



Norbert Andraszak¹

ORCID: 0000-0002-9190-7577

Zarządzanie zaangażowaniem policjantów jako czynnik wzmacniający bezpieczeństwo kadrowe Policji

Streszczenie: Artykuł analizuje rolę zarządzania zaangażowaniem funkcjonariuszy jako elementu wspierającego kadre kierowniczą w kształtowaniu bezpieczeństwa kadrowego Policji. W obliczu współczesnych zmian w sferze relacji zawodowych oraz odnotowanych w statystykach zjawisk fluktuacji kadr, utrzymanie stabilności zatrudnienia oraz ciągłości działania formacji staje się istotnym wyzwaniem dla przełożonych. Autor, analizując potrzebę dostosowania metod motywacyjnych do współczesnych oczekiwań osób pełniących służbę, przedstawia model zarządzania zaangażowaniem jako pewnego rodzaju propozycję wzbogacenia instrumentarium menedżerskiego. Rozwiązanie to opiera się na budowaniu wzajemnego zaufania oraz personalizacji bodźców. Przedstawiona koncepcja stanowić może merytoryczne

wsparcie dla realizacji priorytetów komendanta głównego Policji na lata 2026–2028, podkreślając znaczenie nowoczesnych metod kierowania ludźmi w procesie wspierania stabilizacji kadr.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo kadrowe, retencja pracowników, zaangażowanie pracowników, fluktuacja kadr, Policja, zarządzanie zasobami ludzkimi

Abstract: The article introduces the concept of managing officer engagement as a tool to support management in shaping the personnel security of the Police force. In light of changes in the sphere of employee relations and personnel fluctuation phenomena noted in statistics, maintaining employment stability and the operational continuity of the formation becomes a significant challenge for supervisors. By analyzing the need to adapt motivational methods to the modern expectations of those in service, the author presents the “management by engagement” model as a proposal to enrich the managerial toolkit. This solution is based on building mutual trust and personalizing incentives. The presented concept provides substantive support for the implementation of the Police Commander-in-Chief’s Priorities for 2026–2028, highlighting the importance of modern people management methods in the process of supporting personnel stabilization.

Keywords: personnel security, employee retention, employee engagement, personnel fluctuation, Police, human resource management

Wstęp

Współczesne środowisko operacyjne, w którym funkcjonują instytucje odpowiedzialne za bezpieczeństwo wewnętrzne, charakteryzuje się immanentną niestabilnością, wykraczającą poza dotychczasowe ramy poznawcze. Przez dekady dominującym paradygmatem opisu rzeczywistości był akronim VUCA, denotujący zmienność (ang. *volatility*), niepewność (ang. *uncertainty*), złożoność (ang. *complexity*) i niejednoznaczność (ang. *ambiguity*)². Model ten, choć trafnie diagnozował dynamikę zmian, okazuje się niewystarczający w obliczu gwałtownej akceleracji procesów dezintegracyjnych, jakich doświadczamy w trzeciej dekadzie XXI w.

Ewolucja ta wymusza przyjęcie nowej optyki, którą Jamais Cascio zdefiniował jako świat BANI: kruchy (ang. *brittle*), niespokojny (ang. *anxious*), nieliniowy (ang. *non-linear*) i niezrozumiały (ang. *incomprehensible*)³.

W tak zdefiniowanym, chronicznie turbulentnym uniwersum, periodycznie materializują się fenomeny o charakterze rzadkim i z natury nieprzewidywalnym, generujące kaskadowe, negatywne reperkusje dla globalnego systemu ekonomicznego i bezpieczeństwa. Zjawiska te zostały przez Nassima N. Taleba przenikliwe zdiagnozowane i określone mianem czarnych łabędzi⁴. Badacz wyjaśnia, że są to zdarzenia o znikomym prawdopodobieństwie wystąpienia, lecz o skrajnie dotkliwych, często katastrofalnych skutkach. W ujęciu Aleksandra M. Lyapunova⁵, geneza czarnych łabędzi może być interpretowana jako następstwo trudnych do antycypacji perturbacji w obrębie delikatnych stanów równowagi systemowej, wynikających z subtelnych, lecz krytycznych oscylacji między antagonistycznymi siłami operującymi w złożonych systemach. Ich następstwem są nieoczekiwane, nieliniowe amplifikacje tychże zakłóceń, co znajduje swoje teoretyczne uzasadnienie w ramach teorii katastrof, rozwiniętej przez René Thoma⁶.

¹ Norbert Andraszak, doktor nauk o zarządzaniu i jakości.

Kontakt z autorem za pośrednictwem redakcji.

² W. Bennis, B. Nanus, *Leaders: Strategies for Taking Charge*, New York 1985.

³ J. Cascio, *Facing the age of chaos*, <<http://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>>, 17 stycznia 2025 r.

⁴ N.N. Taleb, *Czarny Łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*, Poznań 2020.

⁵ A.M. Lyapunov, *The General Problem of the Stability of Motion*, London 1992.

⁶ R. Thom, *Parabole i katastrofy. Rozmowy o matematyce, nauce i filozofii* z Giulio Giorello i Simoną Marini, Warszawa 1991.

N.N. Taleb w swoich późniejszych pracach argumentuje, iż tradycyjnie pojmowana elastyczność — rozumiana jako zdolność systemów, w tym organizacji, do absorpcji szoków i powrotu do stanu pierwotnego — jest już niewystarczającym warunkiem ich długoterminowego przetrwania w obliczu czarnych łabędzi. Każda bowiem struktura elastyczna posiada wewnętrzne granice odporności, których przekroczenie prowadzi do jej dekompozycji i załamania. W związku z tym, Taleb formułuje postulat ewolucji organizacji w kierunku stanu antykruchości (ang. *antifragility*)⁷. Jest to specyficzna właściwość systemów, która pozwala im nie tylko absorbować wstrząsy, ale wręcz czerpać z nich korzyści, stając się w ich następstwie silniejszymi, bardziej rozwiniętymi i zdolnymi do adaptacyjnego, zwinnego funkcjonowania. Za modelowy przykład, który obrazuje tę koncepcję, służy ludzki układ odpornościowy. System ten, poprzez ekspozycję na patogeny w ograniczonych dawkach nie ulega osłabieniu, lecz adaptuje się i wzmacnia, co stanowi idealną ilustrację czerpania korzyści z losowych wstrząsów⁸.

Przykładem czarnego łabędzia, który z całą mocą zmaterializował się w globalnej skali, była pandemia COVID-19, zainicjowana przez wirus SARS-CoV-2. W okresie jej trwania, fundamentalnej redefinicji i transformacji uległy liczne, dotychczas ugruntowane, aspekty funkcjonowania organizacji na całym świecie. Jedną z istotnych konsekwencji tychże zmian, dotyczących bezpośrednio sfer relacji pracowniczych, stał się obserwowalny na skalę globalną megatrend, określany mianem wielkiej rezygnacji (ang. *the great resignation*). W literaturze przedmiotu zjawisko to charakteryzowane jest systematycznym osłabianiem więzi afektywnych i instrumentalnych pracowników z organizacjami oraz bezprecedensowym wzrostem wskaźników dobrowolnej fluktuacji kadr⁹. Dane pochodzące z międzynarodowych badań empirycznych, przeprowadzonych w warunkach reżimu pandemicznego, potwierdzają skalę problemu¹⁰. Badanie Microsoftu wykazało, że 41% pracowników rozważało rezygnację z pracy lub zmianę zawodu, a inne analizy wskazywały na jeszcze wyższe odsetki, np. według PricewaterhouseCoopers 65% szukało nowej pracy, a w raporcie Instytutu Gallupa wskazano, że 48% aktywnie poszukiwało możliwości zmiany¹¹.

Omawiana problematyka erozji stabilności zatrudnienia nie ominęła również instytucji sektora publicznego, w tym polskiej Policji. Statystyki za 2023 r. dokumentowały niepokojący wzrost liczby odejść ze służby w Policji, która osiągnęła poziom 9458 funkcjonariuszy (przy jednoczesnym naborze 5174 osób),

w porównaniu do 4726 odejść w 2022 r. (przy naborze 5169 osób)¹². Co prawda w 2024 r. utrzymywała się jeszcze negatywna tendencja odejść funkcjonariuszy z Policji sięgająca 5907 (nabór na poziomie 6445), jednak dane za 2025 r. wskazują na wygasanie omówionego zjawiska.

Analizowany trend ewoluował, ustępując miejsca zjawisku określanemu jako ciche odchodzenie (ang. *quiet quitting*). W literaturze prezentowane są różne perspektywy interpretacyjne tego fenomenu. Salima Hamouche i inni¹³ argumentują, że ciche odchodzenie jest zjawiskiem tożsamym z wypaleniem zawodowym. Z kolei inni badacze utożsamiają termin ciche odchodzenie z ugruntowanym w naukach o zarządzaniu i jakości pojęciem braku zaangażowania¹⁴.

Raport State of the Global Workplace 2025, opracowany przez uprzednio już wspomnianą międzynarodową firmę konsultingową Gallup, dostarcza danych empirycznych, które pozwalają oszacować skalę zjawiska cichego odchodzenia. Wynika z niego, że w 2024 r. odnotowano spadek globalnego wskaźnika zaangażowania pracowników, który osiągnął poziom 21%, w porównaniu do 23% z rokiem poprzedzającym (2023 r.)¹⁵. Gallup wskazuje również, że jest to druga taka tendencja spadkowa zaobserwowana dla tego wskaźnika w ciągu ostatnich dwunastu lat, przy czym pierwszy spadek zarejestrowano w 2020 r. Pogłębiona analiza opisywanego raportu ujawnia, że tylko 13% europejskich pracowników wykazuje zaangażowanie w wykonywane obowiązki zawodowe. Odsetek osób praktykujących ciche odchodzenie, definiowanych jako niezaangażowane, sięga 72%, natomiast 15% pracowników klasyfikuje się jako aktywnie niezaangażowanych.

Zgodnie z estymacjami Instytutu Gallupa, hipotetyczne podniesienie globalnego wskaźnika zaangażowania pracowników z aktualnie notowanego poziomu 21% do wartości optymalnej, wynoszącej 70% — co odpowiada poziomowi obserwowanemu w organizacjach implementujących najlepsze praktyki zarządzania — mogłoby skutkować przyrostem produktywności w skali globalnej gospodarki o wartości szacowanej na 9,6 bln dolarów amerykańskich. Według wspomnianej instytucji różnica ta jest na tyle znacząca, że może determinować sukces bądź porażkę w skali globalnej populacji.

Warto również wskazać na inne, pozaekonomiczne konsekwencje niskiego zaangażowania, które dotyczą dobrostanu psychicznego pracowników. Wykonywanie pracy, która nie przynosi satysfakcji, może wywierać bardziej destrukcyjny wpływ na jednostkę niż pozostawanie bez zatrudnienia. Zjawisko

⁷ N.N. Taleb, *Antykruchość*, Poznań 2020.

⁸ Y. Jaffe, A. Caramanica, M.D. Price, *Towards an antifragility framework in past human–environment dynamics*, „Humanities and Social Sciences Communications” 2023, vol. 10, no. 915, s. 3.

⁹ E. Ng, P. Stanton, *Editorial: The great resignation: managing people in a post COVID-19 pandemic world*, „Personnel Review” 2023, vol. 52, no 2, s. 401–407.

¹⁰ M.T. Tessema i in., *The „Great Resignation”: Causes, Consequences, and Creative HR Management Strategies*, „Journal of Human Resource and Sustainability Studies” 2022, vol. 10, no. 1, s. 162.

¹¹ Zob. Microsoft, *The Work Trend Index: The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?*, <<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>>, 20 grudnia 2025 r.; PricewaterhouseCoopers, *PwC US Pulse Survey: Next in Work*, <<https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/future-of-work.html>>, 20 grudnia 2025 r.; Gallup, *How Has the Pandemic Affected U.S. Work Life?* <<https://news.gallup.com/poll/339824/pandemic-affected-work-life.aspx>>, 20 grudnia 2025 r.

¹² Rzeczpospolita, *Wakatów w policji coraz więcej. Funkcjonariuszy brakuje nawet w CBŚP*, <<https://www.rp.pl/policja/art41009001-wakatow-w-policji-coraz-wiecej-funkcjonariuszy-brakuje-nawet-w-cbsp>>, 20 grudnia 2025 r.

¹³ S. Hamouche, C. Koritos, A. Papastathopoulos, *Quiet quitting: relation-ship with other concepts and implications for tourism and hospitality*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2023, vol. 35, no. 12, s. 4297–4312.

¹⁴ Zob. T. Gigoł, *Czym jest, a czym nie jest cicha rezygnacja. Wpływ przywództwa służebnego i zaangażowania w pracę na cichą rezygnację i zamiar odejścia z pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2023, vol. 154, no 5, s. 11–29; J.M. Moczydłowska, Z.S. Moczydłowska, *Quiet quitting — charakterystyka pojęcia i kierunki badań*, „Marketing i Rynek” 2024, t. XXXI, nr 3, s. 30–36.

¹⁵ Gallup, *State of the Global Workplace 2025 Report*, <<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>>, 28 grudnia 2025 r.

to tłumaczone jest transferem skumulowanych negatywnych emocji z płaszczyzny zawodowej do sfery prywatnej, co w konsekwencji negatywnie oddziałuje na relacje interpersonalne z osobami najbliższymi¹⁶.

Wobec uprzednio zdiagnozowanych wyzwań w dziedzinie zarządzania kapitałem ludzkim, procesy erozji zaangażowania pracowników urastają do rangi jednego z istotniejszych problemów determinujących efektywność współczesnych instytucji. W specyficznym kontekście funkcjonowania Policji — formacji o kluczowej roli w systemie bezpieczeństwa państwa i utrzymaniu ładu społecznego — problematyka ta nabiera szczególnej doniosłości i stwarza przestrzeń do pogłębionej analizy oraz zaproponowania dedykowanych, ewentualnych rozwiązań.

Stanowi to impuls do rozważenia działań ukierunkowanych na projektowanie i implementację takiego środowiska służby, które będzie wykazywać zdolność do skutecznego przyciągania i selekcji kandydatów o optymalnym profilu kompetencyjnym i motywacyjnym, niezbędnym do profesjonalnej realizacji zadań policyjnych. Równocześnie, kultura organizacyjna powinna oddziaływać na minimalizację poziomu deklarowanych intencji fluktuacyjnych wśród czynnych funkcjonariuszy. Pomyślna realizacja tak zdefiniowanych założeń stanowi ważny warunek dla zapewnienia i utrwalenia pożądanego, wysokiego poziomu retencji zasobów ludzkich o kluczowych kwalifikacjach. Ma to zasadnicze znaczenie dla bezpieczeństwa kadrowego Policji, które warunkuje ogólną efektywność realizacji zadań ustawowych powierzonych tej formacji.

Wychodząc ze scharakteryzowanej powyżej analizy zdiagnozowanych wyzwań w obrębie współczesnych metod zarządzania kapitałem ludzkim w obszarze zaangażowania pracowników warto wskazać na potencjał płynący z rozwijania strategii remediacyjnych. Postulat ten zyskuje na szczególnej doniosłości w odniesieniu do instytucji zaufania publicznego, stanowiących fundament ładu społecznego. Z wyjątkową ostrością unaocznia się on na płaszczyźnie organów ścigania, których legitymizacja i efektywność oparta jest na specyficznym mandacie społecznym oraz unikalnym etosie służby. W konsekwencji, teoretycznie ugruntowaną i praktycznie adekwatną perspektywę podejścia staje się konceptualizacja, adaptacja oraz ewentualne wdrażanie modelu zarządzania zaangażowaniem policjantów. Podejście to nie tylko wzbogaca instrumentarium dostępne kadry kierowniczej Policji, ale przede wszystkim stanowić może perspektywę wzmacniania bezpieczeństwa kadrowego formacji.

Głównym przedmiotem niniejszego dyskursu naukowego jest studium oraz ocena założeń teoretycznych konstytuujących koncepcję zarządzania zaangażowaniem policjantów jako czynnika wzmacniającego bezpieczeństwo kadrowe Policji. Zasadniczym celem pracy nie jest jednak samo badanie tego zjawiska, lecz przedstawienie wspomnianego modelu zarządzania zaangażowaniem jako pewnego rodzaju odpowiedzi na zdiagnozowane wyzwania.

W pracy postawiono tezę, że omawiany model dysponuje znaczącym, choć nie w pełni jeszcze wykorzystanym, potencjałem będącym mechanizmem przeciwdziałania procesom atrycji kadr. Potencjał ten nabiera szczególnego znaczenia w konfron-

tacji z wysoce turbulentnym środowiskiem VUCA/BANI, gdzie erozja ciągłości kapitału ludzkiego stanowi wyzwanie dla bezpieczeństwa kadrowego każdej organizacji.

Bezpieczeństwo kadrowe w kontekście wyzwań służby policyjnej

Redefinicja modelu zarządzania kapitałem ludzkim w służbach mundurowych pozwala wyjść poza schematy administracyjne i sięgnięcia do ontologicznych korzeni pojęcia bezpieczeństwa. Etymologiczny rodowód tego terminu, wywodzący się z rzymskiej sentencji *sine cura* (dosłownie: bez pieczy), implikuje, że stanem pierwotnym dla ludzkiej egzystencji nie jest spokój, lecz zagrożenie, co wymusza podjęcie aktywnej walki o stabilizację. Współczesna nauka — na co wskazuje Irena Doroszkiewicz¹⁷, przywołując Romana Kuźniara — reinterpretuje termin bezpieczeństwo z pasywnego „stanu niezagrażenia” na rzecz pierwotnej, egzystencjalnej potrzeby podmiotów, która w hierarchii Abrahama Masłowa stanowi fundament dla wszelkich procesów rozwojowych. W ujęciu systemowym, prezentowanym przez Bernarda Wiśniewskiego¹⁸, bezpieczeństwo państwa jest nierozdzielnie splecione z ciągłością działania jego instytucji, co czyni zasoby ludzkie krytycznym elementem tej układanki.

Transpozycja tych makropotecznych paradygmatów na grunt funkcjonowania Policji krystalizuje się w kategorii bezpieczeństwa kadrowego tej formacji. W literaturze przedmiotu, a w szczególności w pracach Roberta Gwardyńskiego i Agnieszki Winiarskiej, panuje konsensus co do dwójakiego, prakseologicznego rozumienia tego pojęcia¹⁹.

Pierwszym wymiarem jest ujęcie perseweracyjne, czyli statyczne. Definiuje się je jako pożądaną stan homeostazy organizacyjnej, w którym kluczowe procesy personalne — od doboru do służby, przez szkolenia, aż po awanse — przebiegają w sposób niezakłócony i płynny. W praktyce zarządczej manifestuje się to sytuacją, w której jednostka organizacyjna Policji posiada pełne pokrycie etatowe, a funkcjonariusze dysponują kompetencjami adekwatnymi do wyzwań, co gwarantuje pełną gotowość zespołów do działania.

Drugim, komplementarnym wymiarem jest ujęcie permutacyjne, czyli dynamiczne. Rozumiane jest ono jako celowa, zorganizowana aktywność podmiotu zmierzająca do neutralizacji zagrożeń oraz przywrócenia stanu pożądanego w przypadku wystąpienia turbulencji. Przykładem takiej aktywności jest wdrażanie przez kierownictwo programów naprawczych w reakcji na kryzysy wizerunkowe czy uruchamianie procedur ostonowych w obliczu ryzyk np. korupcyjnych, co stanowi formę aktywnego zarządzania zmianą w celu ochrony kapitału ludzkiego.

Zdaniem Piotra Bogdalskiego, proces bezpieczeństwa kadrowego obejmuje identyfikację, analizę, ocenę oraz prze-

¹⁷ I. Doroszkiewicz, *Jakość współpracy starosty i komendanta powiatowego/miejskiego Policji a poziom bezpieczeństwa w powiecie (na podstawie badań własnych)*, „Przegląd Policyjny” 2025, nr 4 (160), s. 183.

¹⁸ B. Wiśniewski, *System bezpieczeństwa państwa. Konteksty teoretyczne i praktyczne*, Szczytno 2013, s. 37.

¹⁹ R. Gwardyński, A. Winiarska, *Bezpieczeństwo kadrowe Policji*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy” 2020, nr 37(4), s. 26.

¹⁶ M. Adamska-Chudzińska, N. Andraszak, *Work Engagement as a Challenge for Contemporary Management* [w:] M. Adamska-Chudzińska, J. Pawlak, (red.), *Work Engagement and Employee Well-being Psychosocial Support to Build Engaged Human Capital*, Routledge New York 2025, s. 9–29.

ciwdziałanie wszelkim czynnikom, które oddziałując na zasoby ludzkie, mogą prowadzić do obniżenia lub utraty zdolności formacji do realizacji jej ustawowych zadań²⁰.

Należy podkreślić, że kapitał ludzki stanowi najcenniejszy i najistotniejszy zasób Policji. To od poziomu wiedzy funkcjonariuszy, ich kwalifikacji, stanu zdrowia, sprawności fizycznej, postaw moralnych i motywacji zależy zdolność formacji do efektywnego wykorzystania wszystkich innych zasobów — finansowych, materialnych czy technicznych. W konsekwencji zapewnienie bezpieczeństwa kadrowego staje się warunkiem *sine qua non* sprawnego funkcjonowania całej instytucji, co bezpośrednio przekłada się na poziom zaufania społecznego i wizerunek formacji. Skuteczne zarządzanie tym obszarem wymaga precyzyjnej identyfikacji potencjalnych zagrożeń, które można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne.

Wśród zagrożeń wewnętrznych, wynikających ze specyfiki funkcjonowania każdej dużej i zhierarchizowanej organizacji, należy uwzględnić ryzyko wystąpienia zjawisk patologicznych, takich jak korupcja czy nepotyzm. Neutralizacja tego typu zagrożeń jest kluczowa dla utrzymania wysokiego etosu służby i zaufania publicznego. Równie istotnym wyzwaniem jest utrzymanie wysokiego poziomu morale i motywacji, gdyż ich spadek może prowadzić do obniżenia zaangażowania, a w skrajnych przypadkach do wypalenia zawodowego. Zjawiskiem pozostającym w szczególnej uwadze jest także fluktuacja kadr, która stanowi zarówno wskaźnik nastrojów panujących w organizacji, jak i potencjalne źródło dalszych wyzwań związanych z nieodwracalną utratą cennego doświadczenia zawodowego.

Podstawowym środkiem przeciwdziałania zagrożeniom wewnętrznym jest właściwie prowadzona polityka kadrowa. Jej istotnym elementem, jest proces doboru do służby, w szczególności precyzyjnie skonstruowany katalog przesłanek dobowych oraz metody ich weryfikacji. Jak słusznie zauważają uprzednio wspomniani badacze obszaru związanego z bezpieczeństwem kadrowym Policji, tj. Gwardyński i Winiarska, właśnie ten etap stanowi pierwszą i jedną z najważniejszych linii ochrony kapitału ludzkiego formacji. Równie istotne są późniejsze etapy, takie jak proces adaptacji zawodowej nowo przyjętych funkcjonariuszy oraz systematyczne podnoszenie kwalifikacji i dbałość o rozwój kadry w służbie stałej.

W odniesieniu do zagrożeń zewnętrznych podstawową rolę odgrywa ostona kontrwywiadowcza, realizowana zarówno przez wyspecjalizowane służby, jak i wewnętrzne komórki organizacyjne, takie jak Biuro Spraw Wewnętrznych Policji, którego misją jest m.in. eliminowanie i ograniczanie korupcji czy innych niepożądanych zachowań w szeregach formacji.

Konkluzja płynąca z przeglądu literatury w omawianym obszarze jest jednoznaczna: bezpieczeństwo kadrowe nie stanowi wartości autotelicznej, lecz jest instrumentem warunkującym efektywność całej organizacji. Wysoki poziom bezpieczeństwa kadrowego przekłada się wprost na to, że działania realizowane przez formację stają się skuteczniejsze, ekonomiczniejsze i korzystniejsze. W obliczu współczesnych wyzwań tradycyjne modele zarządzania oparte wyłącznie na hierarchii okazują się niewystarczające, co uzasadnia konieczność wdrożenia nowoczesnych metod zarządzania, w tym m.in. strategii opartej na zaangażowaniu jako nowoczesnej formy „ostony” kapitału ludzkiego.

²⁰ P. Bogdalski, *Bezpieczeństwo kadrowe Policji na przykładzie przesłanek doboru do służby*, Szczytno 2015, s. 9.

Wzmacnianie bezpieczeństwa kadrowego Policji poprzez zarządzanie zaangażowaniem

Wychodząc z poczynionych ustaleń, które definiują bezpieczeństwo kadrowe Policji i wskazują na możliwość dyspozycyjną, w szczególności motywację, jako obszar możliwych do wdrożenia usprawnień, zasadne wydaje się odniesienie tych ram do praktyki zarządzania. Aby skutecznie kształtować motywację i realnie wzmacniać bezpieczeństwo kadrowe Policji, ważnym elementem wsparcia staje się identyfikacja zagrożeń i ich źródeł. W kontekście Policji jednym z istotniejszych ryzyk jest fluktuacja kadr. Jednocześnie podkreślenia wymaga, że wyzwanie to jest dodatkowo potęgowane przez niekorzystne, długofalowe trendy o charakterze makrosocjalnym.

Jak zauważa Rafał Kochańczyk i Bartosz Maziarz, od wielu lat w Polsce i niemal całej Europie mamy do czynienia ze zjawiskiem depopulacji, wynikającym z niskiej dzietności, starzenia się społeczeństwa i procesów migracyjnych²¹. Kryzys demograficzny prowadzi do systematycznego kurczenia się zasobów ludności w wieku produkcyjnym, co bezpośrednio przekłada się na zmniejszenie puli potencjalnych kandydatów do służby w formacjach odpowiedzialnych za bezpieczeństwo państwa. Utrzymanie w służbie doświadczonych i odpowiednio zmotywowanych i zaangażowanych funkcjonariuszy nabiera rangi strategicznego znaczenia dla tej instytucji. Dlatego też, aby skutecznie przeciwdziałać zjawisku erozji kapitału ludzkiego w tych niesprzyjających warunkach demograficznych, kluczowym jest identyfikacja wewnętrznych determinant intencji odejścia ze służby.

Analiza czynników tego zjawiska ukazuje złożony obraz, w którym na pierwszy plan wysuwa się jakość przywództwa. Potwierdzają to wieloletnie badania nad efektywnością kadry kierowniczej Policji, prowadzone przez Arkadiusza Letkiewicza i Tomasza Szankina, które wykazały, że ponad połowa ankietowanych menedżerów Policji może być postrzegana jako nieefektywna z powodu niedopasowania ich stylu kierowania do sytuacji zarządczej²².

Obraz ten precyzują nowsze badania Małgorzaty Adamskiej-Chudzińskiej i Norberta Andraszaka, które co prawda wykazały, że menedżerowie Policji stosują przywództwo sytuacyjne w sposób efektywny, jednak jest to efektywność na poziomie podstawowym, wymagająca doskonalenia²³. Badania prowadzone przez wspomnianych autorów ujawniły znaczące deficyty w tym zakresie na najniższym, podstawowym szczeblu dowodzenia, który ma bezpośredni i najczęstszy kontakt z funkcjonariuszami wykonawczymi będącymi na tzw. „pierwszej linii”.

W świetle zidentyfikowanych deficytów przywództwa, nie dziwią wyniki badań motywacji Arkadiusza Letkiewicza, które wskazują, że funkcjonariusze motywowani są przede wszystkim przez potrzebę bezpieczeństwa i stabilizacji²⁴. Na ten obraz nakładają się uwarunkowania generacyjne. Badania przepro-

²¹ R. Kochańczyk, B. Maziarz, *A demographic crisis in Poland in the context of ensuring security — a diagnosis*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Służby Pożarniczej” 2023, nr 87, s. 289–304.

²² A. Letkiewicz, T. Szankin, *Organizacja i zarządzanie. Kompetencje menedżerskie w Policji*, Szczytno 2012, s. 8.

²³ M. Adamska-Chudzińska, N. Andraszak, *Situational approach in managing the Police organization: situational leadership effectiveness*, „Colloquium” 2024, nr 2(54), s. 23–40.

²⁴ A. Letkiewicza, *Czynniki determinujące motywację do pracy w polskiej Policji*, „Przegląd Policyjny” 2022, nr 2 (146), s. 5–12.

wadzone przez Piotra Millera dowodzą, że dla najmłodszego pokolenia na rynku pracy, tj. „Z” najistotniejsze są „czynniki higieny” — ich obawy w kontekście podjęcia służby w Policji koncentrują się na bezpieczeństwie osobistym, wizerunku formacji i możliwości pogodzenia służby z życiem prywatnym²⁵.

Ta złożona siatka determinantów, obejmująca luki w przywództwie, potrzeby bezpieczeństwa i nowe oczekiwania generacyjne, dowodzi, że tradycyjne modele motywacyjne, oparte na prostych bodźcach, stają się niewystarczające. Uzasadniona wydaje się ewolucja paradygmatu zarządzczego. Współcześni menedżerowie coraz większą uwagę skupiają na takim kształtowaniu aktywności zawodowej pracowników, którą zdefiniować można jako pełną gotowość do podejmowania pracy w zamian za szeroko rozumiane wynagrodzenie. Zainteresowanie to powoduje redefinicję strategicznych priorytetów organizacji w tej dziedzinie, gdzie celem staje się wyzwolenie kreatywności pracowników, ich nieustanny rozwój i dzielenie się wiedzą. Osiągnięcie tych pożądaných postaw jest jednak trudne w ramach tradycyjnych metod motywacyjnych. Klasyczny mechanizm behawioralny, określany jako „metoda kija i marchewki”, opiera się na prostym systemie warunkowania i prowadzi do instrumentalnego traktowania człowieka. Jak wskazuje Daria Piławska, stosowanie tego typu bodźców często generuje skutek odwrotny do zamierzonego — głęboką demotywację, spadek jakości pracy, a w skrajnych przypadkach nawet wypalenie zawodowe²⁶. Również inne instrumenty o podłożu czysto ekonomicznym mogą okazać się niewystarczające, aby wyzwolić potencjał intelektualny i skłonić do twórczego myślenia.

W analizie współczesnego stanu wiedzy na temat formowania zaangażowania można wyodrębnić dwie główne szkoły myśli. Pierwsza, związana z pracami Richarda E. Waltona, postuluje tranzycję „od kontroli do zaangażowania” (ang. *from control to commitment*), gdzie strategia organizacji polega na budowaniu autentycznego zaangażowania i inspirowaniu wewnętrznej motywacji poprzez delegowanie zaufania, autonomii i odpowiedzialności²⁷. Druga szkoła czerpie z dorobku japońskich koncepcji zarządzania, gdzie osiągnięcie doskonałości operacyjnej jest splecione z wyzwoleniem wśród personelu pełnego poświęcenia na rzecz organizacji²⁸. Nowym spojrzeniem w polskiej myśli naukowej jest filozofia „zarządzania potencjałem społecznym” autorstwa Krystyny Bolesty-Kukułki. Badaczka definiuje potencjał społeczny jako synergiczny konstrukt indywidualnych kwalifikacji, motywacji oraz sposobu postrzegania siebie w organizacji²⁹.

²⁵ P. Miller, *Motywacja młodych ludzi do pracy w Policji: praktyczne implikacje dla doskonalenia procesów rekrutacyjnych adresowanych do Pokolenia Z*, „Przegląd Policyjny” 2024, nr 4 (156), s. 83–96.

²⁶ D. Piławska, *Schytek finansowo-premiowych systemów motywacyjnych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem / Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją” 2015, nr 1, s. 27–32.

²⁷ R.E. Walton, *From control to commitment in the workplace*, „Harvard Business Review” 1985, vol. 63, no 4, s. 76–84.

²⁸ Zob. W.G. Ouchi, *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading 1981; W.G. Ouchi, *Organizational paradigms: a commentary on Japanese management and theory Z organizations*, „Organizational Dynamics” 1981, vol. 9, no. 4, s. 36–43; R.T. Pascale, A.G. Athos, *The Art of Japanese Management*, New York 1981; T. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, New York 1982.

²⁹ K. Bolesty-Kukułka, *Zasoby teorii i zarządzania*, Towarzystwa Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 1995; K. Bolesty-Kukułka, *Zasoby czy potencjał*, „Personel” 1995, nr 10/11, s. 16.

Rozwinięciem powyższych teorii jest zaawansowany model „zarządzania przez zaangażowanie” przedstawiony przez Martę Juchnowicz³⁰. Autorka definiuje go jako kompleksowy zestaw działań mających na celu umacnianie więzi międzyludzkich, opierających się na wewnętrznych mechanizmach motywacji, wynikających ze wspólnych celów, wartości, zaufania i wzajemnego szacunku³¹. Istotą tego modelu jest osiągnięcie celów organizacji dzięki ponadprzeciętnej aktywności zawodowej pracowników, wynikającej z ich wewnętrznych motywatorów oraz identyfikacji z organizacją. Koncepcja ta wzbogaca tradycyjne, dychotomiczne ujęcie procesu motywowania (obejmujące wymiar atrybutywny i czynnościowy) o trzeci, kluczowy wymiar — efektywnościowy. Obok wymiaru atrybutywnego (wewnętrzna regulacja zachowań i postaw) i czynnościowego (świadome i celowe oddziaływanie na pracownika), postuluje ona, że to właśnie zaangażowanie pracownicze jest nadrzędnym celem i miarą skuteczności wszystkich podjętych działań motywacyjnych.

Skuteczne wykorzystanie modelu opiera się na budowaniu w organizacji kompleksowego systemu, którego podstawą jest zaufanie. Istotne znaczenie przypisać również należy kulturze organizacyjnej opartej na mocnym emocjonalnym związku pracowników z firmą, budowanym w takich aspektach jak współpraca i lojalność. Kluczowe jest tu zarówno zaufanie horyzontalne (między członkami zespołu), jak i wertykalne (między menedżerem a pracownikiem). Niezbędne jest także stworzenie kompleksowego systemu motywacyjnego, którego trzonem powinny być metody dobrane indywidualnie do specyfiki pracownika, łącznie instrumenty finansowe (motywacja zewnętrzna) i pozafinansowe (motywacja wewnętrzna). System ten powinien obejmować składniki finansowe (aktywne, pasywne, długookrotkoterminowe) oraz pozafinansowe składniki emocjonalne, takie jak styl życia czy jakość pracy. Oznacza to strategiczne wykorzystanie całego, bogatego instrumentarium, jakim dysponuje Policja, opisanego przez Pawła Karabelę — od uposażenia, przez nagrody motywacyjne i świadczenia socjalne, aż po niematerialne formy uznania, takie jak pochwały czy odznaki³².

Zaznaczyć jednak należy, że w modelu engagementowym nie są to jednak narzędzia stosowane mechanicznie, lecz elementy spersonalizowane, dopasowane do potrzeb konkretnego funkcjonariusza na danym etapie jego kariery, z uwzględnieniem czynników higieny, w myśl dwuczynnikowej koncepcji Fredericka Herzberga³³. Niezbędnym narzędziem menedżera staje się również monitorowanie poziomu zaangażowania pracowników, aby móc skutecznie regulować natężenie czynników kształtujących ich aktywność zawodową. Pewną przeszkodą w tym zakresie może być niedostateczna znajomość przez menedżera instrumentów kształtujących zaangażowanie lub brak elastyczności w doborze stylu zarządzania, który powinien być harmonijnie dopasowywany do pracownika z uwzględnieniem uwarunkowań sytuacyjnych i międzygeneracyjnych.

³⁰ M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, Warszawa 2010, s. 118.

³¹ M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie wyzwaniem współczesności* [w:] P. Wachowiak (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Warszawa 2012, s. 67.

³² P. Karabela, *Struktura i funkcje sformalizowanego systemu motywowania w Policji*, „Przegląd Policyjny” 2021, nr 1 (141), s. 83–96.

³³ F. Herzberg, *One more time: how do you motivate employees?*, „Harvard Business Review” 1987, no. 5, September-October.

Postulat indywidualizacji systemu motywacyjnego pozwala elastycznie reagować na zróżnicowane potrzeby pokoleniowe — od fundamentalnej potrzeby bezpieczeństwa, po oczekiwania młodszych generacji dotyczące rozwoju, atmosfery i *work-life balance*. Co ważniejsze, filozofia ta, poprzez koncentrację na zaspokojeniu czynników higieny, tworzy solidny grunt, na którym mogą wyrosnąć autentyczne motywatory — poczucie sensu, uznanie i samorealizacja. W ten sposób, w obliczu pogłębiającego się kryzysu demograficznego, zarządzanie zaangażowaniem policjantów może stać się jednym z istotniejszych instrumentów wzmacniania bezpieczeństwa kadrowego Policji, warunkując jej długoterminową zdolność do efektywnej realizacji misji społecznej w zmieniającej się rzeczywistości.

Podsumowanie i rekomendacje strategiczne

Wzmocniona dynamika fluktuacji kadr, obserwowana w ostatnich latach w polskiej Policji, stanowi istotną przesłankę do systemowego wzmacniania bezpieczeństwa kadrowego tej formacji. Analiza wykazuje, że przyczyny tego zjawiska mają charakter wielowymiarowy — od ewolucji oczekiwań „pokolenia Z”, po powinność modernizacji strategii zarządzania w kierunku głębszego rozpoznania potrzeb funkcjonariuszy. W obliczu narastającej turbulencji otaczającej nas rzeczywistości, tradycyjne modele kierowania zespołami ludzkimi oparte na hierarchii i kontroli okazują się niewystarczające.

W odpowiedzi na te wyzwania, niniejszy artykuł pozycjonuje koncepcję zarządzania zaangażowaniem policjantów jako pewnego rodzaju perspektywę rozwoju. Centralną tezą jest stwierdzenie, że implementacja tego podejścia, opartego na aksjologii zaufania i personalizacji instrumentów motywacyjnych, stanowić może skuteczny mechanizm wspierania procesów retencji.

Omawiany model zarządzania zaangażowaniem policjantów stanowić może bezpośrednią realizację jednego z kluczowych Priorytetów Komendanta Głównego Policji na lata 2026–2028, ukierunkowanego na wdrażanie nowoczesnych rozwiązań zarządczych i technologicznych³⁴. Operacjonalizacja tego założenia stwarza warunki do wykorzystania zaawansowanej analityki HR, która umożliwi rzetelne monitorowanie nastrojów organizacyjnych oraz identyfikację wczesnych sygnałów erozji zaangażowania, określanych w literaturze przedmiotu jako „ciche odchodzenie”. Dzięki temu systemy motywacyjne mogą być proaktywnie dostrajane do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych i oczekiwań generacyjnych, co bezpośrednio przekłada się na stabilizację poziomu retencji i wzmocnienie bezpieczeństwa kadrowego formacji. Takie podejście pozwala na ewolucję od intuicyjnego dowodzenia w stronę zarządzania opartego na dowodach (z ang. *Evidence-Based Management*)³⁵, co krystalizuje nową jakość w obszarze bezpieczeństwa państwa.

Proces ten sprzyja świadomej reorientacji przywództwa w stronę modelu wspierającego, w którym menedżer staje się kreatorem środowiska sprzyjającego stałemu rozwojowi i samorealizacji podwładnych. Postrzeganie potencjału społecznego

formacji jako aktywa strategicznego pozwala na budowanie instytucjonalnej antykruchości wobec globalnych turbulencji.

Reasumując, zarządzanie zaangażowaniem policjantów może stać się cennym instrumentem wspierającym długoterminową zdolność formacji do efektywnej realizacji misji społecznej w systematycznie narastającej złożonej i nieprzewidywalnej rzeczywistości trzeciej dekady XXI w.

Bibliografia

- Adamska-Chudzińska M., Andraszak N., *Situational approach in managing the Police organization: situational leadership effectiveness*, „Colloquium” 2024, nr 2(54).
- Adamska-Chudzińska M., Andraszak N., *Work Engagement as a Challenge for Contemporary Management* [w:] Adamska-Chudzińska M., Pawlak J. (red.), *Work Engagement and Employee Well-being Psychosocial Support to Build Engaged Human Capital*, Routledge New York 2025.
- Bennis W., Nanus B., *Leaders: Strategies for Taking Charge*, New York 1985.
- Bogdański P., *Bezpieczeństwo kadrowe Policji na przykładzie przesłanek doboru do służby*, Szczytno 2015.
- Bolesta-Kukułka K., *Zasoby teorii i zarządzania, Towarzystwa Naukowe Organizacji i Kierownictwa*, Bydgoszcz 1995.
- Bolesta-Kukułka K., *Zasoby czy potencjał*, „Personel” 1995, nr 10/11.
- Cascio J., *Facing the age of chaos*, <<http://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>>, 17 stycznia 2025 r.
- Doroszkiwicz I., *Jakość współpracy starosty i komendanta powiatowego/miejskiego Policji a poziom bezpieczeństwa w powiecie (na podstawie badań własnych)*, „Przegląd Policyjny” 2025, t. 160, nr 4.
- Gallup, *How Has the Pandemic Affected U.S. Work Life?*, <<https://news.gallup.com/poll/339824/pandemic-affected-work-life.aspx>>, 20 grudnia 2025 r.
- Gallup, *State of the Global Workplace 2025 Report*, <<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>>, 28 grudnia 2025 r.
- Chyliński A., *Priorytety Komendanta Głównego Policji*, „Gazeta Policyjna” styczeń 2026, nr 1(61).
- Gigol T., *Czym jest, a czym nie jest cicha rezygnacja. Wpływ przywództwa służebnego i zaangażowania w pracę na cichą rezygnację i zamiar odejścia z pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2023, vol. 154(5).
- Gwardyński R., Winiarska A., *Bezpieczeństwo kadrowe Policji*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy” 2020, nr 37(4).
- Hamouche S., Koritos C., Papastathopoulos A., *Quiet quitting: relation-ship with other concepts and implications for tourism and hospitality*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2023, vol. 35, no. 12.
- Herzberg F., *One more time: how do you motivate employees?*, „Harvard Business Review” 1987, No 5, September-October.
- Jabłoński M. i in., *Traktat o zasadach zarządzania dowodowego — przyszłość zarządzania*, Warszawa 2025.
- Jaffe Y., Caramanica A., Price M.D., *Towards an antifragility framework in past human-environment dynamics*, „Humanities and Social Sciences Communications” 2023, vol. 10, no. 915.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie wyzwaniem współczesności* [w:] Wachowiak P. (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Warszawa 2012.

³⁴ A. Chyliński, *Priorytety Komendanta Głównego Policji*, „Gazeta Policyjna” 2026, nr 1(61), s. 12–15.

³⁵ Zob. M. Jabłoński i in., *Traktat o zasadach zarządzania dowodowego — przyszłość zarządzania*, Warszawa 2025.

- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie*, Warszawa 2010.
- Karabela P., *Struktura i funkcje sformalizowanego systemu motywowania w Policji*, „Przegląd Policyjny” 2021, nr 1 (141).
- Kochańczyk R., Maziarski B., *A demographic crisis in Poland in the context of ensuring security — a diagnosis*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Służby Pożarniczej” 2023, nr 87.
- Letkiewicz A., Szankin T., *Organizacja i zarządzanie. Kompetencje menedżerskie w Policji*, Szczepiwo 2012.
- Letkiewicz A., *Czynniki determinujące motywację do pracy w polskiej Policji*, „Przegląd Policyjny” 2022, nr 2 (142).
- Lyapunov A.M., *The General Problem of the Stability of Motion*, London 1992.
- Microsoft, *The Work Trend Index: The Next Great Disruption Is Hybrid Work— Are We Ready?*, <<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>>, 20 grudnia 2025 r.
- Miller P., *Motywacja młodych ludzi do pracy w Policji: praktyczne implikacje dla doskonalenia procesów rekrutacyjnych adresowanych do Pokolenia Z*, „Przegląd Policyjny” 2024, nr 4 (154).
- Moczydłowska J.M., Moczydłowska Z.S., *Quiet quitting — charakterystyka pojęcia i kierunki badań*, „Marketing i Rynek” 2024, t. XXXI, nr 3.
- Ng E., Stanton P., *Editorial: The great resignation: managing people in a post COVID-19 pandemic world*, „Personnel Review” 2023, vol. 52, no. 2.
- Ouchi W.G., *Organizational paradigms: a commentary on Japanese management and theory Z organizations*, „Organizational Dynamics” 1981, vol. 9, no. 4.
- Ouchi W.G., Theory Z., *How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading 1981.
- Pascale R.T., Athos A.G., *The Art of Japanese Management*, New York 1981.
- Peters T., Waterman R.H., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, New York 1982.
- Pilawska D., *Schytek finansowo-premialowych systemów motywacyjnych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem / Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją” 2015, nr 1.
- PricewaterhouseCoopers, *PwC US Pulse Survey: Next in Work*, <<https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/future-of-work.html>>, 20 grudnia 2025 r.
- Rzeczpospolita, *Wakatów w policji coraz więcej. Funkcjonariuszy brakuje nawet w CBSP*, <<https://www.rp.pl/policja/art41009001-wakatow-w-policji-coraz-wiecej-funkcjonariuszy-brakuje-nawet-w-cbsp>>, 20 grudnia 2025 r.
- Taleb N.N., *Antykruchosć*, Poznań 2020.
- Taleb N.N., *Czarny Łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*, Poznań 2020.
- Tessema M.T. i in., *The „Great Resignation”: Causes, Consequences, and Creative HR Management Strategies*, „Journal of Human Resource and Sustainability Studies” 2022, vol. 10, no. 1.
- Thom R., *Parabole i katastrofy. Rozmowy o matematyce, nauce i filozofii z Giulio Giorello i Simoną Marini*, Warszawa 1991.
- Walton R.E., *From control to commitment in the workplace*, „Harvard Business Review” 1985, vol. 63, no. 4.
- Wiśniewski B., *System bezpieczeństwa państwa. Konteksty teoretyczne i praktyczne*, Szczepiwo 2013.