowania uwzględnia również następujące zmienne: trudność, konkretność i akceptację. Trudność wiąże się z wysiłkiem, jaki wkładamy w realizację celu, konkretność natomiast to precyzyjność jego sformułowania.

niezbędnych do zrealizowania celów. Według Bandury, postawy, zdolności i zdolności poznawcze osoby obejmują tzw. samosystem. System ten odgrywa ważną rolę w postrzeganiu sytuacji i zachowaniu w odpowiedzi na różne zdarzenia, zaś własna skuteczność jest istotną częścią tego systemu. Innymi słowy, poczucie własnej skuteczności jest wiarą człowieka w jego zdolność do odniesienia sukcesu w danej sytuacji. Istnieją cztery główne źródła poczucia własnej skuteczności:

1. Doświadczenia mistrzowskie – spróbowanie swoich sił na zawodach o randze mistrzowskiej jest najefektywniejszym sposobem na rozwinięcie silnego poczucia skuteczności;
2. Modelowanie społeczne – obserwowanie osób podobnych do siebie, które pomyślenie zrealizowały swoje cele (porównywanie działań);
3. Perswazja społeczna – przekonanie ludzi, że mają umiejętności i zdolności do odniesienia sukcesu (werbalna zachęta od innych);
4. Napięcie psychologiczne – nastroje, stany emocjonalne, reakcje fizyczne mogą poprawić lub obniżyć poczucie własnej skuteczności¹⁵⁰.

Rysunek 5: Poczucie własnej skuteczności



Źródło: opracowania własne na podstawie: A. Bandura, *Self-efficacy: The exercise of control*, W.H. Freeman and Company, New York 1997.

Bandura opisał te źródła oraz wierzenia jako determinanty tego, jak ludzie myślą, zachowują się i czują. Co więcej, wiara w swoje umiejętności, kształtuje w człowieku obraz samego siebie, który pełni kluczową rolę przy wyznaczaniu celów.

¹⁵⁰ A. Bandura (red.), *Self-efficacy in changing societies*, Cambridge University Press, Cambridge 1995, s. 3.

Zdaniem Bandury zachowanie człowieka uzależnione jest od przeżyć dotyczących doświadczeń zarówno osobistych, jak i współpracowników czy znajomych. Wynika to z faktu, iż człowiek jest istotą rozumną, uczy się i zdobywa doświadczenie poprzez obserwacje otoczenia¹⁵¹.

Teorie uczenia się

Perspektywa teorii uczenia się zakłada, że zachowanie ludzkie jest wyznaczone przeszłymi doświadczeniami – stanowi rezultat uczenia się na podstawie doświadczeń albo własnych, albo cudzych¹⁵². Zatem to uczenie się, a nie instynkty, powoduje, że ludzie zachowują się w określony sposób. John B. Watson, założyciel szkoły behawiorystycznej, uważał, iż zachowanie kształtuje się pod wpływem środowiska, a konkretnie definiowane jest za pomocą zasad warunkowania klasycznego lub instrumentalnego uczenia się (warunkowanie sprawcze)¹⁵³.

Warunkowanie klasyczne to uczenie się znaczenia jakiegoś początkowo obojętnego bodźca dzięki temu, że regularnie poprzedza on jakiś inny bodziec o konkretnym znaczeniu (słynny eksperyment Iwana Pawłowa¹⁵⁴). Na tej zasadzie uczymy się wielu reakcji emocjonalnych, na przykład jeśli szef zwołuje pracowników na cotygodniowe zebrania do sali konferencyjnej (pierwotnie bodziec obojętny), gdzie

¹⁵¹ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 42-43.

¹⁵² B. Wojciszke, op. cit., s. 20.

¹⁵³ Obiektywizm wyjaśniania przyczyn zachowania według Watsona można sprowadzić do trzech głównych stwierdzeń:

1. Prawie wszystkie zachowania osobnika, których nie ograniczają możliwości strukturalne, nabywane są w drodze uczenia się w toku całego życia człowieka lub zwierzęcia.

2. Szukając przyczyn zachowania osobnika, należy rozważać tylko czynniki zewnętrzne (bodźce) oraz bezpośrednio obserwowalne zachowanie (reakcje).

3. Wszystkie subiektywne doświadczenia psychiczne, w tym procesy świadomego myślenia, nie mogą być poddawane naukowej analizie z dwóch powodów. Po pierwsze, są to zjawiska wewnętrzne, a więc niemierzalne, na dodatek subiektywne, a to oznacza, że nieporównywalne międzyosobniczo. Po drugie można je uznać za wtórne i uboczne produkty funkcjonowania układu nerwowego jednostki, które nie wywierają istotnego wpływu na zachowanie.

Źródło: M. Trojan. *100-lecie manifestu behawiorystycznego Johna Watsona*. <https://natemat.pl/blogi/maciejtrojan/59369,100-lecie-manifestu-behaviorystycznego-johna-watsona> (dostęp: 30.08.2025).

¹⁵⁴ Wielkie odkrycie Pawłowa dotyczyło tego, że jego psy potrafiły kojarzyć odruchowe, automatyczne reakcje z nowymi bodźcami – *bodźcami obojętnymi* (neutralnymi), które przedtem nie wywoływały żadnej reakcji. Potrafiły więc *nauczyć się* związku między odruchem a nowym bodźcem. Na przykład Pawłow stwierdził, że może nauczyć psa ślinić się po usłyszeniu pewnego dźwięku, takiego jak ton wytworzony za pomocą kamertonu lub dźwięk dzwonka. zespół Pawłowa zastosował prostą strategię eksperymentalną. Najpierw umieszczano niewyszkolonego psa w uprzęży i przymocowywano mu fiolkę do zbierania śliny. Następnie co pewien czas prezentowano ton, po którym dawano psu odrobinę pokarmu. Stopniowo, po przeprowadzeniu wielu takich prób, pies zaczynał się ślinić w reakcji na sam ton (P.G. Zimbardo, R.L. Johnson, V. McCann, op. cit., s. 101).

krzyczy i wszystkich strofuje, to paru takich spotkaniach sam widok sali może już budzić w pracownikach lęk oraz stres.

Warunkowanie sprawcze to uczenie się znaczenia jakiejś pierwotnie obojętnej reakcji, dzięki temu, że po niej pojawia się jakiś pożądany stan rzeczy, albo unikniemy sytuacji niepożądaney. Kontynuując przykład pracodawcy i pracownika, gdy ten pierwszy musi wykonać jakąś dodatkową, czasochłonną pracę dla swego przełożonego, to mimo iż zadanie będzie mozolne i być może mało przyjemne, to będzie prowadziło do przyjemnych pochwał oraz aprobaty szefa.

Burrhus Skinner, czołowy przedstawiciel behawioryzmu, upatrywał dominujących, o ile nie jedynych czynników kształtujących ludzkie zachowanie w środowisku. Uważał za nieistotny wpływ ukształtowania genetycznego, twierdząc, że w toku ewolucji staliśmy się jako gatunek na tyle homogeniczni, iż wrodzone różnice jednostkowe można pominąć¹⁵⁵. Innymi słowy, procesy umysłowe czy kategorie biologiczne nie mogą stanowić wyjaśnienia zachowania zdeterminowanego przez środowisko.

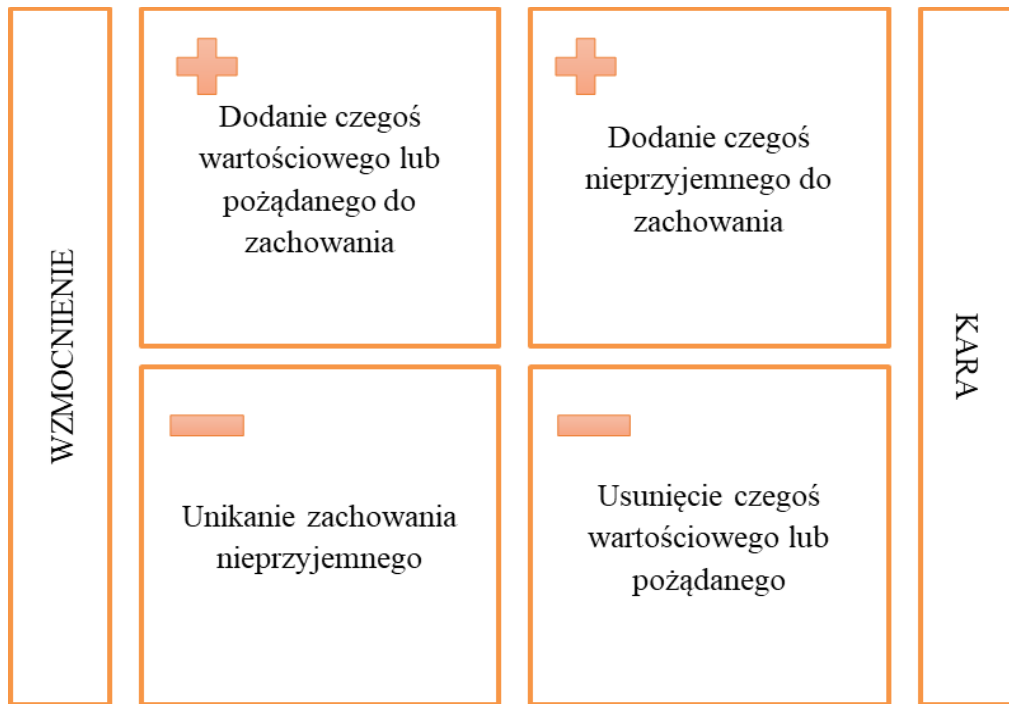
„Arystoteles dowodził, że spadające ciało zwiększa swoją prędkość, ponieważ rośnie w nim radość w miarę zbliżania się do domu. (...) Nieodpowiedzialne powoływanie się na przyczyny zdarza się wciąż jeszcze w fizyce i biologii, ale przy dobrej metodyce nie ma na to miejsca, jednakże ludzkie zachowanie nadal prawie każdy przypisuje intencjom, zamiarom, dążeniom i celom”¹⁵⁶.

Amerykański uczoney twierdził, iż zachowanie zależy od systemu pochodzących z zewnątrz: kar i nagród. Nagrody zwiększają prawdopodobieństwo powtórzenia danego zachowania, natomiast kary je zmniejszają. Ten podział stanowił podstawową kategorię wyjaśniającą warunkowania instrumentalnego. Wyjaśnienia wpływu środowiska na zachowanie się organizmów Skinner uzupełnił schematem reakcja-wzmocnienie (gdzie wzmacnienie jest bodźcem następującym po reakcji). Wzmocnienia dzielił on na pozytywne, wzmacniające daną reakcję, oraz negatywne, osłabiające ją. Ogólny wzorzec teorii motywacji przedstawia rysunek 6.

¹⁵⁵ B. Gertruda, *Burrhus Skinner a Noam Chomsky: dwie teorie języka, dwie koncepcje człowieka i społeczeństwa*, „Pisma Humanistyczne” 2001, nr 3, 61-73.

¹⁵⁶ B.F. Skinner, *Poza wolnością i godnością*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1978, s. 30.

Rysunek 6: Ogólny wzorzec motywacji wg B.F. Skinnera



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B.F. Skinner, *Poza wolnością i godnością*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1978.

Rozpatrując teorię wzmocnień na przykładzie miejsca pracy możemy scharakteryzować ją w sposób bardziej szczegółowy:

Rysunek 7: Teoria wzmocnień motywacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/communicationpsychology/chapter/5-3-operant-conditioning>.

Tabela 2: Porównanie teorii motywacji

Porównanie teorii motywacji		
Teoria	Podstawowe założenia	Podstawowe założenia
Teoria instynktów	Procesy biologiczne motywują wzorce zachowań specyficzne dla danego gatunku	Migracja ptaków, wędrówki ryb
Teoria ewolucji	Zachowanie ludzi oraz zwierząt uwarunkowane jest strukturą biologiczną opartą o mechanizm doboru naturalnego	Powstanie nowych gatunków osobniczych
Teoria popędów	Potrzeby wytwarzają popędy, które motywują zachowania do momentu, w którym nie dojdzie do ich zredukowania	Głód, pragnienie
Teoria Freuda	Motywacja jest wynikiem nieświadomych pragnień, które wraz z dojrzewaniem przechodzą przez zmiany rozwojowe	Agresja, seks
Teoria Maslowa	Motywy są rezultatem potrzeb występujących w określonym, hierarchicznym porządku	Potrzeba bezpieczeństwa, samorealizacji
Teorie poznawcze	Wiele motywów jest skutkiem percepcji i procesów uczenia się, a nie biologii	Umiejscowienie kontroli, potrzeba osiągnięć
Teorie uczenia się	Zachowanie i motywacja definiowane jest przez zasady warunkowania klasycznego i instrumentalnego	Wzmocnienia pozytywne i negatywne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.G. Zimbardo, R.L. Johnson, V. McCann, op. cit., s. 56.

Badania inspirowane ideami Skinnera (nazywane badaniami nad modyfikacją zachowań) wykazały, że systematyczne stosowanie kar i nagród, może doprowadzić do diametralnej zmiany zachowań związanych z zażywaniem narkotyków, nawykami żywieniowymi, relacjami rodzinnymi, przestępczością czy nabywaniem umiejętności.

Empiryzm deterministyczny Skinnera podkreśla fakt, iż siły środowiska kształtujące człowieka można poznać i nad nimi zapanować, można więc również podjąć próbę ukształtowania „nowego człowieka”. Wszystko za sprawą kar i nagród, a także wzmocnień pozytywnych i negatywnych, czego odkrycie było niewątpliwie zasługą Skinnera.

3.2. Motywacja w ujęciu socjologicznym

W ujęciu socjologicznym motywacja żołnierzy do pełnienia służby wojskowej rozpatrywana jest przede wszystkim w kontekście relacji społecznych, norm grupowych oraz funkcji, jaką armia pełni w strukturze społeczeństwa. Czynniki motywacyjne nie ograniczają się tu wyłącznie do jednostkowych potrzeb, ale są kształtowane przez szerszy kontekst społeczno-kulturowy, w tym przez wartości patriotyczne, etos służby oraz społeczne oczekiwania wobec roli żołnierza. Motywacja żołnierza jest zatem

osadzona w systemie znaczeń, które przypisuje się służbie wojskowej jako formie szczególnego zaangażowania obywatelskiego oraz symbolicznego zobowiązania wobec państwa i wspólnoty narodowej.

Jednym z kluczowych elementów motywacji w perspektywie socjologicznej jest przynależność do grupy oraz funkcjonowanie w obrębie wspólnoty o silnych więziach i strukturze normatywnej. Armia, jako specyficzna instytucja totalna (w rozumieniu Ervinga Goffmana), kształtuje tożsamość zbiorową żołnierzy, budując w nich poczucie lojalności, dyscypliny i odpowiedzialności za innych członków grupy. Wysoki poziom integracji społecznej i identyfikacji z zespołem ma bezpośredni wpływ na poziom motywacji i gotowość do działania, zwłaszcza w sytuacjach zagrożenia.

Motywacja żołnierzy jest również pochodną społecznej legitymizacji działań zbrojnych. Gdy misje wojskowe cieszą się poparciem społeczeństwa, a działania sił zbrojnych są postrzegane jako słuszne i moralnie uzasadnione, żołnierze wykazują większe zaangażowanie i poczucie sensu służby. W przeciwnym wypadku – gdy legitymizacja jest niska, np. w przypadku kontrowersyjnych interwencji zagranicznych – może dojść do osłabienia motywacji, spadku morale i narastania dystansu wobec struktur dowódczych. Dlatego z perspektywy bezpieczeństwa państwa kluczowe jest nie tylko dbanie o kondycję psychiczną i materialną żołnierzy, ale również kształtowanie pozytywnego wizerunku sił zbrojnych w opinii publicznej oraz wzmacnianie więzi między armią a społeczeństwem.

Według J. Muchy nauki społeczne, a więc i socjologia, rozumiana jest jako „zdyscyplinowana, systematyczna i intersubiektywnie sprawdzalna analiza zjawisk społecznych, oparta na obserwacji i eksperymencie, a także na założeniu zgodności z empirią i rozumem jako podstawowym kryterium przyjmowania twierdzeń”¹⁵⁷. Tak możemy rozumieć akademicką rolę badawczą socjologów we współczesnym społeczeństwie. Natomiast czym jest socjologia dla zwykłego obywatela?

Człowiek nigdy nie znajduje się w przestrzeni publicznej sam, od urodzenia do śmierci jest otaczany przez innych, musi z nimi współpracować oraz koegzystować, układając sobie jednocześnie swoje życie prywatne. Zbiera różne doświadczenia z kontaktów międzyludzkich, porównuje z doświadczeniami rodziny i znajomych, uogólnia je, wyprowadza z nich różne życiowe strategie, które stosuje w codziennej praktyce.

¹⁵⁷ J. Mucha, *Rola socjologii i socjologów we współczesnym społeczeństwie*, „Studia Socjologiczne” 2017, nr 1(224), s. 332.

Dla współczesnej socjologii głównym tematem badawczym jest społeczeństwo rozumiane nie tylko jako konkretna zbiorowość, lecz raczej pewien rodzaj rzeczywistości, która przejawia się w różny sposób w konkretnych zbiorowościach. Przykładem społeczeństwa może być społeczeństwo państwowe czy narodowe.

Oczywiście społeczeństwo to także zbiorowości mniejsze od państwa: rodzina i bliscy, wspólnota lokalna i sąsiedzi, przyjaciele, parafia, partia polityczna, klasa i warstwa społeczna, grupa etniczna, szkoła i uniwersytet. Społeczeństwo to również zbiorowości większe od państwa: korporacje międzynarodowe, cywilizacje, czy społeczeństwo globalne. Jak można łatwo zauważyć, jest to całe spektrum zbiorowości od tych kilkusobowych do kilkumiliardowych, co dla socjologa stanowi po prostu różne odmiany społeczeństwa jako głównego przedmiotu badawczego.

W rozwoju socjologii skryształowało się siedem punktów widzenia tego, czym jest społeczeństwo¹⁵⁸:

1. Podejście demograficzne – społeczeństwo to inaczej populacja, wielość, zbiór jednostek;
2. Podejście grupowe – społeczeństwo to złożone z jednostek zintegrowane całości, już nie luźne zbiory, lecz jednolita grupa;
3. Podejście systemowe – społeczeństwo to powiązany układ pozycji (statusów) i typowych dla nich ról;
4. Podejście strukturalne – społeczeństwo to sama sieć relacji międzyludzkich, a więc już nie obiektów, lecz form, schematów odnoszenia się ludzi do siebie;
5. Podejście aktywistyczne (interakcjonistyczne) – społeczeństwo to konglomerat wzajemnie zorientowanych działań jednostek;
6. Podejście kulturalistyczne – społeczeństwo to kontinuum podzielanych przez zbiorowość znaczeń, symboli i reguł odzwierciedlających się w ludzkich działaniach;
7. Podejście zdarzeniowe czy polowe – społeczeństwo to nieustannie zmienne, płynne pole, pełne zdarzeń społecznych.

Omówione wyżej perspektywy nie wykluczają się wzajemnie, społeczeństwo bowiem to wielowymiarowy byt, który składa się właśnie z tej siedmiowarstwowej kompozycji. Na potrzeby niniejszej pracy, omówiony zostanie przykład armii (żołnierzy), jako konkretnej społeczności. I tak z perspektywy demograficznej ważna

¹⁵⁸ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Warszawa 2002, s. 32-33.

będzie liczebność – armii w ogóle lub na przykład konkretnej jednostki (w zależności od potrzeb i zainteresowań badawczych). Następnie ważny będzie rozkład cech takich jak wiek, płeć czy stopień wykształcenia tzn. ile w armii jest mężczyzn i kobiet, średnia wieku, z jakim wykształceniem itp. Z perspektywy grupowej interesują nas relacje i więzi panujące między jednostkami: wspólna praca, patriotyzm, lojalność wobec państwa, silna tożsamość. Z perspektywy systemowej armia to powiązany system pozycji i ról, niezależny od pełniących ich konkretnie osób, a więc korpus szeregowych, podoficerów, oficerów młodszych, oficerów starszych i generałów¹⁵⁹. Z perspektywy strukturalnej wojsko to swoista sieć relacji pomiędzy różnymi pozycjami i rolami wojskowymi: relacja przełożony-podwładny, dowodzenie, wydawanie rozkazów. Z perspektywy aktywistycznej armia to „życie wojskowe”, czyli to co się w nim dzieje, a więc zbiór swoistych działań podejmowanych przez jego członków: działania strategiczne, operacyjne, taktyczne etc. Z perspektywy kulturalistycznej wojsko to swoisty zbiór reguł – norm i wartości – dotyczących np. rekrutacji, ścieżki awansu zawodowego, zasad dowodzenia, autorytetu, powinności żołnierza. Z ostatniej perspektywy zdarzeniowej czy polowej wojsko definiowane jest jako płynna i zmienna przestrzeń działań i interakcji, w której zmiany dokonują się nieustannie w skali codziennego trwania, ale także w dalszej przyszłości, np. w ciągu roku, czy też kolejnych lat. Mowa tu o np. bieżące oddziaływanie dowódców poszczególnych szczebli dowodzenia na zachowania swoich podwładnych.

Na potrzeby niniejszej pracy, zostaną omówione podstawowe teorie motywacji w ujęciu socjologicznym, a więc takie, które wyjaśniają motywy ludzkiego zachowania, działania, decyzyjności na poziomie społecznym – makrostrukturalnym. Ten społeczny wymiar aktywności jednostek odzwierciedla się później choćby w funkcjonowaniu organizacji, które są wytwarzane, podtrzymywane w codziennych działaniach i interakcjach, projektowane i zmieniane przez interpretujących siebie i otoczenie ludzi. Organizacje (różnego typu) nie są dla badaczy czarną skrzynką o określonej strukturze, tylko dynamicznym układem pełnym żywotności oraz energii do tworzenia, dekonstruowania i interpretowania. Funkcjonowanie organizacji jaką jest armia opiera się na wielu socjologicznych przesłankach, choćby na rozumieniu profesji żołnierza jako specyficznego zawodu, który kształtuje cele i misję organizacji wojskowej. Profesja personelu wojskowego jest kształtowana przez różne tożsamości, które powstają,

¹⁵⁹ Stopnie wojskowe w Wojskach Lądowych i Siłach Powietrznych.

rozwijają się, są podtrzymywane, a także w pewnym momencie znikają. Tożsamości wiążą się z indywidualnymi biografiami, dlatego też profesje zostają w analizie socjologicznej skontekstualizowane, podobnie jak wizja funkcjonowania sił zbrojnych. Zatem nauki o bezpieczeństwie jako samodzielna dyscyplina naukowa korzysta z dorobku wielu nauk i licznych metod badawczych wpracowanych m.in., w tym przypadku, w socjologii.

Teoria działania społecznego Maxa Webera

Niemiecki socjolog i historyk, Max Weber, uznawany jest dziś za jednego z najwybitniejszych uczonych w historii nauk społecznych. Według niego, przedmiotem socjologii powinny być działania ludzkie, z których później powstają struktury, organizacje, instytucje charakteryzujące się pewnym znaczeniem nadanym właśnie przez człowieka. Analiza działań ludzkich musi prowadzić do ich zrozumienia poprzez interpretację zawartych w nich znaczeń motywacyjnych (wypływających od samego działającego) i kulturowych (podzielanych przez zbiorowość, w której znajduje się dana jednostka).

Dążąc do zrozumienia działania społecznego Weber definiuje cztery typy idealne. Są to konstrukty pojęciowe stworzone dla celów badania socjologicznego, do których rzeczywiste działanie zbliża się mniej lub bardziej, lub – co występuje najczęściej – z kombinacji których się składa¹⁶⁰. Wyróżnione przez Webera typy idealne działania społecznego to¹⁶¹:

- działanie celowo-racjonalne (*zweckrational*),
- działanie wartościowo-racjonalne (*wertrational*),
- działanie tradycyjne (*traditional*),
- działanie emocjonalne (*emotional*).

¹⁶⁰ B. Czarny, *Max Weber o racjonalizacji działań ludzkich*, „Studia Socjologiczne” 1990, nr 3-4, s. 5.

¹⁶¹ Ibidem.

Tabela 3: Typologie działań wg Maxa Webera

Weberowskie typologie działań		
	Interesy materialne, wartości zewnętrzne	Interesy idealne, wartości wewnętrzne, subiektywne odczucia
Działanie zorganizowane: świadome i racjonalne	Działania racjonalno- celowe	Działania racjonalno- aksjologiczne
Działanie niezorganizowane: bezrefleksyjne, „irracjonalne”	Zachowania tradycyjne	Zachowania afektywne

Zródło: opracowanie własne na podstawie: P. Skeris, *Od racjonalności do racjonalizacji: Max Weber a socjologia dzisiaj*, „Roczniki Nauk Społecznych” 1982, t. 10, s. 257.

Działaniem celowo racjonalnym Weber nazywa takie działanie, w którym działający orientuje się na „cel, środki i skutki uboczne oraz rozważa przy tym racjonalnie środki w odniesieniu do celów, jak i w odniesieniu do skutków ubocznych, podobnie jak możliwe różne cele¹⁶²„. Taka racjonalność, to inaczej mówiąc, szczególny typ kalkulacji, który prowadzi do optymalizacji ludzkiego działania. Mianowicie to taki rachunek zysków i kosztów, korzyści i strat, który zmierza do maksymalizacji tych pierwszych przy minimalizacji tych drugich – człowiek pragnie uzyskać możliwie najwięcej przy najmniejszych nakładach lub zrealizować najważniejsze cele możliwie niewielkim kosztem inwestycyjnym¹⁶³. Działanie celowo racjonalne jawi się odbiorcy jako struktura sensu o analogicznym do matematycznego i logicznego charakterze. Będzie również dostatecznie oczywiste w tym sensie, że struktury takie jesteśmy w stanie naśladowczo przeżyć za wykonującym dane działanie. Osiąga się wówczas najwyższy możliwy stopień oczywistości, jaki jest w pełni możliwy jedynie w logicznych i matematycznych strukturach sensu. Działanie celowo racjonalne pozwala zatem zrozumieć realne działania ludzkie w sposób możliwie racjonalny¹⁶⁴. Jest to niezwykle ważne, jeśli chodzi o zrozumienie motywacji jednostki, bowiem naśladowcze przeżycie prowadzi do ustalenia subiektywnych motywów, którymi kierują się działający¹⁶⁵. Działania tego typu najlepiej widać w obszarze ekonomii (np. transakcje kupno-sprzedaż), ale również np. gdy polityk prowadzi kampanię wyborczą, czy generał przygotowuje bitwę.

¹⁶² M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa 2002, s. 19.

¹⁶³ P. Sztompka, op. cit., s. 57.

¹⁶⁴ M. Weber, op. cit., s. 7.

¹⁶⁵ Ibidem, s. 8.

Obok racjonalności instrumentalnej, a więc racjonalności kalkulacyjnej, szukającej optymalnej relacji środków i celów, Max Weber wyróżniał jeszcze racjonalność autoteliczną opartą na działaniu wartościowo-racjonalnym. Mamy z nim do czynienia wtedy, ktoś „bez względu na dające się przewidzieć następstwa, działa w myśl swego przekonania o tym, co nakazuje obowiązek, godność, piękno, religijne wskazanie, cześć czy też doniosłość jakiejś sprawy jakiegokolwiek rodzaju”¹⁶⁶. W gruncie rzeczy, takie działanie (noszące w sobie znamię niemalże imperatywu kategoriycznego) potocznie można określić powiedzeniem „cel uświęca środki”. Innymi słowy, chodzi o takie działania ludzi, dla których cel, do którego dążą, znaczy subiektywnie tak wiele (stanowi taką dużą wartość), że gotowi są zapłacić każdą cenę oraz ponieść najwyższe koszty, aby osiągnąć upragniony cel. Tę kategorię najlepiej ilustrują postaci nieustępliwe i szlachetne: bohaterowie wojenni, wielcy patrioci, męczennicy religijni, nieugięci żołnierze walczący o wolność. W ich postępowaniu nie ma miejsca na kalkulację, gotowi są oddać własny majątek, wolność, czasem nawet życie za sprawę dla siebie najważniejszą. Co więcej, samą sugestią, że mogliby się zastanawiać nad ewentualnymi korzyściami, ulec szantażowi, negocjować z przeciwnikiem, czyli przejść na racjonalność instrumentalną, traktują jako czyn haniebny i absolutnie niedopuszczalny. Przykładem takiej postawy jest choćby gen. August Emil Fieldorf ps. „Nil”, który mimo, że został aresztowany przez funkcjonariuszy Ministerstwa Bezpieczeństwa Publicznego, a następnie torturowany, nie zgodził się na współpracę z komunistami (obiecywano mu natychmiastowe zwolnienie w zamian za ujawnienie archiwów Kedywu lub za wydanie do ukrywających się żołnierzy podziemia apelu o ujawnianie się). Zamiast zdrady wybrał śmierć, która nastąpiła przez powieszenie w 1953 r. Żona „Nila” namawiała go również, zanim został osadzony w mokotowskim więzieniu, aby przedostał się za granicę, gdzie byłby bezpieczny, na co Fieldorf odpowiadał: „Moje miejsce w kraju, twierdził, tutaj są moi harcerze, moi ludzie, nikt nie powie, że uciekałem przed niebezpieczeństwem”¹⁶⁷.

Jak zatem łatwo zauważyć, racjonalność autoteliczna jest na tyle rzadka, że trudno ją uwzględniać w codziennych oczekiwaniach na temat partnerów, z którymi znajdujemy się w różnych relacjach i do których kierujemy nasze działania. Jednak zdarzają się osoby prezentujące tak heroiczną postawę i należy o tym po prostu pamiętać.

¹⁶⁶ Ibidem, s. 19.

¹⁶⁷ M. Fieldorf, L. Zachuta, *General Fieldorf „Nil”. Fakty, dokumenty, relacje*, t. 1-2, Oficyna Wydawnicza RYTM, Warszawa 2006, s. 367.

Omówione powyżej działania mają charakter racjonalny i utylitarystyczny – służą realizacji naszych celów oraz aspiracji. Jednak czasem ludzie podejmują decyzje z zupełnie innych powodów. W typologii Webera następną kategorią to działania tradycyjne (rutynowe). Człowiek działa w dany sposób ponieważ „zawsze tak było” lub po prostu, bo tak robią członkowie jego społeczności – lokalnej, zawodowej, rodziny. Zatem wybór środków i celów działania społecznego dokonuje się pod decydującym wpływem tradycji i nawyków. Przykładem tego typu działania jest proces legitymizacji władzy państwowej, którą definiuje się właśnie w kategoriach nawyku posłuszeństwa obywateli wobec władzy oraz stabilności stosunków społecznych. W świadomości tradycyjnej obywatele są niechętni zmianom i innowacjom, dlatego legitymizacja władzy jest podyktowana układem przekonań, zgodnie z którym rządzący mają prawo do sprawowania władzy nad obywatelami, zaś wszyscy obywatele zobligowani są do przestrzegania ustanowionych przez władcę reguł, praw i poleceń. Takie działania nadają pewien automatyzm życiu społecznemu. Zwalniają ludzi od każdorazowego podejmowania decyzji, dokonywania wyborów, przeprowadzania refleksji.

Czasami działania tradycyjne odchodzą zupełnie od swoich pierwotnych założeń, utrzymują się tylko jako pozostałości działań kiedyś celowych, które utraciły swoje przeznaczenie w zmienionej rzeczywistości. Istnieje prawdopodobieństwo, że służą obecnie jakiemuś innemu celowi, ponieważ zmieniły swoją funkcję. Gdyby zastosować do nich rachunek racjonalności, okazałoby się, że są zdecydowanie mniej efektywne. Dobrym przykładem tego typu aktywności będzie obecna działalność Szwadronu Kawalerii Wojska Polskiego, który jest kontynuatorem 1000-letniej tradycji Jazdy Polskiej kultywującym dziedzictwo wszystkich pułków przedwojennej kawalerii. W przeszłości pełniły one normalne działania bojowe (m.in. wspierając dywizję piechoty lub tworząc wojska szybkie o znaczeniu operacyjnym). Wraz ze spadkiem znaczenia tego rodzaju wojsk na nowoczesnym polu bitwy, nastąpiła stopniowa redukcja jednostek jazdy, a te które zostały, pełniły funkcję jedynie reprezentacyjną (w 2000 roku Szwadron został włączony w poczet pododdziałów reprezentacyjnych Wojska Polskiego, którego celem jest dziś pokazanie wielowiekowej tradycji kawaleryjskiej). Innymi słowy, działania bojowe pułku kawalerii, które kiedyś sprawdzały się w obronności państwa, w dzisiejszych czasach byłyby pozbawione sensu. Zatem zmieniła się ich funkcja, gdyż zmianie uległy pierwotne założenia.

Ostatnim typem działań w typologii Webera są działania emocjonalne. Ludzie wykonują je nie po to, aby osiągnąć jakiś cel, ale aby dać upust swoim emocjom

lub wyrazić nagłą potrzebę ekspresji stanów psychicznych – radości, gniewu, strachu itp. Gdy kibice piłkarscy demolują przystanki czy samochody po przegranym meczu swojej drużyny – nie działają racjonalnie, wyładowują po prostu swoją złość. Gdy sportowcy entuzjastycznie cieszą się z wygranej, dają upust swojej radości. W tych zachowaniach nie ma miejsca na kalkulację, racjonalne argumenty. Dzieją się one spontanicznie i bez skrępowania.

Ważnym aspektem działań emocjonalnych jest możliwość przekształcenia ich w działania o charakterze manipulacyjnym (w celu wywarcia wpływu na partnera). W takim przypadku nie mamy do czynienia z ekspresją stanów psychicznych, tylko formą manipulacji, u której podstaw leży racjonalność (a więc stanowią one działania instrumentalnie racjonalne). Próby wykorzystania ludzkich emocji są czymś powszechnym – zdarzają się wszędzie: w reklamie, w pracy, w życiu towarzyskim etc. Od człowieka zależy natomiast czy te próby odczyta jako działania afektywne czy emocjonalny fałsz.

Częstotliwość występowania tego typu działań zależne jest od kontekstów społecznych. Emocje częściej dochodzą do głosu w sytuacjach bardziej intymnych, bliskich, gdy ludzie identyfikują się ze zbiorowością, z którą przebywają. Taki charakter ma kontekst religijny, polityczny czy sportowy. Z kolei środowisko edukacyjne czy zawodowe stanowi miejsce, gdzie emocje mają znaczenie bardziej ograniczony zasięg i nie wpływają radykalnie na zachowanie ludzi.

Teoria potrzeb Ericha Fromma

Erich Fromm był niemieckim filozofem, socjologiem i psychoanalitykiem. Na jego twórczość wpłynęły doświadczenia związane z pierwszą wojną światową i śmiercią jego wielu przyjaciół i członków rodziny. Dodatkowo narastające w Niemczech nastroje antysemickie i szowinistyczne przyczyniły się do zainteresowania się Fromma psychologią i socjologią. Teoria Fromma stanowi syntezę poglądów Freuda i Marksa, która podkreśla poczucie wyobcowania i samotności współczesnego człowieka, a także lokuje ostateczne źródła procesu dziejowego w naturalnych ludzkich predyspozycjach oraz skłonnościach.

Fromm uważa, że dzisiejszy człowiek doświadcza permanentnego braku poczucia bezpieczeństwa¹⁶⁸, jest przygnębiony, nieszczęśliwy w małżeństwie i w pracy, często

¹⁶⁸ E. Fromm, *Psychoanaliza a buddyzm zen*, [w:] *Buddyzm zen i psychoanaliza*, E. Fromm, D.T. Suzuki, R. De Martino (red.), tłum. M. Macko, Rebis, Poznań 1995, s. 120.

cierpi na bezsenność i wiele różnych dolegliwości, które trudno zidentyfikować¹⁶⁹. „Powszechnym cierpieniem jest wyobcowanie z siebie, ze środowiska, bliźnich, z natury; poczucie, że życie przecieka mu przez ręce i że umrze niczego nie przeżywszy; że żyje się w dostatku, jednak bez radości”¹⁷⁰. Aby człowiek nie popadł w apatię i emocjonalne odrętwienie, musi stosować liczne mechanizmy kompensacyjne, które pomagają mu w przywróceniu (najczęściej chwilowego oraz iluzorycznego) ukojenia: zjednoczenie ze wspólnotą, w której żyją, powtarzalność wykonywanych czynności (rutyna), zdobywanie pieniędzy, władzy, prestiżu, szukanie autorytetu w idolach oraz uzależnienie się od nich¹⁷¹. Ludzie łączą się z podobnymi sobie i w ten sposób przekonują siebie nawzajem, że ich rozwiązanie egzystencjalnych problemów posiada uniwersalną wartość¹⁷².

Twórca neopsychoanalizy wykazał podstawową sprzeczność w naturze ludzkiej – z jednej strony istnieje potrzeba zależności (przynależności do grupy), zaś z drugiej potrzeba niezależności (wolności indywidualnej). Ewolucyjnym punktem wyjścia człowieka jest, zdaniem Fromma, pierwotna jedność z przyrodą i grupą plemienną. Rozwój samoświadomości, rozumu i wyobraźni wyrwał człowieka z tej pierwotnej jedności, dając mu wolność, ale jednocześnie poczucie zagubienia oraz immanentnej tęsknoty. Ludzie instynktownie szukają powrotu do tej jedności, starając się w ten sposób uciec od wolności, jako czegoś, co im ciąży i przeszkadza w codziennym funkcjonowaniu¹⁷³.

¹⁶⁹ Ibidem, s. 129.

¹⁷⁰ Ibidem.

¹⁷¹ Ibidem, s. 180.

¹⁷² Ibidem, s. 136.

¹⁷³ Według Fromma od zawsze istniały dwa typy wolności. Pierwszą można nazwać koncepcją wolności negatywnej – „wolności – od”. Akcentuje ona odrzucenie wszelkich więzów i ograniczeń. Człowiek w wielu sytuacjach życiowych może powiedzieć „nie”, odmówić przymuszającej go czegoś instancji. Ma możliwość zanegować przymus i zastany porządek rzeczy, dlatego jest wolny – od. Na mocy tej wolności dokonano się w historii wiele zmian na lepsze, np. działalność Solidarności w latach 80.

Drugą definicją i koncepcją są pozytywne. W tym rozumieniu mówi się o „wolności – do”. To pojęcie wolności zawiera w sobie nastawienie na jakąś wartość. Człowiek zamiast słów „nie muszę” – wypowie: „chcę”, „mogę”. Jest wolny, więc decyduje o tym, co chce osiągnąć, jak i kiedy.

W życiu każdego człowieka obydwie nastawienia „wolnościowe” odgrywają pewną rolę i w zasadzie współgrają ze sobą. Są okresy, kiedy ludzie żyją „na nie”, aby później przejść do wartości pozytywnych i realizacji swoich planów. Jednak prawdziwy spór toczy się o to, co jest ważniejsze i co jest priorytetem dla człowieka. Czy uwalnianie się od ograniczeń, przymusów i powinności, czy odkrywanie wartości i pójście za nią?

Tabela 4: Ludzkie potrzeby według Ericha Fromma

Potrzeba	Negatywny komponent	Pozytywny komponent
Powiązania	Uzależnienie od innych, uległość	Troska o drugiego człowieka, miłość
Transcendencji	Agresja, instynkt zabijania	Twórcza kreacja, poznanie siebie
Zakorzenia	Strefa komfortu hamująca twórcze działanie; fiksacja	„Ja” jako całość, poczucie pełni życia
Tożsamości	Identyfikacja z grupą	Indywidualność i niepowtarzalność
Systemu orientacji	Irracjonalne cele	Racjonalne cele
Ekscytacji i symulacji	Podjęcie ryzyka, narażenie się na niebezpieczeństwo	Aktywność, zaangażowanie
Jedności	Zatrącenie swojej jednostkowej tożsamości oraz cech indywidualnych	Poczucie spokoju, racjonalizowanie swojego miejsca w świecie
Efektywności	Stres, ciągle poczucie nie spełnienia	Samorealizacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://ideologia.pl/potrzeby-czlowieka>.

Fromm przez większość życia szukał odpowiedzi na pytania dotyczące prawa społecznego istnienia ludzi i metod przywrócenia „zdrowego społeczeństwa”. Po przejęciu władzy przez Hitlera w 1933 r., Fromm dogłębnie przeanalizował doktrynę nazizmu i bazując na tym, wyodrębnił osiem podstawowych kategorii potrzeb:

1. Powiązań – wzajemna opieka, troska, szacunek i zrozumienie;
2. Transcendencji – człowiek pragnie przekraczać swoje granice poznania, realizując się poprzez niszczenie lub tworzenie; ta kategoria zawiera w sobie również agresję oraz chęć zabijania z przyczyn innych instynkt przetrwania;
3. Zakorzenia – człowiek pragnie znaleźć swoje miejsce w porządku społecznym; odbywa się to na dwóch płaszczyznach – produktywnej, gdzie jednostka staje się integralną częścią świata zewnętrznego; oraz bezproduktywnej, która przejawia się w strefie komfortu symbolizującej związek z matką bądź jej substytutem;
4. Tożsamości – pragnienie odkrycia własnego „ja”; tu również istnieją dwa ujęcia tego procesu – produktywny, który akcentuje ludzką indywidualność i niepowtarzalność oraz bezproduktywny, który przejawia się postawie konformistycznej i identyfikacji z grupą;
5. Systemu orientacji – człowiek potrzebuje stałego i spójnego postrzegania świata, a także zrozumienia swojej roli w otaczającej go rzeczywistości;

6. Ekscytacji i symulacji – człowiek pragnie zaangażować się w świat poprzez aktywne uczestnictwo i stymulującą działalność; konstruktywne i żywe dążenie do określonego celu jest lepsze niż bierna reakcja na bodźce;
7. Jedności – ta kategoria łączy się bezpośrednio z potrzebą zakorzenienia i systemem orientacji; człowiek pragnie czuć jedność między sobą a światem zewnętrznym;
8. Efektywności – utożsamiana z potrzebą samorealizacji¹⁷⁴.

Teoria działania społecznego Talcotta Parsonsa

„Teoria działania społecznego”, stworzona przez jednego z najwybitniejszych teoretyków socjologicznych – Talcotta Parsonsa, pretendowała do wypracowania ogólnych zasad teorii zachowań społecznych. Według Parsonsa działanie to zachowanie ukierunkowane celowo oraz posiadające sens wynikający z procesu orientacji jednostki w życiu społecznym¹⁷⁵ (aspekt orientacji odnosi się głównie do wartości i norm, które są najważniejsze z punktu widzenia socjologa). Orientacja jest tylko możliwa, gdy człowiek posiada swobodę wyboru, realizowaną właśnie zgodnie z określonymi normami. Dlatego Parsons przypisuje elementowi normatywnemu decydującą rolę w zachowaniu ludzi, który pozwala przystosować się jednostce do zaistniałej sytuacji¹⁷⁶.

Parsons uważa, iż za zachowanie jednostki nie odpowiada rozum i racjonalne działanie, lecz motywy irracjonalne, a więc emocje, afekty i stany psychiczne. Aby określić prawidłowości życia społecznego, należy przede wszystkim odkryć prawa rządzące irracjonalnymi motywami działań ludzkich (tu daje się zauważyć podobieństwo z psychoanalizą). To stanowisko zbliża teorię społeczną do rzeczywistości i jest, według Parsonsa, „rewolucją w poglądach na naturę i determinanty zachowań ludzkich w społeczeństwie”¹⁷⁷. „Teoria działania społecznego” zakłada następujące tezy:

1. Pojęcie „wartości” zajmuje centralną i decydującą pozycję w teorii działania społecznego, ponieważ, jak twierdzi amerykański socjolog, ludzkie zachowanie od początku zorientowane jest na wartości oraz przez

¹⁷⁴ *Potrzeby człowieka: piramida potrzeb Maslowa, teoria ERG, zastosowanie teorii potrzeb.* <https://ideologia.pl/potrzeby-czlowieka> (dostęp: 09.09.2025).

¹⁷⁵ K. Szwarzman, *Problemy moralności w socjologii Talcotta Parsonsa*, „Etyka” 1977, nr 15, s. 164.

¹⁷⁶ *Ibidem*, s. 165.

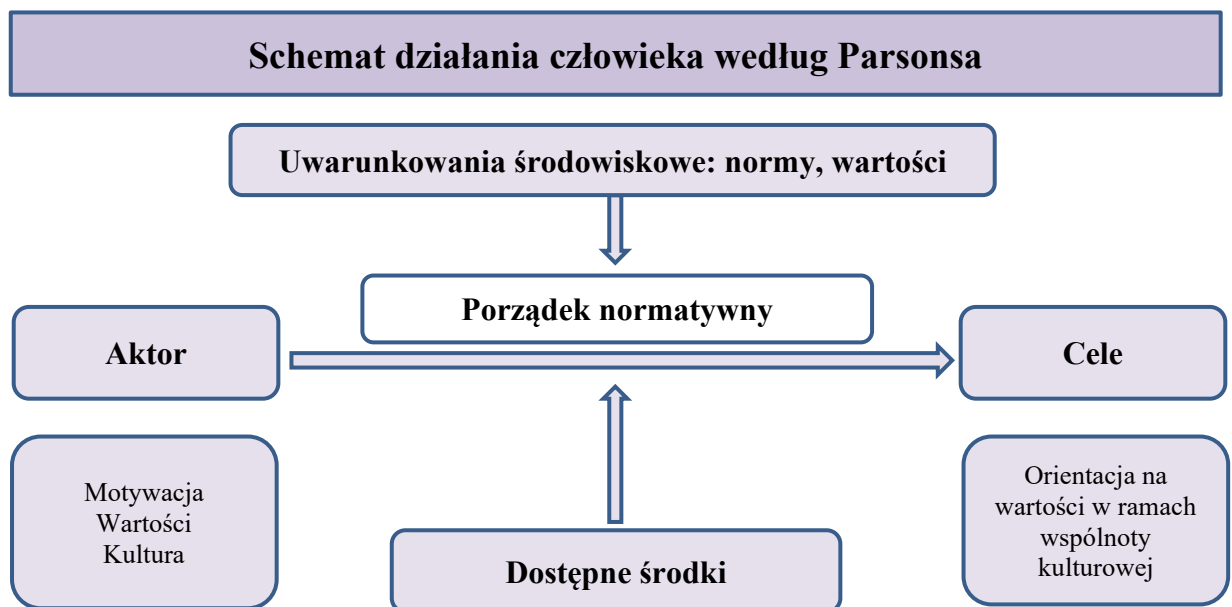
¹⁷⁷ T. Parsons, E. Shils, K.D. Naeyegele, J.R. Pitts, *Theories of Society. Foundations of Modern Sociological Theory*, t. 1, The Free Press of Glencoe, New York 1961, s. XXI.

nie kształtowane. Ludzie, dokonując wyborów, kierują się pobudkami moralnymi, nie zaś osobistym celem lub racjonalnymi przesłankami;

2. W teorii działania społecznego ważne jest nie zachowanie osobnicze – jednostki, a interakcja, stosunki między nimi. Właśnie formy tego współdziałania interesują socjologów, którzy obserwują i analizują warunki oraz determinanty tychże form. Istota tych stosunków tkwi w postawie człowieka względem drugiego, jego wyobrażenia o nim, znaczenia jakie mu przypisuje.

Powyższe rozważania prowadzą do konstatacji, iż zdaniem Parsonsa, społeczeństwo stanowi całość wyłącznie dlatego, że nie przedstawia sobą prostego zbioru elementarnych indywiduali, w którym dochodzi do izolowanych i nie powiązanych żadnymi zależnościami działań. Co stanowi o jedności i spójności grupy, to fakt, iż podmioty kierują się w swym zachowaniu usankcjonowanymi normami, wzorcami i wartościami. Ta, nazwana tak w specyficznym języku amerykańskiego socjologia „instytucjonalna integracja motywacji” tworzy podwaliny i fundament życia społecznego, zabezpiecza istnienie i funkcjonowanie społeczeństwa¹⁷⁸.

Rysunek 8: Schemat działania człowieka według T. Parsonsa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Parsons, *The Structure of Social Action*, McGraw-Hill Book Company, New York 1937, s. 11-12.

¹⁷⁸ J. Tittenbrun, *Niektóre zagadnienia teorii systemu społecznego Talcotta Parsonsa. Próba krytyki z pozycji materializmu historycznego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny 42” 1980, z. 2, s. 320.

Z powyższego wynika, iż każde działanie (tu następuje wyraźna inspiracja Parsonsa Durkheimem – wybitnym teoretykiem i twórcą nowoczesnej socjologii empirycznej) obejmuje następujące elementy¹⁷⁹:

1. Osobę działającą;
2. Cel, do którego jednostka zmierza podczas całego procesu działania i którego założeniem jest „osiągnięcie optymalnej satysfakcji”;
3. Sytuację, w której przebiega działanie i która obejmuje:
 - przedmioty fizyczne: język, system wartości i znaków,
 - podmioty społeczne – jednostki zbiorowości.

To właśnie orientacja, czyli świadomy stosunek jednostki do otaczającego jej świata i własnych czynów, pozwala ludziom osiągnąć założony cel. Parsons wyróżnia dwa typy orientacji jednostki względem sytuacji:

1. Motywacyjną, która związana jest z tymi aspektami sytuacji jednostki (aktora społecznego), które mają znaczenie nagradzające lub deprywacyjne w stosunku do jej potrzeb i z których wynikają motywy rozumiane jako cele działania. Orientacja motywacyjna zawiera z kolei w sobie trzy aspekty¹⁸⁰:
 - poznawczy – zmierza do analizy sytuacji i wskazania, co wpływa pozytywnie na podmioty społeczne, a co szkodliwie (tematyką badania mogą być nie tylko przedmioty, ale subiektywne oceny, wyobrażenie lub wierzenia religijne ludzi);
 - katektyczny – osoba działająca posiada określone uczucia (pozytywne lub negatywne) w stosunku do przedmiotów i na tej podstawie dokonuje selekcji (stosunek poznawczy) oraz na nie reaguje (pozytywnie lub negatywnie);
 - wartościujący – zanim jednostka dokona wyboru spośród wielu możliwości zmierzających do zaspokojenia potrzeb, dokonuje oceny sytuacji. Ta ocena zawiera w sobie proces selekcji i klasyfikacji przedmiotów na podstawie różnych norm – zarówno poznawczych jak i moralnych.
2. Wartościującą, która obejmuje wartości rozumiane jako standardy – poznawcze, estetyczne i moralne¹⁸¹. Tej orientacji przypisuje Parsons najwyższe znaczenie, ponieważ wszelka analiza orientacji działania jest –

¹⁷⁹ K. Szwarzman, op. cit., s. 166.

¹⁸⁰ Ibidem, s. 167.

¹⁸¹ F. Sobieraj, *Zmiany istotności motywów z gier wideo w świetle teorii Talcotta Parsonsa i Niklasa Luhmanna*, [w:] *Dyskursy gier wideo*, t. 8, M. Kłosiński, K.M. Maj (red.), Ośrodek Badawczy Facta Ficta, Kraków 2019, s. 145.

według niego – właśnie „analizą normatywnie regulowanych stosunków osoby działającej względem sytuacji”¹⁸².

Wkład Parsonsa w dorobek socjologii jest bez wątpienia olbrzymi – opisał on wiele ważnych procesów i pojęć m.in. czym są normy, stosunki, społeczne, działanie, ewolucja społeczeństwa nowoczesnego. Według Parsonsa żadna inna linia rozwojowa nie wykazała takiego dynamizmu, ani takiej zdolności adaptacyjnej, jak współczesna cywilizacja zachodnia. Parsons prezentuje tu typowy dla wielu ewolucjonistów etnocentryzm: tendencję do traktowania własnego społeczeństwa jako najdoskonalszej, uniwersalnej miary postępu¹⁸³.

Rzeczywistość społeczna według Émile’a Durkheima

Emile Durkheim jest jednym z „ojców-założycieli” współczesnej socjologii, a jego wpływ na rozwój tej dyscypliny jest nie do przecenienia. Co więcej, wpływy i oddziaływanie Durkheima nigdy nie ograniczały się wyłącznie do socjologii, lecz obejmowały i nadal obejmują wiele dziedzin wchodzących w skład nauk humanistycznych, np. pedagogikę.

Zasługą Durkheima było wprowadzenie do słownika socjologicznego pojęcia „faktu społecznego”, jako szczególnych przejawów rzeczywistości społecznej, generowanych przez zbiorowości, pojawiających się w przestrzeni międzyludzkiej i różnych (stojących w opozycji) od przeżyć psychicznych oraz indywidualnych. Te normatywne i aksjologiczne przekonania oraz reguły, podzielane przez całą zbiorowość, posiadają trzy cechy główne¹⁸⁴:

1. Aby były wspólne dla całej grupy, muszą być utożsamiane przez wszystkich jej członków i przez nich wytwarzane;
2. Zbiorowości są czymś zewnętrznym wobec jednostki – jednostka ich nie stworzyła, a raczej zastała już gotowe starając się do nich dopasować;
3. Zbiorowości wywierają wpływ oraz presję na zachowanie jednostki i na jej myślenie. Dzieje się tak dlatego, że grupy na coś pozwalają lub czegoś zakazują swoim członkom. Przykładem faktów społecznych są m.in. religia, obyczaje, prawo, etc.

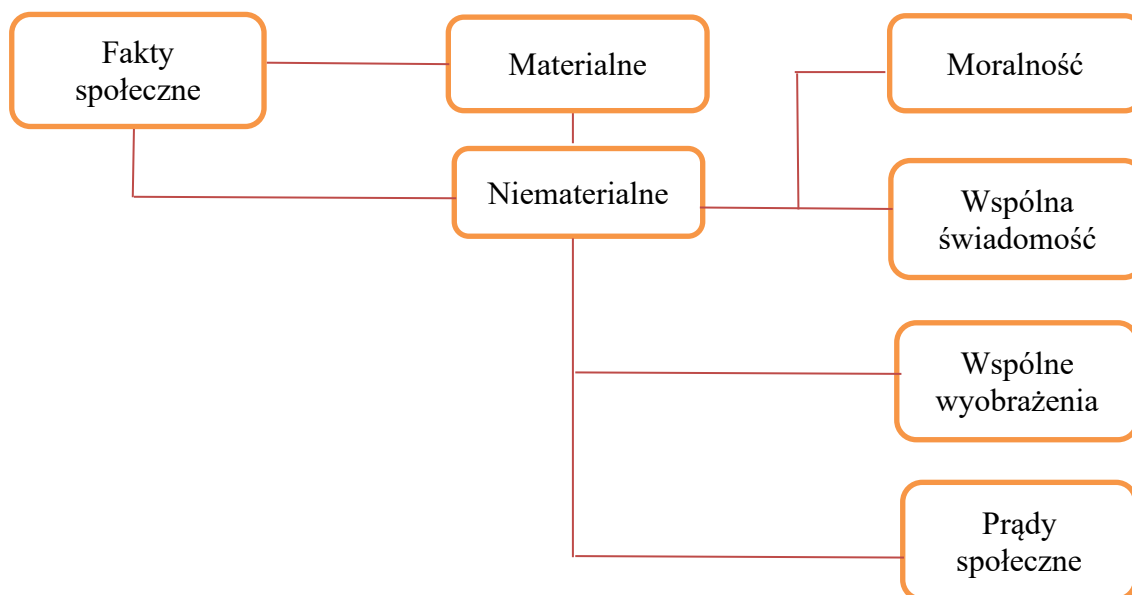
¹⁸² T. Parsons, E. Shils, *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge 1951, s. 5.

¹⁸³ P. Sztompka, op. cit., s. 505.

¹⁸⁴ Ibidem, s. 232.

Zatem koncepcja faktu społecznego – jako sposobów myślenia, odczuwania i działania, powszechnych w danym społeczeństwie i narzucających się jednostce z przymusem – miałyby podkreślać, jak silne jest oddziaływanie społecznych wzorów na jednostkę, położyć nacisk na znaczenie społeczeństwa jako całości, nie zaś dać pierwszeństwo jednostkom jako jego elementom składowym. Z kolei Durkheimowska wizja człowieka jako *homo duplex*, zakładająca istnienie w każdej jednostce sfery profanum i sacrum – sfery zwierzęcej i społecznej – miałyby oznaczać, że społeczeństwo jest czymś zewnętrznym narzuconym jednostce, przeciwstawiającym się jej prawdziwej naturze¹⁸⁵. To mogłoby prowadzić do wniosku, że teoria społeczna Durkheima stanowi przykład koncepcji deterministycznej, w której nie ma miejsca na podmiotowość i niezależność jednostki względem zewnętrznych oddziaływań struktur społecznych¹⁸⁶. Oczywiście uzasadnienie tego wniosku jest już bardziej skomplikowane, na potrzeby niniejszej pracy wystarczy powiedzieć, Durkheim proponuje współczesnemu społeczeństwu swoistą „odnowę moralną” (która stoi pomiędzy liberalizmem a konserwatyzyzm): przywrócenie społecznej odpowiedzialności, ale przy zachowaniu autonomiczności jednostki.

Rysunek 9: Fakty społeczne



Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Warszawa 2002 s. 232.

¹⁸⁵ D. Łucka, *Emile Durkheim jako prekursor komunitaryzmu*, „Studia Socjologiczne” 2016, nr 1(220), s. 7.

¹⁸⁶ C.J. Alexander, *The Antinomies of Classical Thought: Marx and Durkheim (Theoretical Logic in Sociology)*, Routledge, London 1982, s. 79.

Zgodnie z koncepcją jednostki jako *homo duplex*, w każdym człowieku istnienie nieustanne napięcie między dwoma sferami: sferą profanum, obejmującą to, co indywidualne, cielesność, skłonności egoistyczne, wrażenia zmysłowe, a sferą sacrum, która obejmuje to, co społeczne, duchowość, działalność moralną, rozum.

Wedle klasycznej interpretacji koncepcji *homo duplex*, jednostka może zostać ujarzmiona przez społeczeństwo – które wówczas ją całkowicie pociąga za sobą, pozbawiając ją jej indywidualności – ale może też podjąć walkę ze społecznymi ograniczeniami¹⁸⁷.

Napięcie między sferą sacrum i sferą profanum nie oznacza ich całkowitego rozdziału i przeciwstawienia, bowiem w jednostce następuje ich synteza – połączenie jednostkowej autonomii i wpływów społecznych. Człowiek Durkheima to „nie egoistyczny człowiek liberałów, oczekujących od swobodnej gry indywidualnych skłonności i interesów wyłonienia doskonałej społecznej harmonii, ale też i nie człowiek katolików czy nacjonalistów, włączany przez nich do abstrakcyjnej duchowej wspólnoty”¹⁸⁸.

Dychotomia egoizm – altruizm mieszcząca się w koncepcji *homo duplex* jest zbieżna z rozróżnieniem Amitaia Etzioniego na obopólność i wzajemność¹⁸⁹. Obopólność oznacza, że w relacjach społecznych jesteśmy egoistami: kalkulujemy nasze działania i wybieramy te, które się nam opłacają; natomiast wzajemność zakłada, że nasze decyzje opierają się przede wszystkim na emocjach i społecznych zobowiązaniach, prowadząc często do zachowań altruistycznych. Etzioni twierdzi, że podmiot ludzki łączy te dwie skrajności: w swoich działaniach zarówno kalkuluje korzyści, jak i podporządkowuje się zobowiązaniom¹⁹⁰.

3.3. Motywacja żołnierzy zawodowych do pełnienia służby wojskowej

Z powyższej analizy literatury wynika, iż motywacja, jako determinant działania ludzkiego, posiada bardzo złożoną strukturę oraz z biegiem lat doczekała się różnorodnych podejść naukowych i teorii. Procesy motywacyjne występujące w siłach zbrojnych zasadniczo nie różnią się od teorii motywacji opisanych

¹⁸⁷ M.S. Cladis, *A Communitarian Defense of Liberalism. Emile Durkheim and Contemporary Social Theory*, Stanford University Press, Stanford 1992, s. 134.

¹⁸⁸ J. Szacki, *Durkheim*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1964, s. 426.

¹⁸⁹ A. Etzioni, *The Common Good*, Polity Press, Cambridge 2004, s. 16-19.

¹⁹⁰ D. Łucka, op. cit., s. 15.

w poprzednim rozdziale. Klasyfikują się m.in. z jednej strony ze względu na postać, jaką przyjmują – czynniki materialne i niematerialne oraz ze względu na kierunek oddziaływania – nagrody i kary.

Oczywistym zatem jest, iż działania oparte wyłącznie na chęci walki nie stanowią *spiritus movens* interakcyjności żołnierzy – ich motywacja do udziału w wysiłkach na rzecz budowania i egzekwowania pokoju na świecie czy do służby ojczyźnie opiera się na wielowymiarowym wachlarzu społecznych i psychologicznych przesłanek.

Fabrizio Battistelli wypracował typologię motywacji żołnierzy pełniących służbę poza granicami państwa (w tym misji pokojowych) opartą o badania empiryczne oraz terminologię współczesnych nauk społecznych (przed-nowoczesność, nowoczesność, post-nowoczesność). Twierdzi on, że niektórzy żołnierze decydują się na podjęcie służby poza granicami państwa głównie z powodów przed-nowoczesnych takich jak: „chęć bycia użytecznym dla innych”, aby „wzmocnić wizerunek państwa na szczeblu międzynarodowym”. Druga grupa żołnierzy prezentuje wartości nowoczesne – „chcą zarobić trochę więcej pieniędzy”, „pragną nauczyć się nowych rzeczy, które pomogą im później w zawodowej karierze lub po przejściu na emeryturę wojskową”. Trzecią grupę cechują motywy post-nowoczesne: „pragnienie przeżycia przygody”, „posiadanie wyjątkowego i znaczącego doświadczenia życiowego”¹⁹¹. Powyższe motywy występują w wielu analizach badaniach empirycznych dotyczących żołnierzy, jednak ich wymiar będzie zależał od indywidualnego charakteru jednostki oraz czasu, kiedy owo badanie zostało przeprowadzone: w fazie przed, w trakcie czy po wyznaczeniu do docelowego miejsca pełnienia służby.

Giuseppe Caforio przeprowadził ankietę wśród stu włoskich żołnierzy sił pokojowych w UNOSOM (Misja Narodów Zjednoczonych w Somalii), która była jedną z pierwszych empirycznych testów motywacji zastosowanych do celów badawczych pozimnowojennych operacji pokojowych (przeprowadzone w maju 1993 r.). Motywacja we wczesnej fazie – przed wyznaczeniem żołnierza do służby poza granicami państwa dotyczyła głównie chęci przeżycia przygody, ucieczki od domowej rutyny, oczekiwania na wydarzenie czegoś nowego w życiu. Dodatkowo, żołnierze prezentowali pewne wartości altruistycznej kultury wojskowej, jednocześnie pragnąc nieść pomoc i zrobić coś

¹⁹¹ F. Battistelli, *Peacekeeping and the Postmodern Soldier*, „Armed Forces & Society” 1997, nr 23(3), s. 467-484.

ważnego w ich życiu. Ekonomiczny aspekt stanowił swego rodzaju nagrodę dla żołnierzy i był trzecim najważniejszym motywem udziału w misji¹⁹².

Charles Moskos¹⁹³ zaproponował teoretyczną strukturę w celu zdefiniowania motywacji żołnierzy do służby wojskowej. Po jednej stronie continuum znajduje się instytucja, która jest usankcjonowana wartościami i normami, zaś jej główny cel (czy też istota) przekracza indywidualny interes jednostki na rzecz wyższego dobra ogółu. Członkowie instytucji są często postrzegani jako ci, którzy podążają za powołaniem; na ogół uważają, że stanowią odrębny społecznie byt i są tak postrzegane przez innych. Co więcej, przynależność instytucjonalna jest zgodna również z pojęciem samopoświęcenia i oddania, zaś one same zwykle będą cieszyć się uznaniem większej części społeczeństwa. Chociaż wynagrodzenie żołnierzy może nie być porównywalne z tym, czego można by się spodziewać od gospodarki rynkowej, to jednak często jest ono zrekompensowane szeregiem świadczeń społecznych, dodatków oraz przywilejów¹⁹⁴.

Służba wojskowa w tradycyjnym rozumieniu posiada wiele cech właśnie instytucjonalnych. Mowa tu o służbie poza granicami kraju, w przeszłości powszechnym obowiązku odbycia służby wojskowej, ograniczeniach niektórych swobód obywatelskich wynikających z obowiązku stawiennictwa w jednostce wojskowej w czasie określonym przez system reagowania kryzysowego lub mobilizacji etc. Dodatkowo w grę wchodzi częste przeniesienia służbowe czyli gotowość do pełnienia służby w różnych lokalizacjach w kraju, jak i zagranicą (rozłąka z rodziną), poddanie się dyscyplinie wojskowej i prawu, oraz brak możliwości strajkowania lub negocjowania warunków pracy. Wszystko to są oczywiście dodatkowe restrykcje, a przecież tym podstawowym, o ile nie bardziej dotkliwym, wymiarem służby jest niebezpieczeństwo związane z manewrami wojskowymi i rzeczywistymi operacjami bojowymi. Istotne jest również to, że paternalistyczny system wynagrodzeń ewoluował w armii, odpowiadając omawianemu przez Moskosa instytucjonalnemu modelowi tzn. poszedł w rekompensaty otrzymywane przez żołnierzy w formie bezgotówkowej. Mowa tu o prawie do bezpłatnego wyżywienia (np. podczas dyżurów), zakwaterowania, otrzymywania przedmiotów zaopatrzenia mundurowego, a także możliwości wcześniejszego nabycia

¹⁹² G. Caforio, *Militärische UN-Einsätze: Italienische Erfahrungen*, [w:] *Friedensengel im Kampfanzug? Zu Theorie und Praxis militärischer UN-Einsätze*, G.-M. Meyer (red.), Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1996, s. 101-131.

¹⁹³ Ch.C. Moskos, *From Institution to Occupation: Trends in Military Organization*, „Armed Forces & Society” 1977, t. 4, nr 1, s. 41.

¹⁹⁴ *Ibidem*, s. 42.

praw emerytalnych. W przeciwieństwie do pracowników cywilnych, gdzie o wszelkiego rodzaju gratyfikacjach decyduje przełożony na podstawie swojej subiektywnej decyzji, to w armii stanowi o tym wypadkowa stopnia, wysługi, zajmowanego stanowiska.

Drugim pojęciem, które opisuje Moskosa, jest zawód jako profesja legitymizowana rynkowo. Pracownicy mają prawo głosu odnośnie wynagrodzenia oraz warunków pracy. Model zawodowy implikuje priorytet własnego interesu, a nie organizacji zatrudniającej pracownika. Wyrazem takiej orientacji są często prężnie działające związki zawodowe.

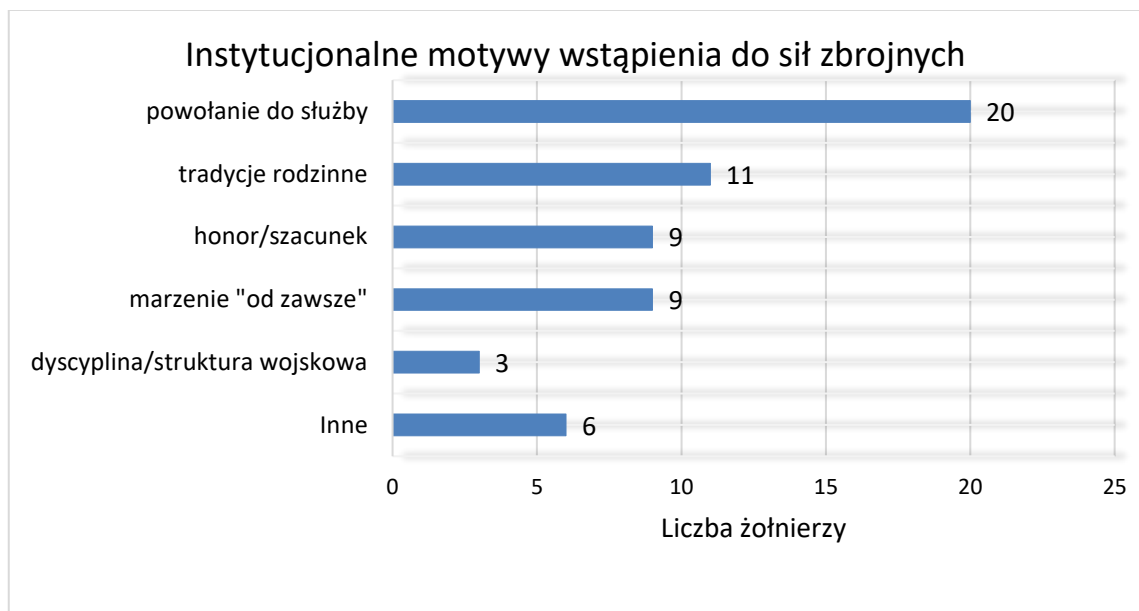
Instytucja wojska od początku nie chciała wpisywać się w ów model zawodowy. Choć istniały pomysły, aby wynagrodzenie sił zbrojnych ujednoczyć w jedną miesięczną pensję, w którą wchodziłyby wszystkie dodatki – mieszkaniowy, za wysługę lat, motywacyjny etc. Miałoby to zbliżyć wynagrodzenie żołnierzy do miesięcznych zarobków osób cywilnych. Taki system wynagrodzeń jednak mocno by odbiegał od tradycji wojskowych¹⁹⁵.

Rozróżnienie między instytucją a zawodem w dzisiejszych czasach nie jest aż tak jednoznaczne. Rzeczywistość jest bardziej skomplikowana i w chwili obecnej siły zbrojne posiadają zarówno elementy instytucjonalne jak i zawodowe. Istnieją również zasadnicze różnice w wojskowych działaniach, najbardziej widoczną jest rozwój technologiczny, reforma i udoskonalenie lotnictwa oraz marynarki wojennej. Według Moskosa aktualnym zjawiskiem w siłach zbrojnych jest erozja formatu instytucjonalnego i dominacja modelu zawodowego.

Zatem uwagi Moskosa dotyczące orientacji instytucjonalnej, jako teorii o charakterystycznych wartościach i normach obowiązujących w armii, kreują swoiste poczucie obowiązku, powinności oraz lojalności wśród wojskowych. Orientacja instytucjonalna sugeruje, iż trudne warunki służby wojskowej takie jak długie godziny pracy czy ciężki trening fizyczny mogą zostać zrekompensowane przez trwałe i silne poczucie zaangażowania żołnierzy. Z drugiej strony mamy do czynienia z orientacją zawodową, która znaczy tyle, iż służba wojskowa jest pracą, jak każda inna – nie odbiega w niektórych kwestiach od pracy cywilów. Według orientacji zawodowej ponadwymiarowe godziny pracy, rozłąka z rodziną, czy inne poświęcenia powinny być rekompensowane w formie finansowej lub podobnej do tych stosowanych w firmach prywatnych.

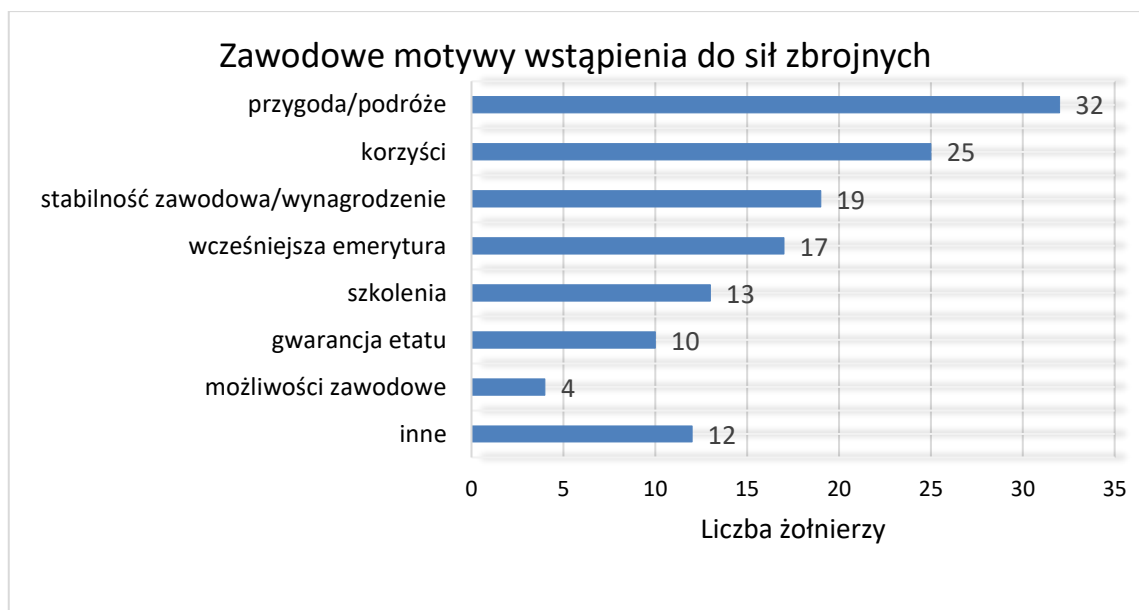
¹⁹⁵ Ibidem, s. 43.

Rysunek 10: Instytucjonalne motywy wstąpienia do sił zbrojnych



Źródło: <https://nationalinterest.org/blog/reboot/money-matters-most-us-military-192696>.

Rysunek 11: Zawodowe motywy wstąpienia do sił zbrojnych



Źródło: <https://nationalinterest.org/blog/reboot/money-matters-most-us-military-192696>.

Badania odnośnie motywacji amerykańskich żołnierzy przeprowadziła m.in. firma RAND Corporation – amerykański think tank i organizacja badawcza non-profit, pierwotnie sformowana dla potrzeb Sił Zbrojnych Stanów Zjednoczonych. Przeprowadziła ona wywiady z 81 żołnierzami, z których wynikało, że elementy instytucjonalne i zawodowe opisane przez Moskosa krzyżują się: z jednej strony wymienili oni rodzinę i poczucie obowiązku (orientacja instytucjonalna) jako główne

motywy podjęcia służby wojskowej, z drugiej zaś rozwój zawodowy oraz stabilność zatrudnienia (model zawodowy)¹⁹⁶. 37% żołnierzy podało zarówno instytucjonalne jak i zawodowe powody wstąpienia do armii, 46% stwierdziło, że kierowały nimi pobudki czysto zawodowe, natomiast tylko 9% opowiedziało się za przyczynami wyłącznie instytucjonalnymi.

Innymi słowy, zdecydowana większość respondentów miała ekonomiczne powody pełnienia służby wojskowej; przeważająca część żołnierzy uważa służba wojskowa to przede wszystkim praca, a dopiero w dalszej kolejności powołanie.

Fabrizio Battistelli do dychotomicznego podziału motywacji żołnierzy według Moskosa (podejście nowoczesne i ponowoczesne) dodał jeszcze jeden komponent – „paleonowoczesność” (nazwa pochodzi od greckiego słowa paleolit – stary)¹⁹⁷. W tym przypadku motywacją do podjęcia służby poza granicami kraju jest potrzeba bycia pomocnym dla innych, patriotyzm, wzmocnienie prestiżu własnego państwa na arenie międzynarodowej.

Tabela 5: Typologia motywacji żołnierzy do podjęcia służby poza granicami kraju

Typologia motywacji żołnierzy do podjęcia służby poza granicami kraju	
Paleonowoczesna	<ul style="list-style-type: none"> • Bycie pożytecznym dla innych; • Wzmocnienie prestiżu kraju na arenie międzynarodowej;
Nowoczesna	<ul style="list-style-type: none"> • Zarobienie dodatkowych pieniędzy; • Nauczenie się nowych rzeczy, które później przydadzą się żołnierzowi w zawodowej karierze lub po przejściu na emeryturę wojskową;
Postnowoczesna	<ul style="list-style-type: none"> • Zaspokojenie pragnienia przeżycia przygody • Wzbogacenie doświadczenia życiowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Battistelli, *Peacekeeping and the Postmodern Soldier*, „Armed Forces & Society” 1997, nr 23(3), s. 471.

¹⁹⁶ J. Keller. *The Top 5 Reasons Soldiers Really Join The Army, According To Junior Enlisted*. <https://taskandpurpose.com/news/5-reasons-soldiers-join-army>.

¹⁹⁷ F. Battistelli, op. cit., s. 467-484.

Motywacja żołnierzy polskich do pełnienia do pełnienia służby wojskowej

Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej stanowią podstawowy element systemu obronnego państwa, realizują politykę bezpieczeństwa i obrony oraz zabezpieczają interesy Polski na arenie międzynarodowej. W roku 2022 liczba polskich żołnierzy wynosiła 163 000, zaś według rankingu Global Firepower¹⁹⁸ wojsko polskie stanowi 24. siłę militarną na świecie.

Istnieje pięć rodzajów sił zbrojnych – Wojska Lądowe, Siły Powietrzne, Marynarka Wojenna, Wojska Specjalne oraz Wojska Obrony Terytorialnej, stanowią one trzon Sił Zbrojnych RP nad którymi zwierzchnictwo sprawuje Prezydent RP.

Siły Zbrojne RP współtworzą również istotny element systemu bezpieczeństwa Unii Europejskiej, a także są one aktywnym członkiem Organizacji Narodów Zjednoczonych. Od 1953 roku ponad 115 tys. polskich żołnierzy uczestniczyło w 92 misjach¹⁹⁹. W związku z tym Polska jest słusznie postrzegana jako wiarygodny oraz lojalny sojusznik NATO, który wspiera swoich partnerów, a także uczestniczy w wielu programach kluczowych dla bezpieczeństwa międzynarodowego takich jak budowa systemu przeciwrakietowego czy lotniczy system ostrzegania i kontroli – AWACS.

Jednostki, decydujące się związać swoją przyszłość z wojskiem, mają świadomość, iż w porównaniu z pracownikami sektora prywatnego, będą korzystać z pewnych przywilejów. Większe bezpieczeństwo zatrudnienia czy uprawnienia emerytalne stanowią niewątpliwie zachętę na młodych ludzi, którzy dopiero zaczynają swoją karierę zawodową. Służby mundurowe tworzą jednak organizację, która cechuje się wysoką formalizacją i hierarchizacją²⁰⁰. Cechą odróżniającą służby mundurowe od innych grup społecznych jest też wysoki poziom dyscypliny²⁰¹. Służba w takich strukturach wiąże się ze znacznym poświęceniem własnych przywilejów oraz sposobu życia na rzecz odgórnie narzuconego aksjomatycznego porządku. Co więcej, wykonywanie zawodu oficera w Wojsku Polskim wymaga podporządkowania się systemowi norm społecznych, moralnych i zawodowych. Od nowoczesnych kadr

¹⁹⁸ GFP. 2024 *Military Strength Ranking*. <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.php>.

¹⁹⁹ Wojsko Polskie. *Misje*. <https://www.wojsko-polskie.pl/misje>. (dostęp: 14.06.2023).

²⁰⁰ M. Jabłońska-Wołoszyn, *Pokolenie Y w wojsku – wyzwaniem dla realizacji procesu personalnego w Siłach Zbrojnych RP*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2019, nr 53(3), s. 27.

²⁰¹ M. Liberacki, *Proces kształcenia członków formacji mundurowych w kontekście bezpieczeństwa państwa*, „Zeszyty Naukowe SGSP / Szkoła Główna Służby Pożarniczej” 2018, t. 1, nr 65, s. 106.

oficerskich wymaga się nieustannego uzupełniania wiedzy i samodzielnego doskonalenia kwalifikacji zawodowych. Oficer jako przełożony żołnierzy jest jednocześnie dowódcą, nauczycielem oraz wychowawcą²⁰².

Skoro pełnienie służby w formacjach mundurowych wiąże się z tak licznymi ograniczeniami, warto zapytać, dlaczego młodzi ludzie podejmują właśnie taką ścieżkę kariery zawodowej. W pewnym stopniu jest to związane z sytuacją gospodarczo-ekonomiczną danego państwa. W warunkach niedostatku ofert na rynku pracy łatwiej jest zrekrutować kandydatów do wojska (czy innych służb mundurowych) niż w czasach wzrostu gospodarczego²⁰³.

W badaniach przeprowadzonych w Batalionie Walki Radioelektronicznej, (w którym służy 550 żołnierzy) oraz w Centrum Szkolenia Logistyki, (w którym zatrudnia się 450 żołnierzy) przedstawiono wybrane zagadnienia dotyczące systemów motywacyjnych²⁰⁴. Z odpowiedzi respondentów²⁰⁵ na pytanie, czym jest dla nich zawód żołnierza, można było również wyczytać ich powody wyboru ścieżki zawodowej w Wojsku Polskim.

Otóż dla większości respondentów zawód żołnierza był źródłem utrzymania – taką odpowiedź zaznaczyły 94 osoby (47%). W drugiej kolejności respondenci (30 osób – 15%) podkreślili, że poprzez wybór pracy jako służby w wojsku, a także poprzez samą jej wykonywanie mogą realizować swoje marzenia i aspiracje. Możliwość wypełniania zaszczytnego obowiązku wobec ojczyzny poprzez służbę w wojsku była ważna dla 11% ankietowanych (22 osoby), z kolei zaś dla 10% respondentów (20 osób) taka praca postrzegana była jako ciężka i ryzykowna. Po 8% (16 osób) wypowiedzianych się stwierdziło, że praca w wojsku pozwala im na prowadzenie ciekawego stylu życia i jest zawodem szczególnym²⁰⁶.

Dla badanej grupy żołnierzy najważniejszym czynnikiem motywacyjnym była wysokość wynagrodzenia, ponieważ taki wariant odpowiedzi wybrało 41% respondentów (82 osoby). Analiza zebranych wypowiedzi pokazała, iż drugą lokatę zajął

²⁰² M. Liberacki, *Motywy wyboru zawodu oficera w Wojsku Polskim na podstawie wyników przeprowadzonych badań*, „Zeszyty Naukowe / Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki” 2007, nr 4 (146), s. 103.

²⁰³ J. Österberg, J. Nilsson, N. Hellum, *The Motivation to Serve in the Military Among Swedish and Norwegian Soldiers. A Comparative Study*, „Journal of Defense Resources Management” 2020, t. 11, nr 1(20), s. 32.

²⁰⁴ Z. Wyszowska, *Motywowanie w miejscu pracy w wojsku polskim*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, z. 6, cz. 3, Łódź – Warszawa 2019, s. 387.

²⁰⁵ Respondentami byli: żołnierze szeregowi (28%), podoficerowie (60%) oraz oficerowie (12%). Osoby te były stosunkowo młode – nikt nie przekroczył 50. roku życia.

²⁰⁶ Ibidem, s. 388.

również czynnik ekonomiczny – możliwość otrzymania mieszkania lub otrzymanie pieniężnego ekwiwalentu z tego tytułu (13%, 26 osób). Łącznie te dwa ekonomiczne czynniki wybrała ponad połowa respondentów (54%, 108 osób). Na dalszych pozycjach znalazły się: nagrody i wyróżnienia, stabilność zatrudnienia, możliwość rozwoju, awansu, brania udziału w szkoleniach i kursach. Respondenci wskazywali także, (choć rzadziej), iż ważne było to, że Siły Zbrojne dają szansę zatrudnienia w miejscu, gdzie pracę uznaje się jako interesującą. Żołnierze ufali, że w miejscu ich zatrudnienia mogą liczyć na sprawiedliwą ocenę przełożonych oraz, że istnieje możliwość posiadania wymiernej satysfakcji z uzyskiwanych osiągnięć²⁰⁷.

Wśród czynników demotywuujących – co ważne z perspektywy potrzeb żołnierzy podczas pełnienia służby wojskowej – na pierwszym miejscu respondenci wymienili niesatysfakcjonującą jakość atmosfery w pracy (42 osoby, 21%), następnie wskazywali nieodpowiedni system wynagradzania (36 osób, 18%), budzący wątpliwości sposób stosowania kar (30 osób, 15%) oraz brak perspektyw awansu (28 osób, 14%). Dalsze pozycje zajęły takie wypowiedzi jak: brak satysfakcjonującego zainteresowania przełożonych podwładnymi, brak lub zbyt długi czas oczekiwania na podwyżki wynagrodzeń, nieodpowiednie wyposażenie stanowisk pracy oraz złe ich zabezpieczenie a także nadmierna monotonia w miejscu pracy.

Podobnie badania nad systemem motywacyjnym wśród żołnierzy zawodowych z 2011 roku nie napawają optymizmem²⁰⁸. Ogólny poziom zadowolenia z wykonywanej pracy prezentował się następująco: okazało się, że duże zadowolenie z wykonywanej pracy deklarowało tylko 36 osób (25,4%). Aż 100 osób (70,4%) stwierdziło, że nie było niezadowolonych z wykonywanej pracy, co może wskazywać na to, że praca sama w sobie nie stanowi czynnika motywującego pracowników do pełnienia służby. Z kolei 6 osób (4,2%) wskazało, że jest niezadowolonych z wykonywanej pracy. Późniejsza analiza krzyżowa danych dotyczących zadowolenia z pracy a stażu pracy pokazała, że największe zadowolenie wykazują żołnierze szeregowi z najdłuższym stażem (30%), zaś najbardziej niezadowoleni są mundurowi ze stażem od 4 do 10 lat (22,6%)²⁰⁹.

Następnie określono, jakie czynniki wpływają na zadowolenie żołnierzy. Wśród elementów wpływających w największym stopniu na zadowolenie z pracy była

²⁰⁷ Ibidem, s. 389.

²⁰⁸ M. Kluska-Nowicka, *Motywacja pracowników po profesjonalizacji armii Wojska Polskiego*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa” 2011, nr 2, s. 113-125.

²⁰⁹ Ibidem, s. 119.

odpowiedzialność wynikająca z realizowanych zadań. Następną, istotną kategorią było bezpieczeństwo zatrudnienia, co zostało wskazane przez 68 ankietowanych (47,9%). Co więcej, 41 ankietowanych zmotywowanych było również możliwością służenia ojczyźnie (28,9%). Nie bez znaczenia dla badanej grupy stanowiły relacje z przełożonymi oraz ze współpracownikami. Żołnierze starsi stażem w Armii w większym stopniu niż młodsi cenili sobie dobre stosunki z kolegami. Dla żołnierzy z najdłuższym stażem, czynnikiem wpływającym na zadowolenie z wykonywanej pracy była również możliwość służenia ojczyźnie oraz bezpieczeństwo zatrudnienia. Z kolei najmłodsi stażem pracownicy wskazywali, że odpowiedzialność oraz bezpieczeństwo zatrudnienia powodowało ich zadowolenie ze służby wojskowej²¹⁰.

Z kolei analiza czynników wpływających na niezadowolenie pracowników dała podstawę do stwierdzenia, że w Armii Wojska Polskiego po Procesie Profesjonalizacji²¹¹ tzw. czynniki higieny odgrywają równie istotną rolę co czynniki motywacyjne, jednakże to czynnik miękki (motywacyjny)²¹² ma największy wpływ na obniżenie motywacji do pracy. Okazało się, że czynnikiem wywołującym największe niezadowolenie w Wojsku Polskim jest brak docenienia pracowników przez przełożonych. Taki powód zaznaczyło aż 91 żołnierzy (64,1%). Fakt ten można próbować tłumaczyć specyfiką zawodu, być może udzielanie pochwał kojarzy się ze zbyt dużą emocjonalnością, która w zawodzie żołnierza nie powinna być ekspozowana. 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%).

Ciekawe badania nad motywacją zostały przeprowadzone w 2007 w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu²¹³. Dokładnie dotyczyły one motywów wyboru zawodu oficera w Wojsku Polskim. Pytania zebrane w kwestionariuszu zostały pogrupowane w następujące bloki tematyczne:

- czynniki wpływające na podjęcie decyzji o rozpoczęciu studiów w Studium Oficerskim WSOWL;

²¹⁰ Ibidem, s. 120.

²¹¹ *Poradnik dotyczący Profesjonalizacji Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, Wojewódzki Sztab Wojskowy w Lublinie, Lublin 2008.

²¹² 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.

²¹³ M. Liberacki, *Motywy wyboru zawodu oficera...*, op. cit., s. 104-105.

- ważność celów i dążeń życiowych oraz oczekiwań wobec wykonywania zawodu oficera;
- identyfikacja z wykonywaniem zawodu oficera w Wojsku Polskim;
- opinia o podjęciu pracy zarobkowej poza granicami kraju.

Udzielone odpowiedzi przez respondentów wskazały, że zmienną mającą zasadniczy wpływ na wybór zawodu oficera jest aspekt materialny. W okresie przeprowadzania badań pilotażowych średnia płaca brutto w Polsce wynosiła około 2700 złotych. Natomiast w tym samym czasie pobory oficera po ukończeniu Studium Oficerskiego były wyższe o około 20%. Wskazanie zarobków jako fundamentalnego czynnika mogło wynikać z uwarunkowań osobowościowych, ale zasadniczo jest rezultatem struktury społecznej. Słabo rozwinięta klasa średnia w naszym kraju (na tle rozwiniętych demokracji europejskich) sprawia, że relatywnie większy niż na Zachodzie, odsetek oficerów polskich zmuszony jest traktować swój zawód przede wszystkim w kategoriach zarobkowych²¹⁴. Dostrzegane zostały jednak przez ankietowanych inne walory, jak choćby możliwość własnego rozwoju, czy pewność i stabilność pracy w wojsku.

Według corocznych danych Głównego Urzędu Statystycznego z reguły największy odsetek bezrobocia dotyczy wsi i małych miejscowości. Fakt ten miał niewątpliwie wpływ na podjęcie studiów w WSOWL przez absolwentów uczelni cywilnych – około 70% spośród ankietowanych pochodziło ze wsi lub małych miejscowości. Stąd też dążenie do stałej i stabilnej pracy wydaje się uzasadnione²¹⁵.

Problematyka związana z motywami wyboru zawodu wojskowego podejmowana była również w projektach badawczych przez różne ośrodki naukowe, m.in.: Wojskowe Biuro (Instytut) Badań Społecznych, Wyższą Szkołę Oficerską Wojsk Lądowych czy Aszwoj (dawną Akademię Obrony Narodowej).

Prowadzone badania ukazały różnorakie motywy wykonywania zawodu oficera w Wojsku Polskim. Badania terenowe przeprowadzone przez J. Maciejewskiego w 2002 roku na oficerach przy próbie N = 800 wskazały, że 56% respondentów wybrało zawód oficera zgodnie ze swoimi zainteresowaniami. I jest to jedyna tak liczna grupa w badanej populacji. Ponad jedna trzecia – 36% odpowiedzi rozłożona była na pozostałe czynniki wyboru, takie jak: tradycja rodzinna, tanie studia, pobudki patriotyczne, odpowiednie

²¹⁴ J. Maciejewski, I. Wolska-Zogata, *Zawód oficera Wojska Polskiego w toku transformacji. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004, s. 47.

²¹⁵ M. Liberacki, *Motywy wyboru zawodu oficera...*, op. cit., s. 106.

cechy charakteru oraz stabilizacja materialna. Przy pozostałych kategoriach tj.: przypadek, prestiż zawodowy wskazania nie przekraczają 10% wyborów i nie determinują żadnego z nich²¹⁶.

Również w kontekście rozważań nad motywami wyboru zawodu oficera w Wojsku Polskim, interesujących wyników dostarczyły badania przeprowadzone w 2000 roku przez zespół pod kierunkiem M. Kloczkowskiego wśród studentów uczelni wyższych oraz uczniów ostatnich klas szkół średnich. Badania prowadzone były w aspekcie oceny zainteresowań ankietowanych zawodową służbą wojskową. W kwestionariuszu ankiety badani podawali różne powody, dla których praca żołnierza jest atrakcyjna. Najczęściej podawane argumenty dotyczyły: uprawnień osób pełniących służbę (48,1%), sytuacji na rynku pracy (55,2%), osiągnięcia wysokiego standardu materialnego (33,4%) oraz posiadanych kwalifikacji (45,7%). Tylko 1/3 badanych uczniów i słuchaczy studiów wskazała na motyw określony w ankiecie jako „zamiłowanie do wojska”. Motywy skłaniające studentów i uczniów do podjęcia służby w charakterze żołnierza zawodowego przedstawiają się w ten sposób, że na kilkanaście poddanych diagnozie motywów, najczęściej respondenci wskazywali: możliwość wyjazdu za granicę (75,7%), możliwość awansu społecznego (75,7%), tradycje rodzinne (73,3%), zainteresowanie wojskiem (72,3%), możliwość dowodzenia i kierowania ludźmi (66,6%), dostęp do nowoczesnej techniki (64,6%), możliwość wysokich zarobków (62,9%) i możliwość szybkiego założenia rodziny (62,9%). Nie bez znaczenia pozostały również następujące motywy o charakterze osobistym, materialnym czy społecznym, takie jak: zamiłowanie do przygód (61,5%), prestiż zawodu wojskowego (59,1%), możliwość otrzymania mieszkania (56,8%), niepewność na rynku pracy (53,8%) czy wreszcie chęć służenia swojemu narodowi (50,7%). Najmniej ważne okazały się motywy ideowe i polityczne (31,6%), możliwości bezpłatnego kształcenia (21,2%), chęć uzyskania samodzielności materialnej (20,8%), wpływ kolegów (13,2%) oraz praca w charakterze pedagoga, nauczyciela (12,7%)²¹⁷.

W środowisku krajowym i międzynarodowym stan, siłę i sprawność Sił Zbrojnych uważa się za ważny wyznacznik wizerunku oraz siły państwa, dlatego praca żołnierza jest postrzegana jako służba szczególna. Przyjęty przez rząd program profesjonalizacji sił zbrojnych i wojska, wprowadzenie armii zawodowej, możliwość

²¹⁶ Ibidem, s. 109.

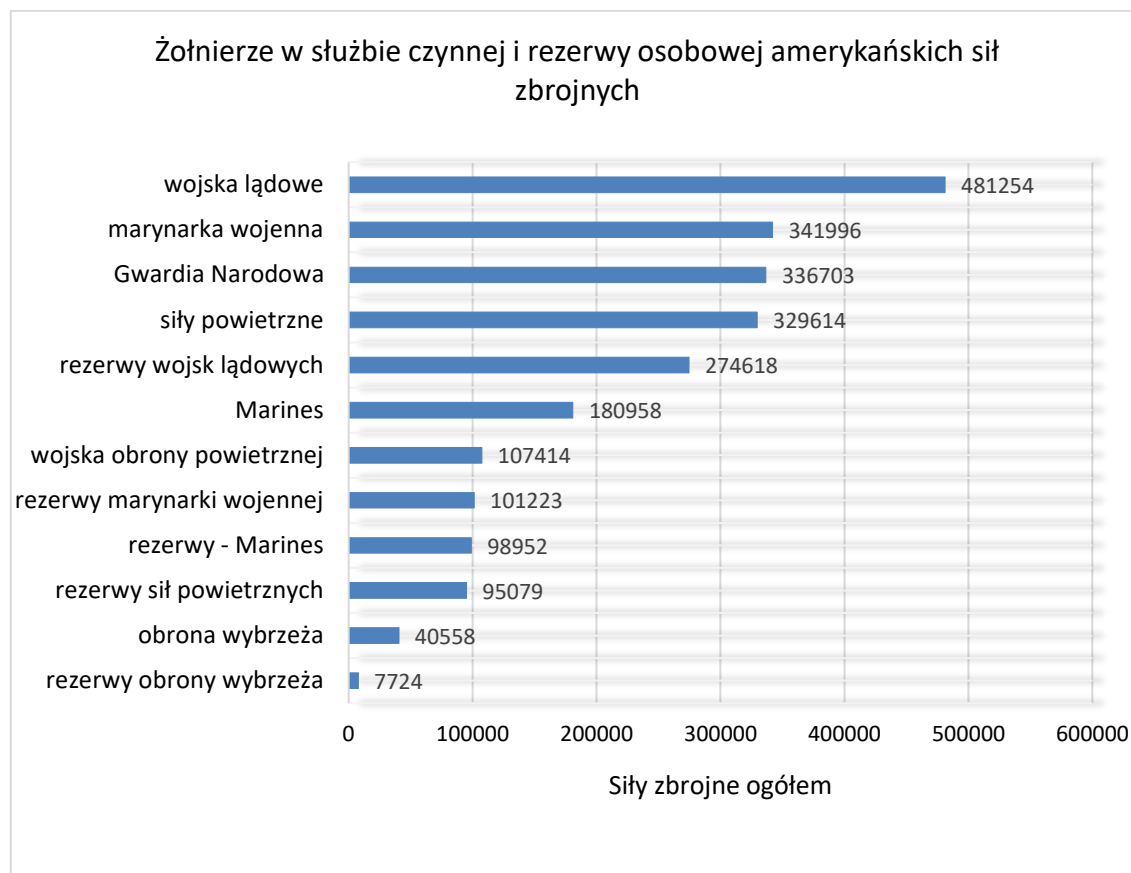
²¹⁷ *Analiza stopnia zainteresowania wojskową służbą kobiet oraz służbą kontraktową wśród uczniów i studentów uczelni cywilnych.* (red.) M. Kloczkowski. Warszawa 2000, s. 110.

brania udziału w misjach zagranicznych oraz pełnienia służby poza granicami państwa to czynniki w dużej mierze zachęcające do wstąpienia młodych ludzi do wojska. System motywacyjny w armii opiera się na unormowaniach zawartych w przepisach prawa (regulaminach, rozporządzeniach, ustawach). Żołnierze są zapoznawani z systemami motywacyjnymi i je w większości akceptują. Jasno (z wielu przeprowadzonych) badań wynika, iż aspekty ekonomiczne wyrażone w środkach pieniężnych są najważniejszym czynnikiem motywacyjnym. Jednak, co ważne, odnotowuje się rozwój potrzeb pozamaterialnych takich jak: kształtowanie zadawalającej atmosfery w pracy, docenienie ze strony przełożonego, lepsze relacje między podwładnymi a przełożonymi oraz możliwość rozwoju zawodowego. Konkluzje zebrane z powyższych badań mogą istotnie służyć usprawnieniu działającego systemu motywacyjnego, a także przyczynić się do konieczności zastosowania pewnych mechanizmów wyzwalających i zwiększających motywację wśród żołnierzy pozostających w czynnej służbie.

Motywacja żołnierzy amerykańskich do pełnienia służby wojskowej

Armia Stanów Zjednoczonych jest głównym elementem sił USA, której celem jest ochrona granic państwa, toczenie wojen wraz z państwami sojusznymi, walka o demokratyczną wolność oraz wykonywanie rozkazów mianowanych do tego oficerów. Armia Stanów Zjednoczonych unikatowa pod względem różnorodności występującej w jej strukturach – zarówno etnicznej jak i kulturowej. Umiejętnie wykorzystuje ona ową wieloaspektowość tak, aby utrzymać swoją siłę bojową na najwyższym poziomie. Precyzja oraz biegłość w utrzymaniu sprawnej i kompetentnej armii zależy od zdolności dowódców do identyfikowania oraz zarządzania motywacją żołnierzy do pełnienia służby wojskowej z należyтым zaangażowaniem oraz rzetelnością.

Rysunek 12: Żołnierze w służbie czynnej i rezerwy osobowej amerykańskich sił zbrojnych



Źródło: <https://www.statista.com/statistics/232330/us-military-force-numbers-by-service-branch-and-reserve-component>.

Badania nad motywacją żołnierzy armii amerykańskiej zawierają oczywiście aspekty naukowe wspólne kulturowo dla wszystkich światowych armii – motywacja wewnętrzna i zewnętrzna, cechy osobowości, psychoanaliza, motywacja wzrostu, psychologia instrumentalna stanowią niezbędne narzędzia do interpretacyjnego klucza motywacji amerykańskich żołnierzy.

Rekrutacja jest pierwszym stopniem naboru, który muszą przejść rekruci ubiegający się o pracę w siłach zbrojnych. Armia amerykańska opiera się m.in. na systemie zwanym „propozycją wojskowych wartości” (The Army Value Proposition – AVP) jako uzasadnieniu podjęcia służby wojskowej. Propozycja wartości definiowana jest jako „pozycjonujące oświadczenie, które wyjaśnia komu zapewniasz jakie korzyści i na jak zaawansowanym stopniu biegłości owe przywileje przeprowadzasz”²¹⁸. To stwierdzenie pomaga kształtować wszystkie oficjalne reklamy

²¹⁸ M. Skok. *4 Steps To Building A Compelling Value Proposition*. <https://www.forbes.com/sites/michaelskok/2013/06/14/4-steps-to-building-a-compelling-value-proposition> (dostęp:09.09.2025).

i działania marketingowe armii. „Aktywna Armia USA jest dla tych, którzy chcą czegoś więcej [od życia] niż samej pracy; [jest dla tych, którzy] chcą codziennie zmieniać świat dla siebie, swoich rodzin i Narodu. Poprzez wspólne wartości i szkolenia, które rozwijają ich potencjał, mężczyźni i kobiety służący w armii są dumni ze swoich umiejętności adaptacji, reagowania i funkcjonowania w różnych środowiskach w kraju i za granicą”²¹⁹.

Obecnie obowiązujący paradygmat w rekrutacji żołnierzy do armii amerykańskiej zakłada, iż motyw/cele jednostki są ważne w stopniu, w jakim można je wykorzystać do zachęcenia młodych ludzi do wstąpienia do armii, a także do podniesienia jakości, mierzonej wynikami zarówno ukończenia szkoły średniej, jak i przeprowadzonego testu predyspozycji militarnych (the Armed Services Vocational Aptitude Battery – ASVAB²²⁰). Główną ideą tego podejścia jest założenie, że wstępne szkolenie dla rekrutów i socjalizacja przyniosą pożądane efekty psychologiczne oraz behawioralne niezbędne do pełnej transformacji jednostki cywilnej w żołnierza, niezależnej od wstępnych powodów, dla których rekruci pragną wstąpić do armii²²¹.

Personel Armii Stanów Zjednoczonych, jak już zostało wspomniane, wywodzi się z różnych kultur²²². Świadomość kultury etnicznej oraz umiejętności interpersonalne z niej wypływające zachowują różnorodność amerykańskich tradycji oraz modelują zachowania społeczne w armii. Praca z dużą liczbą personelu o odmiennym pochodzeniu stanowi duże wyzwanie dla przywódców, którzy muszą motywować swoich pracowników tak, aby zapewniać optymalizację celów stawianym żołnierzom.

W amerykańskich badaniach naukowych nad motywacją żołnierzy duży nacisk kładzie się na motywację wewnętrzną i zewnętrzną, jako kluczowych dla zrozumienia ludzkiego zachowania²²³. Czasem też w opracowaniach używa się pojęcia celów, które, podobnie jak motyw, skupiają się na uzyskaniu pożądanych efektów. Obie te orientacje opierają się jednak na trochę innych założeniach. O ile przyjmuje się, że motyw są bardziej długotrwałe i stabilne, dlatego rzetelniej odzwierciedlają ludzkie pragnienia

²¹⁹ Army Marketing and Research Group, dyskusja emailowa z jednym z autorów publikacji na temat konsumenckich badań marketingowych, 11 sierpnia 2016.

²²⁰ Maksymalny wynik testu ASVAB wynosi 99. Minimalny wynik umożliwiający kandydatowi przyjęcie do służby wynosi 31.

²²¹ T.D. Woodruff, *Who Should the Military Recruit? The Effects of Institutional, Occupational, and Self-Enhancement Enlistment Motives on Soldier Identification and Behavior*, „Armed Forces & Society” 2017, t. 43, nr 4, s. 580.

²²² W. Felder, *United States Army Workplace Motivation*, PSY/320, October 1, 2013.

²²³ K.W. Thomas, E. Jansen, *Intrinsic motivation in the military: Models and strategic importance*, Technical Report, Naval Postgraduate School, Monterey 1996. <http://hdl.handle.net/10945/24483> (dostęp:09.09.2025).

oraz potrzeby, to z kolei cele są konkretne i widoczne zazwyczaj wtedy, gdy jednostka pragnie uzyskać niezwłoczny jakiś rezultat²²⁴.

Tak jak motywacja może być wewnętrzna i zewnętrzna, tak samo cele mogą opierać na tym samym psychologicznym rozróżnieniu²²⁵. Wewnętrzne cele są z natury satysfakcjonujące i spełniają socjologiczne oraz psychologiczne potrzeby jednostki. Cele zewnętrzne natomiast przynoszą wykalkulowany zysk, który nie koniecznie musi przynieść bezpośrednią psychologiczną satysfakcję²²⁶.

Wewnętrzna motywacja pochodzi z wnętrza człowieka, w oparciu o jego indywidualne wartości, przekonania oraz wewnętrzną spójność. Wewnętrzne działania mają bezpośredni wpływ na instynkt, zachowanie, reakcję i świadomość sytuacyjną. Ludzie odczytują zachowania innych oraz reagują na nie w oparciu o swoje potrzeby, zainteresowania, pasje i wyzwania²²⁷. Owe potrzeby psychologiczne, przybliżone w rozdziale pierwszym, bezsprzecznie wpływają na motywację. Właściwie wychowanie także oddziałuje na motywację i stosunek jednostki do otaczającego ją świata. Uspokaja umysł, pokazuje cel i kształtuje pewność siebie. Motywacja wewnętrzna jest wyrazem zadowolenia. Z pasji, ciekawości, głodu wiedzy i doświadczenia można w dużym stopniu zaangażować się w określoną działalność zawodową i czerpać z niej osobistą satysfakcję.

Motywacja zewnętrzna wynika z potrzeb i konsekwencji związanych z zachętami wpływającymi ze środowiska. Konsekwencje te zaspokajają materialne i niematerialne potrzeby ludzkie, które z kolei wpływają na wydajność pracowników. Nagrody za osiągnięcie wybitnych wyników w armii amerykańskiej, takie jak nagrody, medale, wstążki za prestiż, awanse, fundusze na szkoły wojskowe, certyfikaty, trofea, punkty awansu, certyfikaty, uznanie rówieśników, mają bezpośredni wpływ na motywację.

Różnego rodzaju zachęty bazują na motywacji zewnętrznej połączonej ze wzmocnieniami i późniejszymi sprzyjającymi im konsekwencjami. Zachęty to zachowania wewnętrzne, które wpływają na pozytywne lub negatywne wyniki postępowania, które mogą różnić się w każdej sytuacji. Jest to początkowy behawioralny proces zmierzający do uzyskania przez jednostkę nagrody. Każdy awans żołnierza

²²⁴ S.L. Gable, *Approach and Avoidance Social Motives and Goals*, „Journal of Personality” 2006, t. 74, nr 1, s. 175-222.

²²⁵ T. Kasser, R.M. Ryan, *Further Examining the American Dream: Differential Correlates of Intrinsic and Extrinsic Goals*, „Personality and Social Psychology Bulletin” 1996, t. 22, nr 3, s. 280-287.

²²⁶ Ibidem.

to więcej zarobionych pieniędzy rocznie. Zatem nagrody w tym przypadku to nie tylko wzmacniacze, lecz także bodźce różnicujące w dalszej perspektywie stan psychiczny i fizjologiczny żołnierzy.

Nie tylko nagrody, ale oczywiście i kary wpływają na zachowanie jednostki. Jest ono również podyktowane wyznawanymi wartościami żołnierza, przekonaniem oraz jego wychowaniem. Pozytywne i negatywne modele ról społecznych, takie jak rodzice, rówieśnicy, system edukacji oraz miejsce zamieszkania, z jednej strony stają się fundamentem tożsamości jednostki, z drugiej dyktują w przyszłości wzorowe, poprawne lub niesubordynowane zachowania. Przekłada się to z kolei na podejście do pracy, a także jakość jej wykonywania.

Armia Stanów Zjednoczonych szkoli każdego żołnierza pod kątem należytego wykonywania pracy oraz biegłości w realizacji obowiązków służbowych. Podstawy przetrwania stanowią także niezbędny element w edukacji wojskowej. Podczas pierwszego dnia szkolenia żołnierza zostają podkreślone umiejętności komunikacyjne oraz interpersonalne z jako pożądane wartości społeczne w wojsku (po każdej sesji szkoleniowej trener zadaje pytania rekrutom, które mają na celu rozwianie wszelkich wątpliwości; następnie przeznaczony zostaje czas na dyskusję). Dodatkowo wydawane są żołnierzom pomoce szkoleniowe, kopie materiałów, podręczniki techniczne i taktyczne. Pomoce szkoleniowe i podręczniki służą do rozwiązywania problemów ze sprzętem, wymianą części i usprawnienia ogólnej biegłości technicznej. Sesja szkoleniowa następuje zawsze po praktycznych ćwiczeniach. Takie dogłębne i rzetelne przeprowadzenie adaptacji dla przyszłych żołnierzy w miejscu pracy służy także zbudowaniu życzliwej relacji z przełożonymi, aklimatyzacji w nowym środowisku, dokładnemu zapoznaniu się z obowiązkami.

Dlatego nie powinien dziwić fakt, iż liczba personelu armii amerykańskiej, kierująca się wewnętrzną motywacją, bazuje w 50% na etyce pracy i wyznawanych wartościach, wykonując codzienne zadania służbowe. Realizują je, prezentując jednocześnie zachowanie behawioralne zaczerpnięte od swoich liderów – przełożonych. Dowódcy, których cechuje styl przywództwa transformacyjnego²²⁸, kreują pozytywne środowisko pracy oparte na zależnej od nich satysfakcji oraz motywacji z pracy²²⁹.

²²⁸ Przywództwo transformacyjne to inaczej proces, w którym wszyscy jego uczestnicy oddziałują na siebie nawzajem poprzez odwoływanie się do wartości istotnych dla obydwóch stron.

²²⁹ B.M. Bass, R.E. Riggio, *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New York 2006.

Ponadto, istnieją empiryczne dowody świadczące o tym, iż zaufanie do przełożonych pozytywnie wpływa na różne wskaźniki motywacyjne takie jak: satysfakcja z pracy, postawa obywatelska, zaangażowanie w sprawy służbowe²³⁰. Ponadto, identyfikacja z przełożonym oraz z grupą promuje pożądane zachowania w armii – sprzyja bowiem retencji, dobremu PR, większej skuteczności przy wykonywaniu obowiązków²³¹. Postrzeganie armii jako organizacji prestiżowej, wyróżniającej się na tle innych ma wpłynąć pozytywnie na proces identyfikacji żołnierzy z armią amerykańską. Potwierdzają to badania przeprowadzone 2012 r. na reprezentatywnej grupie 610 żołnierzy²³², gdzie jednym z omawianych obszarów był związek między motywacją żołnierzy amerykańskich do służby wojskowej a ich postrzeganiem armii jako prestiżowego i wyróżniającego się pracodawcy. Czynniki motywacyjne takie jak altruizm i autowaloryzacja²³³ wpływają znacznie na społeczne zadowolenie żołnierzy oraz ich postrzeganie prestiżu i poczucia wyjątkowości. Altruistyczne pobudki wstąpienia w szeregi armii były silniej skorelowane z wyobrażeniem jednostek o przynależeniu do prestiżowej organizacji (.452) oraz takiej, która wyróżnia się na tle innych pracodawców (.470)²³⁴ niż motyw autowaloryzacji, którego wskaźnik wynosił odpowiednio (.214) i (.230). Co więcej, oba te motywy istotnie wpływały na społeczne zadowolenie żołnierzy (altruizm .316, autowaloryzacja .334), a także na ekonomiczną satysfakcję (odpowiednio .122 i .284).

Nie tylko osobowość oraz motywacja żołnierzy wpływa na wysoką wartość armii jako pracodawcy. Także otwartość, umiejętność komunikacji z innymi i konsekwencja przełożonych w zakresie przekonań oraz działań odgrywają istotną rolę przy wpływaniu na decyzje pracowników/podwładnych. Kiedy mogą oni dobrowolnie wyrażać swoją opinię lub sugestię to, z jednej strony, przyczyniają się oni do wzrostu i rozwoju organizacji (np. militarnych), z drugiej, są zmotywowani, aby dalej się uczyć i być

²³⁰ K.T. Dirks, D.L. Ferrin, *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*, „Journal of Applied Psychology” 2002, nr 87(4), s. 611-628.

²³¹ D.B. Arnett, S.D. German, S.D. Hunt, *The Identity Saliency Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing*, „Journal of Marketing” 2003, t. 67, nr 2, s. 89-105.

²³² T.D. Woodruff, op. cit., s. 579-607.

²³³ Autowaloryzacja – to dążenie do obrony, podtrzymania lub nasilenia samooceny. Wiąże się ona najczęściej z przypisywaniem sobie bardziej pozytywnych postaw, zachowań i cech, aby wypaść możliwie dobrze na tle innych ludzi.

²³⁴ W przytoczonym badaniu zastosowano wskaźnik dopasowania modelu RMSEA (im niższy poziom wskaźnika, tym lepsze dopasowanie modelu). Przyjmuje się, że wartość RMSEA na poziomie poniżej 0,05 oznacza bardzo dobre dopasowanie modelu, zaś poniżej 0,10 oznacza dobre dopasowanie modelu.

zaangażowanymi w obowiązki służbowe²³⁵. Taka sytuacja ma miejsce, gdzie może dochodzić do ekstremalnych lub niebezpiecznych sytuacji, w których mogą znaleźć się żołnierze. Gdy wierzą oni, że ich lider prezentuje uczciwość, rzetelność, a ich relacja oparta jest na zaufaniu, wtedy chętniej angażują się w niebezpieczne działania, które mogą narażać ich na ryzyko utraty zdrowia lub życia.

Żołnierze amerykańscy są szkoleni na profesjonalistów, którzy znają się na swojej pracy i sprawnie wykonują swoje zadania. W ich kształceniu kładzie się dużą wagę na uczciwość, lojalność oraz poświęcenie. Przełożeni codziennie podkreślają znaczenie motywacji, celu i kierunku przyszłych działań jako kluczowych komponentów wzorowej postawy żołnierza.

Gdy żołnierz posiada dużą motywację, przełoży się ona na jego wytrwałość w wykonywaniu każdego zadania lub misji. Niektóre zadania będą się różnić pod względem złożoności, trudności, miejsca wykonania (np. w niesprzyjających warunkach pogodowych lub terenowych) etc. Głównym celem jest jednak zawsze wykonanie rozkazu. Tak więc pewność siebie i wytrwałość w dążeniu do celu są niezbędne, aby ukończyć powierzone zadanie. Żołnierze, którzy wykazują lojalność, bezinteresowną służbę i poświęcenie, wybierani są później do zadań bardziej złożonych oraz o wyższym priorytecie wykonawczym.

Żołnierze kierujący się wewnętrzną motywacją wykazują wyższą refleksję i zrozumienie tego, czego próbują się nauczyć i osiągnąć w życiu zawodowym. Analizują każdy aspekt powierzonego zadania, demonstrują elastyczność pozwalającą szybko wdrożyć się w nowe obowiązki, a także wykazują zdolność adaptacji do zmieniających się warunków środowiska pracy. Wysoko zmotywowani żołnierze mogą wykonywać zadania z niewielkim nadzorem przełożonego lub wręcz bez żadnego kierownictwa. Ponadto kreatywność i drobne odstępstwa podczas procesu realizacji zadania zapewniają niezależne i bardziej efektywne środowisko przyszłych liderów. Twórcze myślenie niektórych żołnierzy oraz ich energiczność przyspiesza oraz zwiększa produktywność lub zmniejsza liczbę personelu potrzebną do wykonania zadania.

Oczywiście żołnierze muszą przestrzegać standardowych procedur operacyjnych. Taka standardowa procedura operacyjna pozwala zmniejszyć obecność osoby nadzorującej do minimum. Pozwala ona jednakże na twórczą siłę napędową jedynie w przypadku, gdy żołnierze są zmotywowani wewnętrznie ze względu na swoje

²³⁵ A.M. Saks, *Antecedents and consequences of employee engagement*, „*Journal of Managerial Psychology*” 2006, t. 21, nr 7, s. 600-619.

zainteresowania, różne poziomy umiejętności, satysfakcję i wyzwanie, które stanowi sama praca.

Po drugiej stronie continuum znajduje się personel wojskowy, który pobudzany jest motywacją zewnętrzną. Jednak zewnętrzne czynniki takie jak regularna ewaluacja, postępowanie zgodnie ze standardowym protokołem (regulaminem) i stała obecność mikro-menedżerów mają swoje minusy np. mogą zmniejszać kreatywność żołnierzy. Zewnętrzna motywacja generuje również inne zagrożenie – żołnierz może przejawiać skłonność do poddania się podczas pierwszej napotkanej przeszkody lub większego problemu. Wykazuje on również tendencję do ukończenia powierzonego mu zadania bez większej refleksji oraz potrzeby ulepszenia procesu realizacji obowiązków służbowych w przyszłości.

Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna jest trudna do rozróżnienia w dniu codziennym – obowiązki wykonywane są w ten sam sposób, a końcowe efekty zrealizowanych działań są zbieżne i podobne do siebie (niezależnie od tego czy żołnierz w większym stopniu opiera się na motywacji zewnętrznej lub wewnętrznej).

Przełożeni identyfikują potrzeby żołnierzy podczas ich codziennej pracy, doradztwa oraz regularnej ewaluacji. Analizują ich zachowanie pod kątem motywacji, zaangażowania oraz realizacji postawionych celów. Doradztwo prowadzone jest co miesiąc, zaś np. sierżanci kwartalnie oceniani są pod względem bieżącego wykonania obowiązków służbowych.

Doradztwo jest bardzo ważnym aspektem służby wojskowej w Stanach Zjednoczonych. Pozwala przełożonym monitorować wydajność żołnierzy, a także informować ich na bieżąco postępach lub ewentualnych brakach w pełnieniu obowiązków zawodowych. Doceniane są wybitne osiągnięcia żołnierzy, zwłaszcza przyznawane są punkty za prezentowanie wysokiego poziomu biegłości, ekspertyzy oraz wprawy przy realizowaniu zadań służbowych.

Słabe strony często wynikają z braków technicznych żołnierzy oraz sprawności taktycznej i właśnie one wymagają głównie usprawnienia. Możliwości korekty uchybień jest wiele – uczestnictwo w zajęciach przypominających („refresher classes”), szkoleniach, otrzymanie podręczników specjalistycznych wraz wskazówkami i instrukcjami. Cele, jakimi są modyfikacja działań oraz ich ponowna ewaluacja, mogą być krótkoterminowe (od 30 do 90 dni) lub długoterminowe (od 120 do 180 dni). Żołnierze informowani są na temat oczekiwań przełożonych odnośnie potrzebnych

umiejętności oraz tego, co należy poprawić, aby otrzymać awans na kolejny stopień wojskowy.

Co pół roku odbywają się ceremonie wręczania nagród, podczas których zostaje doceniona motywacja oraz wzorowe wykonywanie obowiązków służbowych przez żołnierzy. Tylko ponadprzeciętna praca i zaangażowanie zostaje nagrodzone medalem lub wstążką, co później przekłada się na dodatkowe punkty potrzebne do uzyskania awansu. Niezbędnym elementem umożliwiającym wyróżnienia żołnierza jest również rekomendacja jego przełożonego.

Podczas gdy żołnierze zmotywowani wewnątrznie z reguły lepiej radzą sobie z przewyciężaniem stresogennych sytuacji, mają większą pewność siebie i wiarę w sukces, to z kolei żołnierze „napędzani” czynnikami zewnętrznymi są bardziej narażeni na lęki oraz nerwowość. Ich potrzeby i samopoczucie są uwarunkowane pochwałami, ocenami, wynikami sportowymi, finansami etc. Jeśli u danej osoby zwiększy się poczucie kompetencji, samoregulacji oraz stanowienia o sobie samym, wzrośnie jego motywacja wewnętrzna. Analogicznie, jeśli te czynniki ulegną zachwianiu czy zmniejszeniu to równocześnie zmaleje jego motywacja wewnętrzna²³⁶.

Badania przeprowadzone we wrześniu 2018 roku na reprezentatywnej próbie amerykańskich żołnierzy²³⁷ na temat ich motywacji do wstąpienia w szeregi armii wykazały pewne prawidłowości zbieżne dla wszystkich narodowości. Chociaż czynniki ekonomiczne – jak można by się spodziewać – wyraźnie odgrywają istotną rolę w procesie rekrutacyjnym, gdyż wojsko musi konkurować o rekrutów na otwartym rynku pracy — to szacunkowo połowa przebadanej próby wstąpiła do wojska przede wszystkim z wewnętrznych pobudek motywacyjnych: ponieważ mówili o sobie, że są prawdziwymi patriotami, którzy kochają swój kraj lub dlatego, że są dobrymi obywatelami, którzy postrzegają jako swój obowiązek służyć ojczyźnie.

Respondenci z doświadczeniem wojskowym, którzy służyli po 1973 – kiedy Stany Zjednoczone zastąpiły pobór do wojska rekrutacją opartą o zasady funkcjonowania współczesnego rynku pracy — znacznie częściej niż inni Amerykanie wierzą, iż zainteresowani służbą wojskową chcą zasilić szeregi armii się głównie po to, aby czerpać korzyści materialne ze służby, a ich chęci nie wynikają z głębokiego zaangażowania na rzecz kraju. Natomiast członkowie rodzin wojskowych są znacznie

²³⁶ E. Deci, *Intrinsic Motivation*, 1975, New York, NY: Plenum Press, s. 41 .

²³⁷ R.R. Krebs, R. Ralston, *Patriotism or Paychecks: Who Believes What About Why Soldiers Serve*, „Armed Forces & Society” 2020, t. 48, nr 1, s. 25-48.

częściej skłonni niż inni Amerykanie uwierzyć w mit o żołnierzu-patriocie: rządziej przypisują im zewnętrzną motywację jako głównym powód wstąpienia do armii.

Wielokrotnie próbowano sporządzić uporządkowane typologie motywacji do wstąpienia w szeregi armii. Chociaż istniejące badania nie operują spójnymi kategoriami pojęciowymi, ogólna myśl przewodnia jednak wyłania się z wcześniejszych badań społecznych²³⁸. Przytoczony wcześniej Charles Moskos wysunął stwierdzenie, iż na pierwszy plan współcześnie wysunął się „zawodowy” model służby wojskowej. W jednej linii z Moskosem – stałym tematem w badaniach nad rekrutacją (w ramach czynnej służby wojskowej, kadry rezerwistów oraz kadry szkoleniowej oficerów rezerwowych – Reserve Officer Training Corps) jest znaczenie świadczeń i korzyści (finansowych, edukacyjnych) w motywowaniu osób starających się o podjęcie służby wojskowej²³⁹. Moskos twierdzi jednak, że te „zawodowe” motywy podjęcia służby wojskowej nie przyczyniają się w takim stopniu do korzyści generowanych dla armii, jak motywy instytucjonalne. Te drugie bowiem wynikają z wewnętrznych celów opartych na samorozwoju oraz autowaloryzacji, co jest zbieżne z ogólnym interesem wojska jako pracodawcy.

W erze ochotniczych sił zbrojnych wiele osób wstępuje do czynnej służby wojskowej, w tym Gwardii Narodowej lub Rezerwistów, opierając się przede wszystkim na popularnym pytaniu, co „służyć służba wojskowa zrobić dla nich” – zamiast tego, co oni mogą zrobić dla wojska. Ten trend idealnie wpisuje się właśnie w zawodowy model służby wojskowej opisany przez Moskosa. Może ona przynosić również korzyści niematerialne takie jak możliwość rozwijania umiejętności przywódczych, podróże oraz kontakt z różnymi narodowościami i kulturami wynikający ze służby poza granicami kraju, ciekawą pracę obfitującą w różnorodność doświadczeń. Wszystko to, aby być lepiej przygotowanym do objęcia nowych zadań służbowych w przyszłości.

Z drugiej strony wielu żołnierzy nadal wskazuje swoje wewnętrzne pobudki do podjęcia służby wojskowej jako głęboko zakorzenione w poczucie patriotyzmu i obowiązku. Kiedy żołnierze w dwóch batalionach piechoty zostali poproszeni w 2002 roku o wskazanie wszystkich powodów, które „były dla ciebie najważniejsze przy podejmowaniu decyzji o wstąpieniu do armii”, dwiema z najpopularniejszych

²³⁸ J. Eighmey, *Why do youth enlist? Identification of underlying themes*. *Armed Forces & Society* 2006, 32(2), s. 307-328.

²³⁹ T. Woodruff, R. Kelty, D.R. Segal, *Propensity to serve and motivation to enlist among American Combat Soldiers*, *Armed Forces & Society*, 32(3), s. 353-366.

odpowiedzi były „służenie krajowi” (65,8%) i „patriotyzm” (54,9%)²⁴⁰. Oba narzędzia badawcze – ankieta oraz dane z wywiadów, które ujawniają szereg motywacji do podjęcia służby wojskowej, zostały zgrupowane wokół, z jednej strony korzyści (np. materialnych) związanych ze służbą, a z drugiej strony wokół zobowiązań normatywnych wobec wspólnoty politycznej. T. Woodruff w ten sposób słusznie rozróżnia zewnętrzne i wewnętrzne motywacje żołnierzy badając ich wpływ na rekrutację oraz późniejszą jakość relacji interpersonalnych w armii²⁴¹.

Jednak istniejące badania pokazują inny ważny wymiar motywacji. W batalionach piechoty badanych w 2002 r. znaczna część respondentów wskazała, że: dołączyli do wojska, ponieważ nie mieli lepszych opcji (23,0%) lub doświadczyli osobistego kryzysu takiego jak np. rozwód (10,1%)²⁴². Te odpowiedzi mówią mniej o orientacji jednostek odnośnie służby wojskowej (wymiar wewnętrzny/zewnętrzny), bardziej podyktowane są uwarunkowaniami strukturalnymi²⁴³. Respondenci ci przypisywali swoją służbę pewnym ograniczeniom, przymusom lub czynnikom „popychającym” (*push factors*) — w przeciwieństwie do korzyści wynikających z patriotyzmu i poczucia obowiązku. Innymi słowy, respondenci rozpatrywali swoją decyzję w kategoriach większego lub mniejszego wyboru — zgody kontra przymusu. Poniższa tabela prezentuje cztery koncepcje służby wojskowej²⁴⁴.

Tabela 6: Stopień motywacji do podjęcia służby wojskowej

Stopień motywacji do podjęcia służby wojskowej		
Motywacja do podjęcia służby wojskowej	Wysoki stopień motywacyjny	Niski stopień motywacyjny
Wewnętrzna	Patriotyzm (miłość do ojczyzny)	Dobry obywatel (poczucie obowiązku)
Zewnętrzna	Świadczenia pracownicze – pensja, inne korzyści materialne	Desperacja – nie ma innej opcji zawodowej

Zródło: opracowanie własne na podstawie: T. Woodruff, R. Kelty, D.R. Segal, *Propensity to serve and motivation to enlist among American Combat Soldiers*, *Armed Forces & Society*, 32(3).

²⁴⁰ T.D. Woodruff op. cit., s. 359.

²⁴¹ T.D. Woodruff, op. cit., s. 359.

²⁴² T.D. Woodruff op. cit., s. 359.

²⁴³ Jednostki wstępują również do armii ze względu na tradycje rodzinne. Więcej na temat pojęcia „samorekrutacji” i „transmisji międzypokoleniowej” patrz: T. Johnson, C. T. Dawes, M. McGue, *Numbers assigned in the Vietnam-era selective service lotteries influence the military service decisions of children born to draft-eligible men: A research note*. *Armed Forces & Society*, 44(2), 347–367.

²⁴⁴ R.R. Krebs, R. Ralston, op. cit., s. 30.

Oczywiście większość typologii stosuje pewne uproszczenia pojęciowe – tak też jest i w tym przypadku. Niektóre przyczyny zachowań mogą pasować do kilku kategorii. W szczególności tradycja rodzinna może objawiać się zarówno jako stymulator motywacji wewnętrznej, charakteryzującej się wysokim stopniem przymusu (tradycja rodzinna jest tak silnie zinternalizowana – służba wojskowa jawi się jednostce jako obowiązkowa, choć bardziej dla rodziny niż ojczyzny) jak i zewnętrznej, pochodzącej ze świadomego wyboru lub podyktowanej lękiem przed dezaprobatą rodziny.

Podsumowując, motywacja pracowników Armii Stanów Zjednoczonych pochodzących z różnych kultur, środowisk etnicznych, czy grup społecznych jest bardzo złożona, a wiedza o niej stanowi niezbędny klucz dla sukcesu funkcjonowania amerykańskiej armii. Obowiązujące stopnie awansu, metody dyscyplinujące i panujący system zarządzania personelem są wymagane, aby utrzymać gotowość bojową na najwyższym poziomie. Jest ona niejako uwarunkowana zdolnością liderów i przełożonych do analizowania zachowań żołnierzy pod kątem motywacji, systemu bodźców, nagród i kar. Stanowią one umiejętności potrzebne do zarządzania cechami osobowości i bezpośrednią motywacją wśród pracowników armii amerykańskiej.

Co więcej, jak już zostało na wstępie podkreślone, armia USA jest obecnie największą siłą militarną i ma dalekosiężne plany rozwoju oraz jej modernizacji w ciągu najbliższych dziesięciu lat (przy jednoczesnym utrzymaniu bieżących operacji i inicjatyw na całym świecie). Aby osiągnąć tak kompleksowe cele, żołnierze muszą być odpowiednio zmotywowani, zaś ich działania innowacyjne i nowatorskie.

Motywacja żołnierzy niemieckich do pełnienia służby wojskowej

Federalne siły zbrojne Niemiec (Bundeswehra) zostały utworzone w 1955 r. głównie w wyniku zaostrzonej konfrontacji między światem zachodnim a Związkiem Radzieckim po zakończeniu II wojny światowej²⁴⁵. Bundeswehra jest obecnie piętnastą najpotężniejszą armią świata, członkiem NATO, a także czynnym uczestnikiem akcji humanitarnych ONZ.

²⁴⁵ Więcej o historii powstania federalnych sił zbrojnych Niemiec w: M. Rink, *Die Bundeswehr 1950/55-1989*, t. 6, De Gruyter Oldenbourg, Munich 2015.

Największa liczba sił zbrojnych została zanotowana 3 października 1990, w dniu Zjednoczenia Niemiec, i wynosiła 600 tysięcy żołnierzy niemieckich oraz pracowników cywilnych wojska. Obecnie liczba ta jest znacznie mniejsza i osiąga 264 tysiące²⁴⁶.

Od 1991 r. prawie 445 000 żołnierzy uczestniczyło w operacjach za granicą, zobowiązaniach wynikających z tzw. „bycia w pogotowiu” i powszechnie uznawanych misjach na całym świecie. W tej chwili ponad 3300 żołnierzy bierze udział w dwunastu operacjach na trzech kontynentach (w Europie, Azji i Afryce).

Właściwie trudno sobie wyobrazić myślenie o „byciu żołnierzem dzisiaj” oraz o tym, jak widzi siebie Bundeswehra, nie biorąc pod uwagę współczesnej historii Niemiec oraz jej obecnych wyzwań w zakresie polityki pokoju i bezpieczeństwa (wojna na Ukrainie, napięta sytuacja polityczna z Rosją, problem migracyjny etc.). Temat często powraca, choćby przy okazji 80. rocznicy wybuchu II wojny światowej 2019 roku lub 100. rocznicy wybuchu I wojny światowej, którą obchodzono 5 lat wcześniej. W dyskursie naukowym na nowo poruszona zostaje kwestia winy Niemiec – lub ich wyłącznej winy – za wybuch wojny, dlatego tak ważne są pytania:

- Czy takie retrospekcyjne debaty mają w ogóle znaczenie dla dzisiejszych żołnierzy?
- Czy młodzi ludzie wstępujący do armii odnoszą się z pewną historyczną refleksją do swej burzliwej przeszłości, czy jednak może ich motywacja jest zupełnie inna, zaś dawne wydarzenia nie odgrywają przy wyborze ścieżki zawodowej żadnego wpływu?

Według prof. dr Arnulf von Scheliha z Universität Osnabrück uczestnictwo wojsk niemieckich w ramach międzynarodowych, humanitarnych misji pokojowych, liczne operacje wojskowych Bundeswehry w NATO mogą pomóc w pozbyciu się obaw polityczno-etycznych ze strony sojuszników niemieckich²⁴⁷. Jak już zostało wspomniane, Bundeswehra obecnie uczestniczy w wielu operacjach zagranicznych (w co najmniej 14 misjach) kierowanych na arenie międzynarodowej przez ONZ i NATO. Najbardziej znana była misja ISAF w Afganistanie, w której Bundeswehra stanowiła jeden z głównych filarów dostarczających wojsk od 2001 roku. Bundeswehra wspierała misję

²⁴⁶ *Facts and Figures about the Bundeswehr*. <https://www.bundeswehr.de/en/about-bundeswehr/facts-and-figures-bundeswehr> (dostęp: 20.08.2024).

²⁴⁷ D. Kurbjuweit, A. Dörfler-Dierken, H. Königshaus, A. von Scheliha, *Soldat sein, heute. Einstellungen, Motivation und Selbstverständnis bei der Bundeswehr*, [w:] *Osnabrücker Jahrbuch Frieden und Wissenschaft 22/2015*, V&R unipress GmbH, Göttingen 2015, s. 15-40. https://www.ofg.uni-osnabrueck.de/ofg/archiv/jahrbuch-pdf/2015/JB_2015_Kurbjuweit_Doerfler-Dierken_Koenigshaus_von-Scheliha.pdf (dostęp: 20.08.2024).

w Afganistanie, pomagając w tworzeniu oraz rozbudowie struktur demokratycznych i konstytucyjnych.

Dirk Kurbjuweit, niemiecki dziennikarz i publicysta, zajmujący się tematyką sił zbrojnych Niemiec, relacji wojennych i politycznych, wspomina swoje doświadczenia jako żołnierza poborowego na początku lat 90. XX wieku jako zupełnie odbiegające od tego, jak wygląda służba żołnierza obecnie²⁴⁸. Przede wszystkim armia niemiecka składała się osób, które wstąpiły do Bundeswehry przed upadkiem muru berlińskiego. Ich służba przypadała na okres zimnej wojny, czyli niejako czasu pokoju, w związku z tym nikt nie spodziewał się, że kiedykolwiek będzie musiał walczyć, a także, co gorsza, strzelać i zabijać innych ludzi. Rekruci motywowani byli głównie zdobyciem dobrego wykształcenia, perspektywą spokojnego życia, aktywnego spędzania czasu w pracy. Żaden żołnierz nie myślał o śmierci, ponieważ nie było dla niego realnego zagrożenia w owym czasie. Kurbjuweit przyrównywał nawet żołnierza lat 90. do kierowcy ciężarówek – „prawie jak cywil, niezbyt agresywny, spokojny, a właściwie to nawet bardzo sympatyczny”.

Co również znamienne, w okresie poboru żołnierze pochodzili z różnych środowisk – byli to ludzie wykształceni, o różnych poglądach politycznych, ambicjach zawodowych etc. Dzisiaj żołnierze pochodzą w większości z obszaru dawnych Niemiec Wschodnich, gdzie bezrobocie jest największe. W związku z tym przekrój społeczny w armii nie jest aż tak heterogeniczny. Zatem to bezrobocie czyni Bundeswehrę atrakcyjną, daje perspektywę pracy stabilnej i atrakcyjnej finansowo. Dodatkowo, dzisiejsi żołnierze prezentują bojowe nastawienie, chcą walczyć na misjach i służyć poza granicami kraju.

Dlatego Bundeswehra po zniesieniu poboru prezentowała się zupełnie inaczej – żołnierze uczestniczyli w misjach w Afganistanie, Faizabad i Kunduz. Perspektywa śmierci była dużo bardziej realna, choćby z tego powodu, iż użycie broni było już czymś codziennym, tak jak wojenna rzeczywistość. W związku z tym typ osobowości i cechy fizyczne uległy zmianie. Jak twierdzi Kurbjuweit, żołnierz z początku XXI w. stał się bardziej atletyczny i bardziej uosabiał typ wojownika – silnego i dobrze wykształconego.

Tak więc zasadność pytania „kim jest żołnierz Bundeswehry dzisiaj i jaka jest jego motywacja do wstąpienia do armii” jest oczywiście wciąż aktualna i potrzebna, natomiast znaczy już coś zupełnie innego. Angelika Dörfler-Dierken, teolożka

²⁴⁸ Ibidem, s. 18.

i historyczka niemiecka, uważa, iż bycie żołnierzem współcześnie to przede wszystkim chęć należenia do pewnej i silnej organizacji²⁴⁹. Departament Obrony przeznacza na siły zbrojne 10% środków budżetu federalnego, i choć jest to znacznie mniej niż np. w latach 60., gdzie przeznaczano aż 30%, jednak jest to trzeci co do wielkości przedmiot finansowania w budżecie federalnym. Co więcej, 60% wszystkich pracowników federalnych, których przełożonym jest Minister Obrony, to żołnierze. W gruncie rzeczy, Bundeswehra jest obecnie jednym z największych pracodawców w Niemczech.

Choć armia niemiecka nie jest aż tak pluralistyczna pod względem kulturowym i etnicznym jak armia amerykańska, to jednak wszelkie istniejące różnice czy subkulturowe czy też światopoglądowe, są akceptowalne w ramach nowoczesnej teorii nauk o bezpieczeństwie oraz samym zarządzaniem organizacją zawodową jaką jest Bundeswehra. Według socjologów wojny tym co łączy wszystkich żołnierzy, jest ich pozytywny i dość emocjonalny stosunek do użycia broni (co jest dużą zmianą tego punktu widzenia w stosunku do lat wcześniejszych). Emocjonalność, która później zostaje niejako zracjonalizowana za pomocą regularnych szkoleń, treningów, a także uregulowaną zasadnością użycia broni (gdy pojawia się konieczność obrony własnej lub partnera) towarzyszy wszystkim rekrutom na samym początku rozpoczęcia służby wojskowej. Obywatele niemieccy z kolei prezentują odmienną perspektywę na temat stosowania i posiadania broni (krytyczną, więc podzielaną z innymi narodami europejskimi). Według socjologów, właśnie tym, co odróżnia żołnierzy od zwykłych obywateli, jest ich rozbieżna (sprzeczna) postawa wobec użycia broni. W związku z tym żołnierze doświadczają pewnego odczuwalnego napięcia w relacjach ze społeczeństwem niechętnym do przemocy, nastawionym na pokojowe i dyplomatyczne rozwiązania, a ich podejściem wojskowym – dużo bardziej rygorystycznym²⁵⁰.

²⁴⁹ Ibidem, str. 21.

²⁵⁰ Podczas gdy Bundeswehra otrzymuje dziś aprobatę prawie 80% populacji, liczba ta powinna być postrzegana jako wskaźnik akceptacji, a nie aktywnego wsparcie dla sił zbrojnych. Niemcy walczą również o to, z jednej strony aby odróżnić swoje wojska od misji poza granicami kraju, w których zostali rozmieszczeni, zaś z drugiej aby jasno rozgraniczyć dawny militarizm niemiecki a dzisiejszą Bundeswehrę. Obywatele niemieccy są dość niespokojni, jeśli chodzi o cokolwiek wojskowego. Na przykład w przeciwieństwie do Stanów Zjednoczonych, noszenie munduru wojskowego w miejscach publicznych w Niemczech jest często postrzegane jako dziwne lub nawet niezręczne, a nie prestiżowe czy honorowe. Rozmieszczanie żołnierzy na misjach za granicą jest niepożądane w oczach opinii publicznej, a otwarcie pierwszego centrum rekrutacyjnego Bundeswehry w Berlinie w listopadzie 2014 roku wiązało się z demonstracjami przeciwko niemu, gdzie protestujący skandowali hasła: „Kein Werben für „Sterben“ („nie ma rekrutacji na śmierć“). Dlatego współczesne próby Bundeswehry do odgrywania ważniejszej roli w niemieckim społeczeństwie pozostają cały czas problematyczne.

Źródło: M. Wanner, H. Biehl, *Sicherheits- und verteidigungspolitisches Meinungsklima in der Bundesrepublik Deutschland. Ergebnisse der Bevölkerungsumfrage 2013. Forschungsbericht 110*,

Z opinii żołnierzy jasno wybrzmiewa pewien rodzaj smutku spowodowany brakiem wsparcia ze strony społeczeństwa dla wojskowych i ich rodzin. Czują się oni zaniedbywani emocjonalnie przez społeczeństwo, izolowani oraz mało zintegrowani z resztą obywateli. Zatem prestiż zawodu, jako czynnika motywującego do wstąpienia w szeregi armii, nie będzie w przypadku żołnierzy niemieckich odgrywał żadnej lub znacznej roli jak w przypadku Polski lub Stanów Zjednoczonych.

Poziom motywacji żołnierzy Bundeswehry z jednej strony do podjęcia służby wojskowej, a następnie do pewnego zaangażowania się w realizację stawianych przez armię celów, nie był dotąd prawie w ogóle badany²⁵¹. Wynika to głównie z braków teoretycznych, a także dość niedużego zainteresowania środowisk naukowych tematyką społeczną w kontekście niemieckich Sił Zbrojnych.

Federalne Ministerstwo Obrony (BMVg) chciało wyjść naprzeciw tym brakom i pod koniec 2016 roku zleciło Centrum Historii Wojskowości i Nauk Społecznych Niemieckich Sił Zbrojnych (ZMSBw)²⁵² realizację oraz opracowanie badania pt. „Motywacja żołnierzy zawodowych Bundeswehry w 2017 roku”. W badaniach wzięło udział 542 kobiet i mężczyzn. Przy diagnozie poziomu motywacji respondentów oraz ich stopnia zaangażowania w wykonywanie obowiązków zastosowano teorię potrzeb ERG (*ERG theory*) Clayтона P. Alderfera – amerykańskiego psychologa, który rozwinął słynną hierarchię potrzeb Abrahama Masłowa.

Teoria ERG jest teorią motywacji wskazująca, iż potrzeby ludzkie są ułożone w trzech nakładających się kategoriach – egzystencji (E – *Existence*), związku (R – *Relatedness*) i wzrostu (G – *Growth*), pomiędzy którymi można się swobodnie poruszać, a kolejność tych potrzeb niekoniecznie musi być stała²⁵³. Teoria ERG opiera się na podziale potrzeb na trzy kategorie:

- **E** (*Existence needs*) – potrzeby egzystencji – odnoszące się do fizjologicznych i materialnych warunków życia jednostki. Są zaspokajane w miejscu pracy poprzez: wynagrodzenie, warunki pracy,

ZMSBw, Potsdam 2014, <https://opus4.kobv.de/opus4-zmsbw/frontdoor/index/index/docId/100> (dostęp: 21.08.2024).

²⁵¹ M. Elbe, *Motivation und Karriereorientierung von Soldatinnen und Soldaten: Dienstgradgruppen im Vergleich. Eine Analyse auf Grundlage der Personalbefragung 2016. Forschungsbericht 121*, ZMSBw, Potsdam 2019, s. 10-29. <https://opus4.kobv.de/opus4-zmsbw/frontdoor/index/index/docId/465>. (dostęp: 09.09.2023).

²⁵² Centrum Historii Wojskowości i Nauk Społecznych Bundeswehry to niemiecka instytucja badawcza zajmująca się historią wojskową i naukami społecznymi. Znajduje się w Poczdamie i jest częścią niemieckiego Federalnego Ministerstwa Obrony. Organizacja została utworzona w 2013 r.

²⁵³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2012, s. 521-523.

bezpieczeństwo pracy itp. Odpowiadają potrzebom fizjologicznym i potrzebom bezpieczeństwa u Maslowa;

- **R** (*Relatedness needs*) – potrzeby kontaktu lub integrujące – obejmujące potrzeby kontaktów społecznych z ludźmi. Są zaspokajane poprzez: pracę zespołową, koleżeństwo, przyjaźń, przyjazną atmosferę itd. Odpowiednik potrzeb przynależności i szacunku w hierarchii Maslowa;
- **G** (*Growth needs*) – potrzeby rozwoju lub wzrostu – dotyczące wzbogacania osobowości człowieka, samorealizacji oraz szacunku do samego siebie. Są zaspokajane poprzez możliwość doskonalenia umiejętności, awansowania, poczucia sprawiedliwości itd. Obejmują one potrzeby znaczenia i samorealizacji w ujęciu Maslowa²⁵⁴.

Zgodnie z teorią ERG postępującemu procesowi zaspokajania potrzeb wyższych kategorii towarzyszy proces frustracji, który jest związany z niezaspokajaniem innych potrzeb. W konsekwencji utrzymującej się frustracji, jednostka powróci do potrzeb niższego poziomu i zacznie na nowo szukać sposobów ich realizacji. Dzięki pełniejszemu zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu zanika frustracja.

Teoria dopuszcza możliwość równoczesnego motywowania przez więcej niż jedną kategorię czynników. Oznacza to, iż jednostka może być jednocześnie motywowana pragnieniem egzystencji, kontaktów z ludźmi oraz rozwoju.

Teoria ERG pomaga w rozpoznaniu potrzeb pracowników, zrozumieniu ich zachowań, w związku z czym pomaga kierownikom reagować na potrzeby pracownika bardziej elastycznie niż w przypadku teorii Maslowa.

W badaniu „Motywacja żołnierzy szeregowych Bundeswehry w 2017 roku” zastosowano również narzędzie pomiarowe zwane „wskaźnikiem atrakcyjności” stworzonym 2012 roku przez Thomasa Bulmahna, doktora Nauk Społecznych na poczdamskim uniwersytecie. Pomagał on uzyskać subiektywne oceny respondentów na temat atrakcyjności Bundeswehry jako zewnętrznego pracodawcy oraz zadowolenia ze świadczonych przez niego usług²⁵⁵.

Wykorzystano trzy hipotezy badawcze:

²⁵⁴ Encyklopedia Zarządzania. *Teoria ERG*. https://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria_ERG. (dostęp: 10.09.2024).

²⁵⁵ G. Richter, *Wie attraktiv ist die Bundeswehr als Arbeitgeber? Ergebnisse der Personalbefragung 2016. Forschungsbericht 113*, ZMSBw, Potsdam 2016, s. 21-41. <https://d-nb.info/1197536043/34> (dostęp: 21.08.2024).

1. Im bardziej zaspokojona jest niższa klasa potrzeb, tym silniej będą występowały potrzeby wyższego rzędu (hipoteza progresji);
2. Im mniej jest zaspokojona wyższa klasa potrzeb, tym silniej występuje następna niższa klasa potrzeb (hipoteza frustracji);
3. Potrzeby wyższego rzędu ulegają intensyfikacji oraz pogłębieniu (hipoteza wzmocnienia).

Trzecie narzędzie badawcze stanowiły założenia teorii oczekiwań stworzonej przez V.H. Vrooma. Koncepcja ta jest jedną ze stosowanych w praktyce podejść do zagadnienia motywowania (od strony procesu) i która w dużej mierze zajmuje się sposobem jej powstawania. „Teoria oczekiwań zakłada, że zachowanie jest określone przez połączenie sił tkwiących w jednostce i otoczeniu”²⁵⁶.

Koncepcja Vrooma koncentruje się na wyjaśnieniu, dlaczego ludzie wybierają pewne zachowania. Według teorii oczekiwań motywacja zależy od dwóch czynników: od tego, jak silnie czegoś pragniemy oraz od oczekiwanego prawdopodobieństwa zaspokojenia tego pragnienia²⁵⁷. Innymi słowy, pozytywny efekt jest zwielokrotniony tym bardziej, im większa szansa na osiągnięcie celów²⁵⁸.

Wnioski z badania satysfakcji i motywacji żołnierzy Bundeswehry wskazywały, że 60% szeregowych, podoficerów i 67% oficerów jest zadowolonych ze swojej służby w niemieckich Siłach Zbrojnych. We wszystkich grupach respondentów Bundeswehra jawi się jako atrakcyjny pracodawca, jednak zdecydowanie mniej osób poleciłoby armię przyjaciółom i rodzinie jako docelowe miejsce pracy (wskazuje to poniekąd na ambiwalentny stosunek żołnierzy do zadowolenia z usług „pracodawcy”). Wątek atrakcyjności Bundeswehry jako pracodawcy poruszany został również w równoległe

²⁵⁶ A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017, s. 98.

²⁵⁷ Encyklopedia Zarządzania. *Teoria oczekiwań*. https://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria_oczekiwa%C5%84.

²⁵⁸ Wyniki różnych działań zależą od wyborów ludzi, ale i od czynników pozostających poza ich kontrolą. Z tego względu podejmowanie decyzji wiąże się z większym bądź mniejszym ryzykiem. Gdy jednostka decyduje się na określone działania, których wyniki są niepewne, jej zachowanie jest warunkowane nie tylko własnymi preferencjami w zakresie tych wyników, ale również prawdopodobieństwem, z jakim jednostka spodziewa się je uzyskać. Postrzegane przez jednostkę prawdopodobieństwo uzyskania określonego wyniku V. Vroom nazywa oczekiwaniem. Stwierdza, że jest ono chwilowym przekonaniem dotyczącym prawdopodobieństwa, z jakim po określonym działaniu nastąpi dany wynik. Oczekiwanie można opisywać za pomocą ich siły. Minimalną siłę wykazuje subiektywna pewność, że dane działanie nie doprowadzi do określonego wyniku. Oczekiwanie przybiera wówczas wartość 0. Natomiast maksymalną siłę cechuje subiektywna pewność, że pewne działanie doprowadzi do określonego wyniku. W tym przypadku oczekiwanie przybiera wartość 1. Oczekiwanie osiąga zatem wartość w przedziale od 0 do 1 [V.H. Vroom, *Work and Motivation*, Jossey-Boss Publishers, San Francisco 1995, s. 20-21]. Za: W. Golnau, *Teoretyczne podstawy i zasady kształtowania wynagrodzeń za pracę według wyników (część 1)*, „Zarządzanie i Finanse” 2018, t. 16, nr 1.2, s. 78.

proszonym badaniu kadrowym przez Centrum Historii Wojskowości i Nauk Społecznych Bundeswehry w 2016 roku²⁵⁹. Pytania badawcze nie tylko dotyczyły postrzegania niemieckich Sił Zbrojnych przez żołnierzy, ale miały pomóc w rozwoju współczynnika retencji pracowników (Bundeswehra mierzy się z problemem odpływu kadry – zwłaszcza szeregowych i podoficerów – do innych sektorów publicznych po kilku latach służby). Zebrane wyniki kwestionariuszy pokazały, iż większość żołnierzy uważa Bundeswehrę za atrakcyjnego pracodawcę i jest zadowolonych ze swojej służby w armii. Bardzo pozytywnie oceniają rozległe świadczenia socjalne, możliwość pracy z ludźmi, sporadyczną konieczność wyjazdów służbowych. Krytycznie zostały ocenione następujące elementy: niewielkie możliwości awansu zawodowego, trudna ścieżka kariery, regularne szkolenia, umiejętność kierowania podwładnymi oraz współdecydowanie o ważnych sprawach²⁶⁰. Odniesienie się, a następnie wprowadzenie działań naprawczych w tych obszarach jest kluczowe dla utrzymania żołnierzy w czynnej służbie na następne lata. Zatem, jak wynika z badań, zmotywowany i zaangażowany żołnierz to taki, który identyfikuje się z celami oraz wartościami organizacji, w której pracuje; podziela jej zainteresowania, ma poczucie, że odpowiada ona na jego potrzeby.

Według Alderfera potrzeby rozwojowe (wzrost) wpływają bezpośrednio na dążenia ludzi do samorealizacji, rozwoju indywidualnego, uczenia się, aktywności i wolę osiągnięć. Potrzeby te wiążą się zatem również z wysokim poziomem orientacji zawodowej, chęci udziału w szkoleniach, zdobywaniu lepszego wykształcenia. Pragnienia wyższego rzędu bezpośrednio przekładają się na motywację żołnierzy: chodzi o to, by móc wykonywać ambitną i interesującą pracę, rozwijać się, brać odpowiedzialność za nowe zadania, a także wykazywać chęci do regularnego kształcenia się. Pragnienie do rozwoju osobistego i edukacji wyraża się również w dążeniu do pokonywania kolejnych szczebli kariery oraz możliwości samodzielnego podejmowania decyzji. Ponadto aktywność i cele pracodawcy muszą być zgodne z osobistymi wartościami żołnierzy, a także korespondować wyrazami uznania ze strony społeczeństwa.

Widać wyraźnie następującą prawidłowość: im wyższy stopień wojskowy, tym większe potrzeby rozwojowe. Oficerowie wiedzą, jak najlepiej zaspokajane

²⁵⁹ G. Richter, *Personalbefragung 2016 zur Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber. Zielgruppenanalyse: Mannschaftsdienstgrade. Forschungsbericht 120*, ZMSBw, Potsdam 2019. <https://opus4.kobv.de/opus4-zmsbw/frontdoor/index/index/docId/113> (dostęp: 21.08.2024).

²⁶⁰ Ibidem, s. 27.

są ich potrzeby związane z samorozwojem, z kolei ten czynnik wzrostu jest wśród żołnierzy szeregowych dosyć niski. Należy zaznaczyć, iż widnieje tu jedynie stwierdzenie o stopniu zaspokajania potrzeb, nie zaś o znaczeniu potrzeb dla danej grupy (szeregowców, podoficerów i oficerów).

Potrzeby społeczne (również potrzeby relacyjne jak pokrewieństwo) reprezentują ten środkowym poziom w hierarchii potrzeb według Alderfera. Komunitaryzm i ludzka bliskość – dotyczy potrzeb takich jak: przynależność, szacunek i uznanie innych, a także miłość. W kwestionariuszu został poruszony aspekt „interpersonalny” poprzez pytania o chęć budowania wspólnoty wraz współpracownikami, uczestniczenia w pracy zespołowej i stosunek do równości płci w miejscu pracy. Do aspektu przywództwa odnosiły się pytania o wzorcowy charakter przełożonych (zgodny z jasną i czytelną hierarchią), a także możliwości samodzielnego kierowania oraz współdecydowania.

Potrzeby społeczne dla szeregowych i podoficerów mają większe znaczenie niż potrzeby rozwojowe. Natomiast koleżeństwo i umiejętność pracy w grupie są cechami pożądanymi (uniwersalnymi) dla żołnierzy w różnym stopniu wojskowym. Wysoko również odnotowano możliwość kontaktu z innymi, wspólnego działania jako atuty pracy w Siłach Zbrojnych.

Im niższy stopień wojskowy, tym silniej żołnierze odczuwali hierarchizację w miejscu pracy oraz niezdolność do współdecydowania o sprawach zawodowych. Brak decyzyjności i silne przywództwo wpływało negatywnie na poziom zadowolenia oraz motywację wśród żołnierzy o niższym stopniu wojskowym. Oficerowie z kolei odczuwali większy poziom wolności oraz tolerancję wobec systemu zwierzchnictwa panującego w armii.

Potrzeby egzystencjalne pojawiają się w teorii Alderfera na najniższym poziomie. W zasadzie pokrywają podstawowe potrzeby fizyczne takie jak jedzenie, ubranie i schronienie – ale są one we współczesnym społeczeństwie w dużej mierze zapewnione. Ponadto, w wachlarz potrzeb egzystencjalnych wchodzi zasoby zdrowotne, finansowe oraz wszelkie zabezpieczenie możliwości trwałego dysponowania tymi zasobami w społeczeństwie. W kwestionariuszu potrzeby te zoperacjonalizowano za pomocą następujących cech: płaca, świadczenia socjalne, warunki pracy, bezpieczeństwo pracy, bliskość miejsca pracy, wymóg mobilności, tygodniowy czas pracy, brak pracy w weekendy, częstotliwość podróży służbowych, stan nieruchomości i stan biur, w których żołnierze wykonują codzienną pracę.

Wśród oficerów Bundeswehry potrzeby egzystencjalne nie mają aż tak dużego znaczenia jak w przypadku szeregowych i podoficerów. Zauważono prawidłowość, iż im wyższy stopień wojskowy, tym niższe znaczenie zaspokojenia zoperacjonalizowanych potrzeb egzystencjalnych (niższa wartość indeksu).

Reasumując, żołnierze niemieccy, zarówno kobiety jak i mężczyźni, czują się w zasadzie spełnieni w ramach swojej służby w Bundeswehrze. Najwyższy poziom satysfakcji odnajdujemy wśród oficerów. Bundeswehra ukazuje się żołnierzom wszystkich grup rangowych jako atrakcyjny pracodawca (wartość indeksu satysfakcji wzrasta wraz ze stopniem wojskowym). Potrzeby społeczne (wzrostu) również odczytywane są za ważniejsze wśród oficerów niż podoficerów, natomiast sytuacja przedstawia się odwrotnie jeśli chodzi o potrzeby egzystencjalne.

Wnioski z badań miały na celu, z jednej strony, zwiększenie motywacji wszystkich żołnierzy Bundeswehry, z drugiej zaś, zmniejszenie niezadowolenia w newralgicznych obszarach, ażeby zwiększyć zaangażowanie żołnierzy podczas realizacji zadań służbowych. Motywacja w tym wypadku będzie polegała na uświadomieniu, zwłaszcza szeregowym i podoficerom, znaczenia oraz ciągłej potrzeby podnoszenia swoich kompetencji zawodowych, zdobywania nowych umiejętności, mierzenia się z wyzwaniami, jakie stawia dziś przed nimi innowacyjna i nowoczesna armia (potrzeby rozwojowe). Wymaga to niewątpliwie od nich pewnej dalekosiężności, aktywnej postawy, wyobraźni, aby sprostać zawodowym celom. Innymi słowy, motywacja przekłada się na orientację bardziej przywódczą, samoświadomą, mniej heteronomiczną niż do tej pory.

ROZDZIAŁ 4. CZYNNIKI MOTYWACYJNE

W literaturze z dziedziny nauk społecznych nader często pojęcie motywowanie stosowane jest zamiennie z terminem motywacja. Tymczasem motywowanie to oddziaływanie na człowieka, nakłanianie go (dobrowolnie, bez przymusu, za pośrednictwem odpowiednich motywatorów) do określonych, pożądaných w organizacji zachowań. Natomiast motywacja jest indywidualnym, wewnętrznym odczuciem człowieka powodujących u niego określone zachowania, np. motywacja do lepszej pracy na skutek powiązania jej z wyższym wynagrodzeniem. Należy jednak podkreślić, iż motywowanie wpływa na motywację jednostek i może stanowić ważną część całego procesu oddziaływania na motywację pracowników (żołnierzy). Motywacja jest zatem pewnym stanem, a motywowanie czynnością. Elżbieta Skrzypek stwierdza bowiem, że „motywacja stanowi siłę wewnętrzną, która pozwala osiągnąć sukces w każdej dziedzinie życia. Gwarantuje wspaniałą współpracę w zespole i możliwość realizacji trudnych celów. Motywowanie to umiejętność wykorzystania energii dla rozwoju człowieka”.

Motywowanie samo w sobie jest nie tylko jednym z najtrudniejszych elementów funkcjonowania każdej organizacji, ale również stanowi jednej z najistotniejszych czynników bezpośrednio oddziałujących na efektywność pracy, a zatem efektywność działania całej organizacji.

Z definicji systemu motywowania wynika, że jego fundamentalnymi elementami są motywatory, czyli różnego rodzaju czynniki oddziałujące na określone zachowania pracowników. Aleksy Poczowski definiuje czynniki motywacyjne jako instrumenty zarządzania mające zapewnić wysoki poziom motywacji zatrudnionego personelu. Są one jednym z elementów składających się na system motywowania pracowników²⁶¹. Z kolei Maria Kopertyńska opisuje czynniki oddziaływania motywacyjnego jako wszystkie te elementy, które zachęcają ludzi do efektywnej pracy²⁶². A. Stabryła stwierdza podobnie, iż czynniki motywacyjne należą do instrumentów zarządzania. Z kolei tymi instrumentami są także czynniki dyrektywne (nakazy, zakazy), parametry ekonomiczno-finansowe, normy prawne, techniki negocjacji, metody rachunkowe (np. analiza ekonomiczna, metody optymalizacyjne). Generalne instrumenty zarządzania

²⁶¹ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2003, s. 233-242.

²⁶² M. Kopertyńska, *System motywacyjny w organizacji . Część 1 i 2*. 2009, Otwarty Uniwersytet Ekonomiczny. http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_i.html (dostęp:11.04.2025).

to narzędzia, które stanowią zestaw czynników ekonomiczno-finansowych, psychologicznych, administracyjno- prawnych, politycznych itp., wpływających na funkcjonowanie systemów społeczno- gospodarczych²⁶³. Z powyższego jasno wynika, iż zarządzanie personelem wojskowym jest ściśle powiązane z bezpieczeństwem zarówno narodowym jak i międzynarodowym, ponieważ to właśnie ludzie – ich kompetencje, gotowość, motywacja i efektywność – stanowią fundament sprawnego funkcjonowania sił zbrojnych, które są przecież głównym narzędziem zapewnienia obrony państwa. Odpowiednio zmotywowania żołnierze oraz skuteczne zarządzanie kadrami wojskowymi wpływają na poziom gotowości bojowej jednostek, odporność na kryzysy i mobilność w sytuacjach zagrożenia, utrzymanie kluczowych kompetencji oraz specjalizacji niezbędnych w nowoczesnych konfliktach. Zjawiska takie jak niewydolność w zarządzaniu personelem wojskowym czy też po prostu zniechęceni lub zdemotywowani żołnierze mogą prowadzić do braków kadrowych, niedopasowania kompetencji do zadań oraz spadku efektywności operacyjnej, co bezpośrednio osłabia bezpieczeństwo narodowe oraz międzynarodowe.

Najprostszą klasyfikacją czynników motywacyjnych jest ich podział na płacowe i pozapłacowe. Należy pamiętać, że przypadkowy ich dobór nie może przynieść oczekiwanych korzyści. Dopiero planowe i celowe wykorzystanie poszczególnych czynników, uwzględniające złożoność natury ludzkiej, pozwoli pobudzić i utrwalić motywację w toku pracy.

Pozapłacowe czynniki motywacyjne są skutecznym motywatorem do podjęcia aktywności zawodowej. Są to metody, których zadaniem jest uwolnienie, utrwalenie i rozwinięcie naturalnych skłonności ludzkich do efektywnej pracy²⁶⁴.

Ważnym czynnikiem motywacyjnym pozapłacowym jest program emerytalny, biorąc pod uwagę fakt, że pracownik zdaje sobie sprawę, iż należy zadbać o własną przyszłość w momencie zakończenia kariery zawodowej. Wprowadzenie programów emerytalnych daje zatrudnionemu poczucie bezpieczeństwa i promuje kulturę oszczędzania²⁶⁵.

Przykładem innego czynnika motywującego są także preferencyjne kredyty, udzielane najczęściej na wynajem, kupno lub remont mieszkania. Istnieje także fundusz

²⁶³ A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, Wyd. Antykwa, 1998, s. 187.

²⁶⁴ C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2007, s. 115.

²⁶⁵ *Ibidem*, s. 117.

reprezentacyjny, definiowany jako możliwość wydawania środków w formie najczęściej firmowej karty kredytowej na reprezentację danego przedsiębiorstwa²⁶⁶.

Coraz większą popularnością cieszą się programy korzyści pracowniczych, tzw. *employee benefits*. Przejawiają się one poprzez wykupienie pakietu usług finansowych dla pracowników. Pracownik, który jest zainteresowany takim pakietem, uzyskuje bardziej korzystne warunki, niż miałby korzystać z nich indywidualnie. Program ten jest ważną składową całego systemu motywacyjnego, przyczynia się do stworzenia silniejszej więzi zatrudnionego z organizacją i kształtuje pozytywny wizerunek pracodawcy²⁶⁷.

Ciekawą formą motywacji pozapłacowej wpisującą się w dużej mierze we współczesną koncepcję *work-life balance* są różnorakie karnety wstępu, na przykład na korty tenisowe, kręgielnię, basen, siłownię, do ośrodków kultury. Organizacja może także finansować udział kadry w rozgrywkach sportowych. Inną formą motywacji pracowników o podobnym charakterze pozostaje wykorzystanie kuponów na różnorakie usługi, na przykład w restauracjach, sklepach czy lokalach usługowych.

Przedsiębiorstwa organizują także różne dofinansowania socjalne, na przykład do wyjazdów wakacyjnych dzieci, do przedszkola czy żłobka. Kolejną praktyką jest zwrot kosztów doksztalania, na przykład do kontynuowania studiów wyższych, odbycia studiów podyplomowych czy kursów specjalistycznych.

Często stosowanym pozapłacowym środkiem motywowania jest także zwrot kosztów powrotu z pracy do domu albo dojazdów do pracy, oferowanie samochodu czy telefonu służbowego.

Istotne miejsce w systemie motywacji pozapłacowej zajmuje awansowanie. Nie zawsze musi się to wiązać ze zmianą wysokości wynagrodzenia zasadniczego. Jasno sprecyzowane ścieżki kariery i kryteria awansowania zachęcają do wytężonej i systematycznej pracy, podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz jak najefektywniejszego wykonywania obowiązków. Sama praca jest ważna. Jeżeli pracownik ma możliwość podnoszenia umiejętności, a w konsekwencji zajmowania coraz wyższych stanowisk, to niewątpliwie mobilizuje go do podejmowania jeszcze większych starań. Sytuacja taka daje komfort oraz bezpieczeństwo miejsca pracy.

²⁶⁶ J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne*, WP PWN, 2012, s. 36.

²⁶⁷ A. Jachris, *Psychologia organizacji*, Wyd. Difin, 2008, s. 67.

Awanse dają satysfakcję i poczucie, że się jest docenionym. Pracownicy traktują to jako wyróżnienie, co zwiększa motywację do pracy²⁶⁸.

Dogodną formą zatrudnienia pozostaje elastyczny czas pracy, wzmacniający motywację i dotychczasowe efekty. Taka forma pracy pozwala zatrudnionemu pogodzić pracę zawodową z innymi aktywnościami, a także z dalszą edukacją czy wychowaniem dzieci. Wśród elastycznych form zatrudnienia znajdują się praca w domu, ruchomy czas pracy, dzielenie stanowiska pracy, praca w niepełnym wymiarze czasu itd.²⁶⁹.

Dobra organizacja pracy nie tylko zdecydowanie wpływa na wydajność pracowników i efektywność ich pracy. Pozwala również na dowartościowanie zatrudnionych, wzrost ich odpowiedzialności, inicjatywy, a także przeciwdziałania negatywnym efektom monotonnie wykonywanych zadań²⁷⁰.

Ważnym czynnikiem motywującym pozostaje również skuteczna komunikacja, obejmująca wymianę informacji między zarządzającymi a podległym personelem. Jej celem jest wzmacnianie wzajemnych relacji pomiędzy całą zbiorowością organizacyjną. Odpowiednia komunikacja ułatwia kształtowanie właściwej atmosfery w pracy²⁷¹.

Motywatory materialne płacowe najczęściej stanowią podstawę systemu motywowania i są ściśle powiązane z systemem wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. Pojęcie wynagradzanie jest różnie pojmowane w sensie ekonomicznym i prawnym i często zależy od przedmiotu regulacji. Potocznie oznacza zapłatę za pracę i bywa też nazywane płacą, pensją lub zarobkiem²⁷².

Pojęcie wynagrodzenia to, zdaniem A. Pochtowskiego, ogół wydatków pieniężnych i innych świadczeń wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w podmiocie gospodarczym, obliczanych według zasad statystyki zatrudniania

²⁶⁸ A. Piotrowska-Puchała, *Wpływ czynników niematerialnych na motywację pracowników w czasie wychodzenia z kryzysu gospodarczego – ujęcie teoretyczne*. Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, 2017 nr 51, s. 410.

²⁶⁹ E. Jędrych, *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menadżerów*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 286.

²⁷⁰ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie Teoria i Praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 2007, s. 421.

²⁷¹ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007.

²⁷² E. Jędrych, op. cit., s. 286.

i wynagrodzeń²⁷³. Wyróżniamy pięć podstawowych typów szeroko rozumianych wynagrodzeń²⁷⁴:

1. Materialne: płaca, premia, wyposażenie, sprzęt, diety;
2. Polityczne: władza, wpływ, kontrola, odpowiedzialność, formułowanie celów, informacja, kontakty z otoczeniem, podział zasobów;
3. Techniczne: rozwiązywanie problemów, pomiar efektów, uczestnictwo w zespołach projektowych;
4. Społeczno-psychologiczne: tożsamość społeczna i osobista, zaufanie, uznanie, informacja, status, samodzielność, atrakcyjny czas pracy;
5. Związane z możliwościami samorealizacji: umożliwienie kształcenia i rozwoju.

Wynagrodzenia pełną cztery podstawowe funkcje:

1. Dochodową - (wynagrodzenie stanowi dochód pracownika, który służy zaspokojeniu przede wszystkim jego podstawowych potrzeb, czyli pokryciu kosztów utrzymania jego i osób od niego zależnych);
2. Społeczną - (polega ona na zapobieganiu i rozwiązywaniu konfliktów społecznych, tzn. otrzymana płaca kształtuje pewne zachowania i postawy społeczne powszechnie uznane za właściwe);
3. Kosztową - (wynagrodzenie to nie tylko dochód dla pracowników, to również znaczący koszt dla pracodawcy, dlatego jest on zainteresowany minimalizacją tych kosztów).
4. Motywacyjną - (polega ona na skłanianiu ludzi do odpowiedniego działania w zamian za otrzymywane wynagrodzenie).

W każdej instytucji zatrudniającej ludzi konieczne jest opracowanie systemu i regulaminu wynagrodzeń dostosowanego do jej specyfiki. Nie ma więc jednego wzorca takiego systemu, który byłby przydatny we wszystkich firmach²⁷⁵, natomiast budowa odpowiedniego systemu wynagradzania jest warunkiem niezbędnym do skutecznego motywowania za pomocą płac²⁷⁶. System płac może mieć postać regulaminu wynagradzania bądź układu zbiorowego pracy, zaś samo wynagrodzenie może być

²⁷³ A. Pocztowski, op. cit., s. 328.

²⁷⁴ M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*. W: A. Koźmiński (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, 2007 Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 421.

²⁷⁵ J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków, 2006, s. 62.

²⁷⁶ Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 1998, s. 21.

wypłacane za prace już wykonaną czyli z dołu lub może być płatne z góry za pracę, którą pracownik dopiero wykona zgodnie z warunkami, które zostały ustalone wcześniej. Zgodnie z kodeksem pracy każda firma zatrudniająca 20 pracowników musi posiadać regulamin wynagradzania. System płac określa²⁷⁷:

- składniki płacowe, jakie stosowane będą w konkretnym przedsiębiorstwie;
- zasady ustalania poszczególnych składników;
- formy płac, według jakich będą wynagradzani pracownicy;
- zasady przeszeregowania/awansu płacowego.

Ważną rolę w systemie wynagrodzeń odgrywa właściwe prowadzenie polityki płacowej. Właściwa polityka płacowa jest jednym z najbardziej efektywnych narzędzi zarządzania potencjałem społecznym organizacji. Jej celem jest przyciągnięcie odpowiednich kandydatów, utrzymanie dobrych pracowników i motywowanie.

Wynagrodzenie składa się z różnych elementów. Można je podzielić na²⁷⁸:

- związane z wkładem pracy (płaca zasadnicza, premia, dodatek funkcyjny);
- związane z czasem pracy (dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych i dodatek za pracę w porze nocnej);
- związane z warunkami pracy (dodatek za pracę w warunkach szkodliwych i nie-bezpiecznych dla zdrowia i życia);
- związane z długoletnim zatrudnieniem (dodatek stażowy i premia jubileuszowa).

Skuteczny system wynagrodzeń powinien mieć uproszczoną wewnętrzną strukturę tak, aby każdy pracownik był zorientowany w liczbie składników wynagrodzeń.

Z pewnością polityka płacowa pozostaje jednym z wiodących czynników motywujących. Odpowiednie wynagradzanie pozwala przyciągnąć i utrzymać bardzo dobrych pracowników oraz zmotywować ich do osiągania wysokich wyników pracy, a także rozwoju zawodowego. Motywowanie wysokiej klasy specjalistów, zwłaszcza tych pracujących w środowisku międzynarodowym, jest zadaniem trudnym, ponieważ zwykle są to osoby mobilne, które łatwo znajdą inne miejsce pracy. Utrata takiego pracownika to ogromne koszty dla pracodawcy, których nie widać bezpośrednio, dlatego warto pamiętać, że wynagrodzenie takich osób musi być atrakcyjne nie tylko

²⁷⁷ M. Kopertyńska, op. cit., s. 110.

²⁷⁸ C. Zając, op. cit., s. 153.

na krajowym rynku wynagrodzeń, ale w również na rynku międzynarodowym, na którym funkcjonuje dana osoba.

4.1. Ekonomiczny aspekt czynników motywujących polskich żołnierzy do służby wojskowej

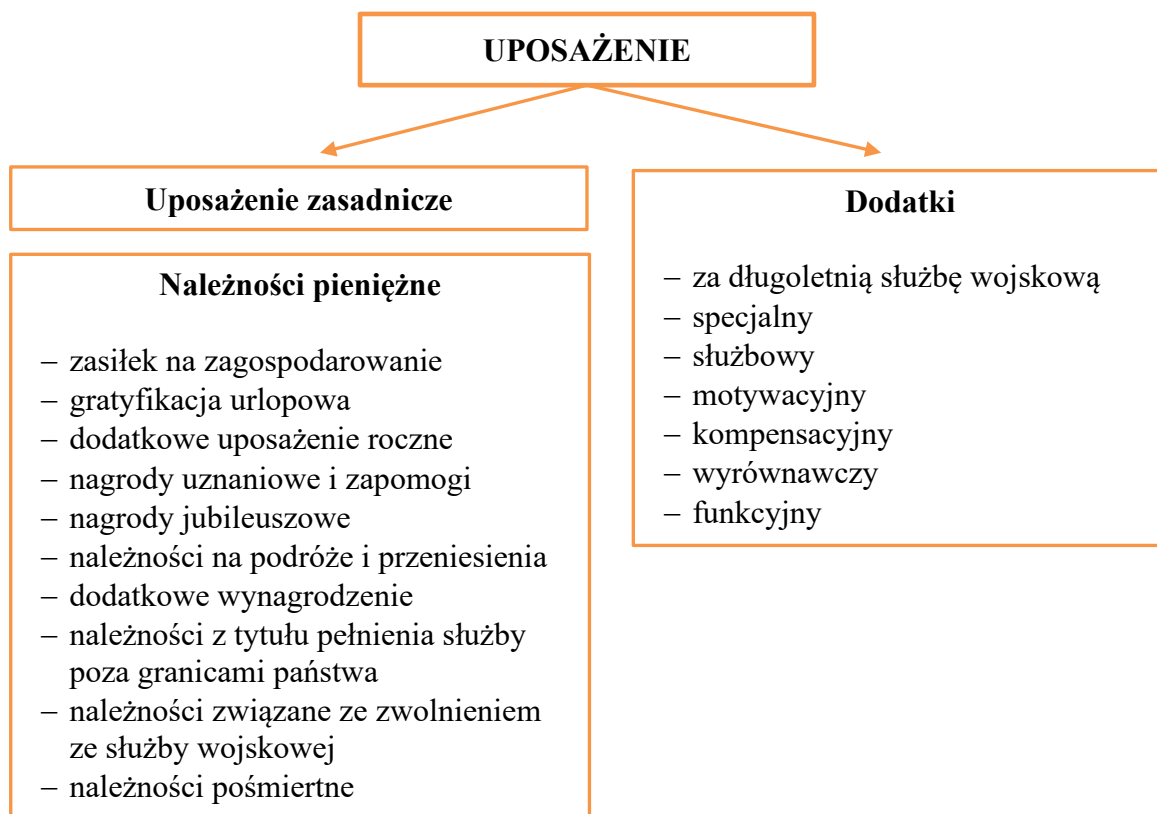
Ekonomiczny wymiar czynników motywacyjnych jest niewątpliwie istotny w punktu widzenia zarówno międzynarodowego środowiska wojskowego, jak również i polskich żołnierzy. Bodźce ekonomiczne to inaczej środki zachęty materialnej stosowane w celu utrzymania lub podniesie efektywności wysiłku żołnierza. Siła motywacyjna tego instrumentu zależy od tego, na ile on zapewnia:

- właściwy poziom uposażeń, umożliwiający pełne oddanie się żołnierza służbie wojskowej i godne życie jego rodzinie;
- zróżnicowanie uposażeń na poszczególnych stanowiskach służbowych, odpowiednio do zakresów obowiązków, kwalifikacji i ponoszonej odpowiedzialności, sprzyjające podnoszeniu kwalifikacji i obejmowaniu wyższych stanowisk;
- pobudzenie do wzorowego wykonywania przez żołnierza zadań (obowiązków służbowych);
- odpowiednią rekompensatę finansową z tytułu pełnienia służby w szczególnie trudnych i uciążliwych warunkach;
- uprawnienia żołnierza do należności poza uposażeniem wynikających ze stażu służby wojskowej, sytuacji rodzinnej i życiowej (np. nagrody jubileuszowe, odprawy przy zwolnieniu ze służby)²⁷⁹.

Tym najbardziej podstawowym czynnikiem motywacyjnym w kontekście finansowym jest oczywiście uposażenie, którego wysokość zależy od stopnia wojskowego, wykształcenia oraz kompetencji niezbędnych do pełnienia określonych funkcji.

²⁷⁹ Por.: System uposażeń żołnierzy oraz propozycje modyfikacji tego systemu, Warszawa 1996, s. 3.

Rysunek 13: System uposażeń w Wojsku Polskim



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7: Porównanie wynagrodzenia żołnierzy w latach 2017-2025 w zależności od zajmowanego stanowiska

Stopień etatowy stanowiska	Grupa uposażenia	Stawka w zł – 2017	Stawka w zł – 2025
Generał (admirał)	20	15 690	21 950
Generał broni (admirał floty)	19B-19	13 660 – 12 560	19 530 – 18 270
Generał dywizji (wiceadmirał)	18B-18	11 810 – 10 860	17 540 – 16 380
Generał brygady (kontradmirał)	17B-17	10 210 – 9 460	15 750 – 14 810
Pułkownik (komandor)	16C-16	8 860 – 7 360	13 860 – 12 180
Podpułkownik (komandor porucznik)	15C-15	6 790 – 6 090	11 450 – 10 500
Major (komandor podporucznik)	14C-14	5 810 – 5 480	10 080 – 9 560

Stopień etatowy stanowiska	Grupa uposażenia	Stawka w zł – 2017	Stawka w zł – 2025
Kapitan (kapitan marynarki)	13B-13	5 140 – 4 970	9 350 – 9 140
Porucznik (porucznik marynarki)	12A-12	4 840 – 4 780	9 030 – 8 930
Podporucznik (podporucznik marynarki)	11	4 720	8 820
Starszy chorąży sztabowy (starszy chorąży sztabowy marynarki)	10	4 510	8 400
Starszy chorąży (starszy chorąży marynarki)	9	4 370	8 300
Chorąży (chorąży marynarki)	8	4 230	8 190
Młodszy chorąży (młodszy chorąży marynarki)	7	4 110	7 770
Starszy sierżant (starszy bosman)	6	3 910	7 670
Sierżant (Bosman)	5	3 830	7 560
Plutonowy (Bosmanmat)	4	3 830	7 460
Starszy kapral (starszy mat)	3	3 760	7 350
Kapral (mat)	2	3 690	7 250
Starszy szeregowy (starszy marynarz)	1	3 270	6 830 – 6 510
Szeregowy (marynarz)	0	3 200	6 300

Źródło: Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 21 marca 2025 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych (Dz.U. 2025 poz. 369), Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 grudnia 2016 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych (Dz.U. 2016 poz. 2278).

Żołnierzowi zawodowemu przyznaje się dodatek za długoletnią służbę wojskową o charakterze stałym w wysokości²⁸⁰:

- 1) po trzech latach służby wojskowej – 3%,
 - 2) po sześciu latach służby wojskowej – 6%,
 - 3) po dziewięciu latach służby wojskowej – 9%,
 - 4) po dwunastu latach służby wojskowej – 12%,
 - 5) po piętnastu latach służby wojskowej – 15%
- należnego uposażenia zasadniczego.

Ponadto, wskazany dodatek zwiększa się o kwotę 1% należnego uposażenia zasadniczego za każdy kolejny rok służby wojskowej pełnionej ponad piętnaście lat, nie więcej jednak niż do wysokości 35% po 35 latach służby wojskowej.

Żołnierze zawodowi otrzymują także dodatek specjalny za szczególne właściwości lub warunki pełnienia służby z tytułu²⁸¹:

- wykonywania lotów w składzie załóg wojskowych statków powietrznych lub statków powietrznych będących na wyposażeniu Lotniczej Akademii Wojskowej;
- wykonywania zadań w związku z wyznaczeniem na stanowisko służbowe w jednostce wojskowej powyżej szczebla brygady lotnictwa (skrzydła lotnictwa) albo dowódcy związku taktycznego, jeżeli przez łączny okres co najmniej 10 lat żołnierz wykonywał loty w składzie wojskowych statków powietrznych przeznaczonych do wykonywania lotów oznaczonych statusem HEAD;
- wykonywania bezpośredniej obsługi wojskowych statków powietrznych;
- pełnienia służby w składzie załóg jednostek pływających Marynarki Wojennej wychodzących na morze;
- wykonywania prac podwodnych z użyciem sprzętu nurkowego;
- wykonywania skoków ze spadochronem;
- wykonywania zadań polegających na bezpośrednim fizycznym zwalczaniu terroryzmu lub szkoleniu w tym zakresie w Jednostce Wojskowej Nr 2305;
- wykonywania zadań w związku z wyznaczeniem na stanowisko służbowe w komórce organizacyjnej Ministerstwa Obrony Narodowej, dowództwie

²⁸⁰ Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 9 stycznia 2023 r. w sprawie stawek dodatków do uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych (Dz.U. 2023 poz. 149).

²⁸¹ Ibidem.

rodzajów Sił Zbrojnych, Dowództwie Komponentu Wojsk Specjalnych lub w Centrum Szkolenia Wojsk Specjalnych, jeżeli przez łączny okres co najmniej 10 lat żołnierz wykonywał zadania polegające na bezpośrednim fizycznym zwalczaniu terroryzmu lub szkoleniu w tym zakresie w Jednostce Wojskowej Nr 2305;

- pełnienia służby w Żandarmerii Wojskowej;
- pełnienia służby w Służbie Kontrwywiadu Wojskowego lub w Służbie Wywiadu Wojskowego;
- wykonywania czynności polegających na rozminowywaniu terenu lub jego oczyszczaniu z przedmiotów wybuchowych albo niebezpiecznych;
- pełnienia służby w warunkach szkodliwych dla zdrowia lub uciążliwych;
- wykonywania zadań związanych z bezpośrednim udziałem w zwalczaniu klęsk żywiołowych lub likwidacji ich skutków, w akcjach poszukiwawczych oraz ratowania lub ochrony zdrowia i życia ludzkiego albo z zakresu zarządzania kryzysowego.

Zgodnie z par. 27 pkt. 1 *Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 9 stycznia 2023 r. w sprawie stawek dodatków do uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych*, żołnierz zawodowy otrzymuje dodatek służbowy o charakterze stałym z tytułu zajmowania stanowiska służbowego, ustalony przy zastosowaniu mnożników kwoty obliczeniowej:

- dowódcy batalionu, dowódcy dywizjonu, dowódcy eskadry, dowódcy okrętu II rangi lub dowódcy grupy okrętów albo komendanta szkoły podoficerskiej - od 0,10 do 0,30;
- dowódcy kompanii, dowódcy baterii, dowódcy klucza, dowódcy szwadronu, dowódcy grupy pomocniczych jednostek pływających lub dowódcy grupy ratownictwa morskiego albo dowódcy okrętu III lub IV rangi - od 0,05 do 0,20;
- szefa pododdziału wymienionego w pkt 1 lub 2 albo bosmana okrętowego - od 0,03 do 0,05;
- lekarza lub lekarza dentysty - od 0,30 do 1,00;
- kontrolera ruchu lotniczego - od 0,30 do 0,60;
- nawigatora naprowadzania albo wysuniętego nawigatora naprowadzania lotnictwa - od 0,20 do 0,60;

- szefa służby (szefa zaopatrzenia) w: wydziale materiałowym (sekcji materiałowej), wydziale technicznym (sekcji technicznej) albo sekcji techniki lotniczej lub morskiej wojskowego oddziału gospodarczego, bazy lotnictwa, komendy portu wojennego, brygady logistycznej, oddziału zabezpieczenia oraz szefa sekcji w wydziale: materiałowym, technicznym albo techniki lotniczej regionalnej bazy logistycznej - od 0,10 do 0,25;
- oznaczonego cechą korpusu osobowego kryptologii i cyberbezpieczeństwa - 29 oraz cechą grupy osobowej kryptologii - A albo cechą grupy osobowej cyberbezpieczeństwa - B albo cechą korpusu osobowego łączności i informatyki - 28 oraz cechą grupy osobowej projektowo-programowej informatyki - C: w Jednostce Wojskowej Nr 5949, w Jednostce Wojskowej Nr 3860, w Jednostce Wojskowej Nr 4993 albo w Eksperyckim Centrum Szkolenia Cyberbezpieczeństwa - od 0,30 do 1,40;
- w Agencji Uzbrojenia, związanego z wykonywaniem czynności w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego przy zawieraniu lub nadzorowaniu wykonywania umowy - od 0,50 do 2,00;
- w korpusie osobowym sprawiedliwości i obsługi prawnej - od 0,10 do 0,60;
- głównego księgowego w jednostce sektora finansów publicznych realizującej wydatki publiczne - od 0,20 do 0,40.

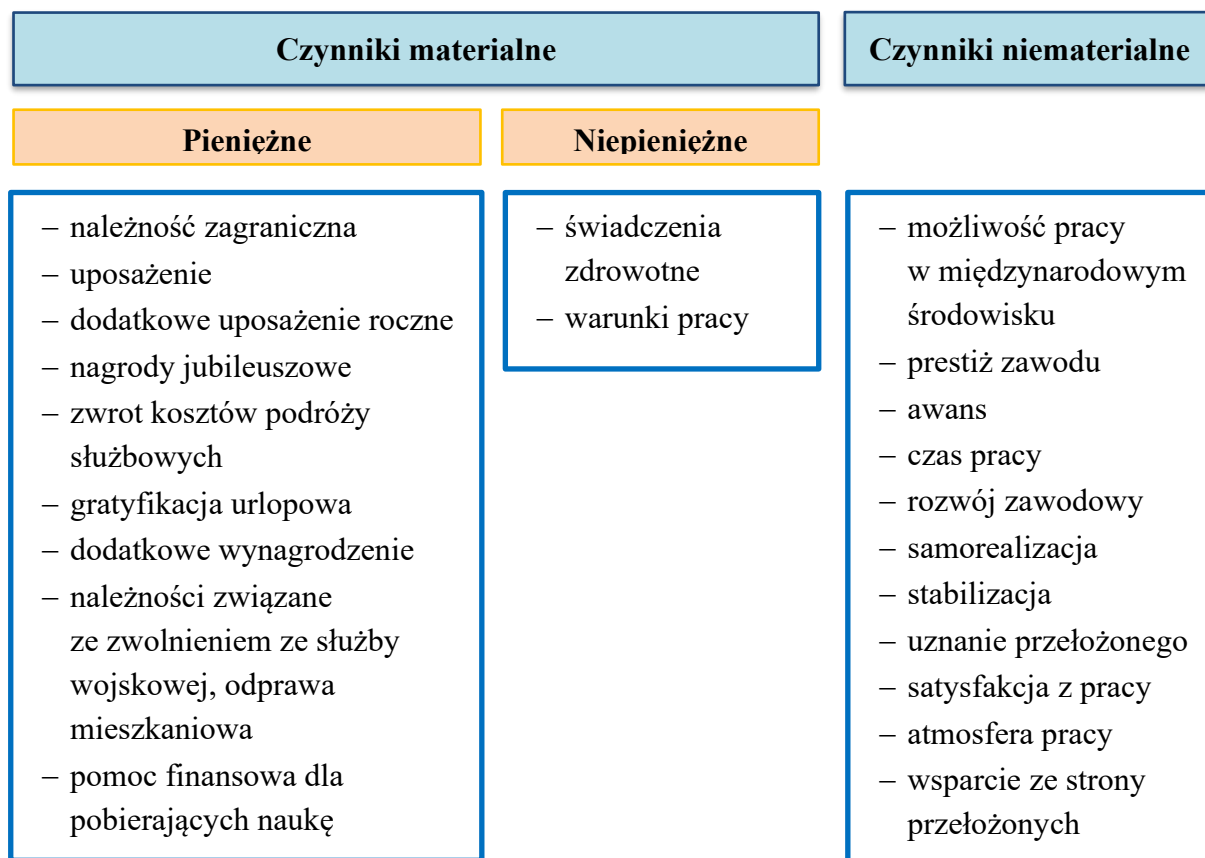
Ponadto zawodowemu pełniącemu służbę w korpusie podoficerów lub korpusie szeregowych przyznaje się dodatek motywacyjny o charakterze stałym, ustalony przy zastosowaniu mnożników kwoty obliczeniowej:

- posiadającemu ocenę ogólną bardzo dobrą w ostatniej opinii służbowej uzyskaną w okresie pełnienia zawodowej służby wojskowej - 0,07;
- posiadającemu ocenę ogólną co najmniej bardzo dobrą w dwóch ostatnich następujących po sobie opiniach służbowych uzyskanych w okresie pełnienia zawodowej służby wojskowej - 0,10;
- posiadającemu ocenę ogólną wzorową w ostatniej opinii służbowej uzyskaną w okresie pełnienia zawodowej służby wojskowej - 0,17;
- posiadającemu ocenę ogólną wzorową w dwóch ostatnich następujących po sobie opiniach służbowych uzyskanych w okresie pełnienia zawodowej służby wojskowej - 0,27.

Żołnierzowi zawodowemu od dnia objęcia obowiązków na wyższym stanowisku służbowym, przyznaje się dodatek kompensacyjny o charakterze stałym. Wysokość dodatku kompensacyjnego stanowi różnicę między stawką uposażenia zasadniczego należnego żołnierzowi zawodowemu na zajmowanym stanowisku służbowym a stawką uposażenia zasadniczego otrzymywaną na poprzednio zajmowanym stanowisku służbowym. W przypadku mianowania żołnierza zawodowego na wyższy stopień wojskowy, który jest niższy od stopnia etatowego zajmowanego przez żołnierza stanowiska służbowego, wysokość dodatku kompensacyjnego, stanowi różnicę między stawką uposażenia zasadniczego należnego na zajmowanym stanowisku służbowym a stawką uposażenia zasadniczego w wysokości odpowiadającej najwyższej grupie uposażenia dla posiadanego stopnia wojskowego.

Rozpatrując czynniki motywacyjne występujące podczas pełnienia zawodowej służby wojskowej poza granicami państwa, należy podzielić je na dwie kategorie: materialne oraz niematerialne. Zaprezentowane one zostały na rysunku 14.

Rysunek 14: Materialne i niematerialne czynniki motywacyjne



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Miler-Zawodniak, *Motywowanie żołnierzy i pracowników wojska jednostek Wojsk Lądowych* (rozprawa doktorska), Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2014, s. 139.

Czynniki materialne to dosyć pokaźna suma przywilejów, które stanowią o atrakcyjności pełnienia służby wojskowej poza granicami państwa. Należność zagraniczna stanowi podstawowy czynnik, który niewątpliwie wpływa na motywację żołnierzy ubiegających się o służbę poza granicami państwa.

Zgodnie z *Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 27 marca 2024 r. w sprawie pełnienia zawodowej służby wojskowej poza granicami państwa*²⁸² wyznaczenie żołnierza do pełnienia zawodowej służby wojskowej poza granicami państwa następuje w przypadkach pełnienia tej służby na stanowiskach służbowych:

- w polskich przedstawicielstwach wojskowych przy organizacjach międzynarodowych lub w międzynarodowych strukturach wojskowych,
- bezpośrednio w strukturach organizacji międzynarodowych i międzynarodowych strukturach wojskowych,
- przy Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej albo przy innych strukturach obronnych państw obcych;
- w ataszatach obrony przy przedstawicielstwach dyplomatycznych i w stałych przedstawicielstwach przy organizacjach międzynarodowych, podległych ministrowi właściwemu do spraw zagranicznych, mających siedzibę poza granicami państwa.

Oprócz stałego comiesięcznego wynagrodzenia wynikającego z *Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych*, żołnierze otrzymują również należność zagraniczną w miesięcznej wysokości określonej przy zastosowaniu następujących mnożników²⁸³ kwot bazowych dodatku zagranicznego przewidzianego dla państwa, w którym żołnierz pełni służbę:²⁸⁴

6,9 – zajmujący stanowisko służbowe:

- o stopniu etatowym nie niższym niż generała brygady (kontradmirała),
- attaché obrony,
- doradcy do spraw obronnych w Stałym Przedstawicielstwie Rzeczypospolitej Polskiej przy Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego w Brukseli,
- starszego doradcy wojskowego w placówce zagranicznej;

²⁸² (Dz.U. 2025 poz. 369).

²⁸³ Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 8 grudnia 2023 r. w sprawie należności pieniężnych żołnierzy zawodowych pełniących służbę poza granicami państwa (Dz.U. 2025 poz. 803).

²⁸⁴ O których mowa w obwieszczeniu wydanym na podstawie art. 51 ust. 6 ustawy z dnia 21 stycznia 2021 r. o służbie zagranicznej (Dz. U. z 2024 r. poz. 1691 i 1840).

- 6,5 – zajmujący stanowisko służbowe przedstawiciela wojskowego o stopniu etatowym niższym niż generała brygady (kontradmirała) albo stanowisko służbowe szefa zespołu łącznikowego, szefa zarządu lub zastępcy attaché obrony;
- 6,0 – zajmujący inne niż wymienione w pkt 1 i 2 stanowisko służbowe przewidziane dla oficera starszego;
- 5,4 – zajmujący stanowisko służbowe przewidziane dla oficera młodszego;
- 5,0 – zajmujący stanowisko służbowe przewidziane dla podoficera;
- 4,5 – zajmujący stanowisko służbowe przewidziane dla szeregowego zawodowego.

Dodatkowo, oprócz należności zagranicznej, żołnierzowi wyznaczonemu do pełnienia zawodowej służby wojskowej poza granicami przysługują:

- nieodpłatne korzystanie z lokalu mieszkalnego, a w przypadku braku lokalu mieszkalnego – ryczałt na wynajem lokalu mieszkalnego w państwie przyjmującym;
- zwrot kosztów eksploatacji zajmowanego lokalu mieszkalnego;
- pokrycie kosztów podróży przesiedleniowej oraz ryczałt na pokrycie kosztów przewozu mienia przesiedleniowego,
- pokrycie kosztów przejazdu do kraju wraz z członkami rodziny, w tym zwrot kosztów podróży do kraju w przypadku zgonu małżonka lub zgonu rodziców tego żołnierza, rodzeństwa lub dziecka,
- zwrot uzasadnionych i udokumentowanych kosztów leczenia tego żołnierza i przebywających z nim na stałe członków rodziny albo ubezpieczenie zdrowotne w państwie przyjmującym lub innym państwie, które przyjmuje przesiedlonych członków rodziny,
- pokrycie opłat za naukę dzieci w szkole podstawowej lub ponadpodstawowej oraz opłat z tytułu obowiązkowego przygotowania przedszkolnego wymaganego przepisami obowiązującymi w państwie przyjmującym.

Szef jednostki organizacyjnej finansującej pełnienie służby poza granicami państwa zapewnia nieodpłatne zakwaterowanie w lokalu mieszkalnym wraz z niezbędnym umeblowaniem i wyposażeniem albo równoważnik pieniężny na wynajęcie lokalu mieszkalnego. Normatywna powierzchnia użytkowa lokalu mieszkalnego wynosi:

- dla żołnierza – do 75 m²,
- dla żołnierza z 1 lub 2 członkami rodziny – do 90 m²,
- dla żołnierza z więcej niż 2 członkami rodziny – dodatkowo do 20 m² dla każdego następnego członka rodziny.

Ogromnym atutem służby poza granicami państwa jest możliwość uczęszczania przez dzieci żołnierzy do publicznej szkoły typu podstawowego oraz ponadpodstawowego, gdzie mają one sposobność nauczenia się w stopniu zaawansowanym obcego języka, poznania nowej kultury i zwyczajów państwa, w którym mieszkają. Niewątpliwie stanowi to dla dzieci szansę na lepszą przyszłość po powrocie do kraju. Dodatkowo, w przypadku skierowania przez żołnierza dziecka do bezpłatnej szkoły publicznej lub innej szkoły, za uczęszczanie do której jednostka (komórka) organizacyjna finansująca pełnienie służby poza granicami państwa nie ponosi żadnych kosztów, żołnierzowi przysługuje zwrot udokumentowanych kosztów nauki języka, będącego podstawowym językiem nauczania w tej szkole, do wysokości 3000 euro, poniesionych na każde dziecko do czasu ukończenia przez nie nauki.

Żołnierzowi zwracane są, na jego pisemny wniosek, koszty leczenia, które poniósł podczas służby poza granicami państwa. Zwrotowi w wysokości nieprzekraczającej równowartości 1000 euro na żołnierza lub członka rodziny żołnierza w ciągu miesiąca kalendarzowego, podlegają udokumentowane koszty porodów i leczenia w szpitalu lub innym zakładzie leczniczym oraz porad i badań lekarskich albo zabiegów leczniczych i diagnostycznych z tym związanych, z wyjątkiem kosztów pobytu i leczenia w sanatoriach i placówkach lecznictwa uzdrowiskowego oraz porad i zabiegów z zakresu kosmetyki – w 100%.

Zwrotowi w wysokości nieprzekraczającej równowartości 300 euro na żołnierza lub członka rodziny w ciągu miesiąca kalendarzowego podlegają udokumentowane koszty:

- badań dodatkowych zleconych przez lekarza, w tym analiz laboratoryjnych, badań rentgenowskich i USG – 100%,
- rehabilitacji zaleconej przez lekarza, w tym fizykoterapii, fizjoterapii, kinezyterapii, gimnastyki korekcyjnej u dzieci i młodzieży do 18. roku życia – 50%,
- leczenia cukrzycy – 100%,
- leczenia stomatologicznego, zachowawczego i profilaktycznego – w 50%,

- chirurgii stomatologicznej, ekstrakcji zębów, badania rentgenowskiego zębów – 70%,
- porad z zakresu protetyki, protez dentystycznych, nie częściej niż jeden raz na 5 lat, aparatów ortodontycznych dla dzieci i młodzieży do 18. roku życia i środków pomocniczych – 50%,
- zakupu leków na zlecenie lekarza – 50%,
- zakupu strzykawek i igieł jednorazowych oraz materiałów opatrunkowych zaleconych przez lekarza – 100%,
- zakupu szkieł okularowych (korekcyjnych, szkieł dwuogniskowych, standardowych soczewek kontaktowych) zleconych przez lekarza okulistę lub optyka, nie częściej jednak niż raz na 2 lata i tylko w przypadku zmiany ich mocy – 50% kosztów.

Zgodnie z par. 21 *Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 27 marca 2024 r. w sprawie w sprawie pełnienia zawodowej służby wojskowej poza granicami państwa*²⁸⁵ żołnierzowi wyznaczonemu i członkom jego rodziny przesiedlonym z nim zwraca się koszty przejazdu z miejsca pełnienia służby do miejsca stałego zamieszkania w kraju na urlop wypoczynkowy i z powrotem – na wniosek tego żołnierza składany raz na 2 lata służby, nie wcześniej niż po upływie 12 miesięcy służby poza granicami państwa. Możliwy jest także zwrot kosztów przejazdu nieprzesiedlonych członków rodziny z miejscowości zamieszkania w kraju do miejsca pełnienia służby i z powrotem.

W świetle powyższych informacji dotyczących świadczeń, należności oraz dodatków przysługującym żołnierzom pełniącym służbę poza granicami kraju można wnioskować, iż pełnią one funkcję motywującą. Należności te mają również zachęcić żołnierzy do zaangażowania się w służbę zagraniczną oraz stanowić rekompensatę za podjęty trud wykonywanych zadań. Dodatkowo, służba poza granicami państwa postrzegana jest atrakcyjna, oferująca niepowtarzalną przygodę oraz nowe doświadczenia militarne. Podsumowując, pełnienie zawodowej służby wojskowej poza granicami państwa wiąże się wieloma atrakcyjnymi determinantami zarówno materialnymi, pieniężnymi jak i prestiżowymi.

Czynniki finansowe nie stanowią jedyne go bodźca, który warunkuje podjęcia przez żołnierza decyzji o służbie poza granicami państwa. Istnieją również bodźce pozaekonomiczne, które łączą się z przeróżnymi sposobami i formami zachęty i nakazu,

²⁸⁵ (Dz.U. 2024 poz. 480).

a także poczuciem obowiązku, swoistego powołania do służby wojskowej i pełnionej roli w wojsku. Mogą one wynikać niekiedy ze skłonności do naśladowania dążeń innych ludzi, z chęci utrzymania swojej pozycji służbowej i prestiżu lub ich podwyższenia, pod wpływem zachęty moralnej i panujących zwyczajów. W związku z tym można mówić o bodźcach prawnych, służbowych oraz moralnych.

Do bodźców prawnych należą:

- nakazy dotyczące zasad pełnienia służby wojskowej wynikające z ustawy i regulaminów,
- rozkazy, zarządzenia i instrukcje,
- kompetencyjny zakres obowiązków,
- plany szkoleniowe,
- polecenia służbowe.

Ich egzekwowaniu służą określone środki motywacyjne: nagrody, kary i świadczenia dodatkowe, które mają innych charakter niż nagrody i kary. Np. nie przyznanie żołnierzowi tych świadczeń nie jest karą w prawnym rozumieniu²⁸⁶.

Bodźce służbowe obejmują:

- pragmatykę kadrową zapewniającą rozwój zawodowy i podnoszenie kwalifikacji,
- ocenę kadrową będącą w ścisłym związku z uzyskiwanymi wynikami w służbie,
- system współzawodnictwa indywidualnego i zespołowego eksponujący cechy bojowe żołnierza i pododdziału (np. klasa kwalifikacyjna dla podoficerów i szeregowych).

Bodźce moralne to m.in.:

- etyka służby,
- patriotyzm,
- przywiązanie do tradycji oręża polskiego i macierzystej jednostki,
- prestiż społeczny związany ze służbą w wojsku.

Oprócz rozwiązań regulaminowych można zastosować własne rozwiązania, np.: prezentować sylwetki wyróżniających się żołnierzy na łamach prasy wojskowej i regionalnej, sztabie jednostki wojskowej,

²⁸⁶ Por.: W. Skop, *Motywowanie podwładnych*, [w:] *Vademecum dydaktyczno-wychowawcze*, Warszawa 1997, s. 168.

- wyróżnić żołnierza odznaką honorową, medalem pamiątkowym lub nagrodą rzeczową.

4.2. Ekonomiczny aspekt czynników motywujących amerykańskich żołnierzy do służby wojskowej

W Stanach Zjednoczonych siły zbrojne zapewniają wynagrodzenie, które konkuruje w dużym stopniu z zarobkami sektora prywatnego. W zależności od pełnionej roli w wojsku, można również być uprawnionym do dodatkowego wynagrodzenia, a także dodatku mieszkaniowego oraz składki ubezpieczeniowej.

W armii amerykańskiej istnieją różne rodzaje wynagrodzenia. Wynagrodzenie podstawowe jest otrzymywane przez wszystkich żołnierzy i jest głównym składnikiem pensji danej osoby. Stopień wojskowy oraz staż pracy określa wysokość otrzymywanego wynagrodzenia podstawowego²⁸⁷. Inne zarobki, często określane mianem wynagrodzeń specjalnych i motywacyjnych, dotyczą określonych kwalifikacji jednostki lub wydarzeń, w której bierze ona udział. Na przykład istnieją specjalne pensje dla lotników i spadochroniarzy; specjalne świadczenia wypłacane są również za niebezpieczne lub trudne do wykonania obowiązki²⁸⁸.

Świadczenia (mieszkaniowe, żywnościowe) są drugim najważniejszym elementem płacy wojskowej. Świadczenia te (*allowances*) to inaczej pieniądze przeznaczone na określone potrzeby, takie jak wyżywienie lub mieszkanie. Omawiane benefity pieniężne są przyznawane wtedy, gdy rząd nie zaspokaja wyżej wymienionych potrzeb (na przykład ilość mieszkań rządowych nie wystarcza, aby zostały one przyznane wszystkim członkom wojska i ich rodzinom). Z kolei ci, którzy mieszkają w mieszkaniach rządowych, nie otrzymują pełnych dodatków mieszkaniowych. Żołnierze, którzy nie mieszkają w mieszkaniach rządowych, otrzymują zasiłki, które mają pomóc im w uzyskaniu mieszkania z rynku nieruchomości.

Najpopularniejszymi świadczeniami są podstawowe świadczenia na wyżywienie (*BAS – Basic Allowance for Subsistence*) i podstawowe świadczenia na mieszkanie (*BAH – Basic Allowance for Housing*). Większość sił zbrojnych otrzymuje oba te dodatki, a w wielu przypadkach świadczenia te stanowią znaczną część całkowitego wynagrodzenia żołnierzy. W 2025 roku równoważnik żywnościowy (BAS) wynosi

²⁸⁷ Military Compensation. *Basic Pay*. <https://militarypay.defense.gov/Pay/Basic-Pay> (dostęp: 22.08.2025).

²⁸⁸ Military Compensation. *Pay*. <https://militarypay.defense.gov/pay> (dostęp: 22.08.2025).

320,78 USD miesięcznie dla oficerów oraz 465,77 USD miesięcznie dla podoficerów i szeregowych. W szczególnych przypadkach może być wypłacany tzw. BAS II w wysokości 931,54 USD miesięcznie. Z kolei wysokość świadczenia mieszkaniowego (BAH) zależy od miejsca pełnienia służby, stopnia wojskowego oraz liczby osób pozostających z żołnierzem we wspólnym gospodarstwie domowym. Od 1 stycznia 2025 roku stawki BAH wzrosły średnio o 5,4% w skali całych Sił Zbrojnych USA. Większość świadczeń nie podlega opodatkowaniu, co stanowi dodatkową korzyść materialną.

Podstawowa pensja amerykańskich żołnierzy na dzień 1 stycznia 2025 roku przedstawia tabela 8.

Tabela 8: Podstawowa pensja żołnierzy amerykańskich

	Stopień etatowy	Grupa uposażenia / Kod NATO	Stawka w \$ – 2025
OFICEROWIE	General	OF-9	18 808,20
	Lieutenant General	OF-8	16 012,50
	Major General	OF-7	13 623,30
	Brigadier General	OF-6	11 635,50
	Colonel	OF-5	8 065,80
	Lieutenant Colonel	OF-4	6 692,70
	Major	OF-3	5 835,00
	Captain	OF-2	5 123,70
	First Lieutenant	OF-1	4 413,30
PODOFICEROWIE I SZEREGOWI	Sergeant Major	OR-9	6 657,30
	Master Sergeant	OR-8	5 449,50
	Sergeant 1st Class	OR-7	3 788,10
	Staff Sergeant	OR-6	3 276,60
	Sergeant	OR-5	3 220,50
	Corporal	OR-4	3 027,30
	Private 1st Class	OR-3	2 733,00
	2nd Private	OR-2	2 599,20
	3rd Private	OR-1	2 319,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Military Compensation. *Active Duty Pay*. <https://militarypay.defense.gov/Pay/Basic-Pay/Active-Duty-Pay/>.

O ile Kongres lub Prezydent nie ustalą swojej podwyżki płacy podstawowej dla wojska, roczne podwyżki stawki podstawowej dla armii są po prostu powiązane ze wzrostem płac w sektorze prywatnym, mierzonym za pomocą wskaźnika kosztów

zatrudnienia (ECI). Podstawowe podwyżki płac od roku 2007 przedstawiają się następująco²⁸⁹:

- 1 stycznia 2007: 2.2%,
- 1 kwietnia 2007: 0.5%,
- 1 stycznia 2008: 3.5%,
- 1 stycznia 2009: 3.9%,
- 1 stycznia 2010: 3.4%,
- 1 stycznia 2011: 1.4%,
- 1 stycznia 2012: 1.6%,
- 1 stycznia 2013: 1.7%,
- 1 stycznia 2014: 1.0%,
- 1 stycznia 2015: 1.0%,
- 1 stycznia 2016: 1.3%,
- 1 stycznia 2017: 2.1%,
- 1 stycznia 2018: 2.4%,
- 1 stycznia 2019: 2.6%,
- 1 stycznia 2020: 3.1%,
- 1 stycznia 2021: 3.0%,
- 1 stycznia 2022: 2.7%,
- 1 stycznia 2023: 4.6%,
- 1 stycznia 2024: 5.2%,
- 1 stycznia 2025: 4.5%.

Pozostałe należności pieniężne (*Special & Incentive pays*) stanowią dodatkowe wynagrodzenie, które może być wykorzystane do zaspokojenia konkretnych potrzeb lub problemów nieuwzględnionych w płacy podstawowej.

W przeciwieństwie do wynagrodzenia podstawowego i świadczeń (BAS i BAH), które różnią się w zależności od poziomu wynagrodzenia i stażu pracy, dodatkowe wynagrodzenia S&I są wykorzystywane do poprawy procesu rekrutacji oraz utrzymania personelu wojskowego w armii poprzez sukcesywne zwiększenie wynagrodzenia w kluczowych specjalizacjach zawodowych lub takich, które wymagają zaawansowanych umiejętności. Wynagrodzenia te są również wykorzystywane w celu

²⁸⁹ Military Compensation. *Annual Pay Adjustment*. <https://militarypay.defense.gov/Pay/Basic-Pay/AnnualPayRaise> (dostęp:25.08.2025).

zrekompensowania uciążliwych warunków pracy lub wypłacane są za wykonywanie niebezpiecznych zadań. Ponadto, pensje S&I zachęcają żołnierzy do rozwijania specjalnych lub ponadpodstawowych umiejętności, które są ważne z perspektywy osiągnięcia celów bezpieczeństwa narodowego.

Obecnie prawnie dozwolonych jest ponad 60 należności pieniężnych S&I. W przypadku wielu z tych wynagrodzeń szczegółowe wymagania kwalifikacyjne i dokładne stawki świadczeń zostały określone w aktach prawnych i mogą zostać zmienione jedynie w wyniku działań Kongresu. W przeszłości jednak, gdy potrzeby lub warunki bytowe ulegały zmianie, przełożeni nie byli w stanie tak szybko dostosować kryteriów kwalifikowalności do poziomu dodatkowych należności S&I w odpowiedzi na zmieniające się okoliczności. Tak więc w 2008 roku Kongres przewidział 10-letnią stopniową konsolidację płatności S&I w ośmiu priorytetowych kategoriach, zapewniając tym samym większą elastyczność oraz możliwość dostosowania poziomów płatności i kryteriów kwalifikowalności do warunków życia żołnierzy.

Najczęściej spotykane dodatkowe należności pieniężne to m.in. należność za trudności i problemy wynikające z miejsca służby (*Hardship Duty Pay – HDP*); innymi słowy, to dodatkowa rekompensata finansowa wypłacana żołnierzom, których warunki bytowe, wynikające z miejsca służby, są gorsze od warunków w kontynentalnych Stanach Zjednoczonych²⁹⁰. *Hardship Duty Pay* dzieli się na:

- *Military Hardship Duty Pay – Location*: należność ta jest wynagrodzeniem wypłacanym żołnierzom przydzielonym do służby poza kontynentalnymi Stanami Zjednoczonymi w lokalizacjach, w których jakość życia (QoL) oraz warunki bytowe są znacznie poniżej standardu, jakiego doświadcza większość personelu wojskowego w kontynentalnych Stanach Zjednoczonych. HDP-L ma na celu rozpoznanie wyjątkowo uciążliwych warunków życia, nadmiernych trudności fizycznych i/lub niezdrowych warunków, które występują w miejscu pracy lub podczas wykonywania przydzielonego zadania. Stawki bazują na przyrostach wartości co 50, 100 lub 150 USD miesięcznie w zależności od jakości życia (QoL) na danym obszarze;

²⁹⁰ Kontynentalne Stany Zjednoczone – 48 amerykańskich stanów leżących na kontynencie północnoamerykańskim, usytuowane na południe od Kanady, włącznie ze stolicą – Waszyngtonem. Określenie wyklucza stany Alaska, Hawaje, a także wszystkie przybrzeżne amerykańskie terytoria i posiadłości takie, jak Portoryko. https://pl.wikipedia.org/wiki/Kontynentalne_Stany_Zjednoczone (dostęp:25.08.2025).

- *Military Hardship Duty Pay – Mission*: należność płatna wszystkim wojskowym, zarówno oficerom, jak i szeregowym, za wykonywanie wyznaczonych trudnych misji lub pozostających w odległym odizolowanym obszarze (np. w Laosie lub Kambodży). HDP-M przysługuje w pełnej miesięcznej wysokości w przypadku wykonywania przez żołnierza obowiązków służbowych spełniających warunki przyznania dodatku przez co najmniej jeden dzień w danym miesiącu. Stawka wynosi do 150 USD miesięcznie;
- *Military Hardship Duty Pay – Tempo* (planowany do wdrożenia): należność wypłacana żołnierzom w przypadku skierowania ich do wykonywania obowiązków służbowych w innej niż macierzysta jednostce wojskowej na terytorium lub poza terytorium kraju, w przypadku kiedy czas wykonywania obowiązków w docelowej jednostce przekracza normatywny okres rotacji;
- *Military Hardship Duty Pay – Restriction of Movement (HDP-ROM)*: dodatek wprowadzony w okresie pandemii COVID-19 w celu rekompensaty za ograniczenia w przemieszczaniu się i dodatkowe obciążenia służbowe. W 2025 r. świadczenie to nie jest aktywnie wypłacane, ale może zostać ponownie uruchomione decyzją Departamentu Obrony w przypadku podobnych sytuacji kryzysowych.

Kolejnym dodatkiem wchodzącym w skład należności pieniężnych *Special & Incentive pays* jest tzw. *Hostile Fire/Imminent Danger Pay*²⁹¹. Wynosi on 225 USD miesięcznie i przyznawany jest żołnierzom, którzy: są narażeni na ostrzał wroga lub wybuchy min; zostali ranni lub zabici w wyniku eksplozji min albo działania wroga; zostali porwani lub uznani za zaginionych; są hospitalizowani z powodu odniesionych ran.

Dodatek motywacyjny *Assignment Incentive Military Pay*²⁹² jest wypłacany żołnierzom za służbę pełnioną w tzw. nietypowych okolicznościach. Jeśli zdecydują oni np. przedłużyć swoją misję w Iraku czy Kuwejcie (w strefie działań wojennych) otrzymują dodatkowe 200 USD za ciężkie warunki pracy oraz 800 USD w ramach premii

²⁹¹ Military Compensation. *Hostile Fire/Imminent Danger Pay (HFP/IDP)*. https://militarypay.defense.gov/Pay/Special-and-Incentive-Pays/HFP_IDP/ (dostęp:25.08.2025).

²⁹² Military Compensation. *Assignment Incentive Pay (AIP)*. <https://militarypay.defense.gov/Pay/Special-and-Incentive-Pays/AIP/> (dostęp:25.08.2025).

motywacyjnej, co łącznie daje dodatkowy przychód 1000 USD miesięcznie. Ci żołnierze, którzy służyli 12 miesięcy w Afganistanie lub Iraku, a chcieliby jeszcze przedłużyć swój pobyt, otrzymują następny dodatek motywacyjny: 900 USD za przedłużenie misji o 12 miesięcy, 600 USD o 6 miesięcy, 300 USD o 3 miesiące. Żołnierze posiadający specjalne umiejętności (*critical intelligence skills*) otrzymują dodatkowo co miesiąc 1000 USD.

Program *Assignment Incentive Military Pay* stał się niezwykle popularny i jest preferowanym przez wojsko sposobem rekompensaty żołnierzom wszystkich wykonanych nietypowych i dodatkowych zadań. Górna granica wynagrodzenia została zwiększona do 3000 USD miesięcznie. Ten dodatek motywacyjny dla wojska podlega opodatkowaniu, chyba że żołnierz znajduje się w strefie walki.

Ostatnim dodatkiem wchodzącym w skład należności pieniężnych S&I jest dodatek za niebezpieczne warunki pracy (*Hazardous Duty Incentive Pay*)²⁹³. Obejmuje on:

- *Hostile Fire Pay* – opisany w części należności pieniężnych *Special & Incentive pays*;
- *Imminent Danger Pay* – j.w.;
- *Hazardous Duty Incentive Pay* – należność pieniężna wypłacana żołnierzom dobrowolnie zgłaszającym się do wykonywania czynności niebezpiecznych, wiążących się z możliwością uszczerbku na zdrowiu lub utratą życia. Miesięczna stawka HDIP oparta jest o typ podejmowanej czynności oraz czas jej trwania. W skład HDIP wchodzi następujące dodatki:
 - *Flying Duty* – dodatek ten jest wypłacany żołnierzom, którzy często i regularnie uczestniczą w lotach jako członkowie załogi samolotu lub żołnierzom nie będącym członkami załogi samolotu, a spełniającym w inny sposób wymagania do wykonywania czynności lotniczych.
 - *Flying Duty, Crew Members* – dodatek wypłacany żołnierzom za wykonywanie niebezpiecznych czynności związanych z regularnymi i częstymi lotami jako członkowie załogi samolotu lub zachęcających innych (ale nie pilotów zawodowych) do zgłaszania się na ochotników do wykonywania czynności lotniczych lub po prostu werbujących

²⁹³ Military Compensation. *Hazardous Duty Incentive Pay (HDIP)*.
<https://militarypay.defense.gov/Pay/Special-and-Incentive-Pays/HDIP> (dostęp:25.08.2025).

żołnierzy na stanowiska członków załogi tak, aby utrzymać wymaganą liczebność wykwalifikowanego personelu. Miesięczny dodatek może wynosić od 110 do 250 USD.

- *Flying Duty, Non Crew Members* – dodatek za wykonywanie niebezpiecznych zadań związanych z częstymi i regularnymi lotami oraz wykonywanie zadań lotniczych dla osób nie będących członkami załogi samolotu. Górna granica miesięcznego dodatku wynosi 150 USD;
- *Parachute Duty* – dodatek wypłacany żołnierzom za wykonywanie skoków spadochronowych z samolotu podczas lotu powietrznego (minimum jeden skok na okres 3 miesięcy). Miesięczna należność wynosi do 150 USD za skok z liną statyczną i do 225 USD za wykonanie operacji wojskowej swobodnego spadania;
- *Demolition Duty* – dodatek przyznawany żołnierzom, którzy zajmują się w ramach swoich obowiązków służbowych rozbiórką materiałów wybuchowych lub uczestniczą w szkoleniach z tego tytułu. Usuwanie lub rozbrajanie materiałów wybuchowych musi mieć miejsce minimum raz w miesiącu kalendarzowym, aby żołnierz był uprawniony do należności do 150 USD miesięcznie;
- *Experimental Stress Duty* – dodatek wynikający z podjęcia działań eksperymentalnych przez żołnierzy np. w ciężkich warunkach obciążeń termicznych, podczas prac (dyżurów) w komorze niskociśnieniowej lub kompleksie hiperbarycznym. Miesięczna należność wynosi do 150 USD.
- *Flight Deck Hazardous Duty* – dodatek miesięczny przyznawany w kwocie do 150 USD żołnierzom wykonującym niebezpieczne czynności w kabinie załogi samolotowej (każdego rodzaju statków powietrznych). Żołnierze muszą wykonać minimum cztery operacje powietrzne w ciągu miesiąca kalendarzowego;
- *Laboratory Duty Utilizing Live Dangerous Viruses or Bacteria* – należność pieniężna (do 150 USD miesięcznie) otrzymywana przez żołnierzy, których podstawowym obowiązkiem jest praca laboratoryjna z wykorzystaniem żywych niebezpiecznych wirusów lub bakterii;

- *Duty Involving Exposure to Highly Toxic Pesticides* – dodatek (do 150 USD miesięcznie) przyznawany żołnierzom, którzy są często lub regularnie narażeni na kontakt z wysoce toksycznymi pestycydami (m.in. zwalczanie szkodników lub praca w prewencyjnym dziale medycznym);
- *Duty Involving Toxic Fuels and Propellants* – należność pieniężna (do 150 USD) wynikająca z wykonywania obowiązków związanych z paliwami toksycznymi oraz propelentami (np. obsługa statków powietrznych lub pocisków raketowych z wysoko toksycznymi materiałami);
- *Duty Involving Handling Chemical Munitions* – należność pieniężna (do 150 USD miesięcznie) wynikająca z wykonywania obowiązków związanych z użyciem amunicji chemicznej;
- *Maritime Visit, Board, Search, and Seizure (VBSS) Duty* – dodatek (do 150 USD miesięcznie) przyznawany żołnierzom NAVY za misje zamorskie oraz szkolenia w tym zakresie;
- *Polar Region Flight Operations Duty* – dodatek (do 150 USD miesięcznie) wypłacany żołnierzom za pełnienie obowiązków lotniczych przy równoczesnym użyciu sprzętu narciarskiego na Antarktyce oraz Morzu Arktycznym;
- *Weapons of Mass Destruction Civil Support (WMDCS) Team* – dodatek (do 150 USD miesięcznie) przyznawany osobom cywilnym za przynależność do grupy posługującej się bronią masowej zagłady, a także wyszkolonym i uprawnionym do jej użycia;
- *Diving Duty* – dodatek (do 240 USD miesięcznie) przyznawany za regularne i profesjonalne nurkowanie wynikające z obowiązków służbowych żołnierzy na danym stanowisku.

Świadczenie mundurowe²⁹⁴ jest kolejnym dodatkiem wypłacanym wszystkim żołnierzom. Składa się ono z czterech typów świadczeń:

²⁹⁴ Military Compensation. *Clothing Allowance*.
<https://militarypay.defense.gov/PAY/Allowances/clothing.aspx> (dostęp:26.08.2025).

- *Initial Clothing Allowance* – początkowy przydział mundurowy – jest on przyznawany jednorazowo, chyba że żołnierz przechodzi do innego rodzaju sił zbrojnych, gdzie wymagane jest inne umundurowanie;
- *Clash Clothing Replacement Allowance* – należność pieniężna na wymianę umundurowania wypłacana żołnierzom raz w roku;
- *Extra Clothing Allowance* – to dodatkowa należność pieniężna niezależna od dwóch wyżej opisanych. Jest ona wypłacana żołnierzom, gdy potrzebują oni dodatkowego umundurowania lub ubrań cywilnych potrzebnych do wykonywania ich codziennych obowiązków;
- *Military Clothing Maintenance Allowance* – dodatek ten służy wymianie lub konserwacji sprzętu wojskowego po trzech latach czynnej służby.

Kolejnym świadczeniem pieniężnym jest dodatek za przeniesie w inne miejsce służby zwany *Dislocation Allowance DLA*. Ma on celu częściową refundację kosztów związanych przeniesieniem (relokacji) całego gospodarstwa domowego żołnierza w inne miejsce (tzw. *PCS – Permanent Change of Station*)²⁹⁵. Częściowa jednorazowa należność DLA w styczniu 2025 roku wynosiła 966.00 USD²⁹⁶.

Dodatek za rozłąkę (*Family Separation Allowance*)²⁹⁷ jest świadczeniem socjalno-bytowym wypłacanym żołnierzom, którzy bez rodziny przenoszą się do innej jednostki. Wynosi on 250 USD miesięcznie i nalicza się go od dnia wyjazdu z jednostki macierzystej, a kończy na dzień przed przybyciem z powrotem do tej właśnie jednostki.

Choć rekompensata wojskowa jest równa bądź nawet przewyższa refundację obowiązującą w sektorze prywatnym w zakresie problemu rozłąki z rodziną, to i tak wiele gospodarstw domowych napotyka na co dzień wiele wyzwań w tych trudnych ekonomicznie czasach. W związku z tym dostępne są różne zasiłki dla członków rodzin żołnierzy, które mają ich wspomóc finansowo. Jednym z takich zasiłków jest m.in. *FSSA (Family Supplemental Subsistence Allowance)* – program zasiłków rodzinnych²⁹⁸. Wysokość należności oparta jest o dochód przypadający na każdego członka rodziny, a także o wielkość samego gospodarstwa. Żołnierz może kwalifikować się do programu

²⁹⁵ Ponad 400,000 amerykańskich żołnierzy rocznie zmienia miejsce pracy w ramach PCS.

²⁹⁶ Defense Travel. *Dislocation Allowance*. <https://www.travel.dod.mil/Travel-Transportation-Rates/Dislocation-Allowance/> (dostęp:26.08.2025).

²⁹⁷ Military Compensation. *Family Separation Allowance*. <https://militarypay.defense.gov/PAY/Allowances/fsa.aspx> (dostęp:26.08.2025).

²⁹⁸ Military Compensation. *Family Supplemental Subsistence Allowance*. <https://militarypay.defense.gov/PAY/Allowances/fssa.aspx> (dostęp:26.08.2025).

FSSA tylko wtedy, gdy służy poza granicami Stanów Zjednoczonych, Wspólnotą Portoryko, Wyspami Dziewiczymi Stanów Zjednoczonych lub Guam.

Istotnym, ale często niezauważalnym i pomijanym aspektem wynagrodzeń wojskowych są korzyści podatkowe (większość świadczeń pieniężnych jest zwolniona z podatku). Ponadto, niektóre trudne lub niebezpieczne okoliczności pełnienia służby mogą zmienić normalnie opodatkowane należności pieniężne na tzw. „tax-free”. Przykładem takiej należności pieniężnej jest *Combat Zone Tax Exclusions* – nieopodatkowane zarobki za służbę w strefie wojennej. Kwota zwolniona od podatku była nielimitowana dla podoficerów, zaś dla oficerów wynosiła 10 983 USD miesięcznie w 2025 roku²⁹⁹. Wystarczy pełnić służbę jeden dzień w strefie działań wojennych, aby być uprawnionym do całego miesięcznego świadczenia.

W gruncie rzeczy, oszczędności podatkowe w amerykańskiej armii są znaczne, ponieważ same dodatki BAS i BAH wynoszą średnio ponad 30% całkowitego regularnego wynagrodzenia żołnierza. Oprócz tego, że są zwolnione z podatków federalnych i stanowych, świadczenia te są również wyłączone z podatków na ubezpieczenie społeczne. Hipotetycznie żołnierz żyjący w trzyosobowym gospodarstwie domowym zarabiający rocznie 43,104.00 USD (Podstawowe wynagrodzenie – 29,008.80 USD; BAH – 11,196.00 USD; BAS – 2,889.20 USD) zaoszczędza na ulgach podatkowych związanych z dodatkami 5,054.40 USD rocznie³⁰⁰.

Emerytura wojskowa stanowi kolejną zachętę i czynnik motywacyjny dla młodych ludzi ubiegających się o pracę w armii. Istnieją różne plany emerytalne przysługujące żołnierzom oraz różne kryteria ich przyznawania³⁰¹:

- *Final pay* – świadczenie emerytalne, które jest równe 2,5%-krotności liczby lat pracy pomnożonej przez ostatnie wynagrodzenie podstawowe żołnierza w dniu przejścia na emeryturę. Jest to podstawowy program emerytalny dla żołnierzy rezerwy, którzy rozpoczęli swoją służbę przed 8 września 1980 roku;
- *High-36* – świadczenie emerytalne, które jest równe 2,5% pomnożonego przez liczbę lat pracy pomnożonej przez średnią najwyższych wynagrodzeń

²⁹⁹ Military Compensation. *Combat Zone Tax Exclusions (CZTE)*. <https://militarypay.defense.gov/Pay/Tax-Information/CZTE> (dostęp:26.08.2025).

³⁰⁰ Military Compensation. *Tax Exempt Allowances*. <https://militarypay.defense.gov/Pay/Tax-Information/Exempt> (dostęp:26.08.2025).

³⁰¹ Military Compensation. *Retired Pay*. <https://militarypay.defense.gov/Pay/Retirement.aspx> (dostęp:26.08.2025).

z 36 miesięcy podstawowego wynagrodzenia żołnierza. Jest to podstawowy program emerytalny dla żołnierzy, którzy rozpoczęli swoją służbę 8 września 1980 roku lub po, ale przed 1 stycznia 2018 roku;

- *REDUX* – premia za status zawodowy (*Career Status Bonus*) wynosząca 30 000 USD. Świadczenie jest ryczałtową płatnością wypłacaną po 15 latach służby z obowiązkiem odbycia łącznej służby przez minimum 20 lat. Plan różnił się również wysokością w zależności czy żołnierz miał poniżej 62 lat czy powyżej. To opcjonalne świadczenie emerytalne wygasło z dniem 31 grudnia 2017 roku;
- *Blended retirement system (BRS)* – skład się on z dwóch planów i należy się żołnierzom, którzy zaczęli służbę 1 stycznia 2018 lub po:
 - *Defined Contribution* – wszyscy członkowie objęci tym ubezpieczeniem otrzymują składkę rządową w wysokości 1% podstawowej lub nieaktywnej płacy na konto emerytalne z ulgą podatkową (*Thrift Savings Plan (TSP)*) po 60 dniach od wstąpienia do służby mundurowej. Ponadto żołnierze objęci ubezpieczeniem mają możliwość otrzymania do 4% dodatkowej składki od rządu na rzecz TSP, począwszy od 2. roku służby do 26. roku służby;
 - *Defined Benefit* – Członkowie, którzy w inny sposób kwalifikują się do przejścia na emeryturę na podstawie stażu pracy, również otrzymają określone świadczenie w wysokości 2,0%-krotności liczby lat służby pomnożonej przez najwyższe 36-miesięczne wynagrodzenie podstawowe żołnierza;
 - *Disability* – świadczenie emerytalne przyznawane żołnierzom, których niepełnosprawność z medycznego punktu widzenia wynosi co najmniej 30% uszczerbku na zdrowiu. Wysokość zależy od tego, czy osoba jest uprawniona do świadczenia emerytalnego *Final Pay*, *High-36* czy *BRS*.

Z powyższych danych wynika, iż sytuacja ekonomiczna amerykańskich żołnierzy oraz jakość warunków życia oferowanych przez armię, może w dużej mierze konkurować z tym, co oferuje sektor publiczny, a nawet w niektórych przypadkach przewyższać poziom życia pracowników cywilnych.

Jeśli wziąć pod uwagę przystępną cenowo opiekę zdrowotną dla żołnierzy zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin i bezpłatną opiekę zdrowotną dla żołnierzy

zatrudnionych w pełnym wymiarze godzin, dostęp do premii, dodatków na mieszkanie, wyżywienie i odzież, możliwości uzyskania dyplomu uczelni wyższych bez opłacania czesnego, a także wiele innych korzyści finansowych, to można się zgodzić, iż armia oferuje bardziej konkurencyjne miejsca pracy niż sektor prywatny z podobnymi etatami cywilnymi. Podstawowa pensja wojskowa to tylko jedna część całkowitego wynagrodzenia otrzymywanego przez żołnierzy. Podczas gdy etaty cywilne mogą wiązać się z wyższymi wynagrodzeniami podstawowymi, to jednak armia amerykańska również oferuje pensję początkową powyżej federalnej płacy minimalnej za 40-godzinny tydzień pracy, zaś dodatkowo 30 dni płatnego urlopu każdego roku oraz różne dodatki i świadczenia.

4.3. Ekonomiczny aspekt czynników motywujących niemieckich żołnierzy do służby wojskowej

Od dziesięcioleci niemiecki budżet na obronę narodową kurczył się do tego stopnia, iż w pewnym momencie modernizacja Bundeswehry stanęła zupełnie w miejscu. Jednak wraz z przełomem w finansach w 2015 r. nastąpiło odejście od kursu oszczędnościowego i zaproponowano zwrot finansowy będącym jednym z głównych programów modernizacyjnych niemieckich sił zbrojnych, obok odnowy kadrowej i materialnej. Ten przełom ma kluczowe znaczenie dla powodzenia innych zmian: według Niemieckiego Ministerstwa Obrony, jeśli Bundeswehra ma poczynić inwestycje w personel wojskowy, sprzęt oraz materiały, muszą być na nie dostępne środki w budżecie obronnym. Szczególnie wydatki na inwestycje znacznie wzrosły w ostatnich latach. Tendencja ta utrzymała się również w latach 2021-2022 r.: 10,3 mld euro było dostępnych na badania, rozwój i testy sprzętu, a także na zamówienia wojskowe. Wydatki na zbrojenia rosną więc nadal – o ponad 7 proc. w stosunku do budżetu z poprzedniego roku. W roku budżetowym 2021 Bundeswehra miała do dyspozycji łącznie 46,93 mld euro, zaś w 2022 roku 50,33 mld euro³⁰².

Wzrost wydatków na obronność wiąże się również z podwyżkami oraz ogólnym dofinansowaniem niemieckich żołnierzy pełniących służbę. Wynagrodzenie żołnierzy i urzędników w Bundeswehrze wynika z grup wynagrodzeń A i B i jest regulowane przez federalną ustawę o wynagrodzeniach. Ściśle rzecz ujmując, żołnierze i urzędnicy

³⁰² <https://www.bundeswehr.de/de/ueber-die-bundeswehr/modernisierung-bundeswehr/verteidigungshaushalt-trendwende-finanzen> (dostęp: 21.08.2024).

w Bundeswehrze nie otrzymują jednak pensji, lecz żołd (żołnierze) oraz uposażenie (pracownicy cywilni). Wynagrodzenie jest wypłacane co miesiąc z góry i jest wolne od składek na ubezpieczenie społeczne i emerytalne oraz składa się przede wszystkim z wynagrodzenia zasadniczego. Wynagrodzenie podstawowe w Bundeswehrze zależy od przyznanego stopnia lub urzędu, który jest przypisany do siatki płac danej grupy³⁰³. Wynagrodzenie miesięczne może być również uzupełnione o dodatek rodzinny lub dodatek z tytułu oddelegowania do służby poza granicami kraju.

Za tabele płac Bundeswehry odpowiadają federalne przepisy płacowe A i B. Przepisy płacowe A regulują wypłaty w przedziałach płacowych od A 3 do A 16. Im dłużej urzędnik lub żołnierz pełni służbę (świadczący o poziomie doświadczenia), tym wyższa będzie jego pensja podstawowa. Z kolei skala wynagrodzeń B jest ważna tylko dla urzędników federalnych i reguluje ich wynagrodzenia poprzez stałe co miesięczne pensje. Miesięczne wynagrodzenie zasadnicze, które jest uzupełniane świadczeniami, premiami lub dodatkami za określone usługi lub funkcje, wynika z grupy wynagrodzeń A z ośmioma stopniami doświadczenia. Awans na wyższy stopień następuje po określonych latach służby, podczas których żołnierz wykonał wymagane na tym stopniu czynności. Tabele wynagrodzeń A i B są uregulowane w federalnej ustawie o wynagrodzeniach i obowiązują od 1 kwietnia 2022 r.

Podstawowe wynagrodzenie armii niemieckiej na dzień 1. kwietnia 2022 przedstawia tabela 9³⁰⁴.

Tabela 9: Wynagrodzenie żołnierzy armii niemieckiej

Grupa uposażenia a	Wynagrodzenie (miesięczne w euro)							
	Stopień 1	Stopień 2	Stopień 3	Stopień 4	Stopień 5	Stopień 6	Stopień 7	Stopień 8
A 3	2.370,7 4	2.424,2 3	2.477,7 4	2.520,8 1	2.563,8 7	2.606,9 5	2.650,0 3	2.693,0 9
A 4	2.420,3 5	2.484,2 8	2.548,2 2	2.599,1 2	2.650,0 3	2.700,9 3	2.751,8 1	2.798,8 2
A 5	2.438,5 9	2.518,2 0	2.582,1 4	2.644,8 1	2.707,4 7	2.771,4 2	2.834,0 4	2.895,4 0
A 6	2.490,7 9	2.583,4 8	2.677,4 2	2.749,2 0	2.823,6 1	2.895,4 0	2.974,9 9	3.044,1 7

³⁰³ *Bundeswehr Gehalt*. <https://einstellungstest-bundeswehr.de/bundeswehr-gehalt> (dostęp: 21.08.2024).

³⁰⁴ Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI). *Besoldungstabelle 2022. Anlage IV*. https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/beamte/besoldungstabellen2022.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (dostęp: 21.08.2024).

Grupa uposażenia	Wynagrodzenie (miesięczne w euro)							
	Stopień 1	Stopień 2	Stopień 3	Stopień 4	Stopień 5	Stopień 6	Stopień 7	Stopień 8
A 7	2.614,79	2.697,03	2.805,37	2.916,26	3.024,59	3.134,23	3.216,46	3.298,67
A 8	2.766,18	2.865,38	3.005,00	3.145,99	3.286,92	3.384,81	3.483,99	3.581,88
A 9	2.985,43	3.083,32	3.237,34	3.393,94	3.547,92	3.652,61	3.761,51	3.867,71
A 10	3.195,55	3.329,98	3.524,46	3.719,80	3.918,78	4.057,26	4.195,70	4.334,22
A 11	3.652,61	3.858,28	4.062,62	4.268,31	4.409,46	4.550,62	4.691,78	4.832,97
A 12	3.916,11	4.159,44	4.404,10	4.647,41	4.816,81	4.983,50	5.151,55	5.322,29
A 13	4.592,31	4.820,84	5.048,02	5.276,57	5.433,86	5.592,51	5.749,77	5.904,36
A 14	4.722,70	5.017,10	5.312,87	5.607,27	5.810,26	6.014,63	6.217,60	6.421,96
A 15	5.772,62	6.038,82	6.241,80	6.444,82	6.647,81	6.849,46	7.051,12	7.251,40
A 16	6.368,18	6.677,40	6.911,29	7.145,22	7.377,79	7.613,07	7.846,97	8.078,22

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI). *Besoldungstabelle 2022. Anlage IV.*
[https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/beamte/besoldungstabellen2022.pdf?__blob=publicationFile&v=3.](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/beamte/besoldungstabellen2022.pdf?__blob=publicationFile&v=3)

W przeciwieństwie do uposażenia żołnierzy Bundeswehry z grupy A, żołnierze z grupy B, na podstawie federalnego rozporządzenia w sprawie wynagrodzeń, mają wypłacane stałe co miesięczne wynagrodzenie bez żadnych dodatków.

W grupie B (w grupach uposażenia od B1 do B11) znajdują się najwyżsi stopniem żołnierze oraz nieliczni pracownicy służby cywilnej zajmujący najważniejsze stanowiska urzędnicze. Stopnie od B9 do B11 dotyczą stanowisk kluczowych takich jak: prezydenci, burmistrzowie, ambasadorzy, wiceadmirałowie i sekretarze stanu.

Tabela 10: Grupa uposażenia B w armii niemieckiej

Grupa uposażenia	Wynagrodzenie (miesięczne w euro)
B 1	7.251,40
B 2	8.423,70
B 3	8.919,75
B 4	9.438,66

Grupa uposażenia	Wynagrodzenie (miesięczne w euro)
B 5	10.034,23
B 6	10.600,22
B 7	11.146,01
B 8	11.717,33
B 9	12.425,82
B 10	14.626,52
B 11	15.074,80

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI). *Besoldungstabelle 2022...*, op. cit.

Wynagrodzenie z grupy B 1 odpowiada końcowemu wynagrodzeniu podstawowemu (poziom 8) grupy uposażenia A 15. Podstawowe wynagrodzenie grupy B 2 jest wyższe od ostatecznego wynagrodzenia podstawowego najwyższej grupy uposażenia A 16.

Świadczenie rodzinne (*der Familienzuschlag*) przyznawane jest jako dodatek do wynagrodzenia podstawowego i jest regulowane przez federalną ustawę o wynagrodzeniach³⁰⁵.

Wysokość świadczenia rodzinnego zależy od sytuacji rodzinnej osoby otrzymującej wynagrodzenie i dzieli się na dwa poziomy, które przedstawiają się następująco:

- stopień 1: stany cywilne – żonaty, zamężna, w zarejestrowanym związku partnerskim, wdowiec, wdowa, rozwiedziony/a,
- stopień 2: zasiłek rodzinny na każde dziecko uprawnione do zasiłku.

Na poziomie 1 żonaci (zamężne) żołnierze i urzędnicy otrzymują miesięcznie 153,88 euro. Etap 2 zaczyna obowiązywać, gdy tylko para urodzi pierwsze dziecko. Wtedy dopłata wzrasta do 285,40 euro miesięcznie. Z każdym kolejnym dzieckiem dodatek rodzinny wzrasta – o 131,52 euro na drugie dziecko oraz 409,76 euro za każde kolejne.

Żołnierzom Bundeswehry przysługuje również świadczenie (*Auslandsverwendungszuschlag – AVZ*) z tytułu oddelegowania zagranicę w ramach akcji humanitarnej lub wsparcia na misjach zagranicznych. Obowiązuje on niezależnie

³⁰⁵ *Bundesbesoldungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Juni 2009 (BGBl. I S. 1434), das zuletzt durch Artikel 7 des Gesetzes vom 19. Juli 2024 (BGBl. 2024 I Nr. 247) geändert worden ist.* <https://www.gesetze-im-internet.de/bbesg/BJNR011740975.html> (dostęp: 26.08.2024).

od rangi i funkcji, a także jest wolny od podatku. Wysokość dopłaty za delegację zagraniczną zależy od danej lokalizacji, według której wpłacany jest AVZ. Jeżeli urzędnikom lub żołnierzom przysługuje AVZ z tytułu oddelegowania do miejsca pracy poza granicami państwa, to przepisy te obowiązują od 15 dnia podróży służbowej z mocą wsteczną od dnia przybycia do nowego miejsca zatrudnienia³⁰⁶. Stawka miesięczna zależy od lokalizacji, w której stacjonuje żołnierz oraz przewidywanych niebezpieczeństw na danym terenie. Istnieje łącznie sześć poziomów AVZ. Dopłata za poziom 1 (najniższy) wynosi obecnie 48 euro dziennie. Żołnierze pełniący służbę w lokalizacjach AVZ poziomu 6 otrzymują dodatkowe 145 euro dziennie. W przypadku poziomu 6 często warunki, w których przebywa żołnierz, przypominają wojnę lub porównywalne zagrożenia dla zdrowia, takie jak wirus Ebola.

Tabela 11: Świadczenie z tytułu oddelegowania zagranicę w armii niemieckiej

Poziom	Dodatkowe koszty lub obciążenia (<i>Auslandsverwendungszuschlag – AVZ</i>)	Wysokość dodatku
1	Wszystkie ogólne dodatkowe wydatki zgodne z § 56 federalnej ustawy o wynagrodzeniach i dopłatach.	48 euro
2	Zwiększony dodatek z powodu: <ul style="list-style-type: none"> a) Specjalnych wymagań czasowych względem żołnierza na terenie innego państwa, które wymagałyby rekompensaty finansowej lub czasu pracy, b) Zakwaterowania żołnierza w namiotach, obiektach masowych lub kontenerach, c) Niewystarczająca infrastruktura wojskowa utrudniająca łączność z krajem ojczystym. 	69 euro
3	Obciążenia wykraczające poza poziom 2 ze względu na: <ul style="list-style-type: none"> a) Szczególne zagrożenie dla zdrowia, które nie występuje w kraju ojczystym, b) Wysoki stopień uzbrojenia ludności cywilnej i emanujące z tego powodu niebezpieczeństwo, zwłaszcza z powodu ograniczonej władzy terytorialnej samego państwa. 	85 euro
4	Duże obciążenia z powodu warunków: przypominających lub będących wojną domową, starcia/strajki, akty terroryzmu, nadzwyczajna przestępczość z użyciem przemocy, piractwo, wysadzanie min, a także inne zdarzenia zagrażające życiu lub zdrowiu.	103 euro

³⁰⁶ *Auslandsverwendungszuschlag*. <https://www.bundeswehr.de/de/betreuung-fuersorge/besoldungsversorgung-soldaten/auslandsverwendungszuschlag> (dostęp: 26.08.2024).

Poziom	Dodatkowe koszty lub obciążenia (<i>Auslandsverwendungszuschlag – AVZ</i>)	Wysokość dodatku
5	Bardzo duże obciążenia i zagrożenie utraty zdrowia lub życia. Wynikać one mogą z powodu trwającej wojny domowej i związanej z nią akcji zbrojnej, aktów terroryzmu etc.	123 euro
6	Ekstremalne zagrożenie spowodowane: a) Działaniami wojennymi (np. negocjowanie między skonfliktowanymi stronami) podczas ostrzału lub nalotów, b) Wysokim zagrożeniem kontaktu z zakażonymi osobami śmiertelną chorobą.	145 euro

Zródło: *Auslandsverwendungszuschlagsverordnung* in der Fassung der Bekanntmachung vom 8. April 2009 (BGBl. I S. 809), die zuletzt durch Artikel 6 der Verordnung vom 8. Januar 2020 (BGBl. I S. 27) geändert worden ist. https://www.gesetze-im-internet.de/auslvzv_1995/AusLVZV.pdf.

Żołnierze w Bundeswehrze są traktowani tak samo jak urzędnicy służby cywilnej w zakresie podatków i ubezpieczeń społecznych i płacą jedynie podatek od wynagrodzeń. Ponadto żołnierze nie muszą płacić żadnych składek na ubezpieczenie społeczne. Podczas gdy zwykli pracownicy płacą część swojej pensji na podatki oraz obowiązkowe ubezpieczenie zdrowotne, w przypadku Bundeswehry obowiązuje tzw. dobro pracodawcy (*Fürsorge des Dienstherrn*). Żołnierze są zwolnieni z ubezpieczenia zdrowotnego w okresie służby, jednak są również zobowiązani do wykupienia ubezpieczenia opieki długoterminowej i poniesienia z tego tytułu niezbędnych kosztów, jeśli zajdzie taka potrzeba. Oznacza to, że żołnierz może bezpłatnie odwiedzać każdą placówkę medyczną Bundeswehry. Opieka obowiązuje również poza miejscem pracy zarówno stacjonarnie jak i telefonicznie (istnieje specjalny numer, na który żołnierze mogą kontaktować się bezpośrednio z dyżurną służbą medyczną Bundeswehry).

Niemiecki personel wojskowy może również korzystać ze specjalnego dodatku za wyjątkowe zadania na rzecz Bundeswehry lub za służbę w trudnych warunkach. Jest to dodatek finansowy wysokości 91 euro za każdy dzień, gdy żołnierz oddelegowany został na ćwiczenia w innym miejscu niż jego jednostka macierzysta lub w kilkudniowy rejs morski wymagający dyżuru dłuższego niż standardowy dzień pracy³⁰⁷.

Jeżeli żołnierze pełnią szczególnie ważne funkcje w Bundeswehrze, oprócz miesięcznego wynagrodzenia mogą być przyznawane im dodatki urzędowe (*Amtszulagen*) oraz dodatki pracownicze związane z miejscem pracy (*Stellensulagen*). Dodatki nie mogą przekroczyć 75% różnicy między ostatnim uposażeniem zasadniczym

³⁰⁷ *Bundeswehr Gehalt...*, op. cit.

urzędnika, sędziego lub żołnierza a ostatecznym uposażeniem zasadniczym kolejnego wyższego stopnia (chyba że przepisy prawa stanowią inaczej). Dodatki te są wypłacane osobom pełniącym służbę na stanowiskach kierowniczych w wojsku, jako personel kontroli lotów lub statków powietrznych, w wojskowych operacjach kontroli ruchu lotniczego, przy zadaniach związanych z egzekwowaniem prawa, w cyberbronie, w sektorze morskim, w straży pożarnej, jako lekarz ratownictwa medycznego, jako lekarz specjalista itp.

W 2022 roku dodatek *Amtszulagen* wynosił³⁰⁸:

Tabela 12: Dodatki urzędowe w armii niemieckiej

Stopień uposażenia	Kwota w euro
A 3	42,92
A 4	44,68
A 5	44,68
A 6	44,68
A 7	55,49
A 8	71,48
A 9	332,63
A 13	338,07
A 14	338,04
A 15	231,76
A 16	308,99
B 1	535,57

Źródło: F. Wegener. *Stellenzulagen und Amtszulagen für Bundesbeamte. Höhe der Zulagen*. <https://www.oeffentlichen-dienst.de/beamte/zulagen/stellenzulage.html>.

Dodatek za trudne warunki pracy (*Erschwerniszulagen*) jest wypłacany żołnierzom, których służba wiąże się pewnymi nieudogodnieniami. Może to dotyczyć na przykład nurkowania lub wykonywania czynności przy materiałach wybuchowych. Wspecjalizowany personel oraz siły specjalne Bundeswehry otrzymują również dodatek za trudne warunki pracy. Dodatkowo wypłacane są świadczenia za służbę w niedogodnych terminach. Jeśli żołnierz pracuje w weekendy lub święta, otrzymuje wyższą stawkę godzinową – podwyżka (względem normalnej stawki) wynosi 5,67 euro

³⁰⁸ F. Wegener. *Stellenzulagen und Amtszulagen für Bundesbeamte. Höhe der Zulagen*. <https://www.oeffentlichen-dienst.de/beamte/zulagen/stellenzulage.html> (dostęp: 28.08.2024).

za godzinę (w niedziele i święta). Każdy, kto pełni służbę między 20:00 a 6:00, otrzymuje 2,67 euro więcej za godzinę. Jeśli praca wykonywana jest w sobotę między 13:00 a 20:00, podwyżka z kolei wynosi 1,34 euro za godzinę³⁰⁹.

Ostatnim ekonomicznym czynnikiem motywacyjnym mającym duże znaczenie przy wykonywaniu pracy żołnierza Bundeswehry, są sprzyjające warunki przejścia na emeryturę. Pomoc w postaci świadczenia przejściowego (*Übergangsgebühren*) oraz praktyki przygotowawczej do nowego zawodu po służbie w Bundeswehrze (BFD – *Berufsförderungsdienst*) ma ułatwić emerytowanym lub po prostu odchodzącym żołnierzom powrót do cywilnego życia. Świadczenie przejściowe zależy od stażu pracy. Jest to jednorazowa odpłatność, którą żołnierze otrzymują na koniec służby. Opłaty przejściowe są również rodzajem pomocy dla osób bezrobotnych. Zwykle wynoszą one 75 procent ostatniej pensji, ale mogą zostać obniżone, jeżeli żołnierz podjął już gdzieś pracę zarobkową. Dodatkowo, jeśli personel wojskowy brał udział w szkoleniu dającym wykształcenie lub konkretny zawód, świadczenie może wzrosnąć do 90 procent.

Bundeswehra, jako jeden z największych pracodawców w Niemczech, zachęca regularnie obywateli do wstąpienia w szeregi armii. Zgodnie ze swoim mottem „Weź odpowiedzialność i idź naprzód” (*Verantwortung übernehmen und weiterkommen*) z jednej strony podkreśla ekonomiczne i społeczne walory służby wojskowej, z drugiej zaś próbuje odczarować nieprzychylną opinię społeczną na temat armii niemieckiej, która trwa od czasów II wojny światowej.

³⁰⁹ *Bundeswehr Gehalt...*, op. cit.

ROZDZIAŁ 5. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

W celu udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze i przetestowania postawionych hipotez przeprowadzono analizy statystyczne przy użyciu pakietu IBM SPSS Statistics w wersji 29 i JASP 0.18.3.0. Przy użyciu JASP 0.18.3.0 wykonano:

- CFA – konfirmacyjną analizę czynnikową (*Confirmatory Factor Analysis*), która miała na celu testowanie hipotez na temat relacji pomiędzy czynnikami wspólnymi. Decyzja odnośnie liczby czynników została podjęta przed rozpoczęciem ich wyodrębnienia. Metoda ta została zastosowana ponieważ istniały podstawy do sformułowania hipotez na temat związków pomiędzy badanymi zmiennymi.

Natomiast analizę podstawowych statystyk opisowych wykonano za pomocą programu SPSS. W skład statystyk opisowych wchodziły:

- ANOVA z powtarzaniem pomiarem – parametryczny test, który służył do porównania średnich między pomiarami wykonywanymi w tej samej grupie (pomiarów tych musi być trzy lub więcej). Innymi słowy, testowano tu istotności różnic pomiędzy średnimi.
- Analizę korelacji ze współczynnikiem r Pearsona i ρ Spearmana – analizę tę zastosowano, aby sprawdzić czy zmienne są ze sobą powiązane czy w ogóle współwystępują. Wartość współczynnika korelacji podlega następującej interpretacji:
 - $|0,10|$ – efekt słaby,
 - $|0,30|$ – efekt umiarkowany,
 - $|0,50|$ – efekt silny.
- Test Kruskala-Wallisa – test służył do określenia różnic między niezależnymi od siebie grupami (grupami żołnierzy). Jeśli uzyskany wynik jest istotny statystycznie (zwykle $p < 0,05$), sugeruje to występowanie różnicy między porównywanymi grupami w zakresie nasilenia danej zmiennej zależnej.
- Test t Studenta dla prób niezależnych – ten parametryczny test służył do porównania średnich między dwiema niezależnymi od siebie grupami.
- Test U Manna Whitneyego – Test Manna Whitneyego to test służący do określenia różnic między dwiema niezależnymi od siebie grupami. Jest to nieparametryczny odpowiednik testu t Studenta dla prób niezależnych.

- Analiza regresji liniowej – pozwoliła przewidzieć nasilenie danej zmiennej zależnej (wyjaśnianej) na podstawie wielu zmiennych predyktorów (zmiennych niezależnych/wyjaśniających). W analizie tej zmienna zależna musi mieć charakter ilościowy, natomiast niezależne – ilościowy lub binominalny (nominalny dychotomiczny).
- Analiza zależności między zmiennymi jakościowymi – test Chi² Perasona (z poprawką na ciągłość Yatesa).

Za poziom istotności statystycznej przyjęto klasyczny próg $\alpha = 0,05$.

Konfirmacyjna analiza czynnikowa czynników motywacyjnych

Chcąc potwierdzić obecność trzech czynników motywacyjnych: niematerialnych, wewnętrznych i społecznych, wykonano konfirmacyjną analizę czynnikową. Analizę tę wykonano metodą estymacji DWLS. Po uprzednim sprawdzeniu statystyk opisowych, nie wykluczono żadnej pozycji (skośność i kurtoza $<|2|$). Nie odnotowano także żadnych braków danych.

Początkowo włączono wszystkie pozycje, starając się dopasować model trójczynnikiowy (czynniki motywacyjne: niematerialne, wewnętrzne i społeczne). W drugim kroku sprawdzono, czy model dwuczynnikiowy, który łączył czynniki motywacyjne niematerialne i wewnętrzne w jeden jest odpowiednio dopasowany. Kiedy nie uzyskano satysfakcjonujących wartości, przetestowano model trójczynnikiowy z wykluczeniem pozycji (tabela 13).

Tabela 13: Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla czynników motywacyjnych

Model	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	CFI	TLI	RMSEA [90% CI]	GFI
Wszystkie pozycje							
3-czynnikiowy	664,92	373	<0,001	0,848	0,834	0,07 [0,06; 0,08]	0,869
2-czynnikiowy	687,69	376	<0,001	0,837	0,824	0,07 [0,06; 0,08]	0,864
Pozycje wykluczone							
3-czynnikiowy	118,07	116	0,429	0,998	0,998	0,01 [0,00; 0,04]	0,954

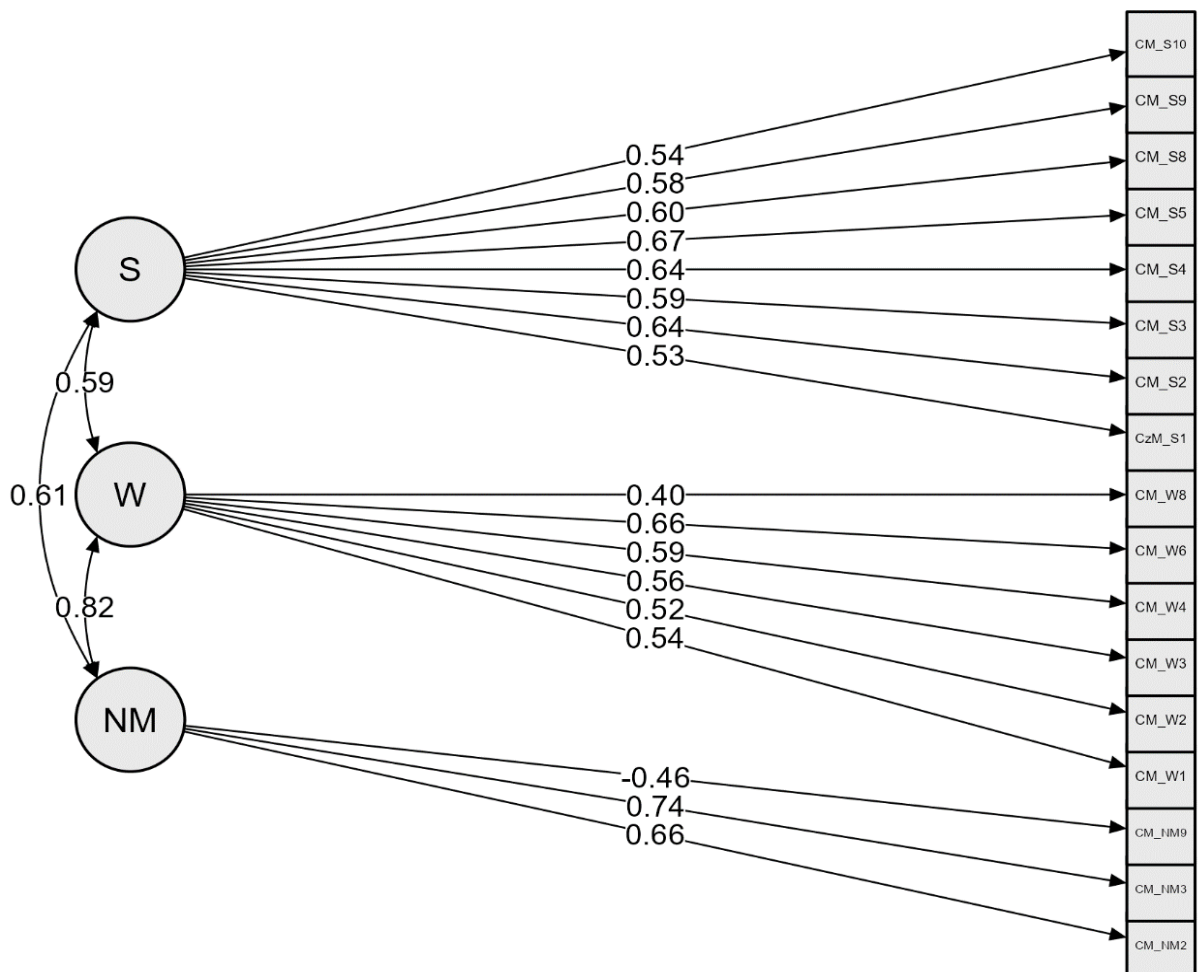
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Model trójczynnikiowy po wykluczeniu pozycji wykazuje odpowiednią dobroć dopasowania. Wskaźniki CFI, TLI i GFI są wyższe niż 0,95, za RMSEA jest niższa niż

0,05. Ponadto wynik testu chi kwadrat jest nieistotny statystycznie. Omówione wyniki wskazują na dobre dopasowanie modelu.

Ładunki pozycji dla czynników motywacyjnych są wyższe niż 0,4. Czynniki motywacyjne społeczne składają się z 8 pozycji, a jego rzetelność jest na wysokim poziomie ($\alpha = 0,81$). Czynniki motywacyjne wewnętrzne dotyczą 6 pozycji i również są rzetelnym wskaźnikiem ($\alpha = 0,71$). Z kolei czynniki motywacyjne niematerialne składają się jedynie z 3 pozycji, z czego jedną należy odwrócić w kodowaniu. Rzetelność tego wskaźnika jest nieco niższa od pozostałych ($\alpha = 0,63$), lecz mieści się w akceptowalnym przedziale. Niższą wartość można wyjaśnić mniejszą liczbą pozycji we wskaźniku. W dalszych krokach pracy obliczono czynniki motywacyjne w oparciu o opracowany model. Na rysunku 18 przedstawiono standaryzowane wartości ładunków pozycji dla czynników motywacyjnych.

Rysunek 15: Standaryzowane wartości ładunkowe pozycji dla czynników motywacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Podstawowe statystyki opisowe wraz z testami normalności rozkładu dla całej próby

W następnym kroku analizy sprawdzono rozkłady zmiennych ilościowych. W tym celu wyliczono podstawowe statystyki opisowe wraz z testem Kołmogorowa-Smirnowa badającym normalność rozkładu. W obrębie czynników motywacyjnych społecznych i niematerialnych odnotowano obserwacje odstające ($<3SD$). Zastąpiono je najbliższą wartością w zbiorze -1 jednostkę. Dla oceny skuteczności motywowania przez dowódcę i dobrą opinią pracodawcy usunięto obserwacje odstające. Wyniki analizy przedstawione są w tabeli 14.

Tabela 14: Podstawowe statystyki opisowe wraz z wynikiem testu Kołmogorowa-Smirnowa w całej grupie żołnierzy

Zmienna zależna	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks</i>	<i>D</i>	<i>p</i>
Ocena skuteczności motywowania przez dowódców	3,71	4,00	0,78	-0,02	-0,49	2,00	5,00	0,25	<0,00 1
Poziom motywacji do działania w HQ AIRCOM	4,03	4,00	0,87	-0,63	-0,23	2,00	5,00	0,25	<0,00 1
Opinie na temat pracy									
Jestem zadowolony/a ze swojej pracy	3,83	4,00	1,02	-0,99	0,98	1,00	5,00	0,26	<0,00 1
W pracy czuję się doceniany/a	3,74	4,00	1,04	-0,81	0,32	1,00	5,00	0,26	<0,00 1
Odczuwam pewność zatrudnienia	2,51	2,00	1,42	0,53	-1,03	1,00	5,00	0,21	<0,00 1
Nie zamierzam odejść z pracy	3,00	3,00	1,43	0,12	-1,16	1,00	6,00	0,17	<0,00 1
W pracy mam możliwość rozwoju zawodowego	3,55	4,00	1,07	-0,36	-0,55	1,00	5,00	0,21	<0,00 1
Mam możliwość awansu w pracy	3,13	3,00	1,35	-0,28	-1,07	1,00	5,00	0,19	<0,00 1
Praca pozwala mi na wykorzystanie moich kwalifikacji	3,74	4,00	1,02	-0,73	-0,17	1,00	5,00	0,30	<0,00 1
Uposażenie i nagrody są odpowiednie do wykonywanych zadań	3,47	4,00	1,12	-0,35	-0,79	1,00	5,00	0,24	<0,00 1

Zmienna zależna	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks</i>	<i>D</i>	<i>p</i>
Wynagrodzenie, które otrzymuję, motywuje mnie do pracy	2,95	3,00	1,27	0,06	-1,09	1,00	5,00	0,18	<0,00 1
Znam cele i wartości Sił Zbrojnych i się z nimi identyfikuję	4,25	4,00	0,81	-1,07	0,88	2,00	5,00	0,26	<0,00 1
Mój pracodawca cieszy się dobrą opinią	3,99	4,00	0,91	-0,25	-1,21	2,00	5,00	0,24	<0,00 1
Czynniki motywacyjne									
Niematerialne	11,85	12,50	2,35	-1,08	0,80	5,00	15,00	0,20	<0,00 1
Wewnętrzne	22,48	23,00	3,79	-0,57	-0,10	13,00	30,00	0,13	<0,00 1
Společne	32,54	33,00	4,52	-0,66	0,06	19,00	40,00	0,11	<0,00 1
Materializm	2,30	2,19	0,65	0,43	-0,32	1,00	4,00	0,11	<0,00 1
Sukces	2,00	2,00	0,80	0,55	-0,39	1,00	4,33	0,14	<0,00 1
Centralność	2,62	2,50	0,87	-0,01	-0,54	1,00	4,50	0,13	<0,00 1
Szczęście	2,39	2,33	0,89	0,42	-0,40	1,00	4,67	0,13	<0,00 1
Motywacja zawodowa									
Finansowe narzędzie motywacji	3,00	3,00	1,71	0,48	-0,01	0,00	7,00	0,16	<0,00 1
Pozafinansowe narzędzia motywacji	2,28	2,00	1,77	0,95	0,22	0,00	7,00	0,24	<0,00 1
Odpowiedzialność	4,16	4,00	1,64	-0,34	-0,24	0,00	7,00	0,13	<0,00 1
Możliwość awansu	1,99	1,00	2,04	1,03	-0,14	0,00	7,00	0,27	<0,00 1
Rodzaj pracy, jaki wykonujesz	4,73	5,00	1,96	-0,82	0,03	0,00	7,00	0,17	<0,00 1
Praca w grupie	4,58	5,00	1,83	-0,89	0,18	0,00	7,00	0,27	<0,00 1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Wyniki każdego testu okazały się istotne statystycznie. Oznacza to, że według testów rozkłady te nie przypominają rozkładów normalnych. Jednak należy zwrócić uwagę na niewielki poziom asymetrii tych rozkładów, na co wskazują wartości skośności

i kurtozy nieprzekraczające |2|. ³¹⁰ Z tego względu analizy zostały oparte o testy parametryczne. Kolejno sprawdzono rozkład czynników motywacyjnych poddanych normalizacji (tabela 15). W obrębie czynnika społecznego usunięto pojedynczą obserwację odstającą.

Tabela 15: Podstawowe statystyki opisowe i wynik testu Kołmogorowa-Smirnowa dla czynników motywacyjnych po normalizacji

Czynniki motywacyjne (0-100)	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>	<i>D</i>	<i>p</i>
Niematerialny	68,50	75,00	23,53	-1,08	0,80	0,00	100,00	0,20	<0,001
Wewnętrzny	55,74	58,82	22,26	-0,57	-0,10	0,00	100,00	0,13	<0,001
Społeczny	64,45	66,67	21,50	-0,66	0,06	0,00	100,00	0,11	<0,001
Materializm	43,44	39,58	21,59	0,43	-0,32	0,00	100,00	0,11	<0,001

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Uzyskano podobne wyniki jak we wcześniejszych analizach – wyniki istotne statystycznie dla testu normalności rozkładu, lecz skośność i kurtoza nie przekraczają umownych granic. Porównanie wykonano przy użyciu testu parametrycznego.

Podstawowe statystyki opisowe wraz z testami normalności rozkładu przy podziale na grupy

Dalej wykonano analogiczne analizy, lecz tym razem sprawdzając rozkłady w grupach, pomiędzy którymi planowano porównania. Początkowo sprawdzono rozkłady dla wszystkich zmiennych ilościowych przy podziale na narodowość żołnierzy (tabela 16). Tym razem wykonano test Shapiro-Wilka ze względu na niższe liczebności porównywanych grup.

Tabela 16: Podstawowe statystyki opisowe wraz z wynikiem testu Shapiro-Wilka w zależności od narodowości żołnierzy

Narodowość	Zmienna zależna	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>	<i>W</i>	<i>p</i>
Polska	Czynniki motywacyjne – niematerialne	12,65	13,00	1,60	-0,68	0,10	9,00	15,00	0,81	0,001
	Czynniki motywacyjne – wewnętrzne	22,42	23,00	3,50	-0,85	0,39	13,00	28,00	0,94	0,241
	Czynniki motywacyjne – społeczne	31,33	31,50	3,48	0,14	-0,89	25,00	37,00	0,95	0,353

³¹⁰ D. George, P. Mallery, IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference, Routledge, New York 2019.

Narodo- wość	Zmienna zależna	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>	<i>W</i>	<i>p</i>
	Czynniki motywacyjne – materializm	2,28	2,19	0,60	0,47	0,32	1,00	3,88	0,94	0,272
	Sukces	1,92	1,67	0,82	0,64	-0,34	1,00	4,00	0,85	0,007
	Centralność	2,43	2,50	0,81	0,27	-0,49	1,00	4,00	0,88	0,024
	Szczęście	2,53	2,33	0,68	0,12	-0,25	1,00	4,00	0,81	0,001
	Finansowe narzędzie motywacji	2,29	2,00	1,31	0,84	0,30	0,00	6,00	0,94	0,277
	Pozafinansowe narzędzia motywacji	2,50	2,00	1,78	1,09	-0,28	1,00	6,00	0,88	0,024
	Odpowiedzialność	4,87	5,00	1,45	-0,93	0,42	1,00	7,00	0,93	0,184
	Możliwość awansu	1,69	1,00	2,21	1,32	0,45	0,00	7,00	0,87	0,016
	Rodzaj pracy, jaki wykonujesz	5,02	6,00	2,53	-1,09	-0,34	0,00	7,00	0,91	0,060
	Praca w grupie	4,39	5,00	1,32	-1,15	0,03	1,00	6,00	0,89	0,026
	Poziom motywacji do wykonywania zadań w HQ AIRCOM	4,24	4,00	0,64	-0,27	-0,64	3,00	5,00	0,75	<0,001
Niemiecka	Czynniki motywacyjne – niematerialne	12,65	13,00	1,60	-0,68	0,10	9,00	15,00	0,91	<0,001
	Czynniki motywacyjne – wewnętrzne	22,42	23,00	3,50	-0,85	0,39	13,00	28,00	0,93	0,001
	Czynniki motywacyjne – społeczne	33,66	35,00	3,59	-1,03	0,44	24,00	38,00	0,89	<0,001
	Czynniki motywacyjne – materializm	2,28	2,19	0,60	0,47	0,32	1,00	3,88	0,98	0,264
	Sukces	1,92	1,67	0,82	0,64	-0,34	1,00	4,00	0,90	<0,001
	Centralność	2,43	2,50	0,81	0,27	-0,49	1,00	4,00	0,94	0,005
	Szczęście	2,53	2,33	0,68	0,12	-0,25	1,00	4,00	0,96	0,029
	Finansowe narzędzie motywacji	2,29	2,00	1,31	0,84	0,30	0,00	6,00	0,89	<0,001
	Pozafinansowe narzędzia motywacji	2,50	2,00	1,78	1,09	-0,28	1,00	6,00	0,76	<0,001
	Odpowiedzialność	4,87	5,00	1,45	-0,93	0,42	1,00	7,00	0,86	<0,001
	Możliwość awansu	1,69	1,00	2,21	1,32	0,45	0,00	7,00	0,75	<0,001
	Rodzaj pracy, jaki wykonujesz	5,02	6,00	2,53	-1,09	-0,34	0,00	7,00	0,75	<0,001
	Praca w grupie	4,39	5,00	1,32	-1,15	0,03	1,00	6,00	0,73	<0,001
Poziom motywacji do wykonywania zadań w HQ AIRCOM	4,24	4,00	0,64	-0,27	-0,64	3,00	5,00	0,78	<0,001	
Amerykańska	Czynniki motywacyjne – niematerialne	11,19	12,00	2,97	-1,06	0,71	3,00	15,00	0,89	<0,001
	Czynniki motywacyjne – wewnętrzne	21,97	22,00	4,04	-0,38	-0,53	13,00	30,00	0,97	0,053
	Czynniki motywacyjne – społeczne	31,92	32,00	5,18	-0,46	-0,28	19,00	40,00	0,97	0,030

Narodo- wość	Zmienna zależna	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>	<i>W</i>	<i>p</i>
	Czynniki motywacyjne – materializm	2,38	2,25	0,68	0,31	-0,74	1,13	4,00	0,96	0,020
	Sukces	2,10	2,00	0,82	0,57	-0,43	1,00	4,33	0,94	<0,001
	Centralność	2,75	3,00	0,91	-0,13	-0,50	1,00	4,50	0,96	0,007
	Szczęście	2,41	2,33	0,98	0,44	-0,68	1,00	4,67	0,94	<0,001
	Finansowe narzędzie motywacji	3,43	3,00	1,68	0,19	0,39	0,00	7,00	0,92	<0,001
	Pozafinansowe narzędzia motywacji	1,99	2,00	1,82	1,08	0,87	0,00	7,00	0,87	<0,001
	Odpowiedzialność	3,67	4,00	1,52	0,08	0,28	0,00	7,00	0,95	0,002
	Możliwość awansu	1,97	1,00	1,80	1,11	0,26	0,00	6,00	0,82	<0,001
	Rodzaj pracy, jaki wykonujesz	4,52	4,00	1,51	-0,42	0,08	0,00	7,00	0,93	<0,001
	Praca w grupie	4,87	5,00	2,00	-1,03	0,39	0,00	7,00	0,86	<0,001
	Poziom motywacji do wykonywania zadań w HQ AIRCOM	3,77	4,00	1,00	-0,31	-0,96	2,00	5,00	0,87	<0,001

Adnotacja. Wynik testu Levene'a okazał się nieistotny statystycznie dla: czynników motywacyjnych – wewnętrznych i materialnych (w tym sukcesu i centralności), pozafinansowych narzędzi motywacji, odpowiedzialności i możliwości awansu.

Według testu Shapiro-Wilka rozkład normalny został spełniony dla czynników motywacyjnych wewnętrznych, społecznych i materialnych, finansowych narzędzi motywacyjnych, odpowiedzialności i rodzaju pracy, jaki wykonujesz w grupie polskich żołnierzy oraz dla czynników motywacyjnych wewnętrznych w grupie niemieckich i amerykańskich żołnierzy. Pozostałe rozkłady nie są podobne do rozkładu normalnego. Nie przekraczają one także wartości $|2|$ dla skośności i kurtozy. Jednak ze względu na małość grupy polskiej żołnierzy oraz istotną dysproporcję względem pozostałych grup: $\chi^2(2) = 35,85$; $p < 0,001$ oraz załamanie założenia homogeniczności wariancji dla większości zmiennych, dla tych porównań skorzystano z testu nieparametrycznego.

Identyczne obliczenia wykonano dla czynników motywacyjnych w zależności od stanu cywilnego (tabela 17). Do analiz scalono grupy kawaler/panna ($n = 30$) i rozwiedziony/a ($n = 18$) w jedną grupę. Mimo to i tak występowała istotna różnica w liczebności porównywanych grup (w związku vs bez związku).

Tabela 17: Podstawowe statystyki opisowe wraz z wynikiem testu Shapiro-Wilka w zależności od stanu cywilnego żołnierzy

Stan cywilny	Czynniki motywacyjne	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks</i>	<i>W/D</i>	<i>p</i>
Bez związku	Niematerialne	11,52	12,00	2,78	-0,92	0,06	5,00	15,00	0,89	<0,001
	Wewnętrzne	21,73	22,00	4,30	-0,17	-0,77	13,00	30,00	0,97	0,217
	Społeczne	31,40	33,00	5,06	-0,37	-0,63	19,00	40,00	0,96	0,071
	Materializm	2,43	2,44	0,67	0,30	-0,25	1,13	4,00	0,98	0,560
	Sukces	2,11	2,00	0,90	0,54	-0,55	1,00	4,33	0,93	0,006
	Centralność	2,74	2,50	0,86	0,00	-0,22	1,00	4,50	0,95	0,062
	Szczęście	2,53	2,33	0,97	0,35	-0,75	1,00	4,67	0,95	0,057
W związku	Niematerialne	11,99	13,00	2,14	-1,09	1,07	5,00	15,00	0,19	<0,001
	Wewnętrzne	22,79	23,00	3,52	-0,76	0,52	13,00	29,00	0,17	<0,001
	Społeczne	33,02	33,00	4,19	-0,75	0,58	19,00	40,00	0,11	0,001
	Materializm	2,25	2,13	0,63	0,48	-0,30	1,00	3,88	0,12	<0,001
	Sukces	1,96	2,00	0,75	0,49	-0,48	1,00	4,00	0,13	<0,001
	Centralność	2,56	2,50	0,87	-0,01	-0,65	1,00	4,50	0,12	<0,001
	Szczęście	2,33	2,33	0,85	0,41	-0,24	1,00	4,67	0,12	<0,001

Adnotacja. W grupie bez związku rozkład był testowany testem Shapiro-Wilka, zaś w grupie w związku – testem Kołmogorowa-Smirnowa. Wynik testu Levene’a okazał się nieistotny statystycznie dla czynników materialnych.

W grupie osób bez związku rozkłady, które spełniły założenie o rozkładzie normalnym dotyczyły czynników motywacyjnych wewnętrznych, społecznych, materializmu oraz centralności i szczęścia. W grupie osób w związku wyniki każdego testu były istotne statystycznie. Ponownie jednak skośność i kurtoza mieściły się w przedziale od -2 do 2. Tym razem także odnotowano problemy z homogenicznością wariancji, jednak ze względu na większą liczebność w pierwszej grupie, porównania

oparto o test parametryczny, lecz równocześnie zastosowano test nieparametryczny w celu potwierdzenia wyników.

Różnice w nasileniu czynników motywacyjnych

Chcąc sprawdzić, jaka jest hierarchia poszczególnych czynników motywacyjnych żołnierzy, wykonano ANOVA z powtarzaniem pomiaru. Czynniki motywacyjne, po przeliczeniu na sumy, poddano normalizacji do skali 0-100. Wyniki analizy przedstawione zostały w tabeli 18.

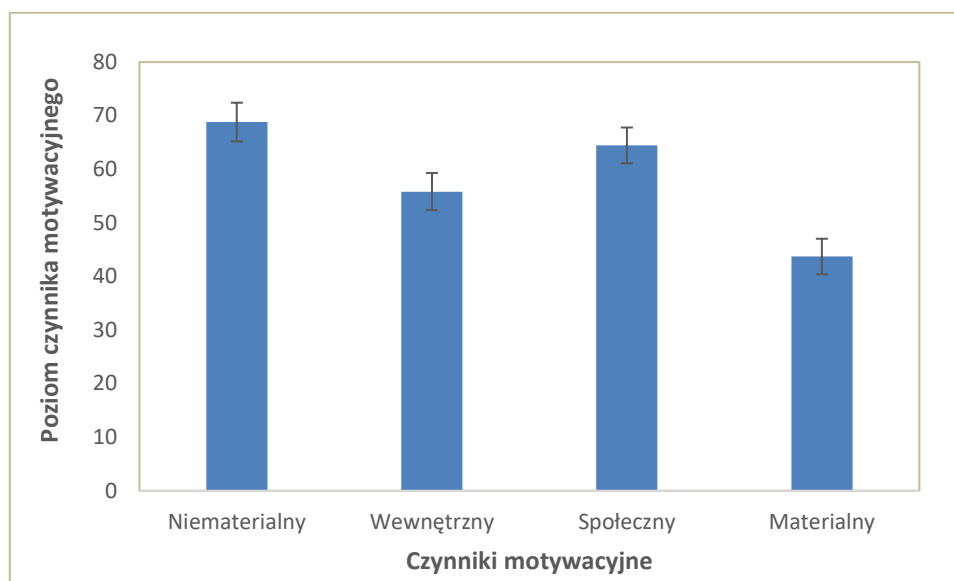
Tabela 18: Wyniki ANOVA z powtarzaniem pomiarem dla czynników motywacyjnych

Czynnik motywacyjny	Statystyki opisowe		Wartość <i>p</i> testów <i>post hoc</i>			Wyniki ANOVA		
	<i>M</i>	<i>SE</i> [95% <i>CI</i>]	1	2	3	<i>F</i> (2,26; 357,05)	<i>p</i>	η^2_p
1. Niematerialny	68,81	1,85 [65,16; 72,45]	-					
2. Wewnętrzny	55,83	1,77 [52,33; 59,32]	<0,001	-		43,63	<0,001	0,22
3. Społeczny	64,45	1,71 [61,08; 67,82]	0,140	<0,001	-			
4. Materialny	43,71	1,70 [40,36; 47,06]	<0,001	<0,001	<0,001			

Adnotacja. Założenie dotyczące sferyczności wariancji nie zostało spełnione: $\chi^2(5) = 71,06$; $p < 0,001$; zastosowano poprawkę Greenhouse'a-Geissera ($\epsilon = 0,75$).

Wyniki ANOVA okazały się istotne statystycznie, a zaobserwowany efekt jest stosunkowo silny, na co wskazuje wartość cząstkowej ety kwadrat. Oznacza to, że nasilenie czynników jest różne w badanej grupie. Dokonano porównań *post hoc* z poprawką Sidaka, które wykazały, że najwyższy poziom czynników odnotowano dla czynników niematerialnych i społecznych, a ich nasilenie między sobą się nie różni. Najśłabszy w hierarchii okazał się czynnik materialny – jest on na istotnie niższym poziomie niż pozostałe czynniki. Pośrodku plasuje się czynnik społeczny – jest on na wyższym poziomie niż czynnik materialny, lecz niższym niż czynniki niematerialny i społeczny. Średnie czynników motywacyjnych zaprezentowano na rysunku 16.

Rysunek 16: Średnie z 95% przedziałem ufności dla wskaźników czynników motywacyjnych na skali znormalizowanej



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Różnice w zakresie czynników motywacyjnych i motywacji zawodowej oraz poziomie motywacji w zależności od narodowości żołnierzy

W dalszym kroku analiz przetestowano różnice pomiędzy żołnierzami polskimi, niemieckimi i amerykańskimi pod względem nasilenia czynników motywacyjnych, motywacji zawodowej oraz poziomu motywacji do wykonywania zadań. W tym celu przeprowadzono test Kruskala-Wallisa, którego rezultat zawarto w tabeli 19.

Tabela 19: Różnice sprawdzane testem Kruskala-Wallisa w zakresie czynników motywacyjnych, motywacji zawodowych i samooceny poziomu motywacji w zależności od narodowości

Zmienne	Grupa	średni a ranga	Me	IQR	H(2)	P	η^2
Czynniki motywacyjne: niematerialne	Polska ($n = 19$)	71,50 ^{ab}	12,00	2,00	8,75	0,013	0,04
	Niemiecka ($n = 62$)	93,91 ^a	13,00	2,00			
	Amerykańska ($n = 79$)	72,14 ^b	12,00	4,00			
Czynniki motywacyjne: wewnętrzne	Polska ($n = 19$)	106,32 ^a	24,00	4,00	7,18	0,028	0,03
	Niemiecka ($n = 62$)	79,88 ^{ab}	23,00	4,25			
	Amerykańska ($n = 79$)	74,78 ^b	22,00	6,00			
	Polska ($n = 19$)	63,50	31,50	7,00	7,30	0,026*	0,04

Zmienne	Grupa	średni a ranga	Me	IQR	H(2)	P	η^2
Czynniki motywacyjne: społeczne	Niemiecka ($n = 62$)	91,55	35,00	5,00			
	Amerykańska ($n = 79$)	74,70	32,00	8,00			
Czynniki motywacyjne: materializm	Polska ($n = 19$)	64,47	2,13	0,63	3,04	0,218	<0,01
	Niemiecka ($n = 62$)	79,70	2,19	0,88			
	Amerykańska ($n = 79$)	84,98	2,25	1,13			
Sukces	Polska ($n = 19$)	76,66	2,00	1,67	2,10	0,350	<0,01
	Niemiecka ($n = 62$)	74,93	1,67	1,33			
	Amerykańska ($n = 79$)	85,80	2,00	1,33			
Centralność	Polska ($n = 19$)	86,21	3,00	0,50	5,92	0,052	0,02
	Niemiecka ($n = 62$)	69,48	2,50	1,00			
	Amerykańska ($n = 79$)	87,77	3,00	1,50			
Szczęście	Polska ($n = 19$)	50,55 ^a	1,67	1,00	10,65	0,005	0,06
	Niemiecka ($n = 62$)	89,87 ^b	2,33	1,00			
	Amerykańska ($n = 79$)	80,35 ^b	2,33	1,67			
Finansowe narzędzie motywacji	Polska ($n = 19$)	92,47 ^a	3,00	3,00	21,05	< 0,001	0,12
	Niemiecka ($n = 62$)	59,75 ^b	2,00	2,00			
	Amerykańska ($n = 79$)	93,91 ^a	3,00	1,00			
Pozafinansowe narzędzia motywacji	Polska ($n = 19$)	99,26	2,00	2,00	6,41	0,041*	0,03
	Niemiecka ($n = 62$)	85,02	2,00	2,25			
	Amerykańska ($n = 79$)	72,44	2,00	2,00			
Odpowiedzialność	Polska ($n = 19$)	75,71 ^{ab}	4,00	2,00	22,28	< 0,001	0,13
	Niemiecka ($n = 62$)	101,44 ^a	5,00	2,00			
	Amerykańska ($n = 79$)	65,22 ^b	4,00	2,00			
Możliwość awansu	Polska ($n = 19$)	102,42 ^a	3,00	4,00	9,10	0,011	0,05
	Niemiecka ($n = 62$)	69,03 ^b	1,00	3,00			
	Amerykańska ($n = 79$)	84,23 ^{ab}	1,00	2,00			
Rodzaj pracy, jaki wykonujesz	Polska ($n = 19$)	73,00 ^{ab}	5,00	1,00	10,60	0,005	0,05
	Niemiecka ($n = 62$)	95,23 ^a	6,00	3,25			
	Amerykańska ($n = 79$)	70,75 ^b	4,00	2,00			

Zmienne	Grupa	średni a ranga	Me	IQR	H(2)	P	η^2
Praca w grupie	Polska ($n = 19$)	70,08 ^{ab}	5,00	5,00	7,54	0,023	0,04
	Niemiecka ($n = 62$)	71,18 ^a	5,00	1,00			
	Amerykańska ($n = 79$)	90,32 ^b	5,00	2,00			
Poziom motywacji do wykonywania zadań w HQ AIRCOM	Polska ($n = 19$)	96,61 ^a	4,00	1,00	10,46	0,005	0,05
	Niemiecka ($n = 62$)	89,61 ^a	4,00	1,00			
	Amerykańska ($n = 79$)	69,47 ^b	4,00	2,00			

Adnotacja. Średnie rangi o innym indeksie literowym różnią się między sobą na poziomie $p < 0,05$. * – mimo istotnego wyniku testu Kruskala-Wallisa, porównania post hoc okazały się nieistotne statystycznie. Wynik testu parametrycznego był nieistotny statystycznie dla pozafinansowych narzędzi motywacji: $F(2, 157) = 2,23$; $p = 0,111$; $\eta^2 = 0,03$. W przypadku społecznych czynników motywacyjnych wynik ANOVA był istotny: $F(2,156) = 3,39$; $p = 0,036$; $\eta^2 = 0,04$, lecz dalsze porównania parami już nie.

Wyniki porównań testem wykazały istotne statystycznie efekty dla czynników motywacyjnych: niematerialnych, wewnętrznych i społecznych oraz dla szczęścia jako podskali wymiaru materializmu. Efekt dotyczący szczęścia wykazywał na umiarkowanie silne różnice, a wartość ety kwadrat dla pozostałych porównań była niższa niż 0,06, co świadczyło o raczej słabych różnicach między grupami.

Chcąc sprawdzić dokładne różnice pomiędzy grupami, przeprowadzono testy post hoc z poprawką Dunn-Bonferroni. Analiza wykazała, że Niemieccy żołnierze cechowali się wyższym nasileniem niematerialnych czynników motywacyjnych niż żołnierze amerykańscy. Kolejno wyższy poziom wewnętrznych czynników motywacyjnych zaobserwowano wśród polskich żołnierzy niż u żołnierzy amerykańskich. Z kolei porównania parami dla społecznych czynników motywacyjnych nie wykazały dalszych istotnych różnic. Porównanie testem parametrycznym również nie wykazało istotnych różnic. Jednocześnie polscy żołnierze charakteryzowali się niższym poziomem szczęścia w skali materializmu niż żołnierze niemieccy i amerykańscy. Inne porównania w obrębie tych czynników motywacyjnych były nieistotne statystycznie.

Dalsze porównania dotyczyły motywacji zawodowej. Efekty istotne statystycznie odnotowano dla każdej motywacji. Efekty o umiarkowanej sile uzyskano dla wskaźników finansowych narzędzi motywacji i odpowiedzialności – pozostałe różnice były o słabe. Jednak w przypadku pozafinansowych narzędzi motywacji dalsze porównania parami nie wykazały istotnych różnic. Różnice te przetestowano także testem parametrycznym (jednoczynnikowa ANOVA) i uzyskano gorsze rezultaty.

Zaś w przypadku finansowych narzędzi motywacji niższy wynik odnotowano w grupie niemieckich żołnierzy niż polskich i amerykańskich. Oznacza to, że finansowy aspekt pracy silniej motywuje polskich i amerykańskich niż niemieckich żołnierzy. Jednocześnie poziom czynników determinujących aktywność zawodową takich jak odpowiedzialność, specjalizacji (rodzaj pracy, jaki wykonujesz) oraz pracy w grupie jest różny pomiędzy grupą niemieckich a amerykańskich żołnierzy. Dla odpowiedzialności i rodzaju pracy, jaki wykonują badani większe znaczenie odnotowano dla niemieckich niż amerykańskich żołnierzy. Zaś większą motywację do pracy w przypadku pracy zespołowej zaobserwowano dla amerykańskich niż niemieckich żołnierzy. Natomiast możliwość awansu silniej motywowała do pracy polskich niż niemieckich żołnierzy. Inne porównania nie wykazały wyniku istotnego statystycznie.

W ostatnim kroku sprawdzono różnice w poziomie motywacji do wykonywania zadań w HQ AIRCOM. Zanotowana we wcześniej zaprezentowanej tabeli eta kwadrat wykazała efekt o słabej sile. Porównania post hoc wskazują, że polscy i niemieccy żołnierze mają silniejszy poziom motywacji do wykonywania zadań w HQ AIRCOM niż żołnierze amerykańscy. Nie uzyskano różnic pomiędzy żołnierzami polskimi a niemieckimi dla poziomu motywacji do wykonywania zadań.

Związek pomiędzy czynnikami motywacyjnymi a poziomem motywacji do wykonywania zadań

Następnie sprawdzono, czy występują istotne statystycznie związki pomiędzy czynnikami motywacyjnymi wśród badanych żołnierzy a ich poziomem motywacji do wykonywania poszczególnych zadań. Spełniono wszystkie założenia analizy parametrycznej, więc w tym celu wykonano analizę korelacji r Pearsona. Wyniki tych obliczeń zostały zawarte w tabeli 20.

Tabela 20: Wyniki analiz korelacji pomiędzy wybranymi czynnikami motywacyjnymi a samooceną poziomu motywacji żołnierzy

Zmienna	Poziom motywacji do wykonywania zadań w HQ AIRCOM	
	r Pearsona	p
Czynniki motywacyjne – niematerialne	0,26	<0,001
Czynniki motywacyjne – wewnętrzne	0,33	<0,001
Czynniki motywacyjne – społeczne	0,23	0,004

Zmienna	Poziom motywacji do wykonywania zadań w HQ AIRCOM	
	<i>r</i> Pearsona	<i>p</i>
Czynniki motywacyjne – materializm	-0,04	0,639
Sukces	-0,02	0,849
Centralność	-0,05	0,531
Szczęście	-0,03	0,739
Finansowe narzędzie motywacji	-0,12	0,135
Pozafinansowe narzędzia motywacji	0,03	0,723
Odpowiedzialność	0,15	0,063
Możliwość awansu	0,00	0,963
Rodzaj pracy, jaki wykonujesz	0,03	0,742
Praca w grupie	-0,11	0,175

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że spośród wszystkich czynników, tylko niematerialne, wewnętrzne i społeczne czynniki motywacyjne są powiązane z poziomem motywacji do wykonywania zadań w HQ AIRCOM w badanej grupie żołnierzy. Wartość współczynników wskazuje na związki o słabej (czynniki niematerialne i społeczne) i umiarkowanej (czynniki wewnętrzne) sile. Jednak dla każdej relacji ich znak jest dodatni, co oznacza, że im większe jest nasilenie wymienionych czynników motywacyjnych, tym wyższy jest poziom samooceny motywacji do wykonywania zadań w HQ AIRCOM. Jednocześnie czynniki materialne i inne czynniki motywacji zawodowej nie są powiązane z motywacją do wykonywania zadań w HQ AIRCOM.

Biorąc pod uwagę wcześniej ustalone różnice między narodowościami w zakresie czynników motywacyjnych oraz poziomie samooceny motywacji do wykonania działań, wykonano pogłębione analizy zależności pomiędzy czynnikami motywacyjnymi a motywacją do wykonywania działań. W tym celu wykonano analizę regresji liniowej dla poziomu motywacji do wykonywania zadań, a model zbudowano hierarchicznie. W pierwszej kolejności włączono narodowość, kodując ją metodą dummy coding i traktując polską narodowość jako poziom odniesienia. W drugim kroku analiz włączono wszystkie czynniki motywacyjne jednocześnie. Wykluczono jedną obserwację odstającą w oparciu o odległość Mahalanobisa dla $df = 12$ i poziomu wartości $p < 0,001$. Wyniki analizy zamieszczono w tabeli 21.

Tabela 21: Model wyjaśniający poziom motywacji do wykonywania zadań w HQ AIRCOM w oparciu o czynniki motywacyjne przy kontroli narodowości badanych

Model	Zmienne	B	SE	β	t	p	F	R ²	ΔR^2	
1	(Stała)	4,44	0,20		22,78	<0,001				
	Narodowość: Polska	poziom odniesienia						8,55***	0,10	-
	Niemiecka	-0,20	0,22	-0,11	-0,91	0,362				
	Amerykańska	-0,69	0,22	-0,40	-3,18	0,002				
2	(Stała)	3,51	1,32		2,66	0,009				
	Narodowość: Polska	poziom odniesienia						3,37***	0,22	0,12*
	Niemiecka	-0,22	0,25	-0,12	-0,88	0,381				
	Amerykańska	-0,58	0,23	-0,34	-2,55	0,012				
	Czynniki motywacyjne – niematerialne	0,02	0,04	0,05	0,54	0,594				
	Czynniki motywacyjne – wewnętrzne	0,05	0,02	0,22	2,08	0,040				
	Czynniki motywacyjne – społeczne	0,02	0,02	0,11	1,20	0,233				
	Czynniki motywacyjne – materializm	0,09	0,11	0,06	0,79	0,434				
	Finansowe narzędzie motywacji	-0,04	0,06	-0,07	-0,55	0,581				
	Pozafinansowe narzędzia motywacji	-0,06	0,06	-0,12	-0,96	0,341				
	Odpowiedzialność	0,00	0,06	0,00	0,00	0,999				
	Możliwość awansu	-0,07	0,07	-0,17	-1,05	0,298				
	Rodzaj pracy, jaki wykonujesz	-0,07	0,06	-0,17	-1,16	0,249				
	Praca w grupie	-0,13	0,07	-0,28	-1,82	0,072				

Adnotacja. Zmienna zależna: Poziom motywacji do wykonywania zadań w HQ AIRCOM. Poziom odniesienia dla narodowości: polska narodowość. * – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$; *** – $p < 0,001$.

Model opierający się jedynie o narodowość żołnierzy był istotny statystycznie: $F(2, 155) = 8,55$; $p < 0,001$ i wyjaśniał 10% wariancji zmiennej zależnej. Jak wykazano w poprzednich porównaniach, odnotowano różnice w poziomie motywacji pomiędzy polskimi a amerykańskimi żołnierzami – na korzyść żołnierzy polskich.

Drugi krok modelu, po dodaniu czynników motywacyjnych, również był istotny statystycznie: $F(12, 145) = 3,37$; $p < 0,001$. Łącznie narodowość i czynniki motywacyjne pozwalały wyjaśnić 22% zmienności poziomu motywacji do wykonywania zadań. Dodanie czynników motywacyjnych przyczyniło się do istotnej zmiany wariancji o 12%:

Fzmiany(10, 145) = 2,21; $p = 0,020$. Poza różnicami pomiędzy narodowością żołnierzy w poziomie motywacji do wykonywania zadań, odnotowano tylko jeden istotny predyktor: wewnętrzne czynniki motywacyjne. Relacja ta jest dodatnia i wskazuje na to, że wraz ze wzrostem wewnętrznych czynników motywacyjnych o 1 jednostkę, poziom motywacji do wykonywania zadań wzrośnie o 0,05 jednostki. W przypadku porównania, badani amerykańscy żołnierze cechowali się o 0,58 jednostki mniejszym poziomem motywacji niż polscy żołnierze. Okazuje się, że narodowość jest silniejszym predyktorem niż wewnętrzne czynniki motywacyjne. Inne predyktory nie pozwalały przewidzieć zmiany w zakresie poziomu motywacji do wykonywania zadań.

Zależność pomiędzy oceną skuteczności motywowania podwładnych przez dowódców a poziomem motywacji do wykonywania zadań

Celem sprawdzenia, czy występuje związek pomiędzy oceną skuteczności motywowania przez dowódców a poziomem motywacji do wykonywania zadań. W obrębie oceny skuteczności motywowania usunięto obserwacje oceniającą tę skuteczności jako bardzo niską, które były obserwacjami odstającymi ($<3SD$). Dalsze założenia zostały spełnione, więc przeprowadzono analizę korelacji r Pearsona, jednak jej wynik był nieistotny statystycznie: $r = 0,06$; $p = 0,466$. Wynika z tego, że nie odnotowano zależności pomiędzy oceną skuteczności motywowania podwładnych przez dowódców a poziomem motywacji żołnierzy do wykonywania zadań w HQ AIRCOM.

Zależność pomiędzy czynnikami społecznymi a czynnikami motywacyjnymi

W następnym kroku analiz statycznych wykonano analizę korelacji r Pearsona i ρ Spearmana oraz testy porównań (zarówno test t Studenta dla prób niezależnych, jak i test U Manna Whitneya), aby przetestować związek pomiędzy oceną pracy i wielkość miejsca zamieszkania z czynnikami motywacyjnymi i różnice w zakresie tych czynników w zależności od stanu cywilnego. W tabeli 22 przedstawiono analizę korelacji czynników niematerialnych, wewnętrznych i społecznych z opinią na temat pracy.

Tabela 22: Wyniki analiz korelacji r Pearsona pomiędzy opinią na temat pracy a niematerialnymi, wewnętrznymi i społecznymi czynnikami motywacyjnymi

Zmienna	Czynniki motywacyjne					
	Niematerialne		Wewnętrzne		Społeczne	
	r Pearsona	p	r Pearsona	p	r Pearsona	p
Jestem zadowolony/a ze swojej pracy	0,51	<0,001	0,56	<0,001	0,31	<0,001
W pracy czuję się doceniany/a	0,43	<0,001	0,39	<0,001	0,38	<0,001
Odczuwam pewność zatrudnienia	-0,23	0,004	-0,05	0,529	-0,23	0,003
Nie zamierzam odejść z pracy	0,12	0,131	0,22	0,005	-0,01	0,931
W pracy mam możliwość rozwoju zawodowego	0,28	<0,001	0,30	<0,001	0,33	<0,001
Mam możliwość awansu w pracy	0,22	0,006	0,16	0,041	0,28	<0,001
Praca pozwala mi na wykorzystanie moich kwalifikacji	0,41	<0,001	0,38	<0,001	0,38	<0,001
Uposażenie i nagrody są odpowiednie do wykonywanych zadań	0,05	0,552	0,15	0,063	-0,04	0,597
Wynagrodzenie, które otrzymuję, motywuje mnie do pracy	-0,05	0,539	0,12	0,131	-0,25	0,001
Znam cele i wartości Sił Zbrojnych i się z nimi identyfikuję	0,35	<0,001	0,36	<0,001	0,36	<0,001
Mój pracodawca cieszy się dobrą opinią	0,29	<0,001	0,35	<0,001	0,18	0,026

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Analiza wykazała, że z niematerialnym czynnikiem motywacyjnym jest powiązane zadowolenie z pracy (korelacja silna), poczucie docenienia, praca pozwalająca wykorzystanie kwalifikacji i znajomość wartości Sił Zbrojnych oraz identyfikacja z nimi (korelacje umiarkowane) oraz możliwość rozwoju zawodowego, awansu w pracy i dobra opinia pracodawcy (korelacje słabe). Związki te są o dodatnim znaku, co oznacza, że im lepiej badani oceniają wcześniej wymienione aspekty, tym większe jest nasilenie niematerialnych czynników motywacyjnych. Jednocześnie odnotowano jedną istotną statystycznie, lecz ujemną korelację pomiędzy pewnością zatrudnienia a nasileniem tego czynnika motywacyjnego (związek słaby). Świadczy

to więc o tym, że im większą pewność zatrudnienia odczuwają badani, tym niższy jest wśród nich poziom niematerialnych czynników motywacyjnych.

Z wewnętrznym czynnikiem motywacyjnym są powiązane następujące opinie na temat pracy: zadowolenie z pracy (związek silny), poczucie docenienia, możliwość rozwoju zawodowego, wykorzystanie kwalifikacji w pracy, znajomość i identyfikacja z celami i wartościami Sił Zbrojnych, dobra opinia pracodawca (związki umiarkowane), brak intencji odejścia z pracy oraz możliwość awansu (związki słabe). Każda z tych relacji jest o dodatnim znaku, zatem im większą zgodę z tymi stwierdzeniami przejawiają badani, tym większe jest ich nasilenie wewnętrznych czynników motywacyjnych.

Podobnie społeczne czynniki motywacyjne współwystępują dodatnio z opiniami na temat pracy dotyczącymi zadowolenia z pracy, poczucia docenienia, możliwości rozwoju zawodowego, wykorzystania własnych kwalifikacji w pracy, znajomość i identyfikacji z celami i wartościami Sił Zbrojnych (korelacje umiarkowane) oraz możliwość awansu w pracy i dobra opinia pracodawcy (związki słabe). Znak korelacji oznacza, że im lepiej badani oceniają wcześniej wymienione obszary pracy, tym wyższy jest ich poziom społecznych czynników motywacyjnych. Uzyskano także pojedynczą korelację pomiędzy poczuciem pewności zatrudnienia i otrzymywanym wynagrodzeniem a społecznymi czynnikami motywacyjnymi. Związek ten jest o słabej sile. Ujemny charakter tych korelacji świadczy o tym, że im większą pewność zatrudnienia odczuwają badani i bardziej są zmotywowani przez wynagrodzenie, tym niższy jest ich poziom społecznych czynników motywacyjnych.

Dalej sprawdzono relację materialnych czynników motywacyjnych z opinią na temat pracy zawodowej (tabela 23).

Tabela 23: Wyniki analiz korelacji r Pearsona pomiędzy opinią na temat pracy a materialnymi czynnikami motywacyjnymi

Zmienna	Czynniki motywacyjne							
	Sukces		Centralność		Szczęście		Materializm	
	r Pearsona	p	r Pearsona	p	r Pearsona	p	r Pearsona	p
Jestem zadowolony/a ze swojej pracy	-0,19	0,017	-0,08	0,338	-0,31	<0,001	-0,27	<0,001
W pracy czuję się doceniany/a	-0,21	0,007	-0,10	0,197	-0,20	0,010	-0,24	0,002
Odczuwam pewność zatrudnienia	0,23	0,004	0,08	0,319	0,04	0,648	0,15	0,057
Nie zamierzam odejść z pracy	0,11	0,153	0,06	0,478	-0,19	0,014	-0,03	0,733

Zmienna	Czynniki motywacyjne							
	Sukces		Centralność		Szczęście		Materializm	
	<i>r</i> Pearsona	<i>p</i>	<i>r</i> Pearsona	<i>p</i>	<i>r</i> Pearsona	<i>p</i>	<i>r</i> Pearsona	<i>p</i>
W pracy mam możliwość rozwoju zawodowego	-0,13	0,100	-0,03	0,704	-0,17	0,035	-0,16	0,049
Mam możliwość awansu w pracy	-0,06	0,432	0,14	0,076	-0,01	0,912	0,01	0,870
Praca pozwala mi na wykorzystanie moich kwalifikacji	-0,09	0,281	0,04	0,596	-0,14	0,084	-0,10	0,228
Uposażenie i nagrody są odpowiednie do wykonywanych zadań	0,02	0,790	0,04	0,594	-0,12	0,133	-0,04	0,642
Wynagrodzenie, które otrzymuję, motywuje mnie do pracy	0,22	0,005	0,09	0,236	-0,08	0,319	0,09	0,242
Znam cele i wartości Sił Zbrojnych i się z nimi identyfikuję	-0,25	0,001	0,07	0,412	-0,26	<0,001	-0,23	0,004
Mój pracodawca cieszy się dobrą opinią	-0,09	0,276	0,12	0,137	-0,30	<0,001	-0,15	0,057

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Przeprowadzona analiza wskazuje na to, że sukces jako podskala materializmu jest powiązana ujemnie z zadowoleniem z pracy, poczuciem docenienia oraz znajomością i identyfikacją celów i wartości Sił Zbrojnych, zaś dodatnio z poczuciem pewności zatrudnienia i otrzymywanym wynagrodzeniem, które motywuje badanych do pracy. Każda z tych relacji jest słaba. Interpretacja tych związków jest następująca: im bardziej badani są zadowoleni z pracy, czują się docenieni oraz znają cele i wartości Sił Zbrojnych, tym mniejsze znaczenie ma dla nich sukces w aspekcie materialnym. Z kolei wraz ze wzrostem pewności zatrudnienia i oceny wynagrodzenia jako motywującego, wzrasta poziom sukcesu. Natomiast centralność nie jest powiązana z opiniami na temat pracy.

Szczęście jest powiązane ujemnie z następującymi obszarami: z zadowoleniem z pracy, poczuciem docenienia, intencji odejścia z pracy, możliwość rozwoju zawodowego, znajomość i identyfikacja z wartościami Sił Zbrojnych oraz dobra opinia pracodawcy. Związki te są głównie słabe – tylko relacje z zadowoleniem z prac jest umiarkowana. Kierunek związków oznacza, że im silniej badani zgadzają się z wcześniej

wymienionymi obszarami opinii na temat pracy, tym niższe jest ich poziom materializmu w kontekście szczęścia.

Ogólny poziom materializmu współwystępuje również z zadowoleniem z pracy, poczuciem docenienia, możliwością rozwoju oraz znajomością i identyfikacją z wartościami Sił Zbrojnych. Zaobserwowane korelacje są ujemne i słabe, co świadczy o tym, że im lepiej badani oceniają te aspekty pracy, tym niższy jest ich materialny czynnik motywacyjny.

Jako następny czynnik społeczny uwzględniono stan cywilny. Ze względu na niskie liczebności poszczególnych odpowiedzi scalano osoby o wolnym stanie cywilnym z osobami rozwiedzionymi w jedną grupę osób bez związku ($n = 48$). Porównano te osoby z osobami w związku pod względem nasilenia czynników motywacyjnych przy użyciu testu t Studenta dla prób niezależnych. Ze względu na istotną dysproporcję liczbową: $\chi^2(1) = 25,60; p < 0,001$ oraz złamanie założenia o jednorodności wariancji dla niektórych czynników, równolegle wykonano test U Manna Whitneya. Wynik obu testów zanotowano w tabeli 24. Żaden z nich nie wykazał wyników istotnych statystycznie. Oznacza to, że badani żołnierze w związku nie różnili się od badanych żołnierzy bez związku pod względem nasilenia poszczególnych czynników motywacyjnych.

Tabela 24: Porównanie testem t Studenta dla prób niezależnych oraz testem U Manna Whitneya dla czynników motywacyjnych w zależności od stanu cywilnego

Czynniki motywacyjne	Bez związku ($n = 48$)		W związku ($n = 111$)		t	df	p	p^U	95% CI		d Cohena
	M	SD	M	SD					LL	UL	
Niematerialne	11,52	2,78	12,05	2,04	-1,20 ^a	69,87	0,236	0,526	-1,42	0,36	0,23
Wewnętrzne	21,73	4,30	22,79	3,52	-1,51 ^a	75,23	0,134	0,122	-2,47	0,34	0,28
Społeczne	31,40	5,06	33,03	4,19	-1,96 ^a	74,32	0,054	0,056	-3,33	-0,04	0,38
Materializm	2,43	0,67	2,25	0,63	1,59	158	0,113	0,118	-0,04	0,40	0,27
Sukces	2,11	0,90	1,96	0,75	1,11	158	0,271	0,409	-0,12	0,43	0,19
Centralność	2,74	0,86	2,56	0,87	1,19	158	0,237	0,289	-0,12	0,47	0,20
Szczęście	2,53	0,97	2,33	0,85	1,32	158	0,189	0,271	-0,10	0,50	0,23

Adnotacja. ^a Wynik testu Levene'a okazał się istotny statystycznie – zaraportowano wynik z poprawką Welch. Zaraportowano wynik istotności statystycznej testu U Manna Whitneya (p^U) ze względu na istotne rozbieżności liczebne porównywanych grup. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

W ostatnim kroku sprawdzono, czy wielkość miejsca zamieszkania przed służbą w strukturach NATO jest powiązana z czynnikami motywacyjnymi. Wykonano w tym celu analizę korelacji ze współczynnikiem ρ Spearmana (tabela 25).

Tabela 25: Wyniki analizy korelacji ρ Spearmana pomiędzy wielkością miejsca zamieszkania przed służbą w strukturach NATO a czynnikami motywacyjnymi

Czynniki motywacyjne	Wielkość miejscowości zamieszkania przed służbą w strukturach NATO	
	ρ Spearmana	p
Niematerialne	-0,14	0,079
Wewnętrzne	0,04	0,609
Społeczne	-0,20	0,010
Materializm	0,11	0,184
Sukces	0,13	0,115
Centralność	0,19	0,018
Szczęście	-0,03	0,678

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Analiza wykazała, że miejsce zamieszkania współwystępuje z nasileniem społecznych czynników motywacyjnych oraz centralnością jako aspektu czynnika materialnego. W pierwszym przypadku relacja jest ujemna i słaba, co oznacza, że w im większym mieście mieszkają badani żołnierze, tym mniejsze znaczenie mają dla nich społeczne czynniki motywacyjne. Z kolei relacje z centralnością jest dodatnia, lecz również słaba. Wynika więc z tego, że wraz ze wzrostem miejsca zamieszkania, wzrasta poziom centralności jako aspektu czynnika materialnego.

Konfirmacyjna analiza czynnikowa dla poziomu motywacji w oparciu o czynniki motywacyjne

W następnym kroku sprawdzono, jaki wpływ mają poszczególne czynniki motywacyjne i motywacja zawodowa wpływają na poziom motywacji. Motywację potraktowano tutaj jako zmienną latentną, a wpływ czynników sprawdzono przy użyciu CFA. Modele przetestowano metodą estymacji DWLS, początkowo włączając również narodowość. Ostatecznie dopasowany model opierał się na czynnikach motywacyjnych (niematerialne, wewnętrzne, społeczne, materialnych) i motywacjach zawodowych, bez narodowości żołnierzy (tabela 26). W modelach uwzględniono wskaźniki modyfikacji w celu poprawy dopasowania modelu.

Tabela 26: Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla motywacji w oparciu o czynniki motywacyjne i motywację zawodową

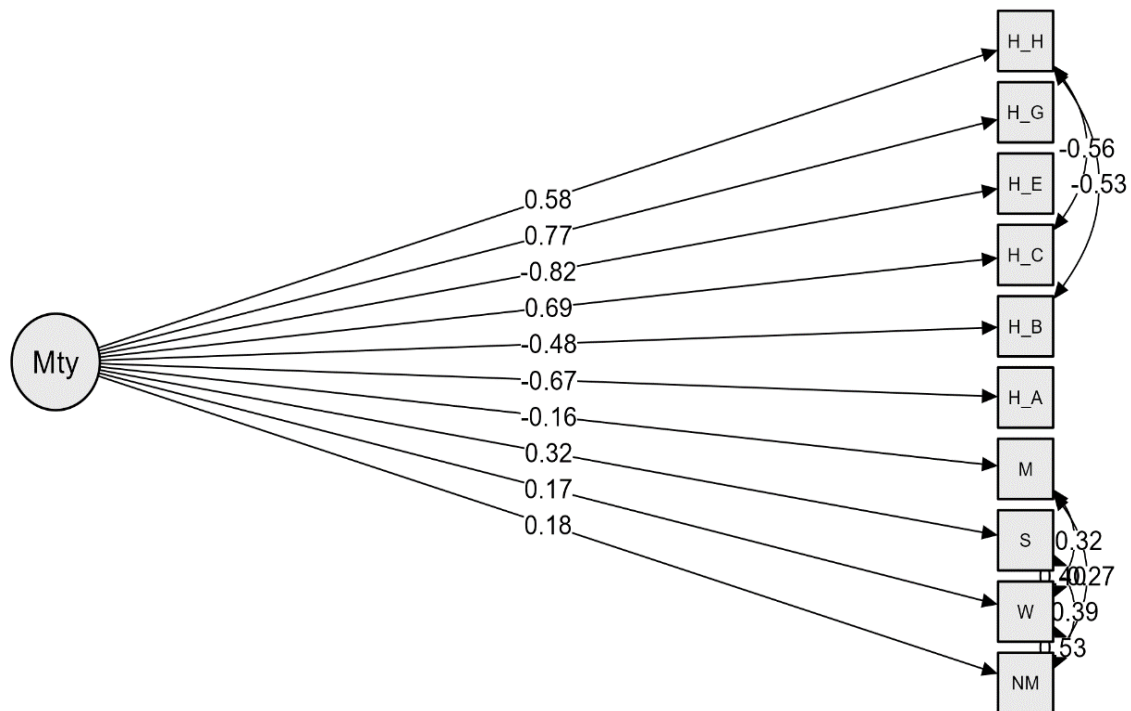
Model	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	CFI	TLI	RMSEA [90% CI]	GFI
Modele z narodowością							
Narodowość: PL, DE	208,82	54	<0,001	0,783	0,735	0,13 [0,12; 0,15]	0,912
Narodowość: PL, USA	218,06	54	<0,001	0,764	0,711	0,14 [0,12; 0,16]	0,999
Narodowość: USA, DE	386,68	54	<0,001	0,662	0,587	0,20 [0,18; 0,22]	0,999
Model bez narodowości							
Wszystkie czynniki	40,01	28	0,066	0,980	0,968	0,05 [0,00; 0,09]	0,972

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Model z czynnikami motywacyjnymi: niematerialnymi, społecznymi, wewnętrznymi i materialnymi oraz motywacją zawodową (finansowe narzędzie motywacji, pozafinansowe narzędzia motywacji, odpowiedzialność, możliwość awansu, rodzaj pracy, jaki wykonujesz, praca w grupie) wykazał odpowiednią dobroć dopasowania – wynik testu jest nieistotny, dla wskaźników CFI, TLI i GFI wartość jest większa niż 0,95, zaś RMSEA < 0,8.

W przedstawionym modelu (rysunek 20) okazuje się, że najsłabszy wpływ na motywację miał czynnik motywacyjny: materialny ($\beta = -0,16$) oraz czynniki wewnętrzne ($\beta = 0,17$) i niematerialne ($\beta = 0,18$). Czynnik materialny był powiązany ujemnie, gdy wewnętrzne i niematerialne – dodatnio. Spośród grupy 4 czynników, najsilniejszy wpływ zaobserwowano dla społecznych czynników motywacyjnych ($\beta = 0,32$). Jednak w całym modelu najsilniejszy wpływ odnotowano dla możliwości awansu ($\beta = -0,82$) oraz rodzaju pracy, jaki wykonujesz ($\beta = 0,77$). Możliwość awansu była ujemnie powiązana z poziomem motywacji, a rodzaj wykonywanej pracy była powiązana dodatnio.

Rysunek 17: Wartości standaryzowane czynników motywacyjnych i motywacji zawodowej w modelu motywacji jako zmiennej latentnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

5.1. Analiza częstości pytań dotyczących motywacji osiągnięć

Chcąc sprawdzić, jak badani odpowiadali na pytania dotyczące motywacji osiągnięć, która została wykluczona z dalszych kroków pracy ze względu na zbyt niską rzetelność, wykonano serię analiz częstości. Dodatkowo zbadano zależność między motywacją osiągnięć a narodowością.

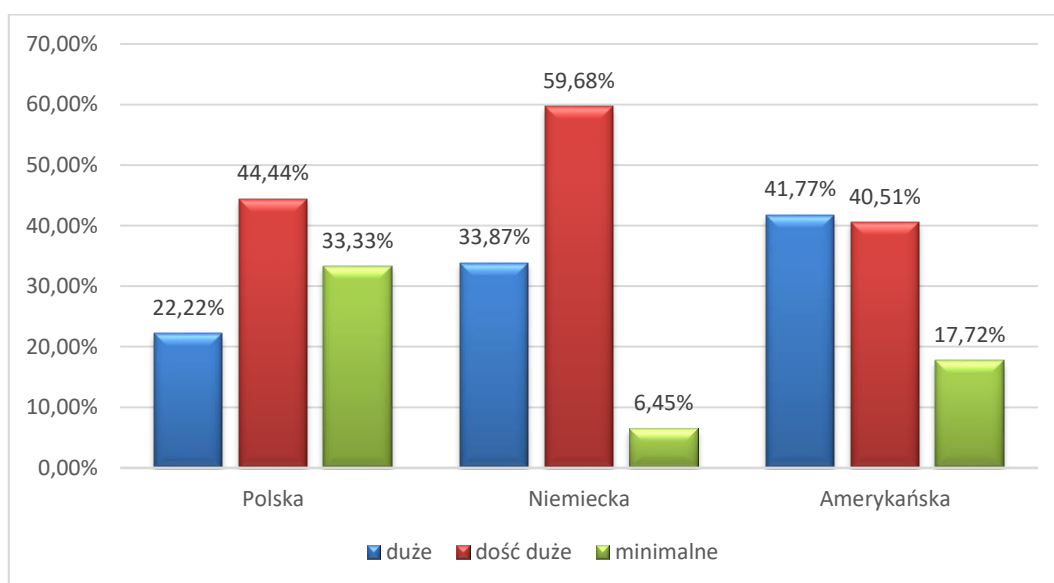
W badaniu dotyczącym zależności między postrzeganym prawdopodobieństwem znalezienia optymalnego rozwiązania a narodowością zaobserwowano interesujące wyniki. Spośród Polaków 22,22% (4 osoby) wskazało, że interesują ich problemy, gdzie prawdopodobieństwo znalezienia optymalnego rozwiązania jest duże, natomiast w grupie Niemców było to 33,87% (21 osób), a wśród Amerykanów 41,77% (33 osoby). W przypadku dość dużego prawdopodobieństwa odpowiednio 44,44% Polaków (8 osób), 59,68% Niemców (37 osób) i 40,51% Amerykanów (32 osoby) wybrało tę opcję. Minimalne prawdopodobieństwo wskazało 33,33% Polaków (6 osób), 6,45% Niemców (4 osoby) i 17,72% Amerykanów (14 osób). Test chi-kwadrat ($\chi^2=11,82$; $df=4$; $p=0,019$) wykazał istotną zależność między narodowością a postrzeganym prawdopodobieństwem znalezienia optymalnego rozwiązania problemu (tabela 27).

Tabela 27: Zależność między postrzeganym prawdopodobieństwem znalezienia optymalnego rozwiązania a narodowością ($N = 159$)

Tabela liczości					
Najbardziej interesują mnie problemy, co do których istnieje opinia, że prawdopodobieństwo znalezienia optymalnego rozwiązania jest:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	duże	4	21	33	58
% z kolumny		22,22%	33,87%	41,77%	
Liczba	dość duże	8	37	32	77
% z kolumny		44,44%	59,68%	40,51%	
Liczba	minimalne	6	4	14	24
% z kolumny		33,33%	6,45%	17,72%	
Liczba	Ogół	18	62	79	159
Chi ² =11,82; df=4; p=0,019					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Rysunek 18: Procentowy rozkład zainteresowania problemami ze znalezieniem optymalnego rozwiązania



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Okazuje się, że respondenci z Polski w 22,22% (4 osoby) wskazali, że woleliby konkursy z niewielkimi nagrodami, ale z perspektywą ich szybkiego otrzymania. Dla porównania, aż 64,52% Niemców (40 osób) oraz 56,96% Amerykanów (45 osób) wybrało tę opcję.

W przypadku konkursów, w których przewidziane są wysokie nagrody, ale ich otrzymanie jest odległe w czasie, preferencje wyraziło 77,78% Polaków (14 osób), 35,48% Niemców (22 osoby) oraz 43,04% Amerykanów (34 osoby).

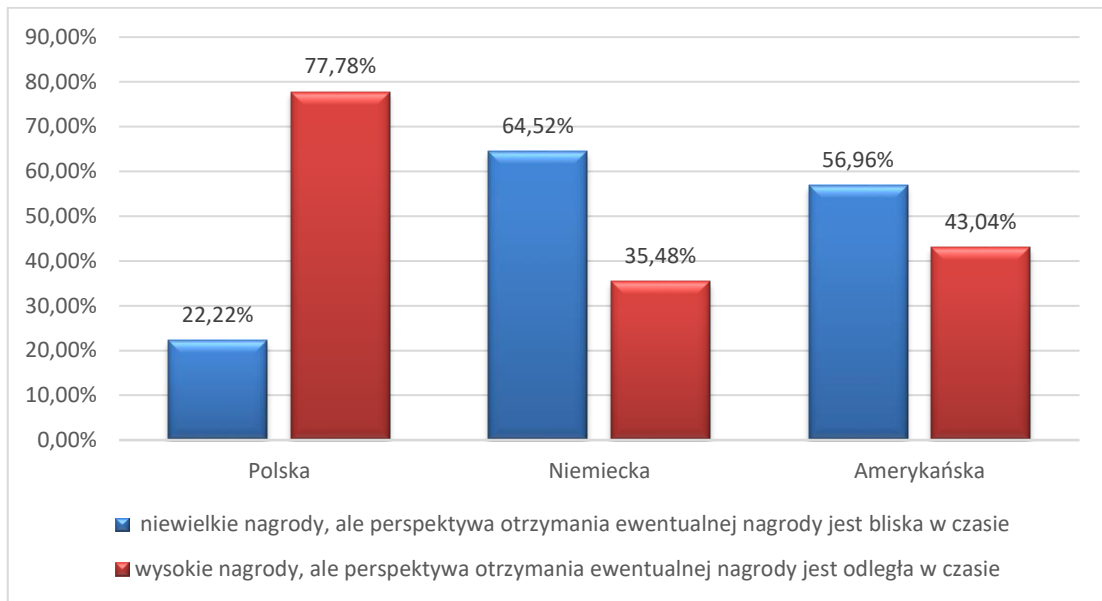
Test chi-kwadrat ($\chi^2=10,19$; $df=2$; $p=0,006$) wykazał istotną zależność między narodowością a preferencją dotyczącą rodzaju nagród w konkursie (tabela 28).

Tabela 28: Zależność między preferencją dotyczącą rodzaju nagród w konkursie a narodowością ($N = 159$)

Tabela licznosci					
Wolałabym/wolałbym brać udział w konkursie, w którym przewidziane są:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	niewielkie nagrody, ale perspektywa otrzymania ewentualnej nagrody jest bliska w czasie	4	40	45	89
% z kolumny		22,22%	64,52%	56,96%	
Liczba	wysokie nagrody, ale perspektywa otrzymania ewentualnej nagrody jest odległa w czasie	14	22	34	70
% z kolumny		77,78%	35,48%	43,04%	
Liczba	Ogół	18	62	79	159
$\chi^2=10,19$; $df=2$; $p=0,006$					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Rysunek 19: Procentowy rozkład preferowania rodzaju nagrody podczas udziału w konkursie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Ocenie poddano zależność między zaangażowaniem w realizację celu, który uważany jest za łatwy do osiągnięcia, a narodowością, w przypadku napotkania niepowodzeń. Wzrost zaangażowania po napotkaniu trudności zgłosiło 33,33% Polaków (6 osób), 48,39% Niemców (30 osób) oraz 34,18% Amerykanów (27 osób), co daje łącznie 63 osoby.

Spadek zaangażowania zadeklarowało 5,56% Polaków (1 osoba), 12,90% Niemców (8 osób) oraz 35,44% Amerykanów (28 osób), co daje łącznie 37 osób.

Najwięcej respondentów w grupie polskiej (61,11%, 11 osób) stwierdziło, że ich zaangażowanie utrzymuje się na tym samym poziomie, podobnie jak 38,71% Niemców (24 osoby) oraz 30,38% Amerykanów (24 osoby). Łącznie 59 osób podało, że ich poziom zaangażowania pozostaje niezmienny.

Test chi-kwadrat ($\chi^2=16,10$; $df=4$; $p=0,003$) wykazał istotną zależność między narodowością a zmianą zaangażowania w osiąganie celu po niepowodzeniach.

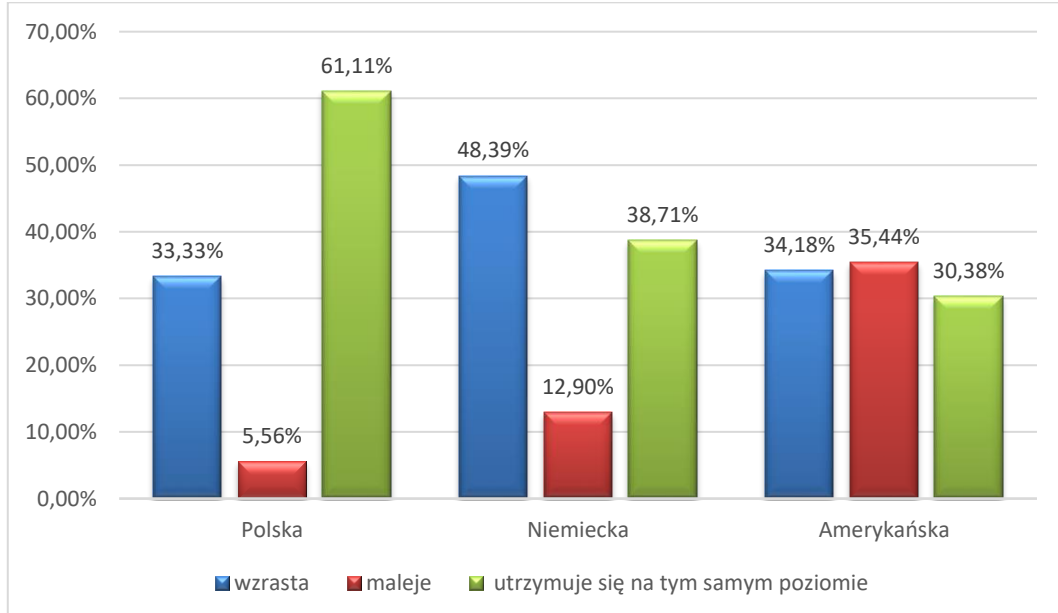
Tabela 29: Zależność między zaangażowaniem w realizację celu po niepowodzeniach a narodowością ($N = 159$)

Tabela licznosci					
Gdy chcę osiągnąć jakiś cel, który uważam za łatwy do osiągnięcia, ale w trakcie dążenia do niego odnoszę niepowodzenia, wówczas moje zaangażowanie w osiągnięcie tego celu:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	wzrasta	6	30	27	63
% z kolumny		33,33%	48,39%	34,18%	
Liczba	maleje	1	8	28	37
% z kolumny		5,56%	12,90%	35,44%	
Liczba	utrzymuje się na tym samym poziomie	11	24	24	59
% z kolumny		61,11%	38,71%	30,38%	
Liczba	Ogół	18	62	79	159

$\chi^2=16,10$; $df=4$; $p=0,003$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Rysunek 20: Procentowy rozkład określenia zaangażowania w osiągnięcie łatwego celu podczas doświadczania niepowodzenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Następnie badani zostali spytani, jaka byłaby ich reakcja, gdy realizowanie ich osobistych celów staje się sprzeczne z interesami bliskich ich ludzi. Wśród Polaków 5,56% (1 osoba) zadeklarowało, że zawsze rezygnuje z realizacji własnych celów w takich sytuacjach, podczas gdy żadna osoba z Niemiec ani USA nie wybrała tej opcji.

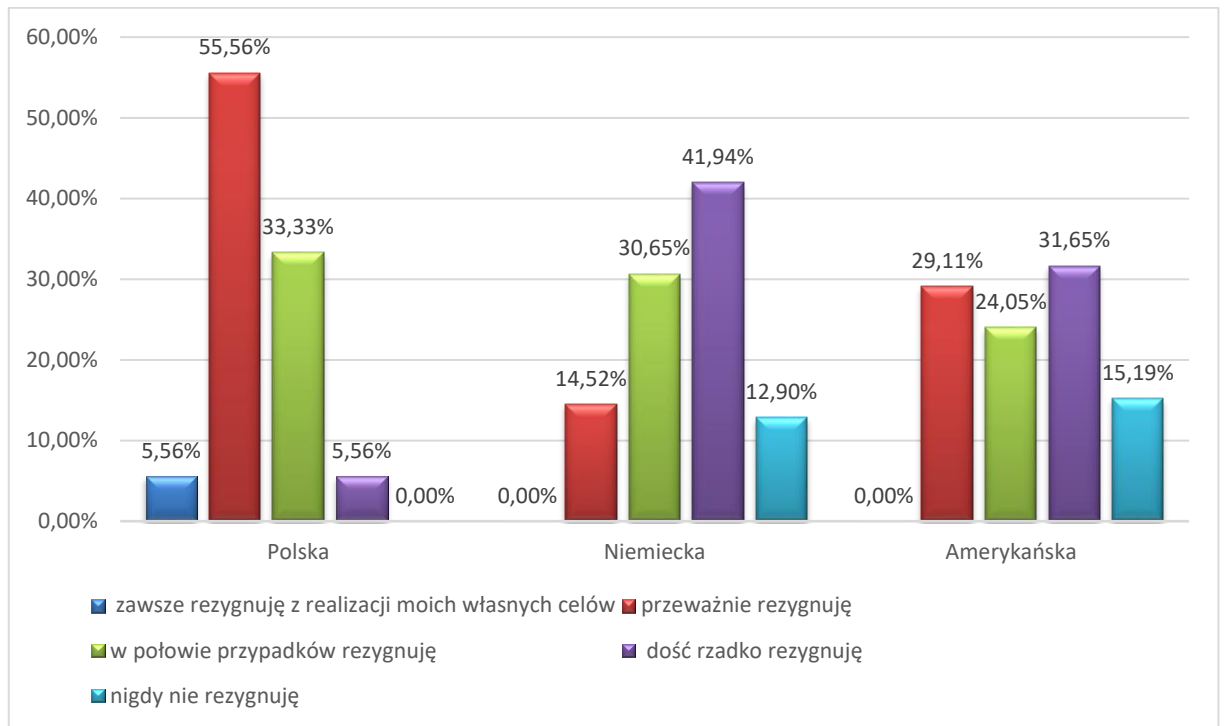
Przeważnie rezygnację z realizacji swoich celów zgłosiło 55,56% Polaków (10 osób), 14,52% Niemców (9 osób) oraz 29,11% Amerykanów (23 osoby). W połowie przypadków z realizacji celów rezygnuje 33,33% Polaków (6 osób), 30,65% Niemców (19 osób) i 24,05% Amerykanów (19 osób). Dość rzadko rezygnację deklaruje 5,56% Polaków (1 osoba), 41,94% Niemców (26 osób) oraz 31,65% Amerykanów (25 osób). Natomiast nigdy nie rezygnuje 12,90% Niemców (8 osób) oraz 15,19% Amerykanów (12 osób), podczas gdy żaden Polak nie wybrał tej opcji. Test chi-kwadrat ($\chi^2=26,34$; $df=8$; $p=0,001$) wykazał istotną zależność między narodowością a skłonnością do rezygnacji z osobistych celów w przypadku konfliktu z interesami bliskich osób (tabela 30.).

Tabela 30: Zależność między rezygnacją z realizacji osobistych celów a narodowością ($N = 159$)

Tabela liczości					
Gdy realizowanie moich osobistych celów staje się sprzeczne z interesami bliskich mi ludzi, wówczas:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	zawsze rezygnuję z realizacji moich własnych celów	1	0	0	1
% z kolumny		5,56%	0,00%	0,00%	
Liczba	przeważnie rezygnuję	10	9	23	42
% z kolumny		55,56%	14,52%	29,11%	
Liczba	w połowie przypadków rezygnuję	6	19	19	44
% z kolumny		33,33%	30,65%	24,05%	
Liczba	dość rzadko rezygnuję	1	26	25	52
% z kolumny		5,56%	41,94%	31,65%	
Liczba	nigdy nie rezygnuję	0	8	12	20
% z kolumny		0,00%	12,90%	15,19%	
Liczba	Ogół	18	62	79	159
$\chi^2=26,34$; $df=8$; $p=0,001$					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Rysunek 21: Procentowy rozkład reakcji na realizowanie osobistych celów jako sprzecznych z interesami bliskich



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Gdy badani musieli zarzucić realizację swoich planów, bardzo długo pamięć o planach utrzymywało 16,67% Polaków (3 osoby), 19,35% Niemców (12 osób) oraz 17,72% Amerykanów (14 osób), co daje łącznie 29 osób.

O swoich planach długo pamięta 44,44% Polaków (8 osób), 9,68% Niemców (6 osób) oraz 26,58% Amerykanów (21 osób), co stanowi 35 osób.

Najwięcej Niemców (61,29%, 38 osób) zadeklarowało, że pamiętają o swoich zaniechanych planach przez pewien czas, podobnie jak 22,22% Polaków (4 osoby) i 22,78% Amerykanów (18 osób), co łącznie daje 60 osób.

O planach krótko pamiętało 16,67% Polaków (3 osoby), 8,06% Niemców (5 osób) oraz 31,65% Amerykanów (25 osób), co daje 33 osoby.

Nieliczne osoby, zaledwie po jednej z Niemiec i USA, zadeklarowały, że pamiętają o zaniechanych planach bardzo krótko (1,61% Niemców i 1,27% Amerykanów), co łącznie stanowi 2 osoby.

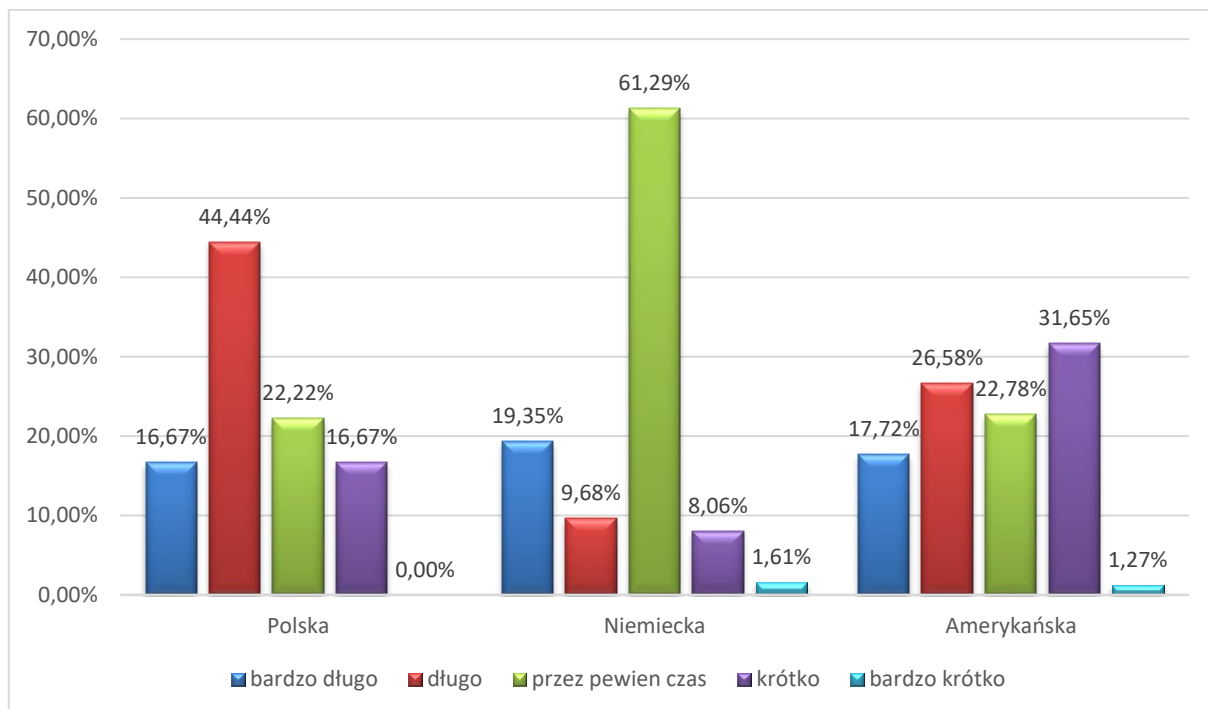
Test chi-kwadrat ($\chi^2=33,93$; $df=8$; $p<0,001$) wykazał istotną zależność między narodowością a długością pamięci o zaniechanych planach (tabela 31.).

Tabela 31: Zależność między pamięcią o zaniechanych planach a narodowością (N = 159)

Tabela liczości					
Gdy z różnych względów muszą zarzucić realizację swoich planów, wówczas pamiętam o nich:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	bardzo długo	3	12	14	29
% z kolumny		16,67%	19,35%	17,72%	
Liczba	długo	8	6	21	35
% z kolumny		44,44%	9,68%	26,58%	
Liczba	przez pewien czas	4	38	18	60
% z kolumny		22,22%	61,29%	22,78%	
Liczba	krótko	3	5	25	33
% z kolumny		16,67%	8,06%	31,65%	
Liczba	bardzo krótko	0	1	1	2
% z kolumny		0,00%	1,61%	1,27%	
Liczba	Ogół	18	62	79	159
Chi ² =33,93; df=8; p<0,001					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Rysunek 22: Procentowy rozkład czasu pamięci o zarzuconych planach



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Analiza zależności między poziomem ambicji a narodowością ujawniła interesujące wyniki. Za osobę bardzo ambitną uważa się 11,11% Polaków (2 osoby), 9,68% Niemców (6 osób) oraz 22,78% Amerykanów (18 osób), co daje łącznie 26 osób. Ambitną osobą określiło się 50,00% Polaków (9 osób), 62,90% Niemców (39 osób) oraz 34,18% Amerykanów (27 osób), co stanowi największą grupę, łącznie 75 osób. Przeciętny poziom ambicji zadeklarowało 38,89% Polaków (7 osób), 27,42% Niemców (17 osób) oraz 32,91% Amerykanów (26 osób), co łącznie daje 50 osób. Mało ambitną osobą określiło się jedynie 8,86% Amerykanów (7 osób), natomiast nikt z respondentów z Polski i Niemiec nie wybrał tej opcji. Tylko jedna osoba z USA (1,27%) zadeklarowała, że jest raczej nieambitna.

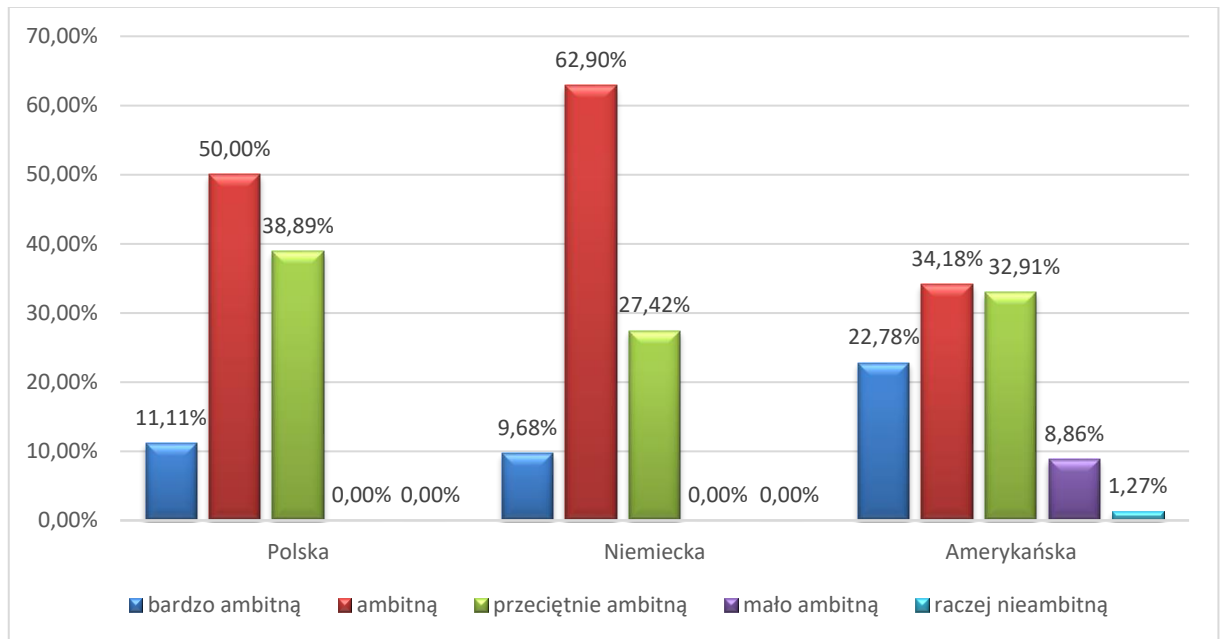
Test chi-kwadrat ($\chi^2=18,89$; $df=8$; $p=0,015$) wykazał istotną zależność między narodowością a samooceną poziomu ambicji, co wskazuje na różnice w postrzeganiu ambicji w zależności od kraju pochodzenia (tabela 32.).

Tabela 32: Zależność między poziomem ambicji a narodowością ($N = 159$)

Tabela licznosci					
Uważam się za osobę:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	bardzo ambitną	2	6	18	26
% z kolumny		11,11%	9,68%	22,78%	
Liczba	ambitną	9	39	27	75
% z kolumny		50,00%	62,90%	34,18%	
Liczba	przeciętnie ambitną	7	17	26	50
% z kolumny		38,89%	27,42%	32,91%	
Liczba	mało ambitną	0	0	7	7
% z kolumny		0,00%	0,00%	8,86%	
Liczba	raczej nieambitną	0	0	1	1
% z kolumny		0,00%	0,00%	1,27%	
Liczba	Ogół	18	62	79	159
$\chi^2=18,89$; $df=8$; $p=0,015$					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Rysunek 23: Procentowy rozkład dla oceny własnej ambicji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Respondenci różnie oceniali, jak często czas im się dłuży, w zależności od narodowości. Bardzo rzadko czas się dłuży 50,00% Polaków (9 osób), 29,03% Niemców (18 osób) oraz 20,25% Amerykanów (16 osób), co daje łącznie 43 osoby. Rzadko czas się dłużyło 38,89% Polaków (7 osób), 48,39% Niemców (30 osób) oraz 37,97% Amerykanów (30 osób), co stanowi 67 osób. Czasami odczucie, że czas się dłuży, zadeklarowało 11,11% Polaków (2 osoby), 22,58% Niemców (14 osób) oraz 34,18% Amerykanów (27 osób), co daje łącznie 43 osoby. Często czas się dłuży jedynie 7,59% Amerykanów (6 osób), podczas gdy żadna osoba z Polski ani Niemiec nie wybrała tej opcji.

Test chi-kwadrat ($\chi^2=15,60$; $df=6$; $p=0,016$) wykazał istotną zależność między narodowością a częstotliwością odczuwania, że czas się dłuży (tabela 33.).

Tabela 33: Zależność między odczuciem, że czas się dłuży, a narodowością ($N = 159$)

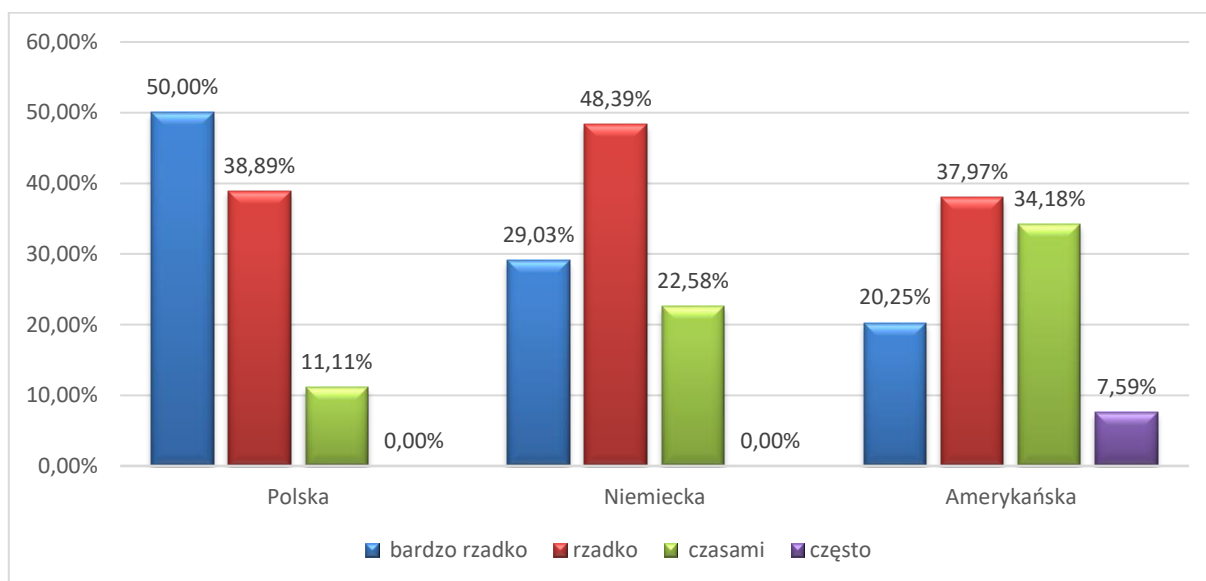
Tabela licznosci					
Czas dłuży mi się:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	bardzo rzadko	9	18	16	43
% z kolumny		50,00%	29,03%	20,25%	
Liczba	rzadko	7	30	30	67
% z kolumny		38,89%	48,39%	37,97%	
Liczba	czasami	2	14	27	43

Tabela liczności					
Czas dłuży mi się:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
% z kolumny		11,11%	22,58%	34,18%	
Liczba	często	0	0	6	6
% z kolumny		0,00%	0,00%	7,59%	
Liczba	Ogół	18	62	79	159

Chi²=15,60; df=6; p=0,016

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Rysunek 24: Procentowy rozkład dla oceny dłużenia się czasu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Analiza wykazała różnice w odczuwaniu niepokoju związanego z nowymi zadaniami w zależności od narodowości. Bardzo często niepokój odczuwa 5,56% Polaków (1 osoba), 1,61% Niemców (1 osoba) oraz 10,13% Amerykanów (8 osób), co daje łącznie 10 osób. Często niepokój towarzyszy 11,11% Polaków (2 osoby), 6,45% Niemców (4 osoby) oraz 31,65% Amerykanów (25 osób), co stanowi 31 osób. Czasami niepokój odczuwa największa grupa, czyli 38,89% Polaków (7 osób), 48,39% Niemców (30 osób) i 24,05% Amerykanów (19 osób), łącznie 56 osób. Rzadko niepokój towarzyszy 38,89% Polaków (7 osób), 32,26% Niemców (20 osób) oraz 30,38% Amerykanów (24 osoby), co daje 51 osób. Nigdy nie odczuwa niepokoju 5,56% Polaków (1 osoba), 11,29% Niemców (7 osób) oraz 3,80% Amerykanów (3 osoby), łącznie 11 osób.

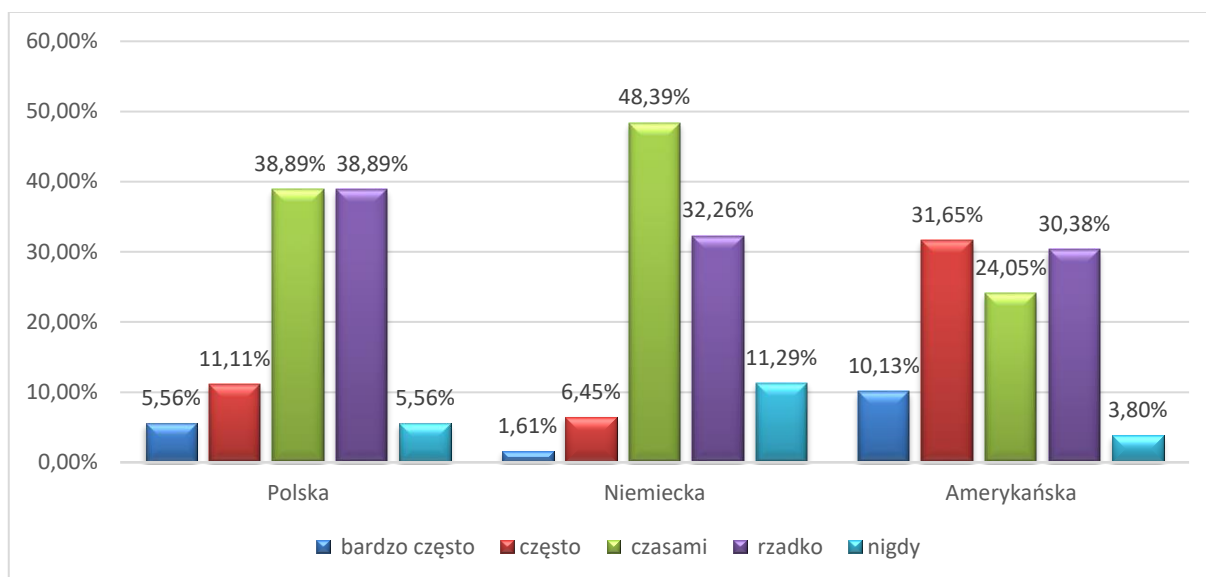
Test chi-kwadrat ($\chi^2=25,19$; $df=8$; $p=0,001$) wykazał istotną zależność między narodowością a częstotliwością odczuwania niepokoju przed nowym zadaniem (tabela 34.).

Tabela 34. Zależność między odczuwaniem niepokoju przed nowym zadaniem a narodowością ($N = 159$)

Tabela liczości					
Gdy stoi przede mną jakieś nowe zadanie, towarzyszy mi niepokój (często nieuzasadniony), że nie wykonam go tak, jakby należało:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	bardzo często	1	1	8	10
% z kolumny		5,56%	1,61%	10,13%	
Liczba	często	2	4	25	31
% z kolumny		11,11%	6,45%	31,65%	
Liczba	czasami	7	30	19	56
% z kolumny		38,89%	48,39%	24,05%	
Liczba	rzadko	7	20	24	51
% z kolumny		38,89%	32,26%	30,38%	
Liczba	nigdy	1	7	3	11
% z kolumny		5,56%	11,29%	3,80%	
Liczba	Ogół	18	62	79	159
$\chi^2=25,19$; $df=8$; $p=0,001$					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Rysunek 25: Procentowy rozkład doświadczania niepokoju przed nowym zadaniem



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Podejście do planowania przedsięwzięć różni się w zależności od narodowości. Planowanie na długo przed realizacją zadeklarowało 22,22% Polaków (4 osoby), 51,61% Niemców (32 osoby) oraz 26,58% Amerykanów (21 osób), co daje łącznie 57 osób. Zwykle planowanie na pewien czas naprzód wybrało 77,78% Polaków (14 osób), 45,16% Niemców (28 osób) oraz 65,82% Amerykanów (52 osoby), co stanowi największą grupę, łącznie 94 osoby. Brak planowania i natychmiastowe przystępowanie do działania zgłosiło 0% Polaków, 3,23% Niemców (2 osoby) oraz 7,59% Amerykanów (6 osób), co daje łącznie 8 osób.

Test chi-kwadrat ($\chi^2=13,17$; $df=4$; $p=0,010$) wykazał istotną zależność między narodowością a podejściem do planowania ważnych przedsięwzięć (tabela 35.).

Tabela 35: Zależność między podejściem do planowania ważnych przedsięwzięć a narodowością ($N = 159$)

Tabela licznosci					
Każde przedsięwzięcie, do którego przywiązują większą wagę:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	planuję na długo przed jego realizacją	4	32	21	57
% z kolumny		22,22%	51,61%	26,58%	
Liczba	zwykle planuję na pewien czas naprzód	14	28	52	94
% z kolumny		77,78%	45,16%	65,82%	

Tabela licznosci					
Każde przedsięwzięcie, do którego przywiązuję większą wagę:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	w ogóle nie planuję, a od razu przystępuję do „rzeczy”	0	2	6	8
% z kolumny		0,00%	3,23%	7,59%	
Liczba	Ogół	18	62	79	159
Chi ² =13,17; df=4; p=0,010					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Respondenci różnie oceniali preferencje dotyczące zleceniodawcy w zależności od narodowości. Zleceniodawcę, który zawsze daje przeciętnie ciekawe zlecenia, wybrało 33,33% Polaków (6 osób), 19,35% Niemców (12 osób) oraz 43,04% Amerykanów (34 osoby), co daje łącznie 52 osoby. Zleceniodawcę, który czasem daje wyjątkowo ciekawe zlecenia, ale czasami wyraźnie nudne, wybrało 38,89% Polaków (7 osób), 41,94% Niemców (26 osób) oraz 13,92% Amerykanów (11 osób), co daje łącznie 44 osoby. Zleceniodawca, który jest obojętny, został wybrany przez 27,78% Polaków (5 osób), 38,71% Niemców (24 osoby) oraz 43,04% Amerykanów (34 osoby), co łącznie stanowi 63 osoby.

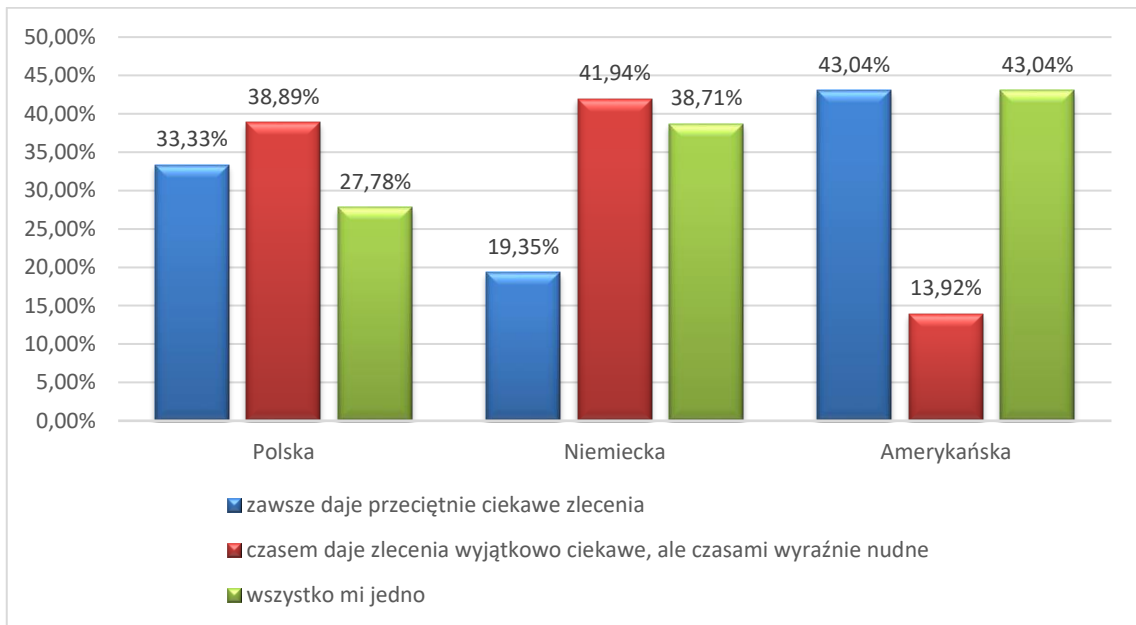
Test chi-kwadrat (Chi²=17,62; df=4; p=0,001) wykazał istotną zależność między narodowością a preferencjami dotyczącymi zleceniodawcy (tabela 36.).

Tabela 36: Zależność między preferencjami dotyczącymi zleceniodawcy a narodowością (N = 159)

Tabela licznosci					
Wolałbym pracować dla zleceniodawcy, który:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	zawsze daje przeciętnie ciekawe zlecenia	6	12	34	52
% z kolumny		33,33%	19,35%	43,04%	
Liczba	czasem daje zlecenia wyjątkowo ciekawe, ale czasami wyraźnie nudne	7	26	11	44
% z kolumny		38,89%	41,94%	13,92%	
Liczba	wszystko mi jedno	5	24	34	63
% z kolumny		27,78%	38,71%	43,04%	
Liczba	Ogół	18	62	79	159
Chi ² =17,62; df=4; p=0,001					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Rysunek 26: Procentowy rozkład typu zleceniodawcy, dla którego woleliby pracować badani



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Preferencje dotyczące współpracy z ludźmi różniły się w zależności od narodowości. W taki sam sposób podchodzących do zagadnień zawodowych, jak ja preferuje 55,56% Polaków (10 osób), 51,61% Niemców (32 osoby) oraz 39,24% Amerykanów (31 osób), co łącznie stanowi 73 osoby. Osoby, które różnią się w pewnym stopniu w podejściu do zagadnień zawodowych, preferuje 44,44% Polaków (8 osób), 48,39% Niemców (30 osób) oraz 58,23% Amerykanów (46 osób), co daje łącznie 84 osoby. Osoby mające zupełnie inne podejście do zagadnień zawodowych wybrało tylko 2,53% Amerykanów (2 osoby), natomiast nikt z Polaków ani Niemców nie wybrał tej opcji.

Test chi-kwadrat ($\chi^2=4,50$; $df=4$; $p=0,342$) nie wykazał istotnej zależności między narodowością a preferencjami dotyczącymi współpracy z ludźmi (tab. 37.).

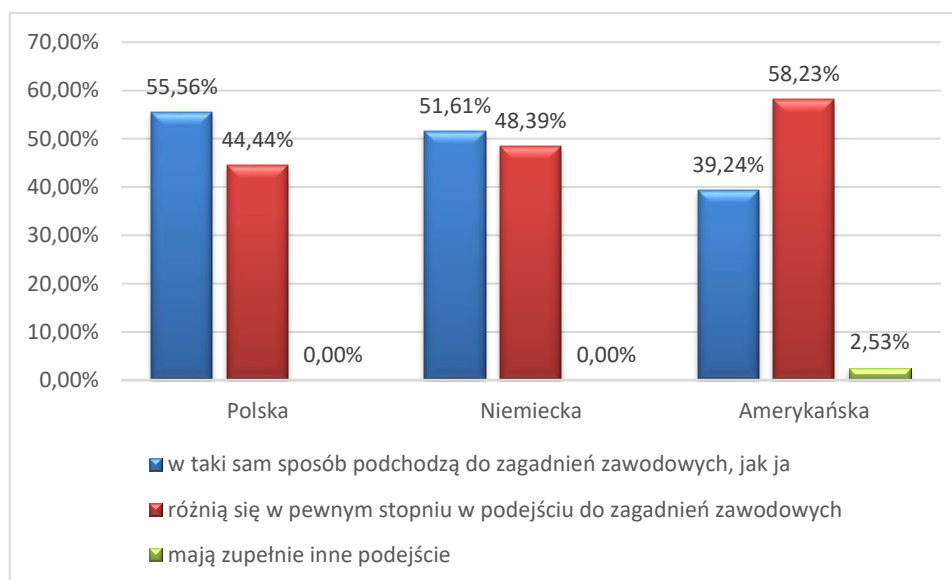
Tabela 37: Zależność między preferencjami dotyczącymi współpracy z ludźmi a narodowością ($N = 159$)

Tabela licznosci					
Lubię pracować z ludźmi, którzy:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	w taki sam sposób podchodzą do zagadnień zawodowych, jak ja	10	32	31	73
% z kolumny		55,56%	51,61%	39,24%	

Tabela licznosci					
Lubię pracować z ludźmi, którzy:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	różnią się w pewnym stopniu w podejściu do zagadnień zawodowych	8	30	46	84
% z kolumny		44,44%	48,39%	58,23%	
Liczba	mają zupełnie inne podejście	0	0	2	2
% z kolumny		0,00%	0,00%	2,53%	
Liczba	Ogół	18	62	79	159
Chi ² =4,50; df=4; p=0,342					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Rysunek 27: Procentowy rozkład rodzaju ludźmi, z którymi lubili pracować badani



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Respondenci różnie oceniali, jak długo pamiętają o swoich niepowodzeniach, w zależności od narodowości. Łatwo zapominają o niepowodzeniach 0% Polaków, 6,45% Niemców (4 osoby) oraz 1,27% Amerykanów (1 osoba), co daje łącznie 5 osób. Dość łatwo zapominają 38,89% Polaków (7 osób), 20,97% Niemców (13 osób) oraz 25,32% Amerykanów (20 osób), co stanowi 40 osób. Pewien czas pamiętają o niepowodzeniach 38,89% Polaków (7 osób), 33,87% Niemców (21 osób) oraz 40,51% Amerykanów (32 osoby), co daje łącznie 60 osób. Dość długo pamiętają 22,22% Polaków (4 osoby), 19,35% Niemców (12 osób) oraz 15,19% Amerykanów (12 osób), co łącznie stanowi 28 osób. Bardzo długo pamiętają o swoich niepowodzeniach 0% Polaków,

19,35% Niemców (12 osób) oraz 17,72% Amerykanów (14 osób), co daje łącznie 26 osób.

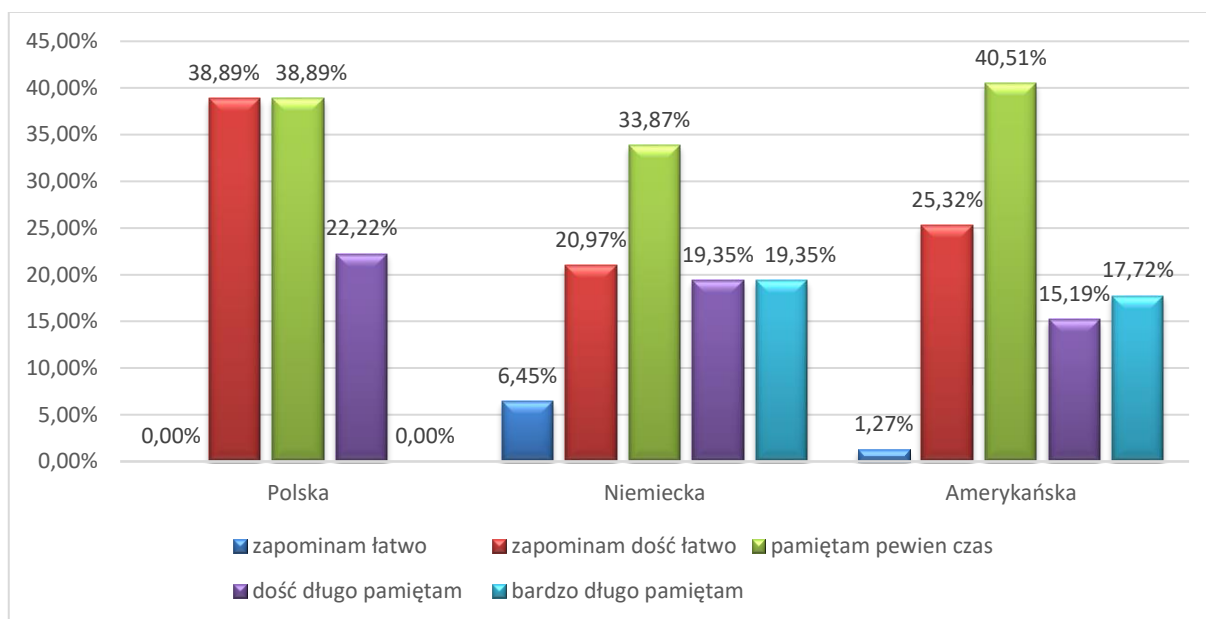
Test chi-kwadrat ($\chi^2=9,77$; $df=8$; $p=0,282$) nie wykazał istotnej zależności między narodowością a sposobem podejścia do zapominania o niepowodzeniach (tabela 38.).

Tabela 38: Zależność między podejściem do zapominania o niepowodzeniach a narodowością ($N = 159$)

Tabela licznosci					
O niepowodzeniach:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	zapominam łatwo	0	4	1	5
% z kolumny		0,00%	6,45%	1,27%	
Liczba	zapominam dość łatwo	7	13	20	40
% z kolumny		38,89%	20,97%	25,32%	
Liczba	pamiętam pewien czas	7	21	32	60
% z kolumny		38,89%	33,87%	40,51%	
Liczba	dość długo pamiętam	4	12	12	28
% z kolumny		22,22%	19,35%	15,19%	
Liczba	bardzo długo pamiętam	0	12	14	26
% z kolumny		0,00%	19,35%	17,72%	
Liczba	Ogół	18	62	79	159
$\chi^2=9,77$; $df=8$; $p=0,282$					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Rysunek 28: Procentowy rozkład podejścia do niepowodzeń



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Respondenci różnie oceniali swoje podejście do niepowodzeń, w zależności od narodowości. Łatwo rezygnują tylko 2 osoby z USA (2,53%), natomiast nikt z Polski ani Niemiec nie wybrał tej opcji. Czasami rezygnują 44,44% Polaków (8 osób), 29,03% Niemców (18 osób) oraz 27,85% Amerykanów (22 osoby), co łącznie daje 48 osób. Z trudem rezygnują 38,89% Polaków (7 osób), 43,55% Niemców (27 osób) oraz 58,23% Amerykanów (46 osób), co stanowi największą grupę — 80 osób. Nigdy nie rezygnują 16,67% Polaków (3 osoby), 27,42% Niemców (17 osób) oraz 11,39% Amerykanów (9 osób), co łącznie stanowi 29 osób.

Test chi-kwadrat ($\chi^2=10,34$; $df=6$; $p=0,111$) nie wykazał istotnej zależności między narodowością a podejściem do niepowodzeń (tabela 39.).

Tabela 39: Zależność między podejściem do niepowodzeń a narodowością ($N = 159$)

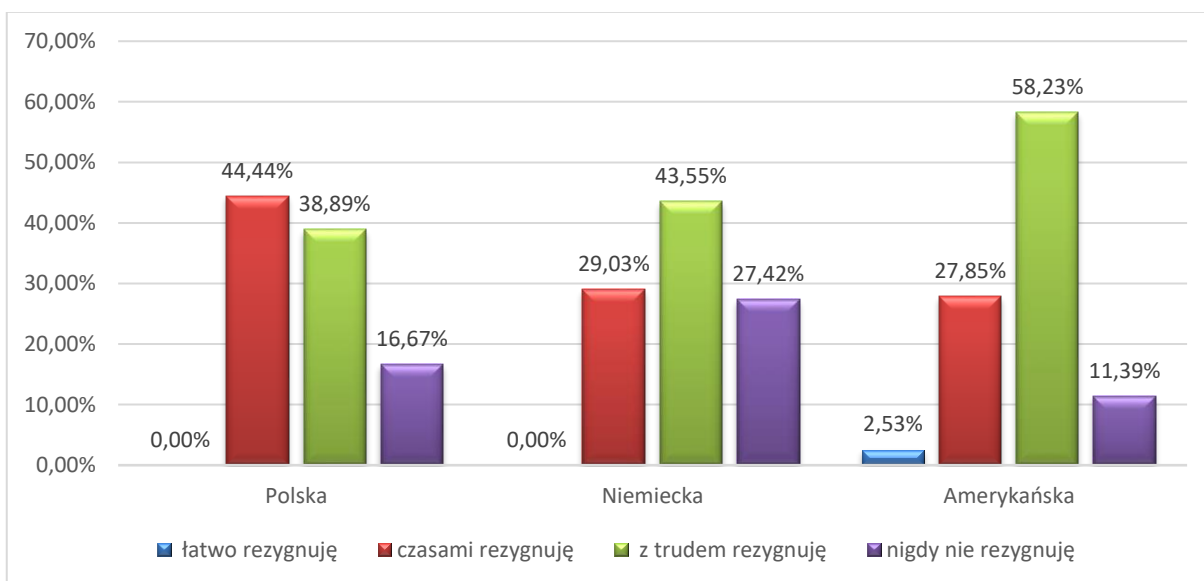
Tabela licznosci					
Gdy mi coś nie wychodzi, wówczas:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	łatwo rezygnuję	0	0	2	2
% z kolumny		0,00%	0,00%	2,53%	
Liczba	czasami rezygnuję	8	18	22	48
% z kolumny		44,44%	29,03%	27,85%	
Liczba	z trudem rezygnuję	7	27	46	80
% z kolumny		38,89%	43,55%	58,23%	

Tabela licznosci					
Gdy mi coś nie wychodzi, wówczas:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	nigdy nie rezygnuję	3	17	9	29
% z kolumny		16,67%	27,42%	11,39%	
Liczba	Ogół	18	62	79	159

$\chi^2=10,34$; $df=6$; $p=0,111$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Rysunek 29: Procentowy rozkład rezygnacji z działań podczas niepowodzeń



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

W podejściu do odkładania na później spraw uznanych za żmudne zaobserwowano różnice w zależności od narodowości. Często odkładają takie sprawy 11,11% Polaków (2 osoby), 12,90% Niemców (8 osób) oraz 25,32% Amerykanów (20 osób), co daje łącznie 30 osób. Od czasu do czasu odkładają takie zadania 50,00% Polaków (9 osób), 43,55% Niemców (27 osób) oraz 35,44% Amerykanów (28 osób), co stanowi największą grupę – 64 osoby. Rzadko odkładają zadania 33,33% Polaków (6 osób), 27,42% Niemców (17 osób) oraz 30,38% Amerykanów (24 osoby), co daje łącznie 47 osób. Bardzo rzadko odkładają takie sprawy 5,56% Polaków (1 osoba), 16,13% Niemców (10 osób) oraz 8,86% Amerykanów (7 osób), co daje 18 osób.

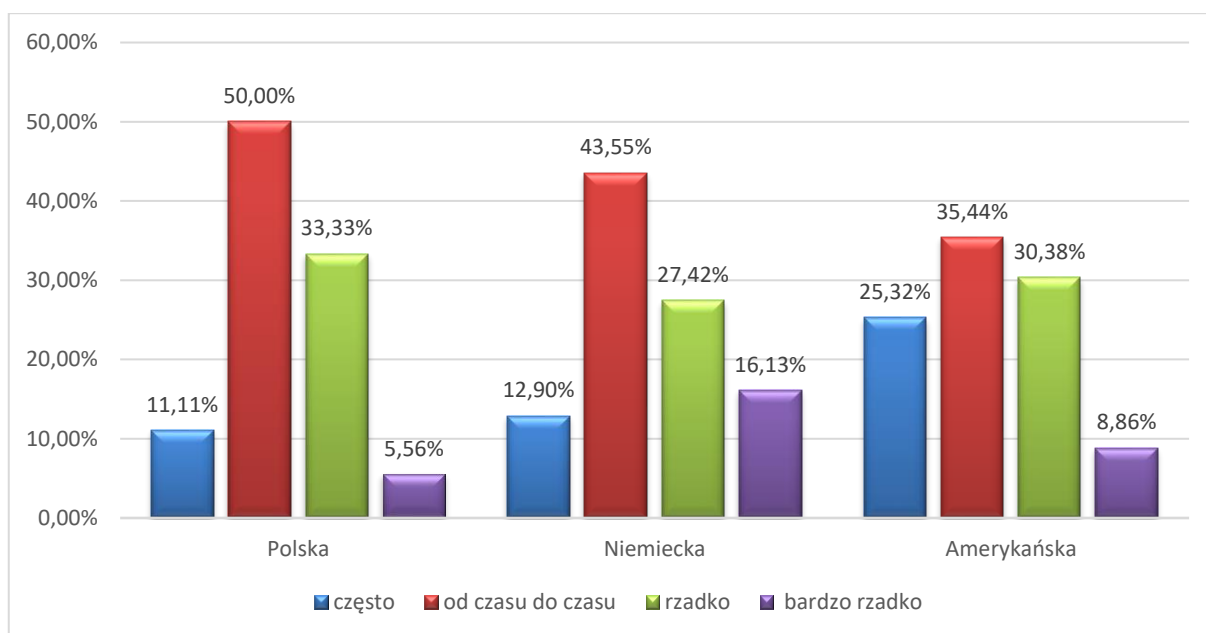
Test chi-kwadrat ($\chi^2=6,95$; $df=6$; $p=0,326$) nie wykazał istotnej zależności między narodowością a podejściem do odkładania żmudnych zadań (tabela 40.).

Tabela 40: Zależność między odkładaniem żmudnych zadań a narodowością (N = 159)

Tabela licznosci					
Sprawy, do których przywiązuję wagę, ale w danym momencie uważam za żmudne – odkładam na później i biorę się do przyjemniejszych rzeczy:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	często	2	8	20	30
% z kolumny		11,11%	12,90%	25,32%	
Liczba	od czasu do czasu	9	27	28	64
% z kolumny		50,00%	43,55%	35,44%	
Liczba	rzadko	6	17	24	47
% z kolumny		33,33%	27,42%	30,38%	
Liczba	bardzo rzadko	1	10	7	18
% z kolumny		5,56%	16,13%	8,86%	
Liczba	Ogół	18	62	79	159
Chi ² =6,95; df=6; p=0,326					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Rysunek 30: Procentowy rozkład rezygnacji ze żmudnych rzeczy i podjęcia przyjemniejszych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

W podejściu do odkładania na później spraw uznanych za żmudne zaobserwowano różnice w zależności od narodowości. Często odkładają takie sprawy 11,11% Polaków (2 osoby), 12,90% Niemców (8 osób) oraz 25,32% Amerykanów (20 osób), co daje łącznie 30 osób. Od czasu do czasu odkładają takie zadania 50,00%

Polaków (9 osób), 43,55% Niemców (27 osób) oraz 35,44% Amerykanów (28 osób), co stanowi największą grupę — 64 osoby. Rzadko odkładają zadania 33,33% Polaków (6 osób), 27,42% Niemców (17 osób) oraz 30,38% Amerykanów (24 osoby), co daje łącznie 47 osób. Bardzo rzadko odkładają takie sprawy 5,56% Polaków (1 osoba), 16,13% Niemców (10 osób) oraz 8,86% Amerykanów (7 osób), co daje 18 osób.

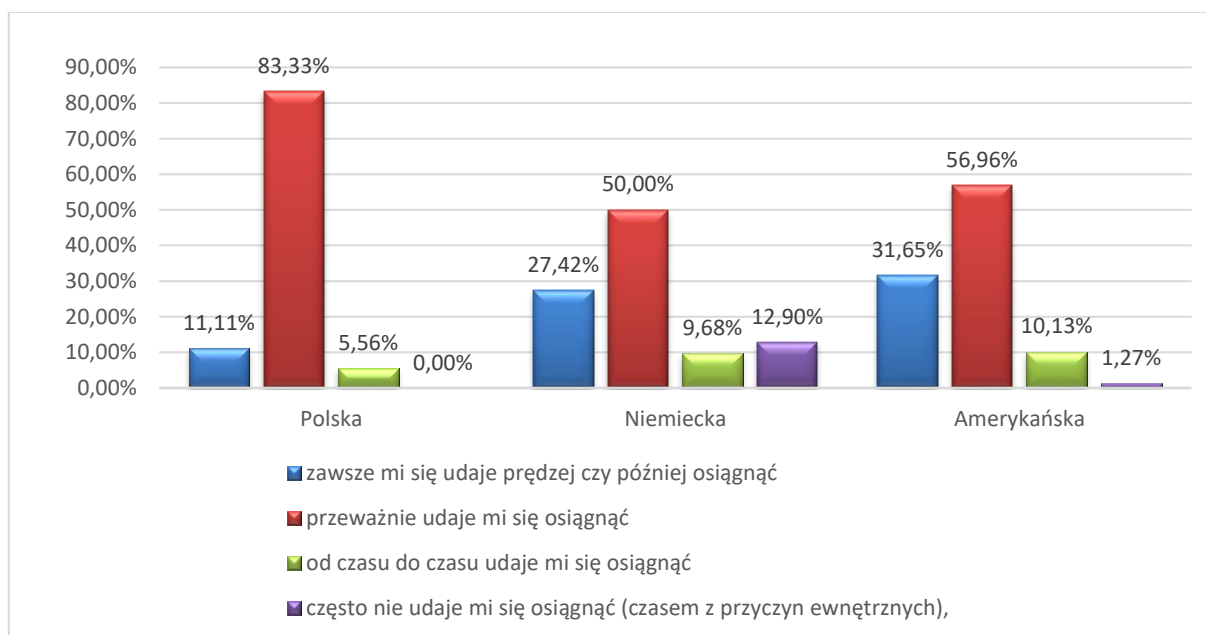
Test chi-kwadrat ($\chi^2=6,95$; $df=6$; $p=0,326$) nie wykazał istotnej zależności między narodowością a podejściem do odkładania żmudnych zadań (tabela 41.).

Tabela 41: Zależność między odkładaniem żmudnych zadań a narodowością ($N = 159$)

Tabela liczości					
To, do czego dążę:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	zawsze mi się udaje prędzej czy później osiągnąć	2	17	25	44
% z kolumny		11,11%	27,42%	31,65%	
Liczba	przeważnie udaje mi się osiągnąć	15	31	45	91
% z kolumny		83,33%	50,00%	56,96%	
Liczba	od czasu do czasu udaje mi się osiągnąć	1	6	8	15
% z kolumny		5,56%	9,68%	10,13%	
Liczba	często nie udaje mi się osiągnąć (czasem z przyczyn wewnętrznych),	0	8	1	9
% z kolumny		0,00%	12,90%	1,27%	
Liczba	Ogół	18	62	79	159
$\chi^2=14,74$; $df=6$; $p=0,022$					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Rysunek 31: Procentowy rozkład uzyskania sukcesu podczas dążenia do niego



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Preferencje dotyczące realizacji celów różnią się w zależności od narodowości. Długodystansowe cele preferuje 38,89% Polaków (7 osób), 30,65% Niemców (19 osób) oraz 15,19% Amerykanów (12 osób), co daje łącznie 38 osób. Średniodystansowe cele są najczęściej wybieraną opcją — preferuje je 61,11% Polaków (11 osób), 54,84% Niemców (34 osoby) oraz 55,70% Amerykanów (44 osoby), co daje łącznie 89 osób. Krótkodystansowe cele preferuje 0% Polaków, 14,52% Niemców (9 osób) oraz 29,11% Amerykanów (23 osoby), co daje 32 osoby.

Test chi-kwadrat ($\chi^2=13,24$; $df=4$; $p=0,010$) wykazał istotną zależność między narodowością a preferencją realizacji celów (tabela 42.).

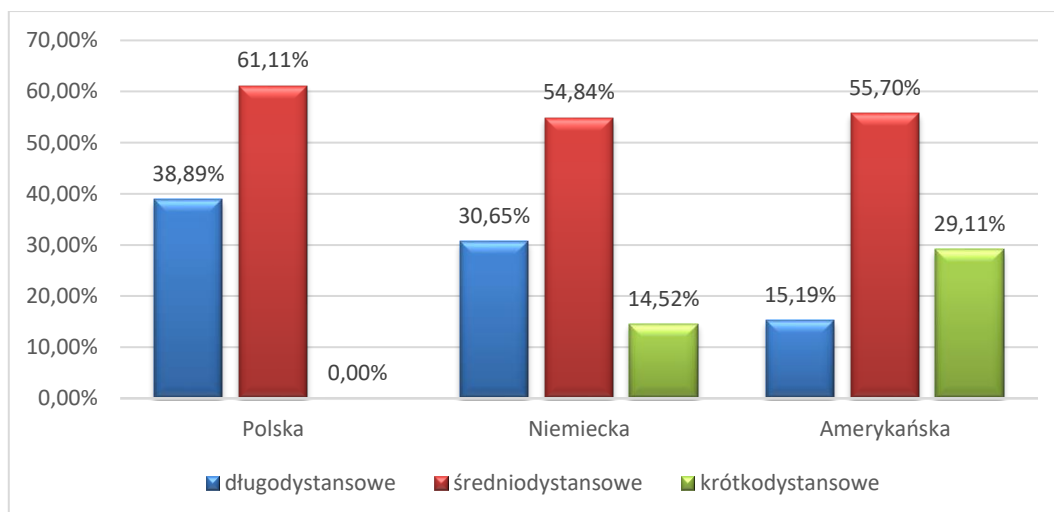
Tabela 42: Zależność między preferencją realizacji celów a narodowością ($N = 159$)

Tabela liczości					
Lubię realizować cele:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	długodystansowe	7	19	12	38
% z kolumny		38,89%	30,65%	15,19%	
Liczba	średniodystansowe	11	34	44	89
% z kolumny		61,11%	54,84%	55,70%	
Liczba	krótkodystansowe	0	9	23	32
% z kolumny		0,00%	14,52%	29,11%	

Tabela liczności					
Lubię realizować cele:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	Ogół	18	62	79	159
Chi ² =13,24; df=4; p=0,010					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Rysunek 32: Procentowy rozkład typu celi, jakie lubili realizować badani



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Preferencje dotyczące wymagań stawianych sobie różnią się w zależności od narodowości. Bardzo wysokie wymagania stawia sobie 16,67% Polaków (3 osoby), 6,45% Niemców (4 osoby) oraz 25,32% Amerykanów (20 osób), co daje łącznie 27 osób. Wysokie wymagania deklaruje większość respondentów — 55,56% Polaków (10 osób), 72,58% Niemców (45 osób) oraz 48,10% Amerykanów (38 osób), co łącznie daje 93 osoby. Przeciętne wymagania stawia sobie 27,78% Polaków (5 osób), 8,06% Niemców (5 osób) oraz 22,78% Amerykanów (18 osób), co łącznie stanowi 28 osób. Raczej niskie wymagania zadeklarowało 12,90% Niemców (8 osób) oraz 3,80% Amerykanów (3 osoby), natomiast żaden z Polaków nie wybrał tej opcji, co łącznie daje 11 osób.

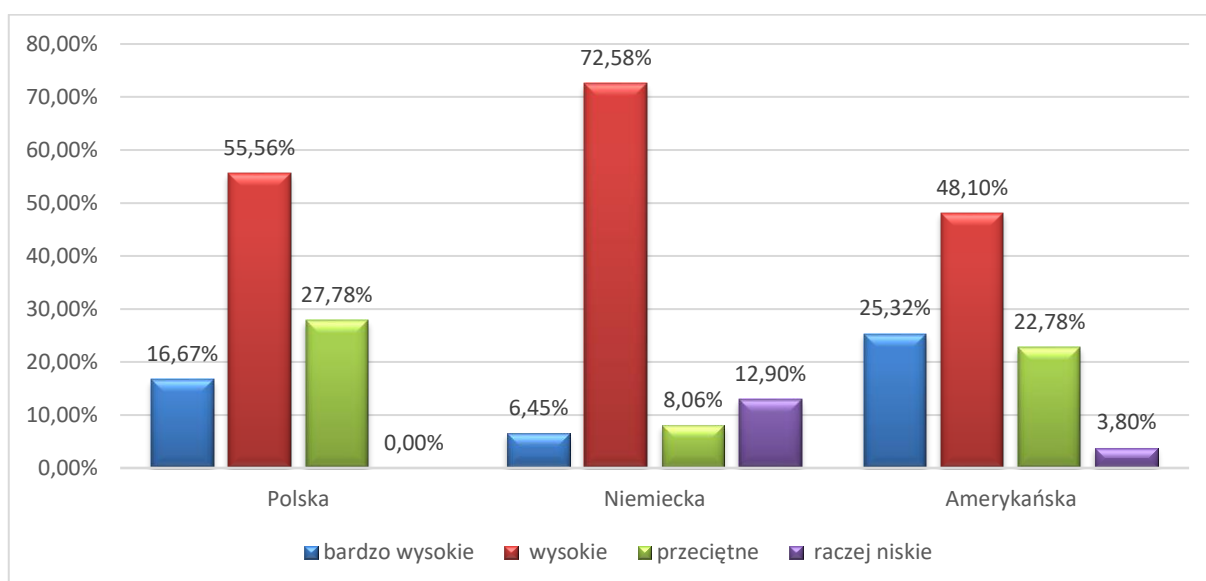
Test chi-kwadrat (Chi²=21,90; df=6; p=0,001) wykazał istotną zależność między narodowością a poziomem wymagań, jakie respondenci stawiają sobie (tabela 43.)

Tabela 43: Zależność między poziomem wymagań stawianych sobie a narodowością (N = 159)

Tabela licznosci					
Wymagania, jakie sobie stawiam, są:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	bardzo wysokie	3	4	20	27
% z kolumny		16,67%	6,45%	25,32%	
Liczba	wysokie	10	45	38	93
% z kolumny		55,56%	72,58%	48,10%	
Liczba	przeciętne	5	5	18	28
% z kolumny		27,78%	8,06%	22,78%	
Liczba	raczej niskie	0	8	3	11
% z kolumny		0,00%	12,90%	3,80%	
Liczba	Ogół	18	62	79	159
Chi ² =21,90; df=6; p=0,001					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Rysunek 33: Procentowy rozkład oceny wysokości stawianych wymagań



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Częstotliwość myślenia o przyszłości różni się w zależności od narodowości. Bardzo często o przyszłości myśli 33,33% Polaków (6 osób), 19,35% Niemców (12 osób) oraz 44,30% Amerykanów (35 osób), co daje łącznie 53 osoby. Często myśli o przyszłości 33,33% Polaków (6 osób), 54,84% Niemców (34 osoby) oraz 41,77% Amerykanów (33 osoby), co stanowi 73 osoby. Od czasu do czasu o przyszłości myśli 27,78% Polaków (5 osób), 17,74% Niemców (11 osób) oraz 13,92% Amerykanów (11 osób), co daje 27 osób. Rzadko myśli o przyszłości 5,56% Polaków (1 osoba) oraz

8,06% Niemców (5 osób), natomiast żaden Amerykanin nie wybrał tej opcji, co łącznie daje 6 osób.

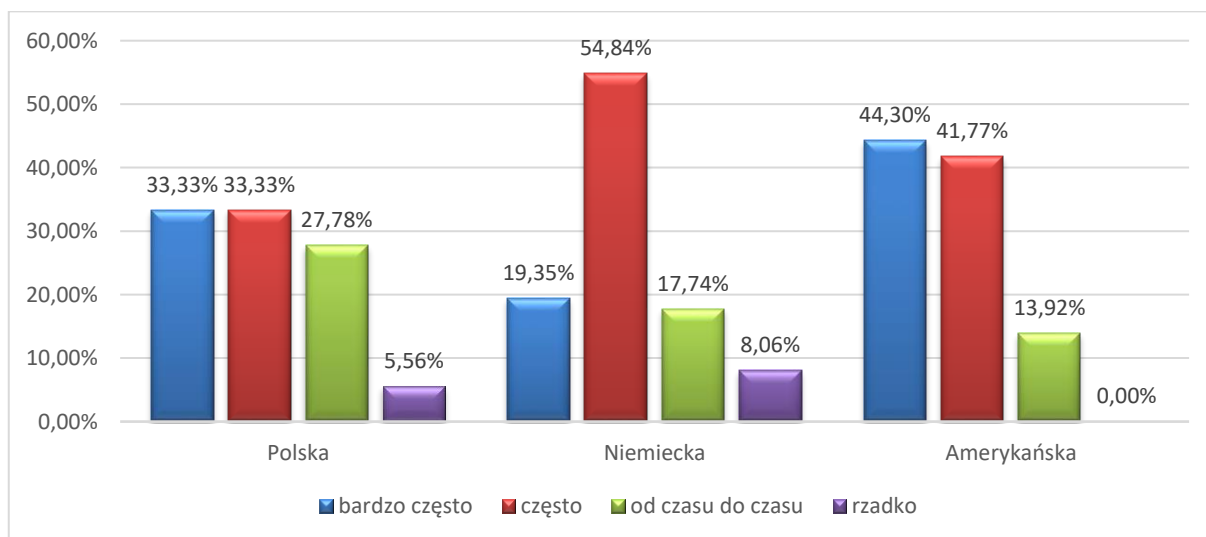
Test chi-kwadrat ($\chi^2=16,33$; $df=6$; $p=0,012$) wykazał istotną zależność między narodowością a częstotliwością myślenia o przyszłości (tabela 44.).

Tabela 44: Zależność między częstotliwością myślenia o przyszłości a narodowością ($N = 159$)

Tabela licznosci					
O swojej przyszłości myślę:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	bardzo często	6	12	35	53
% z kolumny		33,33%	19,35%	44,30%	
Liczba	często	6	34	33	73
% z kolumny		33,33%	54,84%	41,77%	
Liczba	od czasu do czasu	5	11	11	27
% z kolumny		27,78%	17,74%	13,92%	
Liczba	rzadko	1	5	0	6
% z kolumny		5,56%	8,06%	0,00%	
Liczba	Ogół	18	62	79	159
$\chi^2=16,33$; $df=6$; $p=0,012$					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Rysunek 34: Procentowy rozkład częstotliwości myślenia o swojej przyszłości w badanej grupie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Respondenci różnie oceniali swoją tendencję do powracania do realizacji planów, których wcześniej nie udało się zrealizować, w zależności od narodowości. Rzadko

powraca do takich planów 11,11% Polaków (2 osoby), 46,77% Niemców (29 osób) oraz 5,06% Amerykanów (4 osoby), co daje łącznie 35 osób. Czasami powraca do dawnych planów 50,00% Polaków (9 osób), 16,13% Niemców (10 osób) oraz 32,91% Amerykanów (26 osób), co daje 45 osób. Często powraca do realizacji wcześniejszych planów 16,67% Polaków (3 osoby), 35,48% Niemców (22 osoby) oraz 37,97% Amerykanów (30 osób), co daje łącznie 55 osób. Bardzo często powraca do dawnych planów 22,22% Polaków (4 osoby), 1,61% Niemców (1 osoba) oraz 24,05% Amerykanów (19 osób), co daje 24 osoby.

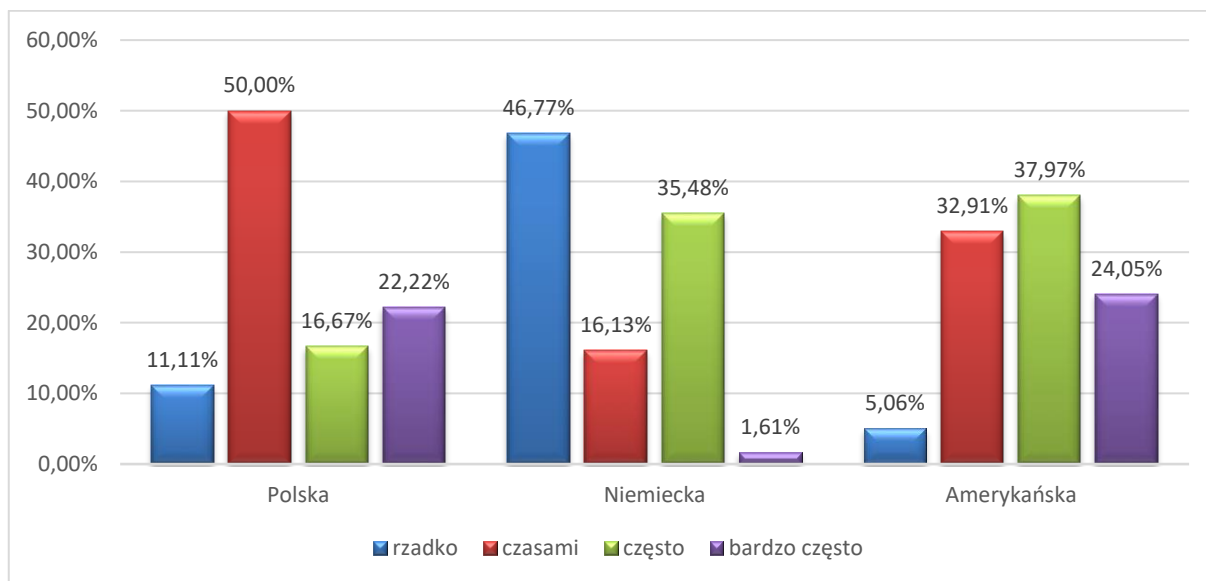
Test chi-kwadrat ($\chi^2=49,60$; $df=6$; $p<0,001$) wykazał istotną zależność między narodowością a tendencją do powracania do realizacji dawnych planów (tabela 45.).

Tabela 45: Zależność między powracaniem do realizacji dawnych planów a narodowością (N = 159)

Tabela liczości					
Powracam do realizacji planów, których dawniej nie mogłem(am) zrealizować:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	rzadko	2	29	4	35
% z kolumny		11,11%	46,77%	5,06%	
Liczba	czasami	9	10	26	45
% z kolumny		50,00%	16,13%	32,91%	
Liczba	często	3	22	30	55
% z kolumny		16,67%	35,48%	37,97%	
Liczba	bardzo często	4	1	19	24
% z kolumny		22,22%	1,61%	24,05%	
Liczba	Ogół	18	62	79	159
$\chi^2=49,60$; $df=6$; $p<0,001$					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Rysunek 35: Procentowy rozkład częstotliwości powrotu do realizacji planów, których wcześniej badani nie mogli zrealizować



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Dostępność czasu na dodatkowe przyjemności różni się w zależności od narodowości. Zwykle nie ma czasu 5,56% Polaków (1 osoba) oraz 10,13% Amerykanów (8 osób), natomiast nikt z Niemców nie wybrał tej opcji, co daje łącznie 9 osób. Często nie ma czasu 33,33% Polaków (6 osób), 25,81% Niemców (16 osób) oraz 16,46% Amerykanów (13 osób), co łącznie stanowi 35 osób. Czasami brakuje czasu 38,89% Polaków (7 osób), 53,23% Niemców (33 osoby) oraz 36,71% Amerykanów (29 osób), co daje łącznie 69 osób. Zazwyczaj mają dostatecznie dużo czasu 16,67% Polaków (3 osoby), 20,97% Niemców (13 osób) oraz 30,38% Amerykanów (24 osoby), co łącznie stanowi 40 osób. Zawsze mają dość czasu 5,56% Polaków (1 osoba) oraz 6,33% Amerykanów (5 osób), natomiast żadna osoba z Niemiec nie wybrała tej opcji, co daje 6 osób.

Test chi-kwadrat ($\chi^2=16,79$; $df=8$; $p=0,032$) wykazał istotną zależność między narodowością a dostępnością czasu na dodatkowe przyjemności (tabela 46.).

Tabela 46: Zależność między dostępnością czasu na „ekstra” przyjemności a narodowością (N = 159)

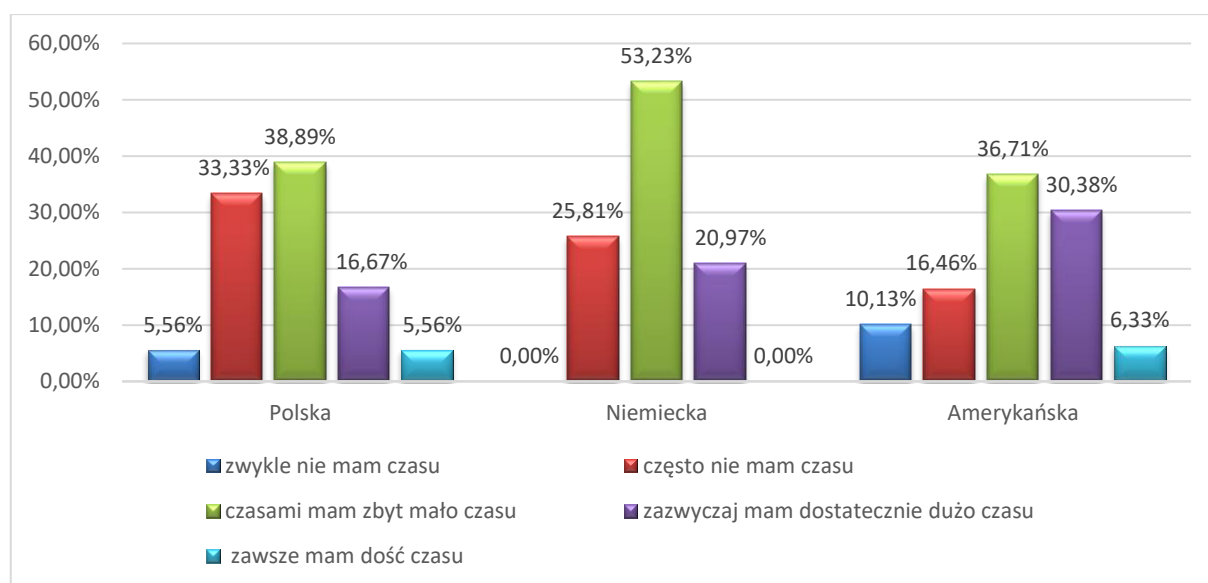
Tabela licznosci					
Na „ekstra” przyjemności:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	zwykle nie mam czasu	1	0	8	9
% z kolumny		5,56%	0,00%	10,13%	

Tabela licznosci					
Na „ekstra” przyjemności:		Narodowość			Razem
		Polska	Niemiecka	Amerykańska	
Liczba	często nie mam czasu	6	16	13	35
% z kolumny		33,33%	25,81%	16,46%	
Liczba	czasami mam zbyt mało czasu	7	33	29	69
% z kolumny		38,89%	53,23%	36,71%	
Liczba	zazwyczaj mam dostatecznie dużo czasu	3	13	24	40
% z kolumny		16,67%	20,97%	30,38%	
Liczba	zawsze mam dość czasu	1	0	5	6
% z kolumny		5,56%	0,00%	6,33%	
Liczba	Ogół	18	62	79	159

Chi²=16,79; df=8; p=0,032

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego.

Rysunek 36: Procentowy rozkład czasu poświęcanego na „ekstra” przyjemności



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego

5.2. Dyskusja i wnioski

W ramach niniejszej dysertacji sformułowano następujący główny problem badawczy w formie pytania: *Jakie czynniki motywacyjne wpływają na pełnienie służby wojskowej żołnierzy w Sojuszniczym Dowództwie Sił Powietrznych NATO w kontekście bezpieczeństwa międzynarodowego?* Na podstawie celu głównego, głównego problemu badawczego oraz przeglądu literatury i dostępnych badań nad motywacją żołnierzy do służby wojskowej, sformułowano hipotezę główną dysertacji: *Należy przypuszczać, że istnieją zróżnicowane czynniki motywacyjne, które w różnym stopniu wpływają na pełnienie służby. Należą do nich m.in.: uwarunkowania motywacji o podłożu społecznym, psychologicznym, materialnym. Prawdopodobnie uwarunkowania o podłożu społecznym będą silniej wpływać na pełnienie służby wojskowej niż czynniki psychologiczne lub materialne, co może mieć znaczenie dla efektywności ich działań w kontekście bezpieczeństwa międzynarodowego.*

W kontekście założonej hipotezy, którą zweryfikowano, można odnieść się do wpływu czynników motywacyjnych na decyzje żołnierzy z krajów członkowskich NATO dotyczących służby wojskowej.

Podkreśla się potrzebę kontynuacji badań nad wpływem motywacji na decyzję żołnierzy do pełnienia służby uwzględniając narodowość, co może przyczynić się do lepszego zrozumienia i efektywniejszego zarządzania motywacją w środowisku wojskowym NATO.

Na podstawie problemu głównego, pytań szczegółowych oraz samego celu badania sformułowano wnioski w następujących obszarach:

1. Psychologiczne podstawy czynników motywacyjnych jako instrumentów zarządzania bezpieczeństwem.

Doktryna instynktów formułuje tezę, że ludzkie postępowanie jest regulowane poprzez te pierwotne, obejmując potrzebę bezpieczeństwa i aspekty obrony. W trakcie analizy motywacji żołnierzy do pełnienia służby w strukturze Sojuszniczego Dowództwa Sił Powietrznych NATO, ważnym jest uwzględnienie istotności sfery bezpieczeństwa. Zgodnie z koncepcją W. Łepkowskiego, „bezpieczeństwo” wyznacza brak zagrożeń i wspólne wysiłki społeczności międzynarodowej w aspekcie ochrony wartości narodowych oraz społecznych³¹¹. Bezpieczeństwo narodowe jest filarem państwa.

³¹¹ *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, W. Łepkowski (red.), Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2009, s. 14.

W. Kitler podkreśla, że zagwarantowanie bezpieczeństwa narodowego to priorytetowy cel, który mobilizuje jednostki i grupy społeczne do działania na rzecz stabilności³¹². Dlatego żołnierze zaangażowani w Sojusznicze Dowództwo Sił Powietrznych NATO powinni czuć się częścią procesu gwarantującego trwałą ochronę państwa przed różnorodnymi zagrożeniami. Zakres bezpieczeństwa narodowego, obejmujący aspekty polityczne, militarne, ekonomiczne, społeczne, ekologiczne, kulturowe itp., wyznacza obszary, w których motywacje żołnierskie są ukierunkowane. W kontekście nauk o bezpieczeństwie, można wykorzystać zrozumienie tych instynktów do stworzenia środowiska pracy, które zapewnia bezpieczeństwo i poczucie stabilności dla żołnierzy.

Teoria ewolucji sugeruje, iż ludzkie postawy są formowane poprzez mechanizmy ewolucyjne. Możliwe jest wykorzystanie tego faktu z uwzględnieniem implikacji praktycznych, zwracając uwagę na specyficzne motywacyjne tendencje, które mają swe źródła w adaptacyjnych mechanizmach przetrwania. Kierowanie oparte na tej teorii może koncentrować się na kreowaniu warunków odpowiadających wrodzonym potrzebom żołnierzy.

Inna koncepcja, jaką przedstawia Freud, akcentuje znaczenie instynktów i nieświadomych impulsów w motywowaniu zachowań. Zarządzanie motywacją w kontekście tej teorii może obejmować celowe uwzględnienie ukrytych motywacji oraz starania o zaspokojenie głębokich potrzeb psychicznych.

Teoria Masłowa, zgodnie z jej założeniami, postuluje, iż jednostki zostają pobudzone do działania poprzez realizację hierarchicznie uporządkowanych potrzeb, rozpoczynając od potrzeb fizjologicznych, a kończąc na osiągnięciu samorealizacji. W kontekście militarnym, aspekty fizjologiczne i bezpieczeństwa mogą odgrywać kluczową rolę w okresach pokoju, podczas gdy aspekty wyższe, takie jak przynależność, uznanie i samorealizacja, nabierają szczególnego znaczenia w sytuacjach wojennych, kiedy to żołnierze muszą wykazać się męstwem i poświęceniem. Teoria McClellanda identyfikuje trzy główne składowe motywacji: osiągnięcia, władza oraz afiliacja. W kontekście militarnym, pragnienie osiągnięć może stanowić motywację dla żołnierzy do dążenia do doskonałości w wykonywaniu powierzonych zadań, potrzeba władzy może inspirować do podążania ku wyższym stopniom wojskowym i wpływowi, zaś pragnienie afiliacji sprzyja budowaniu cementujących relacji między członkami jednostki, co jest niezbędne dla efektywnego funkcjonowania zespołowego. Zarządzanie

³¹² J. Gryz, W. Kitler, *Identyfikacja, klasyfikacja, podział bezpieczeństwa państwa (narodowego)*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2014, s. 21-23.

motywacją w obrębie wojskowej struktury może zatem skupiać się na identyfikacji oraz zaspokajaniu dążeń żołnierzy, celem pobudzenia ich do realizacji wyznaczonych celów³¹³.

Teorie poznawcze koncentrują się na procesie interpretacji informacji przez jednostki oraz ich wpływie na motywację. Zarządzanie bezpieczeństwem zgodnie z tym nurtem teoretycznym może wymagać klarownego przekazu informacji oraz promowania pozytywnych interpretacji sytuacji przez żołnierzy. Ostatnie teorie uczenia zakładają, że zachowania jednostek są rezultatem ich doświadczeń i procesów uczenia się.

B. Chandra Sekhar i S.S. Nair, dowodzą, że efektywne zarządzanie oparte na tych konceptach i psychologiczne fundamenty czynników motywacyjnych stanowią podstawowe narzędzie dla efektywnego motywowania, zarówno w obszarze wojskowości, jak i innych dziedzinach. Czynniki społeczne mogą mieć jednak swój nadrzędny udział w napędzaniu motywacji wśród żołnierzy, niemniej nie należy lekceważyć istotności przesłanek psychologicznych, jakie również mogą wpływać wyraźnie na motywację i zaangażowanie. W praktyce, sprawnie działający proces zarządzania motywacją w służbie wojskowej wymaga kompleksowego stanowiska, uwzględniającego zarówno aspekty społeczne, jak i psychologiczne motywacji żołnierzy. Podstawy psychologiczne czynników motywacyjnych obejmują dogłębne poznanie potrzeb, motywacji oraz postaw. Podtrzymywanie ducha bojowego i motywacji żołnierzy stanowi proces o złożonej naturze, który, jak sugerują przeglądy literaturowe, wymaga uwzględnienia szerokiego spektrum czynników psychologicznych, społecznych i organizacyjnych³¹⁴.

V. Vineeth Kumar zaprezentował erudycyjny model, który inkorporuje różnorodne podejścia. Centralnym aspektem tego modelu jest analiza determinacji żołnierzy do przystąpienia do walki, podkreślając wagę więzi społecznych i emocjonalnych w małych jednostkach bojowych. Badania autorskie korespondują z ustaleniami naukowymi, gdyż badani żołnierze wykazali silne koneksje społeczne oraz wewnętrzne czynniki motywacyjne, sugerując, że uwarunkowania społeczne mogą posiadać wyższe znaczenie w oddziaływaniu na motywację do pełnienia służby wojskowej, aniżeli aspekty psychologiczne. Czynniki społeczne reprezentują elementy otoczenia jednostki, kształtujące jej zachowanie, myśli oraz emocje. Mogą to stanowić

³¹³ B.Ch. Sekhar, S.S. Nair, *Motivational Theories and Their Relevance in Military Motivation*, „The Ciência & Engenharia – Science & Engineering Journal” 2023, t. 11, nr 1, s. 2125-2136.

³¹⁴ Ibidem.

relacje z innymi jednostkami, normy społeczne, oczekiwania społeczne, wsparcie społeczne, a nawet kultura organizacyjna. W ramach motywacji żołnierzy do służby wojskowej, przykładowe czynniki społeczne obejmują opinie o pracy, odczucie uznania, szanse rozwoju zawodowego, współpracę z kolegami, jak również identyfikację z misją i wartościami³¹⁵.

W obszarze teorii motywacji z perspektywy psychologicznej istnieje zróżnicowane spektrum podejść mających na celu poznanie determinujących ludzkie działania czynników oraz wykorzystanie tych fundamentów w kontekstach zarządczych, w tym w obszarze zastosowań militarnych. Mając na uwadze postawioną hipotezę szczegółową zakładającą, iż aspekty społeczne wywierają silniejszy wpływ na motywację żołnierzy niż czynniki psychologiczne, konieczne staje się przyjęcie holistycznego podejścia wobec tej problematyki, obejmującego pełne spektrum teoretycznych refleksji.

Przykłady z historii, takie jak II wojna światowa czy wojna w Wietnamie, ilustrują, że te więzi często przewyższają motywacje ideowe czy patriotyczne. Wobec wyzwań, które mogą demobilizować żołnierzy, N. Maheshwari, R. Sharma oraz V. Vineeth Kumar w roku 2021 omawiają wpływ trudnych warunków bojowych, urazów moralnych, kryzysu identyfikacyjnego, a także niestabilności moralnej oraz spistości grupy. Autorzy podkreślają, iż surowe warunki fizyczne i psychiczne mogą prowadzić do stresu bojowego, redukcji chęci do walki oraz zwiększenia przypadków niestosownego zachowania, dezercji itp. W tym kontekście, zaleca się, aby dowódcy wojskowi implementowali strategie, które wzmacniają zarówno indywidualne jak i grupowe poczucie celu i przynależności. Wprowadzenie programów wsparcia psychologicznego, szkoleń zwiększających odporność psychiczną oraz technik relaksacyjnych może znacząco wpłynąć na utrzymanie wysokiego poziomu motywacji i ducha walki wśród żołnierzy. Ponadto, sugeruje się, iż regularne promowanie pozytywnych idei i emocji za pomocą różnorodnych form komunikacji, takich jak prelekcje, materiały edukacyjne, filmy oraz gry wirtualne, może wspomóc w utrzymaniu zdrowego stanu psychicznego żołnierzy. Intrygującym rozwiązaniem może być wzmacnianie zachowań kolektywistycznych oraz zrozumienie wzajemnych zależności w grupach bojowych, co znakomicie ilustrowane jest poprzez przykłady z natury, takie jak kolonie pingwinów czy mrówek, które przetrwają dzięki współpracy i wspólnym wysiłkom. Na koniec, autorzy podkreślili, iż zapewnienie żołnierzom

³¹⁵ N. Maheshwari, R. Sharma, V.V. Kumar, *Reflections on Sustaining Morale and Combat Motivation in Soliders*, „Defence Life Science Journal” 2021, t. 6, nr 1, s. 49-55.

możliwości wyrażania siebie, refleksji oraz korzystania z praktyk duchowych oraz medytacyjnych może przyczynić się do długotrwałego podtrzymywania ich ducha i motywacji bojowej, co jest nieodzowne dla efektywnego funkcjonowania jednostek wojskowych w warunkach bojowych³¹⁶.

Dyskusja odnośnie do założonej hipotezy wskazuje na poszukiwanie potencjalnych kierunków dyskursu badawczego. Powinno się dogłębnie zbadać istotę społecznych i psychologicznych czynników motywacyjnych w kontekście służby wojskowej, a przy tym porównać wagę uwarunkowań społecznych i psychologicznych na motywację do pełnienia służby. Dodatkowo, zbadanie wpływu kultury na motywację mogłoby wykazać różnice kulturowych w wyborze ścieżki motywacyjnej w armiach krajów członkowskich NATO. Ciekawym rozwiązaniem byłaby także analiza, czy kultura narodowa ma większy wpływ na motywację niż czynniki psychologiczne. Na znaczeniu nabiera także sam aspekt zarządzania zasobami ludzkimi w armii w kontekście bezpieczeństwa międzynarodowego, a mianowicie ocena skuteczności działań zarządzania personelem wojskowym pod kątem motywowania do służby oraz identyfikacja najlepszych praktyk zarządzania motywacją w armiach NATO. Problem ten niesie za sobą jednak pewne ograniczenia, gdyż należałoby upewnić się, że próbka badana jest reprezentatywna dla żołnierzy różnych stopni etc. Niezbędne jest uwzględnienie ich uniwersalności w kontekście różnych krajów NATO.

Zaleca się pogłębienie badań nad czynnikami społecznymi, które mogą okazać się nadrzędne dla motywacji żołnierzy do pełnienia służby. Rekomendowane jest zintegrowanie perspektywy psychologicznej z analizą społeczną dla pełniejszego zrozumienia motywacyjnych decyzji żołnierzy wybranych krajów członkowskich NATO. Postawiona hipoteza szczegółowa sugeruje, że czynniki społeczne pełnią doniosłą rolę w motywacji żołnierzy do służby wojskowej nad czynnikami psychologicznymi. W kontekście osiągalnego wpływu kontekstu społecznego, kluczowym aspektem jest dostosowanie strategii motywacyjnych do indywidualnych potrzeb żołnierzy, uwzględniając ich otoczenie społeczne. Eksploracje w literaturze przedmiotu ukazują, iż wspólne przeżywanie trudności, ograniczone zasoby oraz współdziałanie emocjonalne w grupach pierwotnych są ważne dla gotowości do konfrontacji.

³¹⁶ Ibidem.

2. Socjologiczne podstawy czynników motywacyjnych oraz związki pomiędzy współczesnymi teoriami społeczeństwa a armią jako konkretną zbiorowością społeczną.

Przeprowadzone analizy empiryczne ujawniły istotne znaczenie czynników socjologicznych w determinowaniu motywacji żołnierzy, co wskazuje na konieczność interpretacji wyników badań własnych w kontekście teoretycznych założeń nauk o bezpieczeństwie. Wśród kluczowych determinant o charakterze społecznym szczególnie wyróżniły się takie zmienne, jak wsparcie grupowe, identyfikacja z jednostką wojskową, internalizacja norm instytucjonalnych oraz akceptacja hierarchicznych struktur organizacyjnych.

Te ustalenia znajdują potwierdzenie w koncepcji Fromma, który akcentuje fundamentalną potrzebę przynależności jednostki do zbiorowości jako elementy podtrzymującego jej zaangażowanie w działania na rzecz dobra wspólnego. W kontekście badanych żołnierzy widoczna była wyraźna korelacja pomiędzy poczuciem przynależności grupowej a ich determinacją w realizacji trudnych zadań operacyjnych.

Zgodnie z teorią Parsonsa normy społeczne i instytucjonalne pełnią funkcję regulacyjną, wspierając adaptację jednostek w ramach wysoce zorganizowanych struktur, jak wojsko.

Z kolei potrzeba integracji z wojskową wspólnotą oraz solidarność grupowa, szczególnie w kontekście realizacji misji międzynarodowych, zostały wskazane jako istotne mechanizmy wspierające motywację żołnierzy. Co ważne, wnioski te są spójne z teorią Durkheima, według której więzi społeczne oraz poczucie solidarności wewnątrz grupy są kluczowe w kształtowaniu zdolności jednostki do podejmowania działań kolektywnych. Wyniki badań wskazują również, że integracja z zespołem operacyjnym i poczucie przynależności do wojskowej wspólnoty są szczególnie ważne w sytuacjach wymagających współpracy w warunkach intensywnego stresu.

Wyniki badań własnych dowodzą także, iż czynniki motywacji społecznej są istotne. Ten wniosek znajduje bezpośrednie odzwierciedlenie w raportach Instytutu Nauk Społecznych Bundeswehry, cytowanych przez M. Tamforde i J. Kelleraj³¹⁷, które wskazują, że czynniki społecznego wsparcia mają niekiedy większy wpływ na motywację żołnierzy niż bardziej tradycyjnie postrzegane elementy, jak patriotyzm czy identyfikacja

³¹⁷ M. Tomforde, J. Keller, 'Who Wants to Go Again?' *Motivation of German Soldiers for and during Peacekeeping Missions*, G. Caforio, G. Kümmel (red.), *Military Missions and their Implications Reconsidered: The Aftermath of September 11th (Contributions to Conflict Management, Peace Economics and Development, Vol. 2)*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds 2005, s. 443-456.

z ideologią instytucjonalną. Jest to, więc zgodne z socjologicznym podejściem do motywacji, które podkreśla, że jednostkowe działania w dużej mierze wynikają z interakcji w obrębie szerszych kontekstów społecznych, a nie wyłącznie z indywidualizacji impulsów.

Analiza hierarchii czynników motywacyjnych wśród żołnierzy wykazała, że korzyści finansowe, takie jak stabilność ekonomiczna oraz perspektywy awansu zawodowego są ważne w determinowaniu ich decyzji o podjęciu służby wojskowej. Wyniki badań własnych wskazują, że te czynniki mają znaczenie dla żołnierzy niższych stopni, którzy poszukują bezpieczeństwa finansowego raz przewidywalności zatrudnienia. Jednakże, co należy wyraźnie zaznaczyć, podczas wykonywania obowiązków służbowych, szczególnie w sytuacjach wymagających zaangażowania zespołowego, nadrzędnym motywatorem okazały się czynniki społeczne, takie jak lojalność wobec sojuszu oraz więzi koleżeńskie w obrębie jednostki. Te społeczne determinanty, zgodnie z wynikami analizy, wspierają wyższy poziom zaangażowania w realizację misji, a także wzmacniają odporność na trudności operacyjne.

W przyjętej hipotezie zakładano, iż hierarchia czynników motywacyjnych wśród żołnierzy armii sojuszniczych posiada wyraźnie zauważalny ekonomiczny wymiar, który jest czołowym aspektem determinującym atrakcyjność zawodu żołnierza oraz stanowiącym główny motywator w trakcie wykonywania obowiązków służbowych. Stawiana hipoteza sugeruje, że aspekt ekonomiczny ma istotne znaczenie dla motywacji żołnierzy w służbie. Ekonomiczne warunki pracy mogą wpływać zarówno na rekrutację do armii, jak i na retencję personelu. Implikacje tej tezy mogą być rozległe, z uwzględnieniem konieczności zwiększonej uwagi na kwestie wynagrodzenia, dodatkowych benefitów oraz perspektyw długoterminowych dla żołnierzy. Aby pogłębić zrozumienie roli ekonomicznego aspektu motywacyjnego w armii sojuszniczych, zaleca się rozszerzenie badań na inne gałęzie sił zbrojnych, porównanie zewnętrznych systemów motywacyjnych oraz analizę wpływu czynników kulturowych na wartość ekonomiczną motywacji w różnych krajach. W świetle powyższych ustaleń, sugeruje się opracowanie elastycznych modeli motywacyjnych, uwzględniających różnorodność potrzeb finansowych żołnierzy oraz implementację strategii personalizacji świadczeń motywacyjnych w celu zwiększenia zaangażowania i efektywności personelu. Należy mieć na uwadze, iż badania opierające się głównie na aspekcie ekonomicznym mogą nie uwzględniać innych znaczących czynników motywacyjnych, takich jak poczucie

misji czy możliwości rozwoju osobistego. Konieczne jest zatem uzupełnienie analizy o te aspekty dla pełniejszego zrozumienia motywacji w kontekście wojskowym.

Analiza wyników badań własnych uwzględniała różne czynniki motywacyjne, w tym społeczne. Społeczne czynniki motywacyjne są opisane i zbadane w ramach confirmacyjnej analizy czynnikowej, co sugeruje, że relacje interpersonalne, wsparcie zespołowe i uznanie w grupie są nadrzędne w kontekście służby wojskowej jako specyficznej zbiorowości społecznej.

Rodzaje motywacji, które szczegółowo omówiono w teoretycznej części dysertacji można podzielić na cztery główne kategorie, na które powołuje się m.in.: R. Wiśniewski w 2019 roku, z których każda ma swoje unikalne cechy i zastosowania, szczególnie w kontekście wojskowym. Motywacja zewnętrzna jest wywoływana przez zewnętrzne nagrody, które nie wynikają bezpośrednio z samej pracy. Przykłady w wojsku obejmują wynagrodzenie, premie, nagrody, a także dodatki do wynagrodzenia za służbę w trudnych warunkach³¹⁸.

Analiza wyników badań własnych potwierdziła, że czynniki finansowe, takie jak stabilność ekonomiczna, perspektywa awansu oraz dodatkowe świadczenia, stanowią istotny bodziec motywacyjny dla żołnierzy niższych szczebli. Motywacja finansowa wśród badanych żołnierzy osiągnęła średnią wartość 3,00 w skali 0–7, co wskazuje na jej istotną rolę, choć nie dominującą w hierarchii czynników motywacyjnych. Szczególnie wyraźne różnice wystąpiły w ocenie motywacji finansowej pomiędzy polskimi, niemieckimi i amerykańskimi żołnierzami. Polscy żołnierze przypisywali najwyższą wagę motywacji finansowej, co potwierdza średnia ranga dla tej grupy wynosząca 92,47 (Niemcy – 59,75; USA – 93,91; $p < 0,001$). Podobnie istotną różnicę odnotowano w ocenie możliwości awansu, gdzie polscy żołnierze również wyraźnie dominowali (średnia ranga: Polska – 102,42; Niemcy – 69,03; USA – 84,23; $p = 0,011$), co wskazuje na ich większe oczekiwania w zakresie rozwoju zawodowego.

Badani żołnierze, w trakcie realizacji obowiązków służbowych, wykazywali wzrost znaczenia motywacji wewnętrznej, związanej z poczuciem obowiązku, lojalności wobec sojuszu oraz potrzebą integracji społecznej w strukturach zespołu wojskowego. Wartość znormalizowana motywacji wewnętrznej w badanej próbie wyniosła średnio 55,74 w skali 0-100, co wskazuje na jej dużą wagę w kontekście operacyjnym. Co więcej, korelacja pomiędzy motywacją wewnętrzną samooceną zaangażowania żołnierzy była

³¹⁸ R. Wiśniewski, *Rola systemów motywacyjnych służb mundurowych w kształtowaniu bezpieczeństwa państwa*, „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego” 2019, t. 11, nr 20, s. 96.

dodatnia i statycznie istotna ($r=0,33$; $p<0,001$), co sugeruje, że czynniki związane z identyfikacją z misją oraz integracją społeczną w jednostce wojskowej są kluczowe dla efektywnego funkcjonowania zespołów operacyjnych.

W kontekście skuteczności systemów motywacyjnych warto wspomnieć do zdolności adaptacji do specyficznych wymogów wojskowych. Jak zauważył G.R. Sullivan³¹⁹, proces ten wymaga stworzenia „pozytywnego klimatu dowodzenia”, który opiera się na otwartym dialogu między przełożonymi a podwładnymi oraz dążeniu do wspólnej realizacji misji. Wyniki badań własnych wskazują, że żołnierze identyfikujący się z wartościami jednostki wojskowej oraz odczuwający wsparcie przełożonych cechują się wyższym poziomem zaangażowania, co jest zgodne z przywołaną teorią Sullivana, ostrzegającą przed podejściem zorientowanym wyłącznie na kontrolę, które ogranicza kreatywność oraz inicjatywę żołnierzy.

W podobnym duchu wypowiadał się gen. Roman Polko, wskazując, że współczesna armia nie może polegać jedynie na nakazach i krzykach. Skuteczne motywowanie żołnierzy wymaga od dowódców umiejętnego korzystania z narzędzi systemu motywacyjnego oraz odpowiedniego kształtowania umiejętności kierowniczych poprzez właściwe szkolenia³²⁰.

W kontekście wyjątkowych wyzwań fizycznych oraz psychicznych, które definiują służbę wojskową, badania własne potwierdzają ustalenia B. Chandra Sekhara i S.S. Naira³²¹, że czynniki środowiskowe, takie jak zagrożenia życia czy ostrzały baz znacząco wpływają na psychologiczny dobrostan żołnierzy. Kapliuchenko, I. Prykhodko. Takie doświadczenia mogą prowadzić do podwyższonego poziomu lęku, a w niektórych przypadkach do rozwoju zespołu stresu pourazowego (PTSD). Równie istotne są inne stresory, takie jak ostrzały baz, których doświadczało 88,2% żołnierzy, oraz bycie świadkiem zranienia lub śmierci współtowarzyszy, co dotknęło 41,2% ankietowanych³²².

³¹⁹ G.R. Sullivan, *Leaders for a learning organization*, notatka służbowa z konferencji dowódców US Army, Fort Leavenworth, 25 marca 1994 r., s. 2-4.

³²⁰ R. Polko, P. Polko, *RozGROMić konkurencję. Sprawdzone w boju strategie dowodzenia, motywowania i zwyciężania*, Helion, Gliwice 2012, s. 3.

³²¹ B.Ch. Sekhar, S.S. Nair, op. cit., s. 2125-2136.

³²² O. Kapliuchenko, I. Prykhodko, *The Main Factors of Influence of Extreme Conditions of Service and Combat Activities on the Motivational Component of the Moral and Psychological State of Staff of the National Guard of Ukraine*, „The Scientific Journal of the National Academy of National Guard Honor and Law” 2020, nr 3(74), s. 27-35.

3. Czynniki motywacyjne opracowane na podstawie dostępnych danych źródłowych, rozporządzeń, badań naukowych decydują o pełnieniu służby wojskowej wśród żołnierzy polskich, amerykańskich, niemieckich.

Wyniki wskazują, że czynniki motywacyjne mogą mieć różne nasilenie i wpływ w zależności od kraju pochodzenia żołnierzy. Zatem jedna z hipotez szczegółowych dysertacji, zakładająca zależność między narodowością a poziomem motywacji i nasileniem czynników motywacyjnych, może być potwierdzona na podstawie analizy przeprowadzonych badań.

Można zauważyć, że czynniki motywacyjne decydujące o pełnieniu służby wojskowej wśród żołnierzy polskich obejmują wyższy poziom wewnętrznych czynników motywacyjnych niż u żołnierzy amerykańskich oraz niższy poziom szczęścia w skali materializmu niż żołnierzy niemieckich i amerykańskich. Ponadto, polscy żołnierze wykazywali również wyższy poziom motywacji zawodowej. W związku z tym, można przypuszczać, że czynniki motywacyjne wśród żołnierzy polskich są zróżnicowane i obejmują zarówno czynniki wewnętrzne, jak i związane z poziomem szczęścia oraz motywacją zawodową.

Z badań własnych na temat czynników motywacyjnych wśród żołnierzy, można stwierdzić, że istotnymi czynnikami motywacyjnymi decydującymi o pełnieniu służby wojskowej wśród żołnierzy amerykańskich są wysoki poziom wewnętrznych czynników motywacyjnych oraz pozytywne relacje społeczne wynikające m.in. z identyfikacji z celami i wartościami Sił Zbrojnych. Te czynniki mogą stanowić istotne determinanty motywacji żołnierzy amerykańskich do wykonywania zadań służbowych.

Wśród żołnierzy niemieckich decydujące czynniki motywacyjne obejmują wyższe nasilenie niematerialnych czynników motywacyjnych niż w przypadku żołnierzy amerykańskich. Ponadto, większe znaczenie dla niemieckich żołnierzy odnotowano w przypadku odpowiedzialności i rodzaju wykonywanej pracy. Natomiast w przypadku pracy zespołowej, większą motywację wykazują amerykańscy żołnierze. Dla motywacji do pracy polscy żołnierze są bardziej motywowani przez możliwość awansu niż niemieccy żołnierze. Natomiast dla motywacji do wykonywania zadań w HQ AIRCOM, zarówno polscy, jak i niemieccy żołnierze wykazują silniejszy poziom motywacji niż żołnierze amerykańscy.

Zgodnie z przeprowadzonymi studiami własnymi, istnieje prawdopodobieństwo powiązania między czynnikami motywacyjnymi a samooceną poziomu motywacji badanych żołnierzy. Sekcja badawcza prezentuje preferencje żołnierzy w różnych

obszarach motywacji. Otrzymane rezultaty sugerują, że czynniki motywacyjne mogą znacząco wpływać na motywację oraz samoocenę żołnierzy w kontekście wykonywanych zadań wojskowych. Istnieje możliwość, iż pozytywne oceny dotyczące pracy, poczucie uznania, perspektywy rozwoju zawodowego itp., mogą wspierać wyższy poziom motywacji i samooceny u badanych żołnierzy.

Szczegółowa analiza motywacji żołnierzy z Polski, Niemiec i USA pozwala na identyfikację specyficznych czynników motywacyjnych charakterystycznych dla każdej z narodowych grup. Żołnierze polscy wykazują wysoką orientację na centralność i osiągnięcia, co implikuje znaczenie osiągania wysokich standardów oraz uznanie w kontekście służby. Dodatkowo, aspekty uznania i relacji społecznych odgrywają przewodnią rolę w kontekście ich motywacji społecznej, aczkolwiek żołnierze niemieccy odznaczają się wyższymi wskaźnikami w tej dziedzinie. Polscy żołnierze mają także duże wymagania co do efektywności motywacyjnej swoich dowódców, co koreluje z ich satysfakcją z pracy i poziomem motywacji. Żołnierze niemieccy przywiązują wagę do aspektów społecznych, takich jak wsparcie zespołowe, uznanie koleżeńskie oraz relacje międzyludzkie, które mają znaczenie w kontekście ich służby wojskowej. Co więcej, wyrażają znaczącą motywację związaną z elementami niematerialnymi, takimi jak poczucie misji i obowiązku, a także cenioną satysfakcję z pracy oraz stabilność zatrudnienia, co wpływa na ich ogólny poziom motywacji. Żołnierze amerykańscy wykazują wyższy stopień materializmu jako czynnika motywacyjnego w porównaniu z żołnierzami polskimi i niemieckimi, co wskazuje na większe znaczenie czynników finansowych i materialnych w ich motywacji do pełnienia służby. Dla nich kluczowe są też narzędzia motywacyjne związane z finansami, takie jak wynagrodzenia, premie oraz inne formy nagród pieniężnych. Żołnierze amerykańscy cenią również możliwości awansu oraz aspekt rozwoju zawodowego, co ma wpływ na ich długofalową motywację do służby wojskowej.

Odwołując się do bogatej literatury, należy wskazać, iż M. Didžgalvytė-Bujauskė, twierdzą, że czynniki motywacyjne żołnierzy obejmują wyjątkową okazję rozwoju kariery, składającą się z awansów zawodowych, specjalistycznych szkoleń, możliwości podnoszenia kwalifikacji oraz studiów na renomowanych uczelniach wojskowych. Niezwykle istotny jest także emanujący efektywnością i wspieraniem styl przywództwa, charakteryzujący się klarownymi oraz inspirującymi dyrektywami ze strony zwierzchników, jak również uznaniem dla wysiłku oddanego przez żołnierzy. Wartością nadrzędną pozostaje kultura pracy zespołowej, gdzie ważną rolę odgrywają solidne więzy

między żołnierzami, wsparcie zapewniane przez kolegów oraz poczucie przynależności do wspólnoty. Dodatkowo, aspekty hierarchii i statusu stanowią źródło motywacji poprzez możliwość awansu, noszenie insygniów i symboli jednostki oraz uznanie za osiągnięcia³²³.

Zdaniem M. Elbe, społeczne motywacje niemieckich żołnierzy obejmują te związane z relacjami międzyludzkimi, takie jak koleżeństwo, praca zespołowa, uznanie społeczne oraz możliwość prowadzenia i współpracy z innymi. Wartości te są szczególnie ważne dla wyższych stopni wojskowych, które cenią możliwość przewodzenia i podejmowania decyzji. Niższe stopnie wojskowe natomiast kładą większy nacisk na jasność hierarchii i koleżeństwo. Inne motywacje dotyczą osobistego rozwoju i kariery. Wyzwania zawodowe, możliwości rozwoju, stałe doskonalenie umiejętności oraz perspektywy awansu są kluczowe zwłaszcza dla wyższych stopni wojskowych, które szukają możliwości samorealizacji i postępu w karierze. Niższe stopnie wojskowe również cenią te aspekty, choć w mniejszym stopniu³²⁴.

Według badań A. Rzepeckiej, istotnym motywatorem dla byłych wojskowych do podjęcia pracy po zakończeniu służby jest zbyt niskie świadczenie emerytalne, które nie pozwala na utrzymanie wcześniejszego standardu życia. Ten sam mechanizm może być stosowany do czynnych żołnierzy w bazie Ramstein, którzy mogą być motywowani przez odpowiednie wynagrodzenie i dodatki finansowe. Dodatkowo, Rzepecka wskazuje na znaczenie stabilności finansowej, która jest motywatorem dla emerytowanych oficerów szukających pracy po zakończeniu kariery wojskowej. Podobnie, aktywni żołnierze mogą być motywowani przez stabilne warunki finansowe i świadczenia socjalne, takie jak ubezpieczenie zdrowotne, dodatki rodzinne czy fundusze emerytalne, które zapewniają poczucie bezpieczeństwa zarówno dla nich, jak i ich rodzin. Ponadto w publikacji Rzepecka zwraca uwagę na potrzebę ciągłego rozwoju zawodowego i zdobywania nowych kwalifikacji, co również może być silnym czynnikiem motywującym w bazie Ramstein. Żołnierze, którzy widzą możliwość awansu i podnoszenia swoich kwalifikacji, są bardziej skłonni do zaangażowania

³²³ M. Didžgalvytė-Bujauskė, D. Kraskauskienė, D. Adamonis, J. Dambrasienė, A. Jurčik, I. Stasiukaitienė, *Motivational Factors for the Lithuanian Armed Forces Personnel*, „Management of Organizations: Systematic Research” 2024, t. 90, nr 1, s. 15-31.

³²⁴ M. Elbe, op. cit., s. 10-29. <https://opus4.kobv.de/opus4-zmsbw/frontdoor/index/index/docId/465>. (dostęp: 30.08.2024)

i długoterminowej służby. Programy szkoleniowe i edukacyjne, oferujące możliwości kariery po służbie, mogą znacząco wpłynąć na ich motywację³²⁵.

Analizując natomiast psychospołeczne czynniki motywacji, należy odwołać się do publikacji B. Karakiewicz i wsp. Przede wszystkim należy zadbać o psychologiczne przygotowanie oraz wsparcie, aby odpowiednio zaadaptować się do warunków misji oraz w utrzymaniu wysokiego morale. Polscy żołnierze, uczestnicząc w misjach zagranicznych, często doświadczają intensywnych stresorów związanych z zagrożeniem życia, co zwiększa ich poziom lęku. Dlatego też, regularne wsparcie psychologiczne, zarówno instytucjonalne jak i nieinstytucjonalne, jest tak ważnym czynnikiem motywującym, pomagającym w radzeniu sobie z trudnościami i obciążeniami służby w odległych bazach. Kolejnym aspektem jest utrzymywanie kontaktu z rodziną i bliskimi. Autorki wykazują, że regularne komunikowanie się z rodziną obniża poziom lęku u żołnierzy, co pozytywnie wpływa na ich samopoczucie oraz motywację do służby. W bazie Ramstein, będącej strategicznym punktem operacyjnym, umożliwienie żołnierzom regularnego kontaktu z bliskimi może znacząco przyczynić się do poprawy ich dobrostanu psychicznego. Ponadto, stabilne warunki finansowe oraz wsparcie socjalne, takie jak ubezpieczenia zdrowotne i świadczenia rodzinne, są istotnymi elementami motywacyjnymi. Zapewnienie odpowiednich warunków bytowych oraz możliwości rozwoju zawodowego sprawia, że żołnierze czują się doceniani i zaangażowani w misję, co zwiększa ich lojalność wobec NATO³²⁶.

Badania wskazują także na znaczenie motywatorów wewnętrznych, takich jak możliwość rozwoju zawodowego, awansu oraz uczestnictwa w specjalistycznych szkoleniach i kursach. Uznanie i wsparcie ze strony przełożonych, a także pozytywne relacje z kolegami z jednostki, wpływają na ogólną satysfakcję z pełnienia służby oraz długoterminową motywację do pozostania w strukturach wojskowych. Kardynalne znaczenie mają również czynniki pozafinansowe, takie jak poczucie misji i służby na rzecz społeczeństwa oraz prestiż związany z noszeniem munduru i reprezentowaniem Sił Zbrojnych. W literaturze podkreśla się również znaczenie przejrzystego systemu ocen i awansów, który zapewnia sprawiedliwość i motywuje do osiągania lepszych

³²⁵ A. Rzepecka, *Motivation of retired officers of the Polish Army to take up work after the service*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska” 2022, z. 158, s. 525-536.

³²⁶ B. Karakiewicz, B. Rozmarynowska, M. Paszkiewicz, P. Zabielska, *Aspekty psychologiczno-społeczne uczestnictwa żołnierzy Wojska Polskiego w misjach bojowych*, „Psychiatria Polska” 2018, nr 52(5), s. 873-886.

wyników³²⁷. Potwierdzają to poniekąd T.C. Helmusa i wsp., którzy do społecznych motywacji dołączają poczucie honoru i szacunku. Ta instytucjonalna motywacja jest szczególnie silna wśród medyków, z których znaczna liczba dołączyła do Armii, aby ratować rannych żołnierzy, co odzwierciedla głęboko zakorzenione poczucie obowiązku i służby dla narodu. Ponadto, pragnienie przygody, podróży i nowych doświadczeń przyciąga tych, którzy poszukują szerszych horyzontów i odejścia od rutynowego życia, co wyraziło 41% uczestników. Ponadto, według nich, motywacje amerykańskich żołnierzy, obejmują mieszankę osobistych aspiracji i decyzji wynikających z okoliczności. Niektórzy żołnierze zgłaszali wstąpienie do Armii w wyniku rodzinnych tradycji wojskowych, pod wpływem krewnych, którzy służyli w wojsku. Ten historyczny i rodzinny kontekst często jest dominujący. Ponadto, występują również przypadki serendypii i mniej przemyślanych decyzji, co ilustruje, że dla niektórych decyzja o wstąpieniu była wynikiem natychmiastowych okazji i społecznych kontaktów, a nie długoterminowego planowania³²⁸.

Efektywne zarządzanie oraz kultura organizacyjna jednostki wojskowej stanowią ważny element motywacyjny. Przywódcy, którzy skutecznie motywują swoich podwładnych, wspierają ich rozwój i doceniają wysiłki, tworzą środowisko sprzyjające zaangażowaniu i lojalności. Zrozumienie i wsparcie ze strony przełożonych, a także otwarta komunikacja i jasne instrukcje, przyczyniają się do tworzenia pozytywnego klimatu pracy³²⁹.

4. Ekonomiczne aspekty czynników motywacyjnych wpływają na żołnierzy polskich, amerykańskich, niemieckich do pełnienia służby wojskowej.

Dla żołnierzy amerykańskich, co wynika z badań własnych, finansowe narzędzia motywacji, obejmujące wynagrodzenia, premie oraz inne formy nagród finansowych, odgrywają dużą rolę.

Ekonomiczne aspekty czynników motywacyjnych wpływających na polskich żołnierzy obejmują przede wszystkim nagrody finansowe oraz wsparcie socjalne. Nagrody finansowe to bonusy za wzorową służbę, premie za osiągnięcia, zwrot kosztów

³²⁷ D. Knopp, *Czynniki motywacyjne w służbach mundurowych*, „Kwartalnik Bellona” 2021, nr 704(1), s. 61-76.

³²⁸ T.D. Helmus, S.R. Zimmerman, M.N. Posard, J.L. Wheeler, C. Ogletree, Q. Stroud, M.C. Harrell, *Life as a Private: A Study of the Motivations and Experiences of Junior Enlisted Personnel in the U.S. Army*, RAND Corporation, Santa Monica 2018, s. 25-33.

³²⁹ M. Zielińska, *Motywacja utalentowanych żołnierzy zawodowych a system motywacyjny w Wojsku Polskim na przykładzie sił powietrznych*, „Kwartalnik Bellona” 2021, t. 707, nr 4, s. 73-90.

zakwaterowania oraz dodatki do wynagrodzenia. Te elementy znacząco wpływają na motywację żołnierzy, oferując im bezpośrednie korzyści materialne za ich wysiłek i osiągnięcia³³⁰.

Jednym z najważniejszych aspektów motywacyjnych jest atrakcyjne wynagrodzenie, które składa się z podstawowego uposażenia oraz licznych dodatków, takich jak dodatek za długoletnią służbę wojskową, specjalne dodatki za wykonywanie szczególnych zadań, np. loty i obsługę statków powietrznych, oraz nagrody i gratyfikacje urlopowe. Taki system wynagrodzeń nie tylko przyciąga nowych rekrutów, ale również zachęca do długoterminowej służby, oferując stabilność finansową i dodatkowe korzyści związane z postępami kariery. Kolejnym czynnikiem jest możliwość awansu zawodowego i rozwoju osobistego, który realizowany jest poprzez dostęp do różnorodnych szkoleń specjalistycznych, kursów doskonalących oraz studiów w akademiach wojskowych. Możliwość podnoszenia kwalifikacji i zdobywania nowych umiejętności stanowi silny motywator wspierający rozwój zawodowy, samorealizację i satysfakcję z pełnionej służby. Zielińska podkreśla również znaczenie wsparcia psychologicznego oraz utrzymywania odpowiednich relacji z rodziną i bliskimi. Regularny kontakt z rodziną oraz dostęp do wsparcia psychologicznego redukują poziom stresu i lęku u żołnierzy, co korzystnie wpływa na ich ogólne samopoczucie i motywację do służby. Stabilne warunki socjalne, takie jak ubezpieczenia zdrowotne i świadczenia rodzinne, odgrywają także znaczącą rolę, zapewniając żołnierzom i ich rodzinom niezbędne wsparcie³³¹.

Wyniki przeprowadzonych badań własnych potwierdzają, że stabilność zatrudnienia oraz przewidywalność miejsca pracy są istotnymi czynnikami motywacyjnymi dla żołnierzy, szczególnie w grupie młodych rekrutów. Jest to zgodne z teorią D. Knoppa³³², który wskazuje, że te elementy są najważniejsze dla osób poszukujących bezpieczeństwa zawodowego. W przeprowadzonej analizie statystycznej zauważono, że polscy żołnierze przywiązują szczególną wagę do tych aspektów, co znajduje odzwierciedlenie w ich odpowiedziach dotyczących pewności zatrudnienia oraz przewidywalności miejsca pracy. Dodatkowo badania własne wykazały znaczenie systemu wynagrodzeń jako jednego z kluczowych elementów motywacyjnych. Wyniki

³³⁰ M. Didžgalvytė-Bujauskė, D. Kraskauskienė, D. Adamonis, J. Dambrauskienė, A. Jurčik, I. Stasiukaitienė, op. cit., s. 15-31.

³³¹ M. Zielińska, *Motywacja utalentowanych...*, op. cit., s. 73-90.

³³² D. Knopp, op. cit., s. 61-76.

te są zgodne z podejściem przywoływanego D. Knoppa³³³, który podkreśla, że system wynagrodzeń w służbach mundurowych nie ogranicza się do podstawowego uposażenia, lecz obejmuje dodatkowe świadczenia, jak premie, nagrody za osiągnięcia oraz dodatki za służbę w trudnych warunkach. To zróżnicowane w systemie finansowym było ważne szczególnie dla żołnierzy amerykańskich, którzy ocenili wynagrodzenie jako jeden z głównych motywatorów.

D. Knopp wśród czynników motywacyjnych służb mundurowych wyróżnia przede wszystkim stabilność zatrudnienia oraz przewidywalność miejsca pracy, co ma szczególne znaczenie dla młodych rekrutów poszukujących bezpieczeństwa zawodowego. Kolejnym elementem jest system wynagrodzeń, który obejmuje nie tylko podstawowe uposażenie, ale również dodatkowe świadczenia finansowe, takie jak premie, nagrody za osiągnięcia oraz dodatki za służbę w trudnych warunkach. Istotnym czynnikiem motywującym jest również system emerytalny, umożliwiający wcześniejsze przejście na emeryturę po 20 latach służby, co stanowi znaczący bodziec dla wielu żołnierzy³³⁴. Wyniki badań własnych wskazują, że ten aspekt stabilności finansowej po zakończeniu służby wpływa na długoterminową motywację żołnierzy oraz ich lojalność względem pracodawcy.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że stabilna pensja oraz dodatkowe świadczenia finansowe oraz pozafinansowe są kluczowymi czynnikami motywacyjnymi dla żołnierzy amerykańskich. Te ustalenia są zgodne z badaniami T.C. Helmusa i wsp.³³⁵, którzy podkreślili znaczenie ekonomicznych motywatorów w decyzjach o podjęciu służby wojskowej. W ich badaniu 32% uczestników wskazało korzyści, takie jak opieka zdrowotna, pomoc w opłacaniu czesnego oraz GI Bill. Również wyniki badań własnych pokazują, że amerykańscy żołnierze wysoko cenią wsparcie finansowe oraz możliwość rozwoju kariery, co w wielu przypadkach przeważa nad innymi aspektami zawodowymi. Ponadto 24% żołnierzy badanych przez Helmusa³³⁶ wskazało stabilną pensję jako główny motywator, co znalazło potwierdzenie w wynikach badań własnych, w których stabilność finansowa okazała się kluczowa dla motywacji zawodowej. W szczególności amerykańscy żołnierze, częściej niż ich polscy oraz niemieccy odpowiednicy, podkreślali znaczenie wynagrodzenia w kontekście poprawy jakości życia oraz uniknięcia pracy

³³³ Ibidem.

³³⁴ Ibidem.

³³⁵ T.D. Helmus, S.R. Zimmerman, M.N. Posard, J.L. Wheeler, C. Ogletree, Q. Stroud, M.C. Harrell, op. cit., s. 25-33.

³³⁶ Ibidem.

w sektorach oferujących niskie wynagrodzenie i ograniczone perspektywy. Interesującym uzupełnieniem wyników jest także aspekt społeczny wskazany przez Helmusa i wsp.³³⁷, gdzie 22% uczestników badania zauważyło, że wstąpienie do służby wojskowej było sposobem na ucieczkę od niekorzystnych warunków życia. Wyniki badań własnych wskazują, że żołnierze amerykańscy postrzegają służbę wojskową jako szansę na stabilność nie tylko finansową, ale także społeczną.

W kontekście ekonomicznych czynników warto odwołać się do pracy T.C. Helmusa i wsp. Według ich badania ekonomiczne motywacje amerykańskich żołnierzy obejmują przede wszystkim dążenie do uzyskania korzyści takich jak opieka zdrowotna, pomoc w opłacaniu czesnego i GI Bill, co zostało podkreślone przez 32% uczestników. Te korzyści stanowią znaczący magnes, zwłaszcza dla osób poszukujących stabilności finansowej i możliwości dalszej edukacji oraz rozwoju kariery. Dodatkowo, znacząca część żołnierzy (24%) wskazała stabilną pensję jako kluczowy motywator, przy czym niektórzy postrzegają służbę wojskową jako preferowaną alternatywę dla nisko płatnych, bez perspektywicznych prac. Ten ekonomiczny bodziec jest dodatkowo wzmocniony przez chęć ucieczki od negatywnych środowisk, co wskazało 22% uczestników, którzy podkreślili, że wstąpienie do Armii było sposobem na opuszczenie niepożądanych osobistych lub rodzinnych okoliczności³³⁸.

Ekonomiczne motywacje żołnierzy niemieckich także obejmują korzyści materialne, takie jak wynagrodzenie, szerokie świadczenia socjalne, bezpieczne warunki pracy oraz stabilność zatrudnienia. Żołnierze wszystkich stopni cenią sobie te aspekty, przy czym wynagrodzenie i stabilność zatrudnienia są szczególnie istotne dla niższych stopni wojskowych, które poszukują bezpieczeństwa finansowego i pewności zatrudnienia. Świadczenia socjalne, takie jak bezpłatna opieka medyczna są także ważne³³⁹. Według badania: *Wie attraktiv ist die Bundeswehr als Arbeitgeber?* Ekonomiczne czynniki motywacyjne obejmują atrakcyjne wynagrodzenie, świadczenia socjalne oraz bezpieczeństwo pracy³⁴⁰. Co więcej, wyniki badań własnych potwierdzają te informacje, wskazując, że niemieccy żołnierze przywiązują dużą wagę do bezpieczeństwa pracy i odpowiedzialności zawodowej. Także stabilne warunki

³³⁷ Ibidem.

³³⁸ T.D. Helmus, S.R. Zimmerman, M.N. Posard, J.L. Wheeler, C. Ogletree, Q. Stroud, M.C. Harrell, op. cit., s. 25-33.

³³⁹ M. Elbe, op. cit., s. 10-29. <https://opus4.kobv.de/opus4-zmsbw/frontdoor/index/index/docId/465> (dostęp: 24.09.2025).

³⁴⁰ G. Richter, op. cit., s. 21-41. <https://d-nb.info/1197536043/34> (dostęp: 24.09.2025).

zatrudnienia oraz świadczenia pozafinansowe, jak m.in. opieka medyczna, zostały ocenione wysoko przez badanych, co jest spójne z wynikami wcześniejszych badań. Wyniki testów statystycznych wykazały, że stabilność zatrudnienia oraz świadczenia socjalne są jednymi z najważniejszych czynników, które wpływają na motywację żołnierzy niemieckich, szczególnie wśród osób pełniących niższe funkcje wojskowe. Reasumując, wyniki badań własnych potwierdzają ustalenia badania *Wie attraktiv ist die Bundeswehr als Arbeitgeber?*, wskazując, że atrakcyjne wynagrodzenie, świadczenia socjalne oraz bezpieczeństwo pracy są ważnymi elementami motywacji ekonomicznej żołnierzy niemieckich.

5. Czynniki motywacyjne przeważające wśród żołnierzy polskich, amerykańskich, niemieckich pełniących służbę wojskową w HQ AIRCOM.

Analiza wyników badań własnych wskazuje na istotność samooceny poziomu motywacji badanych żołnierzy w kontekście umiejętności motywowania podwładnych. Wynika to z jednego z obszarów motywacji badanego przy pomocy kwestionariusza ankiety, która zakładał, że istnieje związek pomiędzy umiejętnością motywowania podwładnych a własną samooceną poziomu motywacji badanych żołnierzy. Wnioskuje się wówczas, że własna samoocena motywacji żołnierzy może wpływać na ich zdolność motywowania innych członków zespołu. Warto zwrócić uwagę na to, że silna samoocena motywacji może być nadrzędnym czynnikiem w efektywnym zarządzaniu i motywowaniu podwładnych.

Model czynników motywacyjnych dla żołnierzy pełniących służbę wojskową w HQ AIRCOM obejmuje trzy główne kategorie: niematerialne, wewnętrzne i społeczne. Czynniki niematerialne, takie jak poczucie misji i obowiązku, są szczególnie ważne dla żołnierzy niemieckich, którzy również cenią wsparcie zespołowe i uznanie od kolegów. Czynniki wewnętrzne, obejmujące indywidualne cele i dążenie do sukcesu, są priorytetowe dla żołnierzy polskich, którzy dodatkowo cenią uznanie i relacje społeczne oraz skuteczność motywowania przez dowódców. Dla żołnierzy amerykańskich ważne są czynniki materialne, w tym wynagrodzenia, premie oraz możliwości awansu i rozwoju zawodowego. Zatem dla żołnierzy polskich centralność i sukces, uznanie i relacje społeczne oraz skuteczność motywowania przez dowódców są najważniejsze; dla żołnierzy niemieckich wsparcie zespołowe, uznanie od kolegów, poczucie misji i obowiązku oraz satysfakcja z pracy; a dla żołnierzy amerykańskich

główne znaczenie mają czynniki materialne, wynagrodzenia i premie oraz możliwości awansu i rozwoju zawodowego.

Na motywację żołnierzy w różnych krajach wpływa szereg różnych czynników. W Niemczech kluczowymi czynnikami motywującymi są np. wsparcie rodziny i środowisko społeczne żołnierza. W Polsce chęć wykorzystania wiedzy i doświadczenia, a także potrzeba wyższej emerytury wraz ze skłonnością emerytowanych funkcjonariuszy do poszukiwania pracy po zakończeniu służby. W USA satysfakcja osobista oraz obowiązek, honor, ojczyzna są niebagatelными czynnikami motywującymi żołnierzy³⁴¹.

W jednej publikacji autorzy – R.R. Krebs i R. Ralston³⁴² – przeanalizowali, jakie motywy dotyczące powodów służby wojskowej wierzą Amerykanie. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że pomimo rzeczywistości opartej na rekrutacji rynkowej, znaczna część Amerykanów wciąż wyznaje idealizowany obraz żołnierzy, których motywuje poświęcający się patriotyzm. Tego rodzaju przekonania są najbardziej rozpowszechnione wśród konserwatywnych Amerykanów. Liberalni Amerykanie natomiast częściej wierzą, że żołnierze wstępują do wojska głównie z powodów ekonomicznych, a ci najbardziej na „lewo” są bardziej skłonni twierdzić, że służba wojskowa jest dla wielu ucieczką przed trudnymi warunkami życiowymi. Wyniki badań własnych w dużej mierze potwierdzają tę dwoistość postrzegania motywacji żołnierzy. Przeprowadzone analizy wykazały, że amerykańscy żołnierze przypisują motywacjom finansowym średnią rangę wynoszącą 93,91, co istotnie wyróżnia ich na tle respondentów z innych krajów, takich jak Niemcy (59,75) czy Polska (92,47; $p < 0,001$). Wskazuje to na wysoką wartość ekonomicznych aspektów służby, takich jak stabilność finansowa, wynagrodzenia czy dodatki za służbę w trudnych warunkach jako determinant podejmowania decyzji o wstąpieniu do wojska.

Motywacje związane z lojalnością wobec sojuszu oraz wartościami społecznymi, jak wynika z badań własnych, zostały zaklasyfikowane jako istotne, choć nie jako dominujące, w strukturze motywacyjnej badanych żołnierzy. Czynniki społeczne osiągnęły w badaniach znormalizowaną średnią 64,45 w skali 0-100, co podkreśla ich znaczenie jako elementy wspierającego gotowość operacyjną i morale w warunkach służby wojskowej. Jednocześnie czynniki wewnętrzne osiągnęły w badaniach średnia

³⁴¹ D.J. Traversa, *Motivational Factors in Combat: A Comparison of German and American Soldiers in World War II Using Content Analysis (THESIS)*, Wright-Patterson Air Force Base, Ohio 1995, s. ii.

³⁴² R.R. Krebs, R. Ralston, op. cit., s. 25-48.

wartość 55,74 w tej samej skali. Wskazuje to na ich umiarkowaną, lecz zauważalną obecność w hierarchii motywacyjnej badanych. Koreluje to z wynikami badań Krebsa i Ralstona, którzy wskazywali, że wśród bardziej konserwatywnych grup społecznych w USA utrzymuje się idealizowany obraz żołnierza kierującego się patriotyzmem i wartościami narodowymi.

Co ciekawe, badania ujawniły również rozbieżności między respondentami z doświadczeniem wojskowym a ich rodzinami: ci pierwsi częściej przyznają, że główną motywacją do służby są wynagrodzenia i korzyści materialne, podczas gdy ich rodziny bardziej wierzą w narrację patriotycznej służby. Wyniki sugerują, że w umyśle amerykańskiego społeczeństwa obraz żołnierza-obywatela nadal jest żywy. Autorzy wskazują na znaczące implikacje dla polityki, sugerując, że różne strategie rekrutacyjne mogą mieć różne skuteczności w zależności od wartości i przekonań adresatów. Na przykład, jeżeli część społeczeństwa wierzy, że żołnierze są motywowani przede wszystkim patriotyzmem, mogą być bardziej wrażliwi na ofiary i mniej skłonni do popierania użycia siły militarnej. Z drugiej strony, ci, którzy wierzą w ekonomiczne motywacje, mogą być bardziej akceptujący wobec misji wojskowych. Te rozbieżności w przekonaniach podkreślają, jak ważne jest zrozumienie społecznych narracji dotyczących motywacji żołnierzy, gdyż mają one bezpośredni wpływ na postawy społeczne wobec wojska i decyzje polityczne związane z obronnością³⁴³.

6. Jakie są podobieństwa a jakie różnice w hierarchii czynników motywacyjnych żołnierzy polskich, amerykańskich, niemieckich pełniących służbę w HQ AIRCOM?

Na podstawie analizy wyników badań własnych, można stwierdzić, że żołnierze polscy, niemieccy i amerykańscy wykazywali podobieństwa w pewnych obszarach motywacyjnych. Na przykład, wszyscy trzej mieli silne poczucie odpowiedzialności i zaangażowanie w wykonywaną pracę. Ponadto, w kontekście pracy zespołowej, amerykańscy żołnierze również mogli wykazywać podobną motywację do współpracy i osiągania celów grupowych jak ich koledzy z Polski i Niemiec. Warto zauważyć, że analiza nie wykazała istotnych różnic pomiędzy tymi grupami w niektórych obszarach motywacyjnych, co sugeruje pewne podobieństwa w motywacji do wykonywania zadań.

Zaś różnice między żołnierzami polskimi, niemieckimi i amerykańskimi dotyczyły różnych czynników motywacyjnych. Na przykład, polscy żołnierze wykazywali silniejszą motywację do pracy zespołowej niż niemieccy żołnierze.

³⁴³ R.R. Krebs, R. Ralston, op. cit., s. 25-48.

Natomiast możliwość awansu silniej motywowała do pracy polskich niż niemieckich żołnierzy. Ponadto, polscy żołnierze mieli wyższy poziom szczęścia w skali materializmu niż żołnierze niemieccy i amerykańscy. Natomiast niemieccy żołnierze cechowali się wyższym nasileniem niematerialnych czynników motywacyjnych niż żołnierze amerykańscy. Te różnice w czynnikach motywacyjnych mogą wpływać na sposób, w jaki żołnierze wykonują swoje obowiązki oraz angażują się w pracę. Czynnikiem motywującym żołnierzy są: spójność społeczna, ideologia, przymus i wreszcie nagroda finansowa. Dowódca w armii wymaga czegoś więcej niż tylko wiedzy, wymaga odwagi, wytrwałości i dużej odpowiedzialności. Wymaga pracy i poświęceń. W niektórych przypadkach lider zmuszony jest podejmować najtrudniejsze decyzje, wykazywać się inicjatywą i podejmować ryzyko czasami ogromne. Żołnierze ufają sobie nawzajem dzięki nawiązanym między nimi powiązaniom interpersonalnym. Ufają armii, ponieważ musiała ona przyciągać członków, a nie ich rekrutować. Żołnierze mają za zadanie nadawać armii moralny kierunek wojny. W armii zawodowej żołnierze są również szkoleni na tyle, aby rozumieć moralne powody walki³⁴⁴. Literatura potwierdza, że podobieństwa w hierarchii czynników motywacyjnych żołnierzy i innych grup zawodowych obejmują bezpieczeństwo pracy i wynagrodzenie, które są kluczowymi motywatorami. Żołnierze, podobnie jak inni pracownicy, cenią stabilność zatrudnienia i godziwe wynagrodzenie, choć czynniki związane z komunikacją i polityką środowiskową mają dla nich mniejsze znaczenie. Różnice polegają na priorytetyzacji – dla żołnierzy najważniejsze jest bezpieczeństwo pracy³⁴⁵.

Żołnierze polscy kładą największy nacisk na centralność i sukces, ceniąc uznanie oraz efektywne motywowanie przez dowódców. Niemieccy żołnierze skupiają się na aspektach społecznych i niematerialnych, takich jak wsparcie zespołowe, uznanie od kolegów, poczucie misji i obowiązku, oraz satysfakcja z pracy i pewność zatrudnienia. Amerykańscy żołnierze są najbardziej zmotywowani przez czynniki materialne, w tym wynagrodzenia, premie, możliwości awansu i rozwój zawodowy, chociaż również cenią relacje interpersonalne i uznanie w zespole.

Hierarchia czynników motywacyjnych dla żołnierzy z poszczególnych krajów prezentuje się, więc w następujący sposób:

³⁴⁴ C.I. Mitrea, *Leadership and Soldier's Motivation*, Lumen International Scientific Conference Logos Universality Mentality Education Novelty, Editura Lumen. Department of Economics, 2011, t. 1, s. 110.

³⁴⁵ T.N. Chenashek, M.N. Chenashek, *Hierarchical Classification of Factors Affecting Job Motivation among Members of the Military Center*, „Journal of Police Medicine” 2016, t. 5, nr 4, s. 283-290.

- Polska: 1) Czynniki wewnętrzne; 2) Czynniki społeczne; 3) Czynniki materialne;
- Niemcy: 1) Czynniki społeczne; 2) Czynniki niematerialne; 3) Czynniki materialne;
- USA: 1) Czynniki materialne; 2) Czynniki wewnętrzne; 3) Czynniki społeczne.

Przechodząc do konkluzji, należy odpowiedzieć na główne pytanie badawcze, a mianowicie: ***Jakie czynniki motywacyjne wpływają na pełnienie służby wojskowej żołnierzy w Sojuszniczym Dowództwie Sił Powietrznych NATO w kontekście bezpieczeństwa międzynarodowego?***

Czynniki motywacyjne żołnierzy NATO są zróżnicowane według narodowości. Polscy żołnierze są głównie motywowani przez indywidualne cele, uznanie, relacje społeczne oraz wynagrodzenia i premie. Niemieccy żołnierze cenią wsparcie zespołowe, uznanie, poczucie misji, satysfakcję z pracy oraz stabilność zatrudnienia. Amerykańscy żołnierze są przede wszystkim motywowani przez wynagrodzenia, premie, awanse i rozwój zawodowy, a także przez satysfakcję osobistą i obowiązki. W bazie lotniczej w Ramstein polscy żołnierze koncentrują się na sukcesie indywidualnym i uznaniu, niemieccy na wsparciu zespołowym i misji, a amerykańscy na wynagrodzeniach i awansach.

Baza Lotnicza Ramstein, będąca największą zagraniczną bazą lotniczą Stanów Zjednoczonych, nie tylko wspiera operacje logistyczne, ale także stanowi strategiczny punkt dla ewakuacji medycznej rannych żołnierzy z konfliktów takich jak te w Iraku i Afganistanie³⁴⁶. Żołnierze pełniący służbę w tak ważnej bazie mogą odczuwać silne poczucie misji i odpowiedzialności za globalne bezpieczeństwo, co jest istotnym czynnikiem motywującym. Jednym z głównych motywatorów dla żołnierzy jest poczucie uczestnictwa w operacjach o strategicznym znaczeniu. Jak wskazuje jedna z publikacji, współczesne zagrożenia wymagają od sił zbrojnych zdolności do realizacji szerokiego zakresu zadań, co jest szczególnie widoczne w działalności Sił Powietrznych NATO. Ramstein, dzięki swojej infrastrukturze i zdolności do szybkiej reakcji, umożliwia żołnierzom uczestnictwo w dynamicznych i kluczowych operacjach, co zwiększa ich zaangażowanie i poczucie wartości. Motywacja żołnierzy jest również wzmocniana przez możliwość pracy w zaawansowanym technicznie środowisku. Baza Ramstein jest wyposażona w nowoczesne technologie i sprzęt wojskowy, co umożliwia żołnierzom rozwijanie swoich umiejętności i zdobywanie doświadczenia w pracy z najnowszymi

³⁴⁶ E. Rassbach, *Protesting U.S. Military Bases in Germany*, „Peace Review: A Journal of Social Justice” 2010, t. 22, nr 2, s. 121-127.

systemami. Dodatkowo, baza Ramstein oferuje żołnierzom stabilne warunki służby, w tym odpowiednie zaplecze logistyczne i wsparcie socjalne. W artykule podkreślono znaczenie infrastruktury i wsparcia logistycznego dla operacji lotniczych, co jest bezpośrednio związane z zadowoleniem i motywacją personelu wojskowego. Zapewnienie odpowiednich warunków bytowych i możliwości rekreacyjnych w bazie jest niezwykle ważne dla utrzymania wysokiego morale żołnierzy³⁴⁷.

Bazując na artykule A. Sukmana Sudardi i S. Adi można stwierdzić, że motywacja pracy ma znaczący wpływ na efektywność operacyjną żołnierzy. Badania przeprowadzone na próbie 77 żołnierzy wykazują, że motywacja znacząco wpływa na ich wydajność, co potwierdza współczynnik korelacji na poziomie 0,813. Wyniki analizy regresji wskazują, że motywacja pracy wyjaśnia 66,1% zmienności wydajności żołnierzy. Wysoki poziom motywacji skutkuje lepszym wykonywaniem zadań, większym zaangażowaniem oraz mniejszą liczbą błędów i konieczności powtarzania zadań. Żołnierze, którzy są odpowiednio zmotywowani, wykazują większą staranność w wykonywaniu swoich obowiązków, lepsze zrozumienie używanego sprzętu oraz większą dbałość o jego konserwację i utrzymanie. W badaniu podkreślono, że motywacja pracy jest związana z wieloma czynnikami, w tym polityką organizacyjną, warunkami pracy, relacjami interpersonalnymi, dochodami oraz możliwościami rozwoju osobistego. Efektywne zarządzanie tymi czynnikami przez przełożonych, w tym udzielanie szczerych pochwał, pomoc w razie potrzeby oraz zapewnianie narzędzi do pracy, prowadzi do zwiększenia komfortu pracy, poczucia własnej wartości oraz motywacji żołnierzy. W konsekwencji, wysoka motywacja pracy przekłada się na lepszą gotowość operacyjną i efektywność działań bojowych, co jest niezbędne przy zarządzaniu bezpieczeństwem np. w warunkach kryzysu militarnego³⁴⁸.

Podsumowanie

Analiza wyników badań w kontekście powyższych założeń potwierdza, że istotne różnice w poziomie motywacji do pełnienia służby wojskowej mogą być zależne od narodowości badanych żołnierzy. Wyniki wskazują, że czynniki motywacyjne mogą mieć różne nasilenie i wpływ w zależności od kraju pochodzenia personelu wojskowego. Zatem hipoteza główna dysertacji, zakładająca zależność między

³⁴⁷ G. Kołata, *Airbase as Defended Asset for Air Defense*, „Safety & Defense” 2019, nr 5(1), s. 37-45.

³⁴⁸ A. Sukmana Sudardi, S. Adi, *The Effect of Work Motivation Toward a Performance of Soldiers in Implementing Operation Readiness*, „Ecoforum Journal” 2020, t. 9, nr 1(21), s. 1-11.

narodowością a poziomem motywacji i nasileniem czynników motywacyjnych, może być potwierdzona na podstawie analizy przeprowadzonych badań. Na podstawie pytania badawczego oraz sformułowanej hipotezy głównej w ramach dysertacji, można przypuszczać, że istnieje związek pomiędzy czynnikami motywacyjnymi a poziomem motywacji badanych żołnierzy z różnych krajów członkowskich NATO. Analiza tych czynników motywacyjnych oraz ich wpływu na decyzje dotyczące pełnienia służby wojskowej może dostarczyć cennych informacji na temat różnic między narodowościami badanych żołnierzy.

Współcześnie motywacja uznawana jest za nadrzędny czynnik, który umożliwia wygrywanie konfliktów zbrojnych, co trafnie oddaje określenie stosowane w armii izraelskiej, gdzie nazywana jest „tajną bronią”. Sama etymologia tego słowa pochodzi od łacińskiego czasownika *moveo*, które tłumaczone jest jako ‘oddziaływać, nakłaniać, wywierać wpływ, sprawiać, powodować’. Ta definicja bardzo dobrze oddaje istotność roli motywacji w kierowaniu ludźmi³⁴⁹. Znaczenie motywacji w działaniach militarnych podkreśla F. Rodrigues-Goulart, wskazując, że pomimo ogromnych postępów w technice wojennej, żołnierz bojowy – ten, który obsługuje czołgi, helikoptery, systemy uzbrojenia, atakuje pojazdy opancerzone i broni posterunku – pozostaje kluczowym elementem na polu bitwy.

Motywacja jest i zawsze będzie mieć fundamentalne znaczenie nie tylko w samym prowadzeniu żołnierzy w różnych sytuacjach (np. osiągnięcia sukcesu w walce), lecz także w całym systemie bezpieczeństwa³⁵⁰. Potwierdza to dyskurs naukowy, zaś imperatywne poczucie bezpieczeństwa stanowi konieczność, która odczuwana jest przez każdą jednostkę³⁵¹. Zgodnie z rozważaniami L.F. Korzeniowskiego, jest to zarówno fundamentalna potrzeba suwerennych państw, jak i kompleksowych struktur międzynarodowych³⁵². Spełnienie tejże potrzeby pozostaje kluczowym aspektem, który nie tylko zagwarantuje egzystencję, lecz także umożliwi ewolucję jednostek i społeczności w globalnym kontekście³⁵³.

W konglomeracie motywacji żołnierzy do posługi w Sojusznicy Dowództwie Sił Powietrznych NATO wewnętrzne potrzeby związane z lojalnością oraz troską

³⁴⁹ *Moveo*, [w:] *Mały słownik łacińsko-polski*, J. Korpany (red.), Warszawa 2001, s. 409.

³⁵⁰ F. Rodrigues-Goulart, *Combat motivation*, „Military Review” 2006, Nov/Dec, t. 86, nr 6, s. 93-96.

³⁵¹ A. Szczepański, *Pojęcie bezpieczeństwa i jego typologia – próba systematyzacji*, „Zeszyty Naukowe Collegium Witelona” 2023, nr 48(3), s. 27-41.

³⁵² L.F. Korzeniowski, *Podstawy nauk o bezpieczeństwie. Zarządzanie bezpieczeństwem*, Difin, Warszawa 2012, s. 76.

³⁵³ A. Maslow, *Motywacja i osobowość...*, op. cit., s. 68.

znajdują swój odpowiednik w zaangażowaniu żołnierzy w misje NATO, co przyczynia się do zabezpieczenia ich macierzystych państw oraz integralności sojuszu jako całości. Pozostający w strukturach NATO żołnierze są świadomi, że ich interwencje mają doraźny wpływ nie tylko na ochronę bliskich, lecz również na globalną homeostazę. Pełnienie służby w ramach NATO dostarcza im nie tylko profesjonalnej satysfakcji, ale i osobistego ukojenia, wynikającego z partycypacji w wielowymiarowych operacjach mających na celu utrzymanie pokoju i stabilizacji. Tym samym, aktywność w NATO przestaje być jedynie dyżurem, lecz staje się sublimacyjnym źródłem zarówno zadowolenia, jak i inspiracji do kontynuacji działań. Co ciekawe – w wojsku – które uznawane jest za kolebkę pozostałych służb mundurowych, motywację postrzegano jako „ten” najważniejszy czynnik, który decyduje o sukcesie oraz zwycięstwie, choć na przestrzeni wieków było to opisywane różnymi słowami, jak m.in.: „hart ducha” czy „siła duszy”. Warto, zatem przywołać, jak rozpatrywał to Ksenofont, uczeń Sokratesa, a zarazem starożytny dowódca wojskowy oraz pisarz: *nie liczy, 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*. Z kolei, klasyk sztuki wojennej, generał Carl von Clausewitz, był zdania, że: *siła fizyczna wydaje się niewiele więcej warta niż drewniana rękojeść, podczas gdy czynniki moralne są szlachetnym metalem, prawdziwą bronią, precyzyjnym ostrzem*. Niezwykle istotne jest również stanowisko Marszałka Józefa Piłsudskiego, który uważał, że *zwycięstwo w trzech czwartych zależy od siły i postawy moralnej wojska i społeczeństwa, a w jednej czwartej do przygotowania pod względem technicznym*³⁵⁴. R. Wiśniewski zauważa, że z czasem motywację zaczęto utożsamiać z tzw. morale, a oba pojęcia stosowano zamiennie. Przy czym zaznaczyć należy, że nie są one tożsame semantycznie. Morale oddziały, armii, bądź innej grupy ludzi to przede wszystkim miara gotowości do walki bądź do podejmowania wyzwań, poczucie misji oraz wiara w zwycięstwo. Motywacja, z kolei to stan psychologiczny, przyczyniający się do stopnia, w jakim człowiek się w „coś” angażuje, obejmujący czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowanie ludzkie zmierzające w określonym kierunku³⁵⁵. W kontekście omawianego zagadnienia znacząca może być także, tzw. „Combat Motivation”, czyli motywacja bojowa. Motywacja bojowa

³⁵⁴ Wszystkie cytaty pochodzą z artykułu: R. Wiśniewski, *Rola systemów motywacyjnych...*, op. cit., s. 94.

³⁵⁵ R. Wiśniewski, *Rola systemów motywacyjnych...*, op. cit., s. 94.

to złożona i wieloaspektowa koncepcja³⁵⁶. Aktualny paradygmat motywacji bojowej, oparty na koncepcji grup pierwotnych, zakłada, że kluczową siłą motywującą są więzi społeczne, czyli kohezja jednostek. Kohezja jest postrzegana jako istotny czynnik wpływający na efektywność militarną oraz osiągnięcia w środowiskach konfliktowych. W kontekście jednostek Sił Powietrznych NATO, te więzi mogą manifestować się poprzez zaawansowaną współpracę i wzajemne wsparcie. M. Pawiński i G. Chami identyfikują trzy główne wyzwania związane z tym podejściem: jednowymiarowe postrzeganie motywacji, motywację opartą na zewnętrznych czynnikach oraz stronniczość wynikającą z subiektywnej samooceny. Aktualny model nie rozpatruje motywacji jako odrębnej jednostki od kohezji; nie traktuje motywacji jako fundamentalnej wartości ludzkiej, lecz jako efekt uboczny procesów socjalizacyjnych. Proponują oni nowy model motywacji bojowej oparty na Teorii Samostanowienia, który może mieć przełomowe implikacje dla Sił Powietrznych NATO. Teoria ta postuluje, że motywacja ludzka wymaga zaspokojenia trzech fundamentalnych potrzeb psychologicznych: kompetencji, spokrewnienia i autonomii. W ramach jednostek Sił Powietrznych, realizacja tych potrzeb może przejawiać się poprzez rozwijanie zaawansowanych umiejętności pilotażowych i technicznych (kompetencja), budowanie silnych więzi między członkami załogi oraz dowództwem (spokrewnienie), oraz umożliwienie pewnej autonomii w podejmowaniu decyzji operacyjnych (autonomia). Stopień zadowolenia z tych trzech potrzeb prowadzi do różnych typów motywacji – od wewnętrznej do zewnętrznej – z indywidualnymi konsekwencjami dla procesu uczenia się, osiągnięć i dobrostanu jednostki. Włączenie tego modelu do Sił Powietrznych NATO mogłoby przyczynić się do zwiększenia efektywności operacyjnej oraz poprawy satysfakcji i zaangażowania kadry³⁵⁷.

³⁵⁶ J.M.G. van der Dennen, *Combat Motivation*, „Peace Review: A Journal of Social Justice” 2005, nr 17(1), s. 81-89.

³⁵⁷ M. Pawiński, G. Chami, *Why they fight? Reconsidering the role of motivation in combat environments*, „Defence Studies” 2019, nr 19(3), s. 297-317.

ZAKOŃCZENIE

Mimo że istnieje cały szereg różnorodnych teorii motywacji, w praktyce trudno jest stworzyć jednolity system motywowania żołnierzy, który sprawdzałby się w każdych warunkach i w każdej narodowości. Skonstruowanie systemu motywacyjnego, adekwatnego do potrzeb i możliwości Sił Zbrojnych, a jednocześnie spełniającego oczekiwania personelu wojskowego nie jest łatwe. Utrudnienia wynikają z ciągle zachodzących zmian w armii i w otoczeniu w ogóle. Zmieniają się potrzeby oraz preferencje żołnierzy i samych dowódców. Zmienia się rzeczywistość operacyjna, bezpieczeństwo międzynarodowe, układ sił polityczno-militarnych w Europie i na świecie. Rośnie wysokość uposażeń oraz innych składników płacowych.

Z drugiej strony istnieje wiele cech wspólnych żołnierzy różnych narodowości – ich cele, problemy, które napotykają w codziennej służbie, motywacja do wykonywania obowiązków zawodowych. Na podstawie przeprowadzonych badań widać pewne podobieństwa między żołnierzami różnych narodowości, co świadczy o pewnej uniwersalności ich podejścia do pracy i trudności z niej wynikających.

Dobrze zmotywowani żołnierze, nastawieni na realizację celów militarnych, osiągają lepsze rezultaty w pracy, są zaangażowani, zmotywowani, chcą pozostać dłużej w Siłach Zbrojnych. Zachodzi jasny i ścisły związek między pomiędzy potrzebami człowieka, a jego motywacją do pracy.

Motywacja, rozumiana jako gotowość człowieka do podejmowania określonych działań, stanowi podstawę wydajniejszej pracy, wpływa na satysfakcję zawodową oraz na utożsamianie się z wartościami organizacji. Istnieje zatem duża zależność między motywacją żołnierzy, a skutecznym zarządzaniem personelem wojskowym, ich aspiracjami zawodowymi oraz podejmowanymi działaniami związanymi z karierą militarną. Im dogłębniej zbadana będzie ta relacja, tym większe szanse na utrzymanie silnej, licznej armii z wykwalifikowanymi żołnierzami pozostającymi na dłużej w strukturach wojskowych.

Motywacja żołnierzy do pełnienia służby wojskowej stanowi istotny element nie tylko dla funkcjonowania narodowych sił zbrojnych, lecz również dla szerszego systemu bezpieczeństwa międzynarodowego. W dobie współczesnych zagrożeń – takich jak konflikty hybrydowe, cyberataki, niestabilność regionalna czy wyzwania wynikające

z rywalizacji geopolitycznej – to właśnie czynnik ludzki pozostaje kluczowym ogniwem efektywnego reagowania na kryzysy oraz utrzymania zdolności obronnych.

Wyniki analiz oraz refleksje przedstawione w niniejszej pracy potwierdzają, że poziom motywacji żołnierzy, a także czynniki ją warunkujące, mają bezpośrednie przełożenie na gotowość bojową, morale i zdolność do współpracy w środowisku wielonarodowym. Szczególne znaczenie zyskuje to w ramach struktur takich jak NATO, gdzie skuteczność operacji zależy nie tylko od technologii i strategii, ale również od psychologicznego i społecznego przygotowania personelu wojskowego.

Przykładem instytucji, w której powyższe zależności stają się szczególnie widoczne, jest Sojusznicze Dowództwo Sił Powietrznych NATO (Headquarters Allied Air Command – HQ AIRCOM) z siedzibą w Ramstein. Dowództwo to odgrywa kluczową rolę w planowaniu i prowadzeniu operacji powietrznych w ramach kolektywnej obrony, nadzoru przestrzeni powietrznej oraz działań odstraszających. Sprawność jego działania opiera się nie tylko na interoperacyjnych systemach technicznych, ale przede wszystkim na współpracy wysoko zmotywowanych żołnierzy i oficerów z różnych państw członkowskich. W tym kontekście indywidualna motywacja żołnierzy – zarówno wewnętrzna, jak i wynikająca z czynników społecznych – staje się jednym z filarów skuteczności sił sojuszniczych w zapewnianiu pokoju i stabilności w obszarze euroatlantyckim.

Realizacja celów badawczych niniejszej rozprawy była ukierunkowana na analizę i prezentację uwarunkowań motywacyjnych determinujących pełnienie służby wojskowej przez żołnierzy polskich, niemieckich i amerykańskich w strukturach Sojuszniczego Dowództwa Sił Powietrznych NATO (HQ AIRCOM) w bazie lotniczej Ramstein oraz na wskazanie ich znaczenia dla bezpieczeństwa międzynarodowego. Weryfikacja hipotez badawczych opierała się na wieloaspektowym podejściu analitycznym, obejmującym zarówno kontekst teoretyczny, jak i empiryczny.

Główny problem badawczy został sformułowany w pytaniu: *Jakie czynniki motywacyjne wpływają na pełnienie służby wojskowej żołnierzy w Sojuszniczym Dowództwie Sił Powietrznych NATO w kontekście bezpieczeństwa międzynarodowego?* Odpowiedź na to pytanie wymagała rozpoznania szeregu zagadnień szczegółowych, takich jak: sposoby kształtowania bezpieczeństwa międzynarodowego, teoretyczne podstawy motywacji żołnierzy w strukturach bezpieczeństwa, wpływ narodowości na poziom i hierarchię czynników motywacyjnych oraz analiza podobieństw i różnic

w strukturze tych czynników między żołnierzami reprezentującymi trzy państwa członkowskie.

Wyniki badań umożliwiły nie tylko empiryczną weryfikację hipotez roboczych, lecz również ocenę, w jakim stopniu czynniki motywacyjne determinują efektywność służby wojskowej w międzynarodowych strukturach bezpieczeństwa. Tym samym pozwoliły one na pełniejsze zrozumienie zależności pomiędzy motywacją żołnierzy a funkcjonowaniem systemu bezpieczeństwa NATO, co ma istotne znaczenie zarówno teoretyczne, jak i praktyczne. W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych wszystkie postawione hipotezy znalazły potwierdzenie. Hipoteza główna, zakładająca istnienie zróżnicowanych uwarunkowań motywacyjnych wpływających w różnym stopniu na pełnienie służby wojskowej, została zweryfikowana pozytywnie. Potwierdzono, że na motywację żołnierzy oddziałują czynniki o charakterze społecznym, psychologicznym i materialnym, przy czym determinanty społeczne wykazują silniejsze znaczenie niż czynniki psychologiczne czy materialne. Wskazuje to na kluczową rolę uwarunkowań społecznych w kształtowaniu gotowości do służby oraz efektywności działań w kontekście bezpieczeństwa międzynarodowego.

Pozytywnej weryfikacji poddano również hipotezy szczegółowe. Wykazano, że bezpieczeństwo międzynarodowe jest procesem złożonym oraz wielowymiarowym, kształtowanym przez różnorodne czynniki, instytucje globalne, systemy polityczne i mechanizmy współpracy międzynarodowej, co potwierdza pierwszą hipotezę szczegółową. Druga hipoteza znalazła potwierdzenie w wynikach badań, wskazując, że wśród badanych żołnierzy dominowała motywacja wewnętrzna (poczucie obowiązku, patriotyzm) nad motywacją zewnętrzną (np. gratyfikacje materialne, uznanie społeczne). Trzecia hipoteza została zweryfikowana poprzez wykazanie, że nasilenie czynników motywacyjnych oraz poziom odczuwanej motywacji różniły się w zależności od narodowości żołnierzy. Potwierdzono również czwartą hipotezę, wskazującą na istnienie związku między strukturą czynników motywacyjnych a samooceną poziomu motywacji respondentów.

Tym samym wszystkie hipotezy badawcze uzyskały pozytywną weryfikację, co pozwoliło na pełną realizację założonych celów rozprawy oraz udzielenie odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze.

Podsumowując, motywacja żołnierzy nie powinna być traktowana jedynie jako kwestia personalna czy psychologiczna. Jest to element ściśle powiązany z bezpieczeństwem międzynarodowym, który wymaga ciągłego monitorowania,

wzmacniania i adaptacji – szczególnie w kontekście współpracy w ramach złożonych struktur takich jak NATO. Wzmocnienie tego aspektu służby wojskowej przyczynia się nie tylko do efektywności operacyjnej, lecz także do długofalowej stabilności systemów bezpieczeństwa zbiorowego.

BIBLIOGRAFIA

1. Aleksandrowicz T.R., Bezpieczeństwo informacyjne państwa, „Studia Politologiczne”, vol. 49, 2019.
2. Alexander C.J., *The Antinomies of Classical Thought: Marx and Durkheim (Theoretical Logic in Sociology)*, Routledge, London 1982.
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
4. Arnett D.B., German S.D., Hunt S.D., *The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing*, „Journal of Marketing” 2003, t. 67, nr 2.
5. Bandura A. (red.), *Self-efficacy in changing societies*, Cambridge University Press, Cambridge 1995.
6. Bandura A., *Self-efficacy: The exercise of control*, W.H. Freeman and Company, New York 1997.
7. Bartosiak J., *Rzeczpospolita między lądem a morzem. O wojnie i pokoju, Zona Zero*, Warszawa 2018.
8. Bass B.M., Riggio R.E., *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New York 2006.
9. Battistelli F., *Peacekeeping and the Postmodern Soldier*, „Armed Forces & Society” 1997, nr 23(3).
10. Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.
11. Beglov S.I., *Own Security, Someone Else’s Security*, „International Life”, nr 4, 1988.
12. Berlyne D.E., *Conflict, arousal, and curiosity*, McGraw-Hill Book Company, 1960.
13. Bojarczyk B., *System bezpieczeństwa międzynarodowego*, [w:] Pietraś M., Wojtaszczyk K.A. (red.), *Polska w systemie bezpieczeństwa międzynarodowego*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2016.
14. Brown M.E., *Security Problems and Security Policy in a Grave New World*, [w:] Brown M.E. (red.), *Grave New World: Security Challenges in the 21st Century*, Washington 2003.
15. Brzeziński Z., *Strategiczna wizja: Ameryka a kryzys globalny*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2013.

16. Buzan B., *People, States & Fear: The National Security Problem in International Relations* (2nd ed.), University of North Carolina Press, Chapel Hill 1983.
17. Buzan B., *People, States and Fear: An Agenda for International Security Studies in the Post-Cold War Era*, ECPR Press, London 2008.
18. Bäcker R. i in., *Metodologia badań politologicznych*, Polskie Towarzystwo Nauk Politycznych, Warszawa 2016.
19. Caforio G., *Militärische UN-Einsätze: Italienische Erfahrungen, [w:] Friedensengel im Kampfanzug? Zu Theorie und Praxis militärischer UN-Einsätze*, Meyer G.-M. (red.), Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1996.
20. Chenashek T.N., Chenashek M.N., *Hierarchical Classification of Factors Affecting Job Motivation among Members of the Military Center*, „Journal of Police Medicine” 2016, t. 5, nr 4.
21. Chkhartishvili G., *Writer and Suicide*, New Literary Review, Moskwa 2001.
22. Cladis M.S., *A Communitarian Defense of Liberalism. Emile Durkheim and Contemporary Social Theory*, Stanford University Press, Stanford 1992.
23. Czarnecki B., *Przestrzenne aspekty przestępczości*, „Rozprawy Naukowe”, nr 216, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011.
24. Czarny B., *Max Weber o racjonalizacji działań ludzkich*, „Studia Socjologiczne” 1990, nr 3-4.
25. Didžgalvytė-Bujauskė M., Kraskauskienė D., Adamonis D., Dambrauskienė J., Jurčik A., Stasiukaitienė I., *Motivational Factors for the Lithuanian Armed Forces Personnel*, „Management of Organizations: Systematic Research” 2024, t. 90, nr 1.
26. Dirks K.T., Ferrin D.L., *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*, „Journal of Applied Psychology” 2002, nr 87(4).
27. Domański H., Sawiński Z., Słomczyński K.M., *Prestiż zawodów w obliczu zmian społecznych: 1958-2008*, „Studia Socjologiczne” 2010, nr 4(199).
28. Drwal R., *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*, PWN, Warszawa 1995.
29. Dybel P., *Zbłąkany Eros? Freud i mesjański witalizm*, „Teksty Drugie” 2015, nr 6.
30. Eibl-Eibesfeldt I., *Miłość i nienawiść*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1997.
31. Etzioni A., *The Common Good*, Polity Press, Cambridge 2004.
32. Felder W., *United States Army Workplace Motivation*, PSY/320, October 1, 2013.

33. Ferguson Y.H., Mansbach R.W., *Remapping Global Politics. History's Revenge and Future Shock*, Cambridge University Press, Cambridge 2004.
34. Fieldorf M., Zachuta L., *Generał Fieldorf „Nil”. Fakty, dokumenty, relacje*, t. 1-2, Oficyna Wydawnicza RYTM, Warszawa 2006.
35. Franken R.E., *Psychologia motywacji*, GWP, Gdańsk 2005.
36. Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.
37. Frazer J.G., *Przedmowa*, [w:] *Argonauci zachodniego Pacyfiku*, Malinowski B., PWN, Warszawa 2005.
38. Freud S., *Popędy i ich losy*, [w:] *Psychologia nieświadomości. Dzieła*, t. VIII, Freud S., Wydawnictwo KR, Warszawa 2009.
39. Freud S., *Poza zasadą przyjemności*, PWN, Warszawa 2021.
40. Freud S., *Wstęp do psychoanalizy*, PWN, Warszawa 1984.
41. Fromm E., *Psychoanaliza a buddyzm zen*, [w:] *Buddyzm zen i psychoanaliza*, Fromm E., Suzuki D.T., De Martino R. (red.), tłum. Macko M., Rebis, Poznań 1995.
42. Gable S.L., *Approach and Avoidance Social Motives and Goals*, „*Journal of Personality*” 2006, t. 74, nr 1.
43. George D., Mallery P., *IBM SPSS statistics 26 step by step: A. simple guide and reference*, Routledge, New York 2019.
44. Gertruda B., *Burrhus Skinner a Noam Chomsky: dwie teorie języka, dwie koncepcje człowieka i społeczeństwa*, „*Pisma Humanistyczne*” 2001, nr 3.
45. Golnau W., *Teoretyczne podstawy i zasady kształtowania wynagrodzeń za pracę według wyników (część 1)*, „*Zarządzanie i Finanse*” 2018, t. 16, nr 1.2.
46. Graham S., Weiner B., *Theories and principles of motivation*, [w:] *Handbook of educational psychology*, Berliner D.C., Calfee R.C. (red.), Routledge, New York 2009.
47. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2012.
48. Griffiths D., *Metoda porównawcza a historia współczesnych nauk humanistycznych*, przeł. Dzikowicz D. i Ludkiewicz A., „*Tekstualia*” 2018, nr 3(54).
49. Gryz J., Kitler W., *Identyfikacja, klasyfikacja, podział bezpieczeństwa państwa (narodowego)*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2014.
50. Górka-Winter B., *Polska wobec wyzwań bezpieczeństwa europejskiego i transatlantyckiego*, „*Bezpieczeństwo Narodowe*”, 2019.

51. Hackman J.R., Nature of the task as a determiner of job behavior, „Personnel Psychology” 1969, t. 22, nr 4.
52. Hackman J.R., Oldham G.R., Work Redesign, Addison-Wesley Publishing Company, Reading 1980.
53. Helmus T.D., Zimmerman S.R., Posard M.N., Wheeler J.L., Ogletree C., Stroud Q., Harrell M.C., Life as a Private: A Study of the Motivations and Experiences of Junior Enlisted Personnel in the U.S. Army, RAND Corporation, Santa Monica 2018.
54. Hobbes T., Lewiatan, Aletheia, Warszawa 2023.
55. Hunter C.G., Dlaczego teoria ewolucji nie spełnia kryterium naukowości, „Filozoficzne Aspekty Genezy” 2012, nr 9.
56. Jabłońska-Wołoszyn M., Pokolenie Y. w wojsku – wyzwaniem dla realizacji procesu personalnego w Siłach Zbrojnych RP, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2019, nr 53(3).
57. Kalachev D.N., Security: The Evolution of the Concept, Trends and Management, 2014.
58. Kapliuchenko O., Prykhodko I., The Main Factors of Influence of Extreme Conditions of Service and Combat Activities on the Motivational Component of the Moral and Psychological State of Staff of the National Guard of Ukraine, „The Scientific Journal of the National Academy of National Guard Honor and Law” 2020, nr 3(74).
59. Karakiewicz B., Rozmarynowska B., Paszkiewicz M., Zabielska P., Aspekty psychologiczno-społeczne uczestnictwa żołnierzy Wojska Polskiego w misjach bojowych, „Psychiatria Polska” 2018, nr 52(5).
60. Kasser T., Ryan R.M., Further Examining the American Dream: Differential Correlates of Intrinsic and Extrinsic Goals, „Personality and Social Psychology Bulletin” 1996, t. 22, nr 3.
61. Kitler W., Bezpieczeństwo Narodowe R. P. Podstawowe kategorie, uwarunkowania, system, AON, Warszawa 2011.
62. Kilter W. (red.), Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP, AON, Warszawa 2001.
63. Kitler W., Bezpieczeństwo narodowe: teoria i praktyka, ASzWoj, Warszawa 2020.
64. Kitler W., Czuryk M., Karpiuk M., Aspekty prawne bezpieczeństwa narodowego R. P. Część ogólna, Warszawa 2013.

65. Kloczkowski M. (red.), Analiza stopnia zainteresowania wojskową służbą kobiet oraz służbą kontraktową wśród uczniów i studentów uczelni cywilnych, Warszawa 2000.
66. Kluska-Nowicka M., Motywacja pracowników po profesjonalizacji armii Wojska Polskiego, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa” 2011, nr 2.
67. Knopp D., Czynniki motywacyjne w służbach mundurowych, „Kwartalnik Bellona” 2021, nr 704(1).
68. Kolber M., Psychologiczne aspekty wyuczonej bezradności i ich implikacje pedagogiczne, „Przegląd Pedagogiczny” 2019, nr 2.
69. Kolobov O.A., Security of Individual, Society and State, AGPI Publishing House, Nizhny Novgorod 2008.
70. Koltko-Rivera M.E., Rediscovering the Later Version of Maslow’s Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification, „Review of General Psychology” 2006, nr 10(4).
71. Koperski P., Współczesne poglądy na teorię ewolucji, „Edukacja Biologiczna i Środowiskowa” 2009, nr 29.
72. Korzeniowski L.F., Podstawy nauk o bezpieczeństwie. Zarządzanie bezpieczeństwem, Difin, Warszawa 2012.
73. Kowalczyk R., Sieczyński T., Psychologia i socjologia pracy, WSiP, Warszawa 1984.
74. Kowalik J., Szostak W., Metodologiczne problemy nauk o polityce dla studentów nauk politycznych, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej im. Jana Kochanowskiego, Kielce 2007.
75. Koziej S., Bezpieczeństwo: istota, podstawowe kategorie i historyczna ewolucja, „Bezpieczeństwo Narodowe”, nr 2, 2011.
76. Kołata G., Airbase as Defended Asset for Air Defense, „Safety & Defense” 2019, nr 5(1).
77. Korpanty J. (red.), Mały słownik łacińsko-polski, Warszawa 2001.
78. Krebs R.R., Ralston R., Patriotism or Paychecks: Who Believes What About Why Soldiers Serve, „Armed Forces & Society” 2020, t. 48, nr 1.
79. Książkowski K.M., Bezpieczeństwo ekologiczne, [w:] Wojtaszczyk K.A., Materska-Sosnowska A. (red.), Bezpieczeństwo państwa. Wybrane problemy, Warszawa 2009.

80. Kupiecki R., *Bezpieczeństwo międzynarodowe: teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2022.
81. Kuźniar R., *Polska polityka bezpieczeństwa 1989–2000*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001.
82. Kuźniar R., *Tradycyjne zagrożenia dla bezpieczeństwa międzynarodowego*, [w:] Kuźniar R., Balcerowicz B., Bieńczyk-Missala A. (red.), *Bezpieczeństwo międzynarodowe*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
83. LeDoux J.E., *Emotion and the amygdala*, [w:] *The amygdala: Neurobiological aspects of emotion, memory, and mental dysfunction*, Aggleton J.P. (red.), Wiley-Liss, New York 1992.
84. Leszczyńska M., *Bezpieczeństwo ekonomiczne państwa a rozwój gospodarki i społeczeństwa, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”*, nr 56, 2018.
85. Liberacki M., *Motywy wyboru zawodu oficera w Wojsku Polskim na podstawie wyników przeprowadzonych badań, „Zeszyty Naukowe / Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki”* 2007, nr 4 (146).
86. Liberacki M., *Proces kształcenia członków formacji mundurowych w kontekście bezpieczeństwa państwa, „Zeszyty Naukowe SGSP / Szkoła Główna Służby Pożarniczej”* 2018, t. 1, nr 65.
87. Locke E., Latham G.P., *A theory of goal setting and task performance*, „*The Academy of Management Review*” 1991, nr 16(2).
88. Lorenz K., *Tak zwane zło*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1972.
89. Lutyński J., *Społeczne funkcje badań społecznych, „Przegląd Socjologiczny”* 1963, t. 17, nr 2.
90. Łastawski K., *Pojęcie i główne wyznaczniki bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego*, [w:] Fehler W. (red.), *Współczesne bezpieczeństwo*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002.
91. Łastawski K., *Pojęcie i główne wyznaczniki bezpieczeństwa*, 2002.
92. Łepkowski W. (red.), *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2009.
93. Łucka D., *Emile Durkheim jako prekursor komunitaryzmu, „Studia Socjologiczne”* 2016, nr 1(220).
94. Łukaszewski W., *Motywacja w najważniejszych systemach teoretycznych*, [w:] *Psychologia*, Strelau J. (red.), GWP, Gdańsk 2000.

95. Maciejewski J., Wolska-Zogata I., Zawód oficera Wojska Polskiego w toku transformacji. Studium socjologiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004.
96. Maheshwari N., Sharma R., Kumar V.V., Reflections on Sustaining Morale and Combat Motivation in Soliders, „Defence Life Science Journal” 2021, t. 6, nr 1.
97. Marczak J., Bezpieczeństwo narodowe – pojęcie, charakter, uwarunkowania, [w:] Jakubczak R. (red.), Bezpieczeństwo narodowe Polski w XXI wieku. Wyzwania i strategie, Warszawa 2006.
98. Maslow A., Motywacja i osobowość, PWN, Warszawa 2013.
99. Maslow A., The farther reaches of human nature, Arkana/Penguin Books, New York 1971.
100. Maslow A., W. stronę psychologii istnienia, PWN, Warszawa 1986.
101. Maćkowska R., Kształtowanie wizerunku Polski w krajach Unii Europejskiej, „Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych”, nr II/2012.
102. McKechnie W.S., The State and the Individual: An Introduction to Political Science, With Special Reference to Socialistic and Individualistic Theories, Kessinger’s Legacy Reprints, Whitefish 2010 (reprint wydania z 1896).
103. Michalik K., Stosowanie nagród i kar w organizacji, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2005, nr 7.
104. Michta A., NATO po 2014 – jakie priorytety?, „Bezpieczeństwo Narodowe”, nr 1, 2014.
105. Michta A., NATO’s Eastern Flank: The Frontline of Freedom, The American Interest, May 2022.
106. Mietzel G. (red.), Psychologia kształcenia, GWP, Sopot 2003.
107. Miler-Zawodniak A., Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2012, nr 4.
108. Miler-Zawodniak A., Motywowanie żołnierzy i pracowników wojska jednostek Wojsk Lądowych (rozprawa doktorska), Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2014.
109. Milik P., Determinanty bezpieczeństwa militarnego państwa – międzynarodowy transfer broni i technologii militarnych, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2018.

110. Miszczak A., Walasek J., Wybrane czynniki motywujące pracowników do pracy w organizacji, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej” 2015, nr 1(13).
111. Mitrea C.I., Leadership and Soldier’s Motivation, Lumen International Scientific Conference Logos Universality Mentality Education Novelty, Editura Lumen. Department of Economics, 2011, t. 1.
112. Morgenthau H.J., In Defence of the National Interest, New York 1952.
113. Morgenthau H.J., Polityka między narodami. Walka o potęgę i pokój, Difin, Warszawa 2010.
114. Moskos Ch.C., From Institution to Occupation: Trends in Military Organization, „Armed Forces & Society” 1977, t. 4, nr 1.
115. Mróz B., Znaczenie koncepcji potrzeb H.A. Murraya, R.M. Ryana i E.L. Deciego w badaniach obrazu siebie u kierowników wyższego szczebla, „Czasopismo Psychologiczne” 2014, nr 19(2).
116. Mucha J., Rola socjologii i socjologów we współczesnym społeczeństwie, „Studia Socjologiczne” 2017, nr 1(224).
117. Murray H.A., Explorations in personality, Oxford University Press, 1938.
118. Murray H.A., Próba analizy sił kierunkowych osobowości, [w:] Problem osobowości i motywacji w psychologii amerykańskiej, Reykowski J. (red.), PWN, Warszawa 1964.
119. Nowotny S., Po co armii socjologia? Próba odpowiedzi na przykładzie formowania Wojsk Obrony Terytorialnej w Polsce, „Bezpieczeństwo Obronność Socjologia” 2017, nr 7/8.
120. Österberg J., Nilsson J., Hellum N., The Motivation to Serve in the Military Among Swedish and Norwegian Soldiers. A Comparative Study, „Journal of Defense Resources Management” 2020, t. 11, nr 1(20).
121. Parsons T., Shils E., Naegele K.D., Pitts J.R., Theories of Society. Foundations of Modern Sociological Theory, t. 1, The Free Press of Glencoe, New York 1961.
122. Parsons T., Shils E., Toward a General Theory of Action, Harvard University Press, Cambridge 1951.
123. Parsons T., The Structure of Social Action, McGraw-Hill Book Company, New York 1937.
124. Pawiński M., Chami G., Why they fight? Reconsidering the role of motivation in combat environments, „Defence Studies” 2019, nr 19(3).

125. Pawłowski J. (red.), Podstawy bezpieczeństwa współczesnego państwa (podmiotu). Implikacje, AON, Warszawa 2015.
126. Penc J., Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
127. Piazza P.V., Homo biologicus. Jak biologia wyjaśnia naturę ludzką, Wydawnictwo MUZA S.A., Warszawa 2020.
128. Piechota A., Tokarz A., Zastosowanie analizy konstytucji znaczenia (MCA) w badaniu motywacji do twórczości artystycznej, „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2014, t. 10, nr 1.
129. Pietraś M., Pojmowanie bezpieczeństwa, jego zakresy i koncepcje zapewnienia, [w:] Pietraś M., Wojtaszczyk K.A. (red.), Polska w systemie bezpieczeństwa międzynarodowego, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2016.
130. Plomin R., McGuffin P., McClearn G., DeFries J., Genetyka zachowania, PWN, Warszawa 2013.
131. Pokruszyński W., Bezpieczeństwo: teoria i praktyka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2012.
132. Polko R., Polko P., RozGROMić konkurencję. Sprawdzone w boju strategie dowodzenia, motywowania i zwyciężania, Helion, Gliwice 2012.
133. Popiuk-Rysińska I., Ewolucja systemu zbiorowego bezpieczeństwa Narodów Zjednoczonych po zimnej wojnie, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2013.
134. Rassbach E., Protesting U.S. Military Bases in Germany, „Peace Review: A. Journal of Social Justice” 2010, t. 22, nr 2.
135. Reszke I., Prestiż społeczny a płęć. Kryteria prestiżu zawodów i osób, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1984.
136. Reykowski J., Z. zagadnień psychologii motywacji, WSiP, Warszawa 1977.
137. Rink M., Die Bundeswehr 1950/55-1989, t. 6, De Gruyter Oldenbourg, Munich 2015.
138. Rodrigues-Goulart F., Combat motivation, „Military Review” 2006, Nov/Dec, t. 86, nr 6.
139. Rosa R., Lipińska-Rzeszutek M., Kubiak M., Filozofia bezpieczeństwa personalnego i strukturalnego, Siedlce 2008.
140. Rosenau J.N., Governance without Government: Systems of Rule in World Politics, University of South California, Los Angeles 1987.
141. Rotfeld D.A., Europejski system bezpieczeństwa, Format AB, Warszawa 1990.

142. Rzepecka A., Motivation of retired officers of the Polish Army to take up work after the service, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska” 2022, z. 158.
143. Saks A.M., Antecedents and consequences of employee engagement, „Journal of Managerial Psychology” 2006, t. 21, nr 7.
144. Sapieryńska E.J., Siły Zbrojne RP jako czynnik współkształtujący środowiska bezpieczeństwa, „Kwartalnik Bellona”, nr 3(718), 2024.
145. Sekhar B.Ch., Nair S.S., Motivational Theories and Their Relevance in Military Motivation, „The Ciência & Engenharia – Science & Engineering Journal” 2023, t. 11, nr 1.
146. Sekuła Z., Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty, PWE, Warszawa 2008.
147. Skeris P., Od racjonalności do racjonalizacji: Max Weber a socjologia dzisiaj, „Roczniki Nauk Społecznych” 1982, t. 10.
148. Skinner B.F., Poza wolnością i godnością, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1978.
149. Skop W., Motywowanie podwładnych, [w:] Vademecum dydaktyczno-wychowawcze, Warszawa 1997.
150. Sobieraj F., Zmiany istotności motywów z gier wideo w świetle teorii Talcotta Parsonsa i Niklasa Luhmanna, [w:] Dyskursy gier wideo, t. 8, Kłosiński M., Maj K.M. (red.), Ośrodek Badawczy Facta Ficta, Kraków 2019.
151. Sołtysiak A., Czy istnieje archetyp wroga? Rozważania o agresji u ludzi i innych zwierząt, [w:] Wyobrażenie wroga w dawnych kulturach, Olko J., Prządka-Giersz P. (red.), OBTA UW, Warszawa 2007.
152. Spielman R.M., Jenkins W.J., Lovett M.D., Czarnota-Bojarska J., Psychologia, OpenStax Polska, Warszawa 2022.
153. Strelau J., Rola temperamentu w rozwoju psychicznym, WSiP, Warszawa 1990.
154. Stępień T., Wprowadzenie do antropologii filozoficznej św. Tomasza z Akwinu, Warszawskie Towarzystwo Teologiczne, Warszawa 2013.
155. Sukmana Sudardi A., Adi S., The Effect of Work Motivation Toward a Performance of Soldiers in Implementing Operation Readiness, „Ecoforum Journal” 2020, t. 9, nr 1(21).
156. Sullivan G.R., Leaders for a learning organization, Notatka służbowa z konferencji dowódców US Army, Fort Leavenworth 1994 r.
157. Szacki J., Durkheim, Wiedza Powszechna, Warszawa 1964.

158. Szafran H., Relacje cywilno-wojskowe wynikające z obowiązków państwa gospodarza, „Wiedza Obronna” 2001, nr 3.
159. Szczepański A., Pojęcie bezpieczeństwa i jego typologia – próba systematyzacji, „Zeszyty Naukowe Collegium Witelona” 2023, nr 48(3).
160. Szczepański M., Śliz A., Wojtkun J., Teoria wymiany społecznej, [w:] Współczesne teorie społeczne: w kręgu ujęć paradygmatycznych, Szczepański M., Śliz A. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2014.
161. Sztompka P., Socjologia. Analiza społeczeństwa, Wydawnictwo Znak, Warszawa 2002.
162. Szwarzman K., Problemy moralności w socjologii Talcotta Parsonsa, „Etyka” 1977, nr 15.
163. Teigen K.H., Yerkes-Dodson: A. Law for all Seasons, „Theory & Psychology”, nr 4(4).
164. Tittenbrun J., Niektóre zagadnienia teorii systemu społecznego Talcotta Parsonsa. Próba krytyki z pozycji materializmu historycznego, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny 42” 1980, z. 2.
165. Tokarz A., Kaleńska-Rodzaj J., Orientacje motywacyjne jako wyjaśnienie specyfiki motywu, [w:] Pamięć, Osobowość. Osoba. Księga jubileuszowa dedykowana profesor Annie Gałdowej, Tokarz A. (red.), Wydawnictwo UJ, Kraków 2011.
166. Tompkins S.S., Affect, imagery, consciousness: I. I. The Negative Affects, Springer, 1963.
167. Traversa D.J., Motivational Factors in Combat: A Comparison of German and American Soldiers in World War II Using Content Analysis (THESIS), Wright-Patterson Air Force Base, Ohio 1995.
168. Turczyński P., Bezpieczeństwo europejskie. Systemy, instytucje, funkcjonowanie, Atla 2, Wrocław 2011.
169. Ura E., Pojęcie ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego, „Państwo i Prawo”, nr 2, 1974.
170. Valvarade M., Governing Security, Governing Through Security, [w:] Daniels R.J., Macklem P., Roach K. (red.), The Security of Freedom: Essays on Canada’s Anti-terrorism Bill, University of Toronto Press, Toronto 2001.
171. Van der Dennen J.M.G., Combat Motivation, „Peace Review: A. Journal of Social Justice” 2005, nr 17(1).

172. Vodanovich S.J., Psychometric measures of boredom: A review of the literature, „The Journal of Psychology” 2003, nr 137(6).
173. Vroom V.H., Work and Motivation, Jossey-Boss Publishers, San Francisco 1995.
174. Warchał M., Poczucie umiejscowienia kontroli (LoC) jako determinant sukcesu edukacyjnego uczniów z trudnościami szkolnymi, [w:] Sukces jako zjawisko edukacyjne, vol. 2, Humeniuk M., Paszenda I., Żłobicki W. (red.), Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2017.
175. Weber M., Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej, PWN, Warszawa 2002.
176. White R.W., Motivation reconsidered: The concept of competence, „Psychological Review” 1959, nr 66(5).
177. Widerszal-Bazyl M., Kwestionariusz do mierzenia motywacji osiągnięć, „Przegląd Psychologiczny” 1978, t. 21, nr 2.
178. Wiśniewski E., Metodyka wojskowych badań naukowych, cz. 1, z. 3. Metody – sposoby działania, Akademia Sztabu Generalnego W. P. Instytut Badań Strategiczno-Obronnych, Warszawa 1990.
179. Wiśniewski R., Rola systemów motywacyjnych służb mundurowych w kształtowaniu bezpieczeństwa państwa, „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego” 2019, t. 11, nr 20.
180. Wojciszke B., Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009.
181. Woodruff T.D., Who Should the Military Recruit? The Effects of Institutional, Occupational, and Self-Enhancement Enlistment Motives on Soldier Identification and Behavior, „Armed Forces & Society” 2017, t. 43, nr 4.
182. Wyszowska Z., Motywowanie w miejscu pracy w wojsku polskim, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, z. 6, cz. 3, Łódź – Warszawa 2019.
183. Yerkes R.M., Dodson J.D., „Journal of Comparative Neurology and Psychology” 1908, nr 18.
184. Zakrzewska-Bielawska A., Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017.
185. Zalewski S., Bezpieczeństwo polityczne państwa, [w:] Pawłowski J. (red.), Podstawy bezpieczeństwa narodowego (państwa). Podręcznik akademicki, ASzWoj, Warszawa 2017.

186. Zdrodowski B., Istota bezpieczeństwa państwa, „Studia de Securitate”, t. 9, nr 3, 2019.
187. Zedner L., The Pursuit of Security, [w:] Hope T., Sparks R. (red.), Crime, Risk and Insecurity, Routledge, London 2000.
188. Zielińska M., Motywacja utalentowanych żołnierzy zawodowych a system motywacyjny w Wojsku Polskim na przykładzie sił powietrznych, „Kwartalnik Bellona” 2021, t. 707, nr 4.
189. Zielińska M., Prestiż w organizacji jako czynnik motywujący do działań innowacyjnych na przykładzie Sił Powietrznych RP, „Bezpieczeństwo Obronność Socjologia” 2021, nr 15/16.
190. Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V., Psychologia. Kluczowe koncepcje. Tom 2: Motywacja i uczenie się, PWN, Warszawa 2017.
191. Zięba R., O. tożsamości nauk o bezpieczeństwie, „Zeszyty Naukowe AON”, Warszawa 2012.
192. Zięba R., Teoria bezpieczeństwa, [w:] Zięba R., Bieleń S., Zając J. (red.), Teorie i podejścia badawcze w nauce o stosunkach międzynarodowych, Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych UW, Warszawa 2015.
193. Zuckerman M., Sensation seeking: Beyond the optimal level of arousal, Hillsdale Erlbaum, New York 1979.
194. Żechowski C., Teoria emocji i popędów – od Sigmunda Freuda do Jaaka Pankseppa, „Psychiatria Polska” 2017, nr 51(6).
195. Żukowska J., Istota motywacji pracowników tworzących zespoły w procesach innowacyjnych, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2017, nr 48/2.

Źródła internetowe

1. Auslandsverwendungszuschlag.
<https://www.bundeswehr.de/de/betreuungfuersorge/besoldung-versorgung-soldaten/auslandsverwendungszuschlag>
2. Bundeswehr Gehalt.
<https://einstellungstest-bundeswehr.de/bundeswehr-gehalt/>
3. Business Journal. Feedback for Real.
<https://news.gallup.com/businessjournal/811/feedback-real.aspx>
4. Cherry K. Instynkty życia i śmierci Freuda.

- <https://pl.reoveme.com/instynkty-zycia-i-smierci-freuda/>
5. Defense Travel. Dislocation Allowance.
<https://www.travel.dod.mil/Travel-Transportation-Rates/Dislocation-Allowance/>
 6. Definicja pojęcia: dobór naturalny.
<https://www.ekologia.pl/wiedza/slovniki/leksykon-ekologii-i-ochrony-srodowiska/dobor-naturalny>
 7. Encyklopedia Zarządzania. Teoria ERG.
https://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria_ERG
 8. Encyklopedia Zarządzania. Teoria oczekiwań.
https://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria_oczekiwa%C5%84
 9. Facts and Figures about the Bundeswehr.
<https://www.bundeswehr.de/en/about-bundeswehr/facts-and-figures-bundeswehr>
 10. GFP. 2024 Military Strength Ranking.
<https://www.globalfirepower.com/countries-listing.php>
 11. Jagiełło J., Zasoby osobiste polskich żołnierzy pełniących służbę w wojskowych misjach zagranicznych (rozprawa doktorska)
<https://dlibra.umcs.lublin.pl/dlibra/publication/40183/edition/36874/content>
 12. Juszczuk A. Psychologia: Jakie są granice motywacji.
<https://networkmagazyn.pl/psychologia-jakie-sa-granice-motywacji/>
 13. Keller J. The Top 5 Reasons Soldiers Really Join The Army, According To Junior Enlisted.
<https://taskandpurpose.com/news/5-reasons-soldiers-join-army/>
 14. Kurbjuweit D., Dörfler-Dierken A., Königshaus H., von Scheliha A., *Soldat sein, heute. Einstellungen, Motivation und Selbstverständnis bei der Bundeswehr, Osnabrücker Jahrbuch Frieden und Wissenschaft 22/2015*, V&R unipress GmbH, Göttingen 2015
https://www.ofg.uni-osnabrueck.de/ofg/archiv/jahrbuch-pdf/2015/JB_2015_Kurbjuweit_Doerfler-Dierken_Koenigshaus_von-Scheliha.pdf
 15. Kompetencje menedżerskie.
<https://kjarocka.pl/category/kompetencje-menedzerskie/>
 16. Kontynentalne Stany Zjednoczone.
https://pl.wikipedia.org/wiki/Kontynentalne_Stany_Zjednoczone
 17. Military Compensation. Active Duty Pay.
<https://militarypay.defense.gov/Pay/Basic-Pay/Active-Duty-Pay/>

18. Military Compensation. Annual Pay Adjustment.
<https://militarypay.defense.gov/Pay/Basic-Pay/AnnualPayRaise/>
19. Military Compensation. Assignment Incentive Pay (AIP).
<https://militarypay.defense.gov/Pay/Special-and-Incentive-Pays/AIP/>
20. Military Compensation. Basic Pay.
<https://militarypay.defense.gov/Pay/Basic-Pay/>
21. Military Compensation. Clothing Allowance.
<https://militarypay.defense.gov/PAY/Allowances/clothing.aspx>
22. Military Compensation. Combat Zone Tax Exclusions (CZTE).
<https://militarypay.defense.gov/Pay/Tax-Information/CZTE/>
23. Military Compensation. Family Separation Allowance.
<https://militarypay.defense.gov/PAY/Allowances/fsa.aspx>
24. Military Compensation. Family Supplemental Subsistence Allowance.
<https://militarypay.defense.gov/PAY/Allowances/fssa.aspx>
25. Military Compensation. Hazardous Duty Incentive Pay (HDIP).
<https://militarypay.defense.gov/Pay/Special-and-Incentive-Pays/HDIP/>
26. Military Compensation. Hostile Fire/Imminent Danger Pay (HFP/IDP).
https://militarypay.defense.gov/Pay/Special-and-Incentive-Pays/HFP_IDP/
27. Military Compensation. Pay.
<https://militarypay.defense.gov/pay/>
28. Military Compensation. Retired Pay.
<https://militarypay.defense.gov/Pay/Retirement.aspx>
29. Military Compensation. Tax Exempt Allowances.
<https://militarypay.defense.gov/Pay/Tax-Information/Exempt/>
30. Nickerson Ch. Herzberg's Two-Factor Theory Of Motivation-Hygiene.
<https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html>
31. Potrzeby człowieka: piramida potrzeb Maslowa, teoria ERG, zastosowanie teorii potrzeb.
<https://ideologia.pl/potrzeby-czlowieka/>
32. Prawo Yerkesa-Dodsona.
https://pl.wikipedia.org/wiki/Prawo_Yerkesa-Dodsona
33. Sedlak & Sedlak. Prawo Yerksa i Dodsona.
<https://wynagrodzenia.pl/slownik/prawo-yerksa-i-dodsona>

34. Skok M. 4 Steps To Building A Compelling Value Proposition.
<https://www.forbes.com/sites/michaelskok/2013/06/14/4-steps-to-building-a-compelling-value-proposition/>
35. Test Apercpcji Tematycznej TAT.
<http://kanonpojeczpsychologicznych.pl/encyclopedia/test-aperpcji-tematycznej/>
36. Trojan M. 100-lecie manifestu behawiorystycznego Johna Watsona.
<https://natemat.pl/blogi/maciejtrojan/59369,100-lecie-manifestu-behawiorystycznego-johna-watsona>
37. Wegener F. Stllenzulagen und Amtszulagen für Bundesbeamte. Höhe der Zulagen.
<https://www.oeffentlichen-dienst.de/beamte/zulagen/stllenzulage.html>
38. Zwiększenie obecności wojskowej USA w Polsce.
<https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/zwiekszenie-obecnosci-wojskowej--usa-w-polsce>

Raporty z badań

1. Elbe M., Motivation und Karriereorientierung von Soldatinnen und Soldaten: Dienstgradgruppen im Vergleich. Eine Analyse auf Grundlage der Personalbefragung 2016. Forschungsbericht 121, ZMSBw, Potsdam 2019. <https://opus4.kobv.de/opus4-zmsbw/frontdoor/index/index/docId/465>
2. Richter G., Personalbefragung 2016 zur Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber. Zielgruppenanalyse: Mannschaftsdienstgrade. Forschungsbericht 120, ZMSBw, Potsdam 2019. <https://opus4.kobv.de/opus4-zmsbw/frontdoor/index/index/docId/113>
3. Richter G., Wie attraktiv ist die Bundeswehr als Arbeitgeber? Ergebnisse der Personalbefragung 2016. Forschungsbericht 113, ZMSBw, Potsdam 2016. <https://d-nb.info/1197536043/34>
4. Thomas K.W., Jansen E., Intrinsic motivation in the military: Models and strategic importance, Technical Report, Naval Postgraduate School, Monterey 1996. <https://calhoun.nps.edu/entities/publication/bfa519ba-17af-4063-876b-2a8e3ffad1c7>
5. Tomforde M., Keller J., ‘Who Wants to Go Again?’ Motivation of German Soldiers for and during Peacekeeping Missions, Caforio G., Kümmel G. (red.),

Military Missions and their Implications Reconsidered: The Aftermath of September 11th (Contributions to Conflict Management, Peace Economics and Development, Vol. 2), Emerald Group Publishing Limited, Leeds 2005.

6. Wanner M., Biehl H., Sicherheits- und verteidigungspolitisches Meinungsklima in der Bundesrepublik Deutschland. Ergebnisse der Bevölkerungsumfrage 2013. Forschungsbericht 110, ZMSBw, Potsdam 2014. <https://opus4.kobv.de/opus4-zmsbw/frontdoor/index/index/docId/100>

WYKAZ RYSUNKÓW

Rysunek 1: Mechanizm doboru naturalnego.....	81
Rysunek 2: Założenie teorii potrzeb.....	85
Rysunek 3: Hierarchia potrzeb Maslowa	88
Rysunek 4: Teoria wyznaczania celów.....	93
Rysunek 5: Poczucie własnej skuteczności.....	94
Rysunek 6: Ogólny wzorzec motywacji wg B.F. Skinnera	97
Rysunek 7: Teoria wzmocnień motywacji	97
Rysunek 8: Schemat działania człowieka według T. Parsonsa	110
Rysunek 9: Fakty społeczne	113
Rysunek 10: Instytucjonalne motywy wstąpienia do sił zbrojnych	118
Rysunek 11: Zawodowe motywy wstąpienia do sił zbrojnych	118
Rysunek 12: Żołnierze w służbie czynnej i rezerwy osobowej amerykańskich sił zbrojnych.....	127
Rysunek 13: System uposażeń w Wojsku Polskim	154
Rysunek 14: Materialne i niematerialne czynniki motywacyjne	159
Rysunek 15: Standaryzowane wartości ładunkowe pozycji dla czynników motywacyjnych	186
Rysunek 16: Średnie z 95% przedziałem ufności dla wskaźników czynników motywacyjnych na skali znormalizowanej	194
Rysunek 17: Wartości standaryzowane czynników motywacyjnych i motywacji zawodowej w modelu motywacji jako zmiennej latentnej	207
Rysunek 18: Procentowy rozkład zainteresowania problemami ze znalezieniem optymalnego rozwiązania	208
Rysunek 19: Procentowy rozkład preferowania rodzaju nagrody podczas udziału w konkursie	210
Rysunek 20: Procentowy rozkład określenia zaangażowania w osiągnięcie łatwego celu podczas doświadczania niepowodzenia	211
Rysunek 21: Procentowy rozkład reakcji na realizowanie osobistych celów jako sprzecznych z interesami bliskich.....	213
Rysunek 22: Procentowy rozkład czasu pamięci o zarzuconych planach.....	214
Rysunek 23: Procentowy rozkład dla oceny własnej ambicji	216
Rysunek 24: Procentowy rozkład dla oceny dłużenia się czasu	217

Rysunek 25: Procentowy rozkład doświadczenia niepokoju przed nowym zadaniem...	219
Rysunek 26: Procentowy rozkład typu zleceniodawcy, dla którego woleliby pracować badani.....	221
Rysunek 27: Procentowy rozkład rodzaju ludźmi, z którymi lubili pracować badani....	222
Rysunek 28: Procentowy rozkład podejścia do niepowodzeń	224
Rysunek 29: Procentowy rozkład rezygnacji z działań podczas niepowodzeń.....	225
Rysunek 30: Procentowy rozkład rezygnacji ze żmudnych rzeczy i podjęcia przyjemniejszych	226
Rysunek 31: Procentowy rozkład uzyskania sukcesu podczas dążenia do niego	228
Rysunek 32: Procentowy rozkład typu celi, jakie lubili realizować badani.....	229
Rysunek 33: Procentowy rozkład oceny wysokości stawianych wymagań.....	230
Rysunek 34: Procentowy rozkład częstotliwości myślenia o swojej przyszłości w badanej grupie	231
Rysunek 35: Procentowy rozkład częstotliwości powrotu do realizacji planów, których wcześniej badani nie mogli zrealizować.....	233
Rysunek 36: Procentowy rozkład czasu poświęcanego na „ekstra” przyjemności.....	234

WYKAZ TABEL

Tabela 1: Założenia teorii potrzeb Maslowa	90
Tabela 2: Porównanie teorii motywacji.....	98
Tabela 3: Typologie działań wg Maxa Webera	103
Tabela 4: Ludzkie potrzeby według Ericha Fromma	108
Tabela 5: Typologia motywacji żołnierzy do podjęcia służby poza granicami kraju	119
Tabela 6: Stopień motywacji do podjęcia służby wojskowej.....	136
Tabela 7: Porównanie wynagrodzenia żołnierzy w latach 2017-2025 w zależności od zajmowanego stanowiska	154
Tabela 8: Podstawowa pensja żołnierzy amerykańskich.....	166
Tabela 9: Wynagrodzenie żołnierzy armii niemieckiej	177
Tabela 10: Grupa uposażenia B w armii niemieckiej.....	178
Tabela 11: Świadczenie z tytułu oddelegowania zagranicę w armii niemieckiej	180
Tabela 12: Dodatki urzędowe w armii niemieckiej.....	182
Tabela 13: Wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej dla czynników motywacyjnych	185
Tabela 14: Podstawowe statystyki opisowe wraz z wynikiem testu Kołmogorowa- Smirnowa w całej grupie żołnierzy	187
Tabela 15: Podstawowe statystyki opisowe i wynik testu Kołmogorowa-Smirnowa dla czynników motywacyjnych po normalizacji	189
Tabela 16: Podstawowe statystyki opisowe wraz z wynikiem testu Shapiro-Wilka w zależności od narodowości żołnierzy	189
Tabela 17: Podstawowe statystyki opisowe wraz z wynikiem testu Shapiro-Wilka w zależności od stanu cywilnego żołnierzy	192
Tabela 18: Wyniki ANOVA z powtarzanym pomiarem dla czynników motywacyjnych	193
Tabela 19: Różnice sprawdzane testem Kruskala-Wallisa w zakresie czynników motywacyjnych, motywacji zawodowych i samooceny poziomu motywacji w zależności od narodowości	194
Tabela 20: Wyniki analiz korelacji pomiędzy wybranymi czynnikami motywacyjnymi a samooceną poziomu motywacji żołnierzy.....	197
Tabela 21: Model wyjaśniający poziom motywacji do wykonywania zadań w HQ AIRCOM w oparciu o czynniki motywacyjne przy kontroli narodowości badanych.....	199

Tabela 22: Wyniki analiz korelacji r Pearsona pomiędzy opinią na temat pracy a niematerialnymi, wewnętrznymi i społecznymi czynnikami motywacyjnymi.....	201
Tabela 23: Wyniki analiz korelacji r Pearsona pomiędzy opinią na temat pracy a materialnymi czynnikami motywacyjnymi	202
Tabela 24: Porównanie testem t Studenta dla prób niezależnych oraz testem U Manna Whitneya dla czynników motywacyjnych w zależności od stanu cywilnego	204
Tabela 25: Wyniki analizy korelacji ρ Spearmana pomiędzy wielkością miejsca zamieszkania przed służbą w strukturach NATO a czynnikami motywacyjnymi.....	205
Tabela 26: Wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej dla motywacji w oparciu o czynniki motywacyjne i motywację zawodową.....	206
Tabela 27: Zależność między postrzeganym prawdopodobieństwem znalezienia optymalnego rozwiązania a narodowością ($N = 159$)	208
Tabela 28: Zależność między preferencją dotyczącą rodzaju nagród w konkursie a narodowością ($N = 159$)	209
Tabela 29: Zależność między zaangażowaniem w realizację celu po niepowodzeniach a narodowością ($N = 159$)	211
Tabela 30: Zależność między rezygnacją z realizacji osobistych celów a narodowością ($N = 159$)	212
Tabela 31: Zależność między pamięcią o zaniechanych planach a narodowością ($N = 159$)	214
Tabela 32: Zależność między poziomem ambicji a narodowością ($N = 159$).....	215
Tabela 33: Zależność między odczuciem, że czas się dłuży, a narodowością ($N = 159$)	216
Tabela 34. Zależność między odczuwaniem niepokoju przed nowym zadaniem a narodowością ($N = 159$)	218
Tabela 35: Zależność między podejściem do planowania ważnych przedsięwzięć a narodowością ($N = 159$)	219
Tabela 36: Zależność między preferencjami dotyczącymi zlecniodawcy a narodowością ($N = 159$)	220
Tabela 37: Zależność między preferencjami dotyczącymi współpracy z ludźmi a narodowością ($N = 159$)	221

Tabela 38: Zależność między podejściem do zapominania o niepowodzeniach a narodowością ($N = 159$)	223
Tabela 39: Zależność między podejściem do niepowodzeń a narodowością ($N = 159$) ..	224
Tabela 40: Zależność między odkładaniem żmudnych zadań a narodowością ($N = 159$)	226
Tabela 41: Zależność między odkładaniem żmudnych zadań a narodowością ($N = 159$)	227
Tabela 42: Zależność między preferencją realizacji celów a narodowością ($N = 159$) ..	228
Tabela 43: Zależność między poziomem wymagań stawianych sobie a narodowością ($N = 159$)	230
Tabela 44: Zależność między częstotliwością myślenia o przyszłości a narodowością ($N = 159$)	231
Tabela 45: Zależność między powracaniem do realizacji dawnych planów a narodowością ($N = 159$)	232
Tabela 46: Zależność między dostępnością czasu na „ekstra” przyjemności a narodowością ($N = 159$)	233

WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

„CZYNNIKI MOTYWUJĄCE ŻOŁNIERZY DO PEŁNIENIA SŁUŻBY W SOJUSZNICZYM DOWÓDZTWIE SIŁ POWIETRZNYCH NATO”

Szanowni Państwo,

prowadzę badania w związku z pisaniem pracy doktorskiej na Uniwersytecie Kaliskim im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego. Obszarem mojego zainteresowania jest motywacja żołnierzy do służby wojskowej w Sojuszniczym Dowództwie Sił Powietrznych NATO ze szczególnym uwzględnieniem międzynarodowego personelu wojskowego pełniącego służbę w Ramstein. W ramach przygotowywanej przeze mnie dysertacji prowadzę badania, których celem jest określenie czynników motywujących żołnierzy polskich, amerykańskich i niemieckich do służby w Sojuszniczym Dowództwie Sił Powietrznych NATO, a następnie porównanie ich ze sobą w kontekście międzykulturowym.

W związku z tym zwracam się do Pani/Pana z uprzejmą prośbą o wypełnienie niniejszego kwestionariusza ankiety zgodnie ze swoimi przekonaniem.

Jednocześnie pragnę zapewnić, iż ankieta jest całkowicie anonimowa, zaś wyniki zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych i posłużą do napisania pracy doktorskiej pt. „Motywacja żołnierzy do pełnienia służby w Sojuszniczym Dowództwie Sił Powietrznych NATO jako element kształtujący bezpieczeństwo międzynarodowe”.

Bardzo dziękuję za poświęcony czas oraz wysiłek włożony w wypełnienie kwestionariusza ankiety. Jest to dla mnie nieoceniona pomoc, która stanowi niezbędny element opracowania rozprawy doktorskiej.

1. Płeć

- a) Kobieta
- b) Mężczyzna

2. Wiek

- a) 20-29 lat
- b) 30-39 lat
- c) 40-49 lat

- d) 50-59 lat
 - e) 60 i wyżej
- 3. Stopień wojskowy**
- a) Oficer
 - b) Podoficer
- 4. Stanowisko dowódcze**
- a) Tak
 - b) Nie
- 5. Lata pełnienia służby**
- a) 4-5 lat
 - b) 6-10 lat
 - c) 11-20 lat
 - d) Powyżej 20
- 6. Czy kiedykolwiek wcześniej pełnił/a Pan/Pani służbę w międzynarodowych strukturach wojskowych?**
- a) Nigdy
 - b) Raz
 - c) Dwa
 - d) Trzy
 - e) Cztery i więcej
- 7. Kraj, w którym służył/a Pan/i w międzynarodowych strukturach wojskowych (jeśli zaznaczone zostały odpowiedzi b-e):**
- a) Niemcy
 - b) Belgia
 - c) Francja
 - d) Holandia
 - e) USA
 - f) Inne....
- 8. Wykształcenie cywilne**
- a) Zawodowe
 - b) Średnie
 - c) Licencjat
 - d) Wyższe magisterskie
 - e) Stopień naukowy doktora/profesora

9. Wykształcenie wojskowe

- a) Podoficerska Szkoła Zawodowa
- b) Szkoła Podchorążych
- c) Kurs oficerski
- d) Wyższa Szkoła Oficerska
- e) Akademia Wojskowa
- f) Studia Podyplomowe
- g) Inne

10. Stan cywilny

- a) Kawaler/panna
- b) Wdowiec/wdowa
- c) Rozwiedziony/a
- d) Żonaty/zamężna
- e) Związek nieformalny

11. Wielkość miejscowości zamieszkania przed służbą w strukturach NATO

- a) Wieś
- b) Miasto do 50 tyś mieszkańców
- c) Miasto od 50 do 150 tyś mieszkańców
- d) Miasto od 150 do 500 tyś mieszkańców
- e) Miasto powyżej 500 tyś mieszkańców

12. Jak ocenia Pani/Pan skuteczność motywowania podwładnych przez Pani/Pana dowódcę w macierzystej jednostce w swoim ojczystym kraju?

- a) Wysoko
- b) Raczej wysoko
- c) Przeciętnie
- d) Raczej nisko
- e) Nisko

13. Jakie najczęściej środki motywujące stosował Pani/Pana dowódca w swoim ojczystym kraju (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

- a) Wyrażenie uznania
- b) Swoboda działania
- c) Sprawiedliwa ocena wykonywanych działań

- d) Nagroda (finansowa, rzeczowa)
- e) Udzielenie upomnienia, kary dyscyplinarnej
- f) Obietnica awansu

14. Jakie motywy kierowały Panią/Panem przy podjęciu decyzji o służbie poza granicami państwa – w Sojuszniczym Dowództwie Sił Powietrznych? (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

- a) Polecenie przełożonych
- b) Sprawdzenie się w nowej sytuacji
- c) Rozwijanie swoich kompetencji
- d) Wysokie wynagrodzenie oraz inne korzyści materialne
- e) Możliwość szybszego awansu
- f) Zachęta kolegów i koleżanek
- g) Chęć przeżycia przygody
- h) Motyw patriotyczny
- i) Lepsze perspektywy zawodowe w przyszłości

15. Jakie czynniki wpływały na Pani/Pana chęć dobrego wykonywania zadań podczas służby wojskowej w HQ AIRCOM? (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

- a) Poczucie odpowiedzialności za powierzone zadania
- b) Zdobywanie nowego doświadczenia
- c) Chęć zdobycia uznania wśród żołnierzy
- d) Promocja własnego kraju poza granicami państwa
- e) Oddziaływanie dowódcy
- f) Możliwość sankcji dyscyplinarnych

16. W jakim stopniu ocenia Pani/Pan swój poziom motywacji do wykonywania zadań w HQ AIRCOM?

- a) Wysoko
- b) Raczej wysoko
- c) Przeciętnie
- d) Raczej nisko
- e) Nisko

17. Czy chce Pani/Pan jeszcze służyć poza granicami państwa w przyszłości?

- a) Zdecydowanie tak
- b) Raczej tak

- c) Trudno powiedzieć
- d) Raczej nie
- e) Zdecydowanie nie

18. Jakie problemy napotyka Pani/Panu podczas służby wojskowej w strukturach NATO (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

- a) Brak rodziny
- b) Brak przyjaciół
- c) Brak aklimatyzacji ze strony rodziny, która przyjechała tutaj ze mną
- d) Duże koszty utrzymania
- e) Nie mam problemów
- f) Inne.....

Proszę ocenić swoje przygotowanie zawodowe, stawiając X w odpowiedniej rubryce:

Lp.	Rodzaj wiedzy, umiejętności lub cechy	Bardzo dobra	Dobra	Średnia	Jest jeszcze niewystarczająca	Nie potrafię ocenić
1.	a) Szkolenie w warunkach pokoju					
	b) Działania w służbie poza granicami kraju					
2.	Umiejętności praktyczne w wykonywaniu zadań i obowiązków pracowniczych					
3.	Odporność na stresy i radzenie sobie z problemami					
4.	Umiejętność pracy w zespole					
5.	Odpowiedzialność zawodowa					
6.	Dyspozycyjność					
7.	Organizacja pracy własnej					

8.	Wysoki poziom intelektualny					
9.	Inicjatywa i pomysłowość w działaniu					
10.	Samodzielność w pracy					
11.	Zdyscyplinowanie					
12.	Staranność i zaangażowanie					
13.	Umiejętność podejmowania decyzji na stanowisku					
14.	Bardzo dobry stan zdrowia					
15.	Etyka zawodowa					
16.	Znajomość języka angielskiego (jeśli j. angielski nie jest językiem ojczystym)					
17.	Formalne kwalifikacje (dyplomy, świadectwa itp.)					

Opinie na temat miejsca pracy w HQ AIRCOM

Proszę o ustosunkowanie się do poniższych stwierdzeń:

Lp.	Opinie	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak
1.	Jestem zadowolony/a ze swojej pracy					
2.	W pracy czuję się doceniany/a					

3.	Odczuwam pewność zatrudnienia					
4.	Nie zamierzam odejść z pracy					
5.	W pracy mam możliwość rozwoju zawodowego					
6.	Mam możliwość awansu w pracy					
7.	Praca pozwala mi na wykorzystanie moich kwalifikacji					
8.	Uposażenie i nagrody są odpowiednie do wykonywanych zadań					
9.	Wynagrodzenie, które otrzymuję, motywuje mnie do pracy					
10.	Znam cele i wartości Sił Zbrojnych i się z nimi identyfikuję					
11.	Mój pracodawca cieszy się dobrą opinią					

Czynniki motywacyjne – niematerialne, materialne, wewnętrzne, społeczne

Proszę o ustosunkowanie się do poniższych stwierdzeń:

Lp.	Czynniki motywacyjne niematerialne	nie motywuje 0 –	bardzo słabo motywuje 1 –	średnio motywuje 2 –	motywuje mnie 3 –	bardzo motywuje 4 –
1.	Umowa o pracę					
2.	Pewność zatrudnienia					

3.	Poczucie stabilizacji zawodowej					
4.	Pochwała od przełożonego					
5.	Prestiż wykonywanego zawodu					
6.	System okresowych ocen żołnierza					
7.	Akceptacja i poparcie przełożonego Pana/Pani sposobu wykonywania zadań					
8.	Obawa przed karą/upomnieniem					
9.	Obawa przed zwolnieniem z pracy					
10.	Możliwość awansu					

Lp.	Czynniki motywacyjne – wewnętrzne	nie motywuje 0 -	bardzo słabo motywuje 1 -	średnio motywuje 2 -	motywuje mnie 3 -	bardzo motywuje 4 -
1.	Zadania trudne i skomplikowane					
2.	Czerpanie satysfakcji z wykonywanej pracy					
3.	Ciekawe i ekscytujące zadania					

4.	Zadania niebezpieczne, wymagające dużego nakładu energii i siły					
5.	Skuteczność przy realizacji założonych celów					
6.	Poczucie patriotyzmu i głęboko zakorzeniona potrzeba służby ojczyźnie					
7.	Możliwość rozwoju zawodowego					
8.	Uczestnictwo w szkoleniach, kursach					
9.	Możliwość noszenia munduru					

Lp.	Czynniki motywacyjne – płacowe	0 – zdecydowanie nie	1 – raczej nie	2 – trudno powiedzieć	3 – raczej tak	4 – zdecydowanie tak
1.	Ważna jest dla mnie wysokość uposażenia					
2.	Zależy mi na otrzymywaniu nagród pieniężnych					
3.	Podziwiam ludzi, którzy posiadają kosztowne domy, samochody i ubrania					
4.	Lubię mieć rzeczy, które robią wrażenie na innych					

5.	Rzeczy, które posiadam, mówią wiele o tym, jak mi się wiedzie w życiu					
6.	Staram się prowadzić proste życie pod względem materialnym					
7.	Kupowanie rzeczy sprawia mi wiele przyjemności					
8.	Lubię luksus w swoim życiu					
9.	Moje życie byłoby lepsze, gdybym miał pewne rzeczy, których nie posiadam					
10.	Czasem przejmuję się tym, że nie stać mnie na wszystkie rzeczy, które mi się podobają					
11.	Byłbym szczęśliwszy, gdyby było mnie stać na kupowanie większej ilości rzeczy					

Lp.	Czynniki motywacyjne – społeczne	0 – nie motywuje mnie	1 – bardzo słabo mnie motywuje	2 – średnio mnie motywuje	3 – motywuje mnie	4 – bardzo mnie motywuje
1.	Praca w zespole					

2.	Dobre relacje z kolegami/koleżankami					
3.	Rywalizacja w grupie					
4.	Kierowanie zespołem					
5.	Poczucie, że mogę w swojej pracy polegać na innych					
6.	Mobilizacja w zespole (<i>mój kolega jest lepszy ode mnie, też chcę taki być</i>)					
7.	Mam możliwość dzielenia się w pracy nie tylko swoimi problemami, ale i innymi sprawami prywatnymi					
8.	Zgrany zespół					
9.	Poczucie wspólnoty z innymi żołnierzami					
10.	Poczucie bezpieczeństwa					

Kwestionariusz do mierzenia motywacji osiągnięć w życiu codziennym

Po przeczytaniu każdego zdania wybierz jego dokończenie tak, aby trafnie odpowiadało Twoim cechom, przekonaniom, upodobaniom, zainteresowaniom. Każdej wypowiedzi może towarzyszyć tylko jedna odpowiedź. Proszę o jej zaznaczenie.

1. Najbardziej interesują mnie problemy, co do których istnieje opinia, że prawdopodobieństwo znalezienia optymalnego rozwiązania jest:

- a) duże,
- b) dość duże,

c) minimalne.

2. Wolalabym/wolalbym brać udział w konkursie, w którym przewidziane są:

a) niewielkie nagrody, ale perspektywa otrzymania ewentualnej nagrody jest bliska

w czasie,

b) wysokie nagrody, ale perspektywa otrzymania ewentualnej nagrody jest odległa w czasie.

3. Gdy chcę osiągnąć jakiś cel, który uważam za łatwy do osiągnięcia, ale w trakcie dążenia do niego odnoszę niepowodzenia, wówczas moje zaangażowanie w osiągnięcie tego celu:

a) wzrasta,

b) maleje,

c) utrzymuje się na tym samym poziomie.

4. Gdy realizowanie moich osobistych celów staje się sprzeczne z interesami bliskich mi ludzi, wówczas:

a) zawsze rezygnuję z realizacji moich własnych celów,

b) przeważnie rezygnuję,

c) w połowie przypadków rezygnuję,

d) dość rzadko rezygnuję,

e) nigdy nie rezygnuję.

5. Gdy z różnych względów muszę zarzucić realizację swoich planów, wówczas pamiętam o nich:

a) bardzo długo,

b) długo,

c) przez pewien czas,

d) krótko,

e) bardzo krótko.

6. Uważam się za osobę:

a) bardzo ambitną,

b) ambitną,

c) przeciętnie ambitną,

- d) mało ambitną,
- e) raczej nieambitną.

7. Czas dłuży mi się:

- a) bardzo rzadko,
- b) rzadko,
- c) czasami,
- d) często,
- e) bardzo często.

8. Gdy stoi przede mną jakieś nowe zadanie, towarzyszy mi niepokój (często nieuzasadniony), że nie wykonam go tak, jakby należało:

- a) bardzo często,
- b) często,
- c) czasami,
- d) rzadko,
- e) nigdy.

9. Każde przedsięwzięcie, do którego przywiązuję większą wagę:

- a) planuję na długo przed jego realizacją,
- b) zwykle planuję na pewien czas naprzód,
- c) w ogóle nie planuję, a od razu przystępuję do „rzeczy”.

10. Wolalbym pracować dla zleceniodawcy, który:

- a) zawsze daje przeciętnie ciekawe zlecenia,
- b) czasem daje zlecenia wyjątkowo ciekawe, ale czasami wyraźnie nudne,
- c) wszystko mi jedno.

11. Lubię pracować z ludźmi, którzy:

- a) w taki sam sposób podchodzą do zagadnień zawodowych, jak ja,
- b) różnią się w pewnym stopniu w podejściu do zagadnień zawodowych,
- c) mają zupełnie inne podejście.

12. O niepowodzeniach:

- a) zapominam łatwo,

- b) zapominam dość łatwo,
- c) pamiętam pewien czas,
- d) dość długo pamiętam,
- e) bardzo długo pamiętam.

13. Gdy mi coś nie wychodzi, wówczas

- a) bardzo łatwo rezygnuję,
- b) łatwo rezygnuję,
- c) czasami rezygnuję,
- d) z trudem rezygnuję,
- e) nigdy nie rezygnuję.

14. Sprawy, do których przywiązuję wagę, ale w danym momencie uważam za żmudne – odkładam na później i biorę się do przyjemniejszych rzeczy:

- a) bardzo często,
- b) często,
- c) od czasu do czasu,
- d) rzadko,
- e) bardzo rzadko.

15. To, do czego dążę:

- a) zawsze mi się udaje prędzej czy później osiągnąć,
- b) przeważnie udaje mi się osiągnąć,
- c) od czasu do czasu udaje mi się osiągnąć,
- d) często nie udaje mi się osiągnąć (czasem z przyczyn zewnętrznych),
- e) mam wyraźnego pecha w realizowaniu własnych dążeń.

16. Lubię realizować cele:

- a) długodystansowe,
- b) średniodystansowe,
- c) krótkodystansowe.

17. Wymagania, jakie sobie stawiam, są:

- a) bardzo wysokie,
- b) wysokie,
- c) przeciętne,

- d) raczej niskie,
- e) niskie.

18. O swojej przyszłości myślę:

- a) bardzo często,
- b) często,
- c) od czasu do czasu,
- d) rzadko,
- e) bardzo rzadko.

19. Powracam do realizacji planów, których dawniej nie mogłem(am) zrealizować:

- a) bardzo rzadko,
- b) rzadko,
- c) czasami,
- d) często,
- e) bardzo często.

20. Na „ekstra” przyjemności:

- a) zwykle nie mam czasu,
- b) często nie mam czasu,
- c) czasami mam zbyt mało czasu,
- d) zazwyczaj mam dostatecznie dużo czasu,
- e) zawsze mam dość czasu.

Analiza motywacji do pracy – test Herzberga

(z podanych par stwierdzeń wybierz jedno i zaznacz odpowiednią literę po prawej stronie)

1.	Jest dla mnie ważne, by mieć płatną pracę, nawet jeśli nie zyskuję uznania za to co robię.	A
	Ważne jest dla mnie, że moja praca zyskuje uznanie i pochwałę, nawet jeśli oznacza to, że mniej zarabiam.	B

2.	Wolę mieć dobre stosunki z przełożonym, nawet jeśli oznacza to pomniejszą odpowiedzialność.	D
	Wolę mieć większą odpowiedzialność, nawet jeśli oznacza to nieco trudniejsze stosunki z przełożonym.	C
3.	Ważne są dla mnie stosunki z przełożonym, nawet jeśli oznacza to wykonywanie mniej ciekawej pracy.	D
	Ważne jest dla mnie by mieć interesującą pracę, nawet jeśli oznacza to, że moje stosunki z przełożonymi nie są najlepsze.	G
4.	Wolę otrzymać awans, nawet jeśli oznacza to zmniejszenie szansy uzyskania podwyżki.	E
	Wolę zajmować wysoko płatne stanowisko, nawet jeśli oznacza to zmniejszenie szansy otrzymania awansu.	A
5.	Ważne jest dla mnie zdobycie uznania za wykonywanie stosunkowo mniej ważnego zadania, niż wykonywanie ważnego, ale niedocenionego zadania.	B
	Ważniejsze jest dla mnie realizowanie ważnego zadania, niż wykonywanie nieistotnego zadania, które zyska uznanie i pochwałę.	G
6.	Wolałbym wykonywać nieciekawą pracę, pod warunkiem, że dobrze układałyby się moje stosunki z kolegami.	H
	Wolałbym wykonywać ciekawą pracę, nawet jeśli oznaczałoby to moją niepopularność wśród kolegów.	G
7.	Najważniejszym warunkiem umożliwiającym wypełnienie moich obowiązków jest posiadanie odpowiedzialności i władzy dającej możliwość podejmowania decyzji.	C
	Najważniejszym warunkiem właściwego wypełniania obowiązków jest dla mnie zagwarantowanie dobrej płacy.	A

8.	Wole mieć pracę charakteryzującą się dobrymi stosunkami z przełożonymi, nawet jeśli oznacza to niższe płace.	D
	Zasadnicze znaczenie ma dla mnie dobrze płatna praca, nawet jeśli oznacza to trudności we współpracy z przełożonymi.	A
9.	Wolę być obciążony odpowiedzialnością przy wykonywaniu pracy, nawet jeśli oznacza to, że jest ona mniej doceniana i przynosi mniej pochwał.	C
	Wolę mieć mniej odpowiedzialną pracę, pod warunkiem, że to co robię zapewnia mi uznanie i powody do pochwał ze strony innych.	B
10.	Odczuwam dużą motywację do pracy, kiedy jestem doceniany i chwalony tak jak na to zasługuję.	B
	Odczuwam dużą motywację, pracując ze swoim przełożonym, jeśli nasze stosunki służbowe są dobre, a współpraca układa się pomyślnie.	D
11.	Wolałbym mieć poczucie osiągnięcia sukcesu po wykonywaniu trudnej pracy, niż świadomość, że miałem łatwiejszą, ale dobrze płatną pracę.	F
	Wolałbym mieć dobrze płatną pracę niż taką, która stwarzałaby problemy jakie musiałbym przezwyciężyć.	A
12.	Odczuwam większą satysfakcję w pracy wówczas, gdy wiem, że mam poparcie kolegów.	H
	Odczuwam większe zadowolenie z uznania i pochwał za dobrze wykonywaną pracę niż z uzyskanego poparcie ze strony kolegów.	B
13.	Świadomość, że inni ludzie są zadowoleni z tego, że jestem ich kolegą, stymuluje mnie bardziej niż odpowiedzialność.	H
	Świadomość posiadania odpowiedzialnej pracy stymuluje mnie bardziej niż to, że jestem lubiany przez kolegów.	C

14.	Uważam, że bardziej interesujące podjęcie pracy, która wiąże się z większą odpowiedzialnością – nawet jeśli nie daje ona żadnej szansy na uzyskanie awansu.	C
	Za bardziej interesujące uważam otrzymanie awansu, nawet jeśli dana praca cechuje się mniejszą odpowiedzialnością.	E
15.	Za ważniejsze uważam uzyskanie oceny wykonania swojej pracy niż otrzymanie pochwał i uznania za uzyskane rezultaty.	F
	Za ważniejsze uważam zyskanie uznania i pochwał niż władzę czy – a jeśli tak – to w jakim stopniu z powodzeniem wykonuję swoją pracę.	B
16.	Ważniejsze jest dla mnie posiadanie poparcia kolegów niż dobrych stosunków z przełożonymi.	H
	Ważniejsze jest dla mnie posiadanie dobrych stosunków z przełożonymi niż świadomość poparcia ze strony kolegów.	D
17.	Wolałbym mieć bardziej odpowiedzialną pracę, nawet jeśli byłaby ona mniej interesująca.	C
	Wolałbym mieć bardziej interesującą pracę, nawet jeśli byłaby ona związana z mniejszą odpowiedzialnością.	G
18.	Do uzyskania pełnej satysfakcji z pracy niezbędna jest dla mnie świadomość, że moja płaca odpowiada wysiłkowi jaki wkładam w wykonanie pracy.	A
	Do uzyskania pełnej satysfakcji konieczna jest świadomość, że wykonywana praca jest istotna i celowa nawet jeśli jest niżej płatna.	G
19.	Gdybym zmieniał pracę, to byłoby to spowodowane brakiem możliwości awansu.	E
	Gdybym zmieniał pracę, to byłoby to spowodowane brakiem poczucia możliwości realizowania zamierzonych celów na stanowisku, które aktualnie zajmuję.	F

20.	Ważniejsze od posiadania dobrych stosunków z przełożonymi jest dla mnie posiadanie odpowiedniego systemu informującego jak udaje mi się realizować założony cel.	F
	Ważniejsze od posiadania systemu informującego, pokazującego mój pozytywny udział w realizacji założeń, są dla mnie dobre stosunki z przełożonymi.	D
21.	Ważniejsze są dla mnie stosunki z przełożonymi, niż ryzykowanie ich pogorszenia na skutek przyjęcia awansu.	D
	Wolałbym przyjąć awans, nawet jeśli oznaczałoby to pogorszenie moich stosunków z przełożonymi.	E
22.	Charakter mojej pracy prawie na pewno spowoduje, że będę dalej pracował w tej firmie, nawet jeśli oznaczałoby to brak możliwości awansu.	G
	Nawet jeśli praca miałaby charakter działań rutynowych, to wolałbym otrzymać awans.	E
23.	Ważniejsze jest pracowanie w zespole, który okazuje sobie oparcie i współpracę, niż praca w pojedynkę, nawet jeśli zapewniałaby wyższe wynagrodzenie.	H
	Ważna jest świadomość, że jest się dobrze opłaconym, nawet jeśli miałyby to oznaczać pracę „w osamotnieniu”.	A
24.	Odpowiedzialność stwarza pozytywne poczucie, nawet jeśli nie zawsze udaje się zrealizować cel i sprostać oczekiwaniom.	C
	Możliwość zrealizowania tego, czego się ode mnie oczekuje jest ważniejsze niż większa odpowiedzialność.	F
25.	Lepiej jest odczuwać uznanie za pracę, która mam, niż otrzymać awans.	B
	Lepiej jest awansować, nawet jeśli oznacza to brak możliwości uznania czy docenienie w przyszłości.	E

26.	Ważniejsze jest dla mnie poparcie i współpraca ze strony kolegów, niż otrzymanie awansu i bycie od nich odizolowanym.	H
	Lepiej jest awansować, nawet jeśli oznacza to odizolowanie od kolegów.	E
27.	Wole z powodzeniem wykonywać swoją pracę, niż mieć bardziej interesujące zajęcie, przy którym dość często spotykałyby mnie niepowodzenia.	F
	Wolę mieć interesujące zadanie, nawet jeśli dość często nie daję sobie z nim rady, niż mieć prosta i nudną pracę.	G
28.	Wolałabym raczej raz na jakiś czas odnieść niepowodzenie w pracy, niż wiedzieć, że nie miałem poparcia ze strony kolegów.	H
	Wole wiedzieć, że zawsze odnoszę powodzenie w pracy, nawet jeśli oznacza to, że nie mam poparcia ze strony kolegów.	F