

Zarządzanie zasobami ludzkimi w służbach specjalnych na przykładzie Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu – wybrane aspekty

W ostatnim dziesięcioleciu sytuacja na rynku pracy zmieniała się dynamicznie. Odnaczała się głównie niskim bezrobociem oraz stałym wzrostem wynagrodzeń, co wynikało z dobrej koniunktury gospodarczej oraz migracji ludności. W mediach regularnie pojawiały się opinie o niedoborach kadrowych oraz o tzw. rynku pracownika, na którym osoby poszukujące pracy mogą stawiać warunki potencjalnym pracodawcom, a już zatrudnione – decydują się na częstą zmianę stanowisk dzięki setkom interesujących ofert, spośród których mogą swobodnie wybierać¹.

Sytuację na rynku pracy cały czas determinują procesy społeczne i demograficzne. Psycholodzy biznesu wskazują na wyzwania związane z pokoleniem tzw. millenialsów, a więc osób, które urodziły się między rokiem 1980 a 2000. Są to osoby, które charakteryzują się otwartością na dyskusję, co bywa problematyczne w zhierarchizowanych instytucjach, zwłaszcza takich jak służby specjalne. Często mają również nierealistyczne żądania i przedkładają własną wygodę nad oczekiwania pracodawcy², a jednocześnie – dzięki dużej elastyczności i umiejętności dostosowania się do nowych okoliczności – potrafią często zmieniać pracę³. Dodatkowo odznaczają się krytycznym stosunkiem do otaczającego ich świata.

Taka postawa osób poszukujących pracy zmusza instytucje i urzędy administracji publicznej do wdrażania nowoczesnych rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Przed wyzwaniami w tym obszarze stoją także formacje mundurowe oraz służby specjalne, w tym Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencja Wywiadu. Celem autora niniejszego opracowania jest przedstawienie w jednym miejscu informacji dotyczących wybranych aspektów procesów kadrowych w polskich cywilnych służbach (kontrwywiadowczej oraz wywiadowczej) w ujęciu teoretycznym, prawnym i praktycznym. Naturalnym ograniczeniem dla tego artykułu pozostaną wiadomości dotyczące zarządzania zasobami (czyli funkcjonariuszami) w ABW oraz AW, stanowiące

¹ Artykuł odnosi się do sytuacji sprzed pandemii COVID-19 (przyp. red.).

² *Pokolenia na rynku pracy w Polsce – kim są baby boomers, X, Y i C?*, <https://www.forbes.pl/opinie/millenialsi-pokolenie-y/lfbx6sg> [dostęp: 25 III 2020].

³ *Jak sprzedawać tym, którzy nie mają potrzeby posiadania?*, <https://www.forbes.pl/opinie/millenialsi-pokolenie-y/lfbx6sg> [dostęp: 25 III 2020].

tajemnicę prawnie chronioną w myśl *Ustawy z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych*⁴.

Na wstępie warto wytłumaczyć, czym jest zarządzanie zasobami ludzkimi (dalej: ZZZL). Przez zarządzanie zasobami ludzkimi (niekiedy zamiennie używa się pojęć: „proces kadrowy”, „polityka personalna”, „polityka kadrowa”) rozumie się (...) *spójny, uporządkowany wewnętrznie ciąg czynności, działań i procesów realizowanych przez kadrę kierowniczą względem personelu, służący osiągnięciu celów zarządzania*⁵. Z kolei, według Michaela Armstronga, międzynarodowego autorytetu w tej dziedzinie: *ZZZL to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji celów organizacji*⁶. A także: (...) *zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi aktualną koncepcję realizacji funkcji personalnej organizacji, której zadaniem jest dostosowanie cech (charakteru) zasobów ludzkich do celów organizacji zharmonizowanych z potrzebami pracowników w określonych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych*⁷.

W kontekście zarządzania personelem w służbach specjalnych – ze względu na ich elitarność oraz często specyficzny charakter realizowanych zadań – zasadne wydaje się także zasygnalizowanie, jakich kandydatów poszukują służby. Odpowiedź jest dość oczywista – utalentowanych, a więc osób, które dysponują:

- ponadprzeciętnymi zdolnościami, w tym o charakterze ogólnym (podwyższony potencjał intelektualny) i specjalistycznym (w konkretnej dziedzinie);
- oryginalnością myślenia, niekonwencjonalnością, umiejętnością podejmowania nowych problemów, podejmowanie ryzyka, tolerancją niepewności i akceptacją zmiany;
- umiejętnością zaangażowania w pracę oznaczające wewnętrzną dyscyplinę i pracowitość, fascynację pracą, wytrwałość w dążeniu do celu, wiarę we własne możliwości i skłonność do poświęceń⁸.

Zarządzanie zasobami ludzkimi dzieli się – w zależności od kryteriów przyjętych przez poszczególnych naukowców – na kilka, a nawet kilkanaście obszarów. Wśród nich można wymienić m.in.: planowanie personalne, nabór kandydatów, szkolenie i doskonalenie zawodowe, system motywacyjny i jego instrumenty, dyscyplina pracy, ocena efektywności pracy i pracowników⁹. W artykule autor podjął się scharakteryzowania

⁴ Tekst jednolity: DzU z 2019 r. poz. 742.

⁵ J. Paszkowski, *Kapitał intelektualny w kształtowaniu funkcji personalnej przedsiębiorstwa*, w: *Kapitał w rozwoju przedsiębiorstwa i regionu*, E. Orchewa-Maliszewska, J. Paszkowski (red.), Białystok 2008, s. 203.

⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2001, s. 19.

⁷ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa 2006, s. 55.

⁸ A. Poczowski, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Kraków 2008, s. 39.

⁹ J. Moczydłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2010, s. 49.

następujących procesów: rekrutacji, szkolenia, wynagradzania i motywowania, a także opiniowania, które mają miejsce w służbach specjalnych.

Rekrutacja

Rekrutacja jest pierwszym etapem procesu pozyskiwania kandydatów do służby w obu Agencjach. W doktrynie przez rekrutację rozumie się (...) *przyciąganie przez organizację wystarczająco dużej liczby kandydatów na pracowników dla celów selekcji*¹⁰. W jaki sposób ABW oraz AW pozyskują osoby chętne do podjęcia służby w ich szeregach? Tradycyjnym miejscem, gdzie służby specjalne przeprowadzają werbunek (tzw. baza werbunkowa), są szkoły wyższe, o czym informują media. ABW w przeszłości organizowała spotkania m.in. na uczelniach: Politechnice Warszawskiej, Uniwersytecie Warszawskim czy Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego¹¹. Ponadto publikowała ogłoszenia (np. w Akademickim Biurze Karier Uniwersytetu Łódzkiego¹²) zachęcające studentów do składania aplikacji, m.in. za pośrednictwem oficjalnej strony Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego¹³.

Z nowoczesnych instrumentów budowania swojego wizerunku, które pozwalają przyciągnąć potencjalnych kandydatów, korzysta Agencja Wywiadu. Jak informują branżowe media, AW organizuje w różnych miastach w Polsce spotkania w ramach inicjatywy *Absolvent Talent Days* oraz otwiera swoje stoiska na targach pracy (np. w 2019 r. w hali Międzynarodowych Targów Poznańskich)¹⁴. Polski wywiad prowadzi także nabór w cyberprzestrzeni, czego przejawem jest utworzenie specjalnego kanału na portalu YouTube, na którym opublikowano filmy rekrutacyjne (do 17 czerwca 2020 r. odnotowano ponad 127 tys. wyświetleń)¹⁵.

Kolejnym etapem procesu pozyskiwania kandydatów jest selekcja osób, która jest (...) *procesem oceny przydatności kandydatów i wyborem jednego z nich, najbardziej odpowiedniego z punktu widzenia wymagań stanowiska pracy i oczekiwań pracodawcy*¹⁶. Może ona być wielostopniowa, a jej złożoność zależy od potrzeb i wymagań pracodawcy. W celu dokonania wyboru najlepszych kandydatów na pracowników

¹⁰ Tamże, s. 55.

¹¹ *Idealny kandydat do specsłużb*, <https://www.rp.pl/artykul/1102440-Idealny-kandydat-do-specsluzb.html> [dostęp: 25 III 2020].

¹² *ABW werbuje studentów Uniwersytetu Łódzkiego*, <https://dzienniklodzki.pl/abw-werbuje-studentow-universytetu-lodzkiego/ar/11770748> [dostęp: 25 III 2020].

¹³ *Służba w ABW*, <https://www.abw.gov.pl/pl/sluzba-w-abw/94,Sluzba-w-ABW.html> [dostęp: 25 III 2020].

¹⁴ *AW rekrutuje na targach pracy*, <https://www.infosecurity24.pl/na-targi-pracy-zeby-wstapic-do-wywiadu> [dostęp: 25 III 2020].

¹⁵ *Kanał Agencji Wywiadu na portalu Youtube*, <https://www.youtube.com/channel/UCAYkOoLffu-6-bPRVfLTSZdQ> [dostęp: 25 III 2020].

¹⁶ H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie...*, s. 208.

osoby odpowiedzialne za rekrutację w danej instytucji analizują zgromadzone dokumenty pod kątem spełniania przez kandydatów wymagań formalnych, przeprowadzają wywiad (powszechnie znany jako rozmowa kwalifikacyjna), a także testy wiedzy i psychologiczne, zlecają kandydatom dostarczenie próbek pracy (jeśli to możliwe) oraz dokonują – przy wsparciu komisji lekarskiej – oceny zdrowia¹⁷.

Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencja Wywiadu – jak wszystkie urzędy administracji publicznej – muszą działać na podstawie i w granicach obowiązującego prawa. Dlatego też – w ujęciu prawnym – prawodawca przewiduje, identyczne dla każdej z wymienionych Agencji, podstawowe wymagania, które powinni spełniać kandydaci do służby. w myśl *Ustawy z dnia 24 maja 2002 r. o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu*¹⁸:

Służbę w ABW albo AW może pełnić osoba: 1) posiadająca obywatelstwo polskie; 2) korzystająca z pełni praw publicznych; 3) wykazująca nieskazitelną postawę moralną, obywatelską i patriotyczną; 4) dająca rękojmię zachowania tajemnicy stosownie do wymogów określonych w przepisach o ochronie informacji niejawnych; 5) posiadająca co najmniej wykształcenie średnie lub średnie branżowe i określone kwalifikacje zawodowe oraz zdolność fizyczną i psychiczną do służby w formacjach uzbrojonych, wymagających szczególnej dyscypliny służbowej, której gotowa jest się podporządkować¹⁹.

Proces rekrutacji został szczegółowo opisany zarówno w art. 46 ustawy o ABW oraz AW, jak i w wydanych na jej podstawie rozporządzeniach Prezesa Rady Ministrów. Selekcja do każdej ze służb – jak wynika z zestawienia przedstawionego w tabeli 1 – jest wieloetapowa, a jej charakter zbliżony. Prawodawca przewidział jednak większą dowolność w prowadzeniu rekrutacji do AW.

Tab. 1. Porównanie szczegółowych zasad i trybu przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego wobec kandydatów do służby w Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu.

Elementy procesu rekrutacji	Proces rekrutacji w ABW	Proces rekrutacji w AW
Podmiot odpowiedzialny za rekrutację	kierownik komórki kadrowej	jednostka organizacyjna właściwa w sprawach kadr lub – w razie konieczności zapewnienia szczególnej ochrony danych osobowych kandydata – inna jednostka organizacyjna
Moment rozpoczęcia rekrutacji	przyjęcie pisemnego podania o przyjęcie do służby	przyjęcie pisemnego podania o przyjęcie do służby

¹⁷ Szerzej: tamże, s. 208–215.

¹⁸ Tekst jednolity: DzU z 2020 r. poz. 27.

¹⁹ Tamże, art. 44.

Wymagane dokumenty	<ul style="list-style-type: none"> wypełniony kwestionariusz osobowy wraz z trzema aktualnymi fotografiami własnoręcznie napisany życiorys świadczenia pracy (służby) z poprzednich miejsc pracy (służby) dokumenty potwierdzające posiadane wykształcenie i kwalifikacje zawodowe, w tym specjalistyczne wypełniona ankieta bezpieczeństwa osobowego dla celów przeprowadzenia postępowania sprawdzającego w rozumieniu ustawy o ochronie informacji niejawnych inne dokumenty, szczególnie potwierdzające umiejętności i osiągnięcia zawodowe 	<ul style="list-style-type: none"> wypełniony kwestionariusz osobowy wraz z trzema aktualnymi fotografiami własnoręcznie napisany życiorys świadczenia pracy (służby) z poprzednich miejsc pracy (służby) dokumenty potwierdzające posiadane wykształcenie i kwalifikacje zawodowe, w tym specjalistyczne książeczka wojskowa wypełniona ankieta bezpieczeństwa osobowego, określona w przepisach ustawy o ochronie informacji niejawnych inne dokumenty, szczególnie potwierdzające umiejętności i osiągnięcia zawodowe
Rozmowa kwalifikacyjna	obligatoryjna	obligatoryjna
Badanie psychologiczne	obligatoryjne	obligatoryjne
Sprawdzenie w ewidencjach, rejestrach i kartotekach prawdziwości danych zawartych w kwestionariuszu osobowym	obligatoryjne	–
Przeprowadzenie wywiadu w miejscu zamieszkania i pracy kandydata oraz uzyskanie opinii od osób polecających kandydata	obligatoryjne	–
Egzamin sprawności fizycznej kandydata	obligatoryjny	fakultatywny
Badanie kandydata ubiegającego się o przyjęcie do służby na stanowisko wymagające szczególnych umiejętności lub predyspozycji (psychofizjologiczne, psychotechniczne, czynności mające na celu sprawdzenie szczególnych umiejętności lub predyspozycji kandydata)	obligatoryjne	fakultatywne (do decyzji kierownika jednostki organizacyjnej prowadzącej rekrutację)
Uzyskanie orzeczenia właściwej komisji lekarskiej	obligatoryjne	obligatoryjne
Przeprowadzenie postępowania sprawdzającego	obligatoryjne	obligatoryjne

Kryteria doboru brane pod uwagę	wiek kandydata, poziom lub kierunek jego wykształcenia, znajomość języków obcych, umiejętność obsługi programów komputerowych	wiek kandydata, poziom lub kierunek jego wykształcenia, znajomość języków obcych, umiejętność obsługi komputera, posiadanie uprawnień do prowadzenia pojazdów mechanicznych
--	---	---

Źródło: Opracowanie własne.

Wykorzystane materiały: *Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 29 listopada 2002 r. w sprawie wzoru kwestionariusza osobowego oraz szczegółowych zasad i trybu przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego wobec kandydatów do służby w Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego* (t.j.: DzU z 2014 r. poz. 61) oraz *Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 kwietnia 2003 r. w sprawie wzoru kwestionariusza osobowego oraz szczegółowych zasad i trybu przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego wobec kandydatów do służby w Agencji Wywiadu* (t.j.: DzU z 2014 r. poz. 445).

Warto poszerzyć wiedzę na temat etapu selekcji, który obejmuje przeprowadzenie postępowania sprawdzającego w rozumieniu ustawy o ochronie informacji niejawnych. W tym akcie prawnym można znaleźć kolejne wymagania stawiane aplikantom do służby w ABW lub AW. Postępowanie sprawdzające ma na celu ustalenie, czy osoba sprawdzana daje rękojmię zachowania tajemnicy. W trakcie prowadzenia postępowania ustala się – określone w art. 24 tej ustawy – informacje o kandydacie do służby, w tym m.in. czy istnieją uzasadnione wątpliwości dotyczące:

- 1) uczestnictwa, współpracy lub popierania przez osobę sprawdzaną działalności szpiegowskiej, terrorystycznej, sabotażowej albo innej wymierzonej przeciwko Rzeczypospolitej Polskiej;
- 2) zagrożenia osoby sprawdzanej ze strony obcych służb specjalnych w postaci prób werbunku lub nawiązania z nią kontaktu;
- 3) przestrzegania porządku konstytucyjnego Rzeczypospolitej Polskiej (...);
- 4) ukrywania lub świadomego niezgodnego z prawdą podawania w ankiecie bezpieczeństwa osobowego (...) informacji mających znaczenie dla ochrony informacji niejawnych,
- 5) wystąpienia związanych z osobą sprawdzaną okoliczności powodujących ryzyko jej podatności na szantaż lub wywieranie presji;
- 6) niewłaściwego postępowania z informacjami niejawnymi,

Podczas poszerzonego postępowania sprawdzającego ustala się ponadto, czy istnieją wątpliwości dotyczące:

- 1) poziomu życia osoby sprawdzanej wyraźnie przewyższającego uzyskiwane przez nią dochody;
- 2) informacji o chorobie psychicznej lub innych zakłóceniach czynności psychicznych ograniczających sprawność umysłową i mogących negatywnie wpłynąć na zdolność osoby sprawdzanej do wykonywania prac, związanych z dostępem do informacji niejawnych;
- 3) uzależnienia od alkoholu, środków odurzających lub substancji psychotropowych.

Omawiając rekrutację funkcjonariuszy, należy również wskazać na praktyczny wymiar selekcji w służbach specjalnych. W tym celu warto zapoznać się z – wprawdzie nie najnowszym, bo z 2013 r. – raportem pokontrolnym Najwyższej Izby Kontroli, w którym znajduje się ocena procesu naboru i postępowania kwalifikacyjnego kandydatów oraz przygotowania nowo przyjętych funkcjonariuszy do służby stałej m.in. w Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego²⁰.

W wyżej wymienionej procedurze kontrolnej zbadano wybrane jednostki ABW (centralę w Warszawie i cztery delegatury). Ogólna ocena wypadła pozytywnie, choć kontrolerzy m.in. wskazali następujące nieprawidłowości:

- przeprowadzanie, wbrew obowiązującym przepisom, badań poligraficznych w stosunku do wszystkich kandydatów (a nie tylko wobec kandydatów ubiegających się o przyjęcie do służby na stanowisko wymagające szczególnych umiejętności lub predyspozycji);
- zbyt długi czas prowadzenia postępowań kwalifikacyjnych (od 19 do 530 dni, średnio 214 dni)²¹.

Na zakończenie tej części warto wspomnieć o zatrudnianiu w obu Agencjach pracowników cywilnych. Prawodawca przewidział taką możliwość w art. 20a ustawy o ABW oraz AW. Wobec tych osób stosuje się przepisy kodeksu pracy²². Z tego uprawnienia korzysta m.in. jedna z jednostek organizacyjnych ABW, jaką jest Centrum Prewencji Terrorystycznej. Na jej stronie widnieją dwie oferty pracy, w tym dla specjalisty ds. Azji Centralnej i Południowej oraz ds. Bliskiego Wschodu i Maghrebu²³. Z kolei Agencja Wywiadu poszukuje infografika²⁴, infobrokerów²⁵, specjalistów z zakresu IT, ale także – co być może niektórych zdziwi – stolarzy, ślusarzy, hydraulików oraz pracowników warsztatu ogólnobudowlanego²⁶.

²⁰ Informacja o wynikach kontroli Najwyższej Izby Kontroli: *Nabór, postępowanie kwalifikacyjne i szkolenie nowo przyjętych funkcjonariuszy ABW, CBA, Policji i Straży Granicznej*, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,4786,vp,6221.pdf> [dostęp: 25 III 2020].

²¹ Tamże.

²² Na temat mianowania do służby i do pracy zob. artykuł Pawła Gacka pt. *Nawiązanie stosunku służbowego z funkcjonariuszami Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego i Agencji Wywiadu. Charakter prawny mianowania – wybrane aspekty*, „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego” 2020, nr 22, s. 98–119.

²³ *Oferty*, <https://tpcoe.gov.pl/cpt/oferty> [dostęp: 25 III 2020].

²⁴ Infografika (grafika informacyjna) – graficzna wizualizacja informacji, danych i wiedzy, zaprojektowana tak, aby przekazywać odbiorcom złożone dane w przystępny i jasny sposób, za: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Infografika> (przyp. red.).

²⁵ Infobroker (broker informacji, ang. *information broker, researcher*) zajmuje się pozyskiwaniem, oceną, analizą i udostępnianiem różnego typu informacji na zlecenie, za: https://pl.wikipedia.org/wiki/Broker_informacji (przyp. red.).

²⁶ *Nabór na stanowiska cywilne*, <https://aw.gov.pl/rekrutacja/nabor-na-stanowiska-cywilne-3/> [dostęp: 25 III 2020].

Szkolenie

W obecnych czasach – parafrazując znaną maksymę: kto nie idzie do przodu, ten się cofa – można powiedzieć: kto się nie rozwija, ten się cofa, dlatego niezwykle ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi pozostaje stałe zdobywanie przez pracowników wiedzy, nowych umiejętności oraz doskonalenie już posiadanych kompetencji. W literaturze przedmiotu (...) *szkolenie definiuje się jako krótkoterminowe działanie o charakterze edukacyjnym, którego celem jest wykształcenie u danej osoby, umiejętności i postaw niezbędnych do spełniania aktualnych i przyszłych wymagań charakterystycznych dla danego stanowiska pracy*²⁷.

Zarówno ABW, jak i AW realizują własne plany szkoleniowe. Ich szczegółowy tryb i zakres został uregulowany w obowiązujących przepisach. Szkolenia są zróżnicowane i często dostosowane do indywidualnych potrzeb omawianych jednostek. W tabeli 2 zestawiono system szkolenia obowiązujący w ABW i AW.

Tab. 2. Porównanie szkolenia zawodowego funkcjonariuszy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu.

System szkolenia		Szkolenia w ABW	Szkolenia w AW
Rodzaje szkoleń		<ul style="list-style-type: none"> • na pierwszy stopień podoficerski • na pierwszy stopień chorążego • na pierwszy stopień oficerski • specjalistyczne • doskonalenia zawodowego • języków obcych 	<ul style="list-style-type: none"> • na pierwszy stopień podoficerski • na pierwszy stopień chorążego • na pierwszy stopień oficerski • profilowane • specjalistyczne • doskonalenia zawodowego • języków obcych
Podmioty prowadzące szkolenia		Centralny Ośrodek Szkolenia i Edukacji, inna jednostka organizacyjna ABW lub poza Agencją	Ośrodek Szkolenia AW, Centrum Doskonalenia Zawodowego AW, jednostka organizacyjna AW właściwa w ramach szkoleń, inna jednostka organizacyjna AW lub poza Agencją
Zakres tematyczny szkoleń korpusowych	pierwszy stopień podoficerski	<ul style="list-style-type: none"> • zadania ABW oraz zasady ich realizacji • struktura organizacyjna i zakres uprawnień ABW • podstawy ochrony informacji niejawnych i bezpieczeństwo działania ABW 	<ul style="list-style-type: none"> • historia wywiadu, • zadania, struktura organizacyjna i zakres uprawnień AW • pragmatyka służbowa funkcjonariuszy AW,

²⁷ K. Tomaszycy, *Budowanie relacji w procesie doskonalenia zawodowego*, w: *Budowanie relacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, J. Kardas (red.), Warszawa 2009, s. 112.

Zakres tematyczny szkoleń korpusowych	pierwszy stopień podoficerski	<ul style="list-style-type: none"> • pragmatyka służbowa funkcjonariusza • historia polskich służb specjalnych • wykorzystanie informatyki w służbie w ABW • organizacja i technika pracy biurowej • szkolenie strzeleckie • zasady stosowania środków przymusu bezpośredniego oraz zajęcia sportowe 	<ul style="list-style-type: none"> • wybrane zagadnienia z zakresu ochrony informacji niejawnych • organizacja i technika pracy biurowej • elementy szkolenia wojskowego i zajęcia sportowe
	pierwszy stopień chorążego	<ul style="list-style-type: none"> • utrwalanie wiedzy nabytej w trakcie szkolenia na pierwszy stopień podoficerski • realizacja zadań służbowych w ABW • zagadnienia z zakresu ochrony informacji niejawnych • zasady gospodarki materiałowo-finansowej w ABW • podstawy psychologii • elementy doskonalenia strzeleckiego oraz zajęcia sportowe 	<ul style="list-style-type: none"> • ochrona informacji niejawnych • organizacja i wykonywanie zadań służbowych w AW • kontrwywiadowcze zabezpieczenia obszarów i obiektów AW, a także przebywających w nich osób • zagrożenia dla funkcjonariuszy AW • szkolenie wojskowe oraz zajęcia sportowe
	pierwszy stopień oficerski	<ul style="list-style-type: none"> • zagadnienia związane z wykonywaniem czynności operacyjno-rozpoznawczych, dochodzeniowo-śledczych oraz analityczno-informacyjnych • elementy z zakresu efektywnego stosowania systemu ochrony informacji niejawnych i bezpieczeństwa działania ABW • zagadnienia związane z wykonywaniem funkcji służby ochrony państwa i krajowej władzy bezpieczeństwa • psychologiczne aspekty służby w ABW • wybrane zagadnienia z problematyki prawnej, • podstawy organizacji i zarządzania • doskonalenie strzeleckie oraz zajęcia sportowe 	<ul style="list-style-type: none"> • teoria i praktyka operacyjna wywiadu • podstawy pracy informacyjnej wywiadu • wywiadowcza technika operacyjna • zastosowanie informatyki w wywiadzie • języki obce • wybrane zagadnienia związane z kwestiami finansowo-administracyjnymi w AW

Kryteria oceny umiejętności „miękkich”	umiejętność współzycia i współdziałania w grupie, umiejętność działania w stresie, przestrzeganie dyscypliny służbowej (na każdym rodzaju szkolenia)	przestrzegania dyscypliny służbowej, umiejętność współdziałania w grupie, posiadanie zdolności i predyspozycji do służby w AW oraz możliwości adaptacji zawodowej
Rodzaje zaliczeń	egzaminacje cząstkowe i egzamin końcowy	egzaminacje cząstkowe i egzamin końcowy
Formy zaliczeń	pisemne, ustne, sprawdzian umiejętności praktycznych	pisemne, ustne, sprawdzian umiejętności praktycznych
Skala ocen	czterostopniowa: 5 – bardzo dobry (bdb.) 4 – dobry (db.) 3 – dostateczny (dst.) 2 – niedostateczny (ndst.)	dziiesięciostopniowa: 5 – bardzo dobry (bdb.) 5- – bardzo dobry minus (bdb-) 4+ – dobry plus (db+), 4 – dobry (db.), 4- – dobry minus (db-), 3+ – dostateczny plus (dst+), 3 – dostateczny (dst.), 3- – dostateczny minus (dst-), 2 – niedostateczny (ndst.)

Źródło: Opracowanie własne.

Wykorzystane materiały: *Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 19 września 2005 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu szkolenia zawodowego funkcjonariuszy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego* (t.j.: DzU z 2013 r. poz. 961) oraz *Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 30 marca 2020 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu szkolenia zawodowego funkcjonariuszy Agencji Wywiadu* (DzU z 2020 r. poz. 552).

W ramach kursów językowych oraz innych szkoleń doskonalenia zawodowego każda z Agencji może korzystać z usług podmiotów zewnętrznych. Przykładem jest ogłoszenie przez ABW zamówienia publicznego na przygotowanie i przeprowadzenie dla funkcjonariuszy i pracowników w latach 2018–2019 szkoleń z języka angielskiego, rosyjskiego i niemieckiego. Cały projekt był współfinansowany przez Unię Europejską²⁸.

Wynagradzanie i motywowanie

Każdy człowiek, aby realizować postawione przed nim zadania, potrzebuje określonych bodźców motywujących go do działania. Skuteczność motywowania w miejscu pracy zależy od wielu czynników, w tym od kultury organizacyjnej danej instytucji, predyspozycji człowieka, charakteru wykonywanej pracy oraz systemu motywowania

²⁸ *Postępowanie, którego przedmiotem jest usługa przygotowania i przeprowadzenia szkoleń językowych dla funkcjonariuszy i pracowników ABW*, <https://bip.abw.gov.pl/bip/zamowienia-publiczne/archiwalne-przetargi/2018/395,Postepowanie-ktorego-przedmiotem-jest-uslug-a-przygotowania-i-przeprowadzenia-szk.html> [dostęp: 25 III 2020].

w danej instytucji²⁹. Istnieje wiele teorii na ten temat. W literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się: piramidę potrzeb Abrahama Maslowa, dwuczynnikową teorię potrzeb Fredericka Herzberga, teorię potrzeb Clayтона Paula Alderfera, teorię trzech potrzeb Davida Clarence'a McClellanda, teorię oczekiwanego wartości Victora Vrooma, teorię warunkowania instrumentalnego Burrhusa Frederica Skinnera, teorię sprawiedliwego nagradzania Johna Stacey'a Adamsa oraz teorię wyznaczania celów Edwina A. Locke'a³⁰.

Według autora niniejszego artykułu zasadne wydaje się szersze omówienie trzech z nich.

1. **Dwuczynnikowa teoria potrzeb F. Herzberga.** Zgodnie z tą teorią do bodźców motywacyjnych pracownika zalicza się: osiągnięcia zawodowe, uznanie (pochwały), wykonywana praca, odpowiedzialność i awans. Nie bez znaczenia pozostają także czynniki zapobiegające niezadowoleniu, którymi są m.in. przyjazne stosunki międzyludzkie oraz warunki pracy czy wynagrodzenie³¹.
2. **Teoria sprawiedliwego nagradzania J.S. Adamsa.** Każdy pracownik dokonuje oceny wniesionego wkładu (posiadanego wykształcenia, kwalifikacji, wykonanej pracy, doświadczenia) do organizacji oraz wynagrodzenia otrzymanego za swój wysiłek. Następnie porównuje ten wynik z wkładem pracy innych osób i otrzymanymi przez nie nagrodami. Jeżeli w wyniku tego procesu pracownik dostrzega nierówności, może to negatywnie wpłynąć na jego zaangażowanie na rzecz pracodawcy oraz obniżyć jego efektywność i jakość pracy³².
3. **Teoria wyznaczania celów E.A. Locke'a.** W myśl tej teorii pracownicy preferują konkretne i trudne do osiągnięcia cele. Rezultat realizacji takich zadań jest nawet o 90 proc. lepszy niż w przypadku łatwych i nieprecyzyjnie określonych celów. Niezwykle ważna w przypadku tego rodzaju zadań jest informacja zwrotna dotycząca wykonanej pracy (np. co zostało dobrze, a co źle zrealizowane) oraz wsparcie udzielane podwładnym przez przełożonych³³.

Na zakończenie rozważań teoretycznych w części poświęconej motywowaniu, należy również wskazać, że kompleksowe wyjaśnienie motywowania pracowników w organizacji przedstawia Zbigniew Ścibiorek. W jego ocenie:

²⁹ S. Borkowska, *Motywowanie dziś i jutro; główne problemy*, w: *Motywowac skutecznie*, S. Borkowska (red.), Warszawa 2004.

³⁰ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2007, s. 204.

³¹ A. Wilk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań 2010, s. 176.

³² A. Pietroń-Pyszczek, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wrocław 2015, s. 22.

³³ *Jedna z najlepiej sprawdzonych i udowodnionych teorii zarządzania, z której korzystają m.in. Google czy Intel*, <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarzadzanie/teoria-ustalania-celow-jak-sprawdza-sie-w-biznesie/bqb1v64> [dostęp: 25 III 2020].

(...) pod pojęciem „system motywacyjny” rozumie się zabiegi (czynności) mające pobudzić u ludzi chęć do pracy (działalności). Polega to na różnorodnym oddziaływaniu na pracowników, tak aby ich zachowania były zgodne z wolą kierującego i zmierzały do zrealizowania postawionych przed nim zadań, to inspirowanie ludzi i całych zespołów do pracy na maksymalnych obrotach (...) Tak rozumiane motywowanie polega na zindywidualizowanym podejściu do pracownika, wnikięciu w jego system potrzeb i oczekiwań, stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz na wyborze najlepszego sposobu kierowania, dzięki czemu wykonywana przez niego praca korzystnie będzie wpływać na realizację celów organizacji³⁴.

W przypadku obu Agencji podstawowym narzędziem motywowania funkcjonariuszy jest możliwość awansowania w grupach, stopniach oraz otrzymywania dodatków służbowych. Na uwagę zasługuje również to, że w ostatnich latach uposażenie funkcjonariuszy obu służb stale wzrastało. W ustawach kompetencyjnych przewidziano także wiele tzw. bonusów. Na podstawie jawnych źródeł w tabeli 3 zaprezentowano elementy systemu wynagradzania:

Tab. 3. Porównanie wybranych elementów uposażenia funkcjonariuszy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu.

System wynagradzania	Składniki uposażenia i dodatki w ABW	Składniki uposażenia i dodatki w AW
Kwota bazowa	1614,69 zł ¹	
Mnożnik	3,86 ²	4,37 ³
Grupy zaszeregowania	44 grupy (2000–9700 zł) ⁴	27 grup (2000–10200 zł) ⁵
Dodatki za posiadany stopień	szeregowy (600 zł) – generał brygady (1800 zł) ⁶	szeregowy (470 zł) – generał brygady (1150 zł) ⁷
Dodatki służbowe o charakterze stałym i czasowym	tak	
Nagroda roczna	tak (istnieją odstępstwa związane m.in. z kwestiami dyscyplinarnymi)	
Nagroda jubileuszowa	po 20 latach służby – 75%, po 25 latach służby – 100%, po 30 latach służby – 150%, po 35 latach służby – 200%, po 40 latach służby – 300% miesięcznego uposażenia zasadniczego, wraz z dodatkami o charakterze stałym	

³⁴ Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2010, s. 142–143.

Równoważnik pieniężny w zamian za umundurowanie	tak 2486,66–2843,45 zł (w zależności od płci i posiadanego stopnia) ⁸	tak 2240,24–2870,41 zł (w zależności od płci i posiadanego stopnia) ⁹
	wysokość przysługującej kwoty na zakup ubrania typu cywilnego w zamian za umundurowanie kobieta – 2406,25 zł mężczyzna – 2450,25 zł	wysokość przysługującej kwoty na zakup ubrania typu cywilnego w zamian za umundurowanie 2240,24–2870,41 zł (w zależności od płci i posiadanego stopnia)
Dopłata do wypoczynku funkcjonariusza i członków jego rodziny	40% uposażenia zasadniczego funkcjonariusza według stawki uposażenia zasadniczego przewidzianej dla najniższej grupy szeregowania obowiązującej w dniu 1 stycznia roku kalendarzowego, w którym funkcjonariusz nabył prawo do urlopu wypoczynkowego (dla każdego członka rodziny) ¹⁰	
Prawo przejazdu, na koszt Agencji, środkami publicznego transportu zbiorowego, do jednej wybranej przez siebie miejscowości w kraju i z powrotem lub zryczałtowany równoważnik pieniężny	tak	
Równoważnik pieniężny za brak lokalu mieszkalnego (w służbie stałej)	tak	
Równoważnik pieniężny za remont zajmowanego lokalu mieszkalnego	tak	
Zwrot kosztów dojazdu do miejsca pełnienia służby	tak	

1) *ABW i AW nęcą nowymi stawkami i większymi dodatkami*, <https://www.infosecurity24.pl/abw-i-aw-neca-nowymi-stawkami-i-wiekszymi-dodatkami> [dostęp: 25 III 2020].

2) *Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 29 marca 2018 r. w sprawie wielokrotności kwoty bazowej stanowiącej przeciętne uposażenie funkcjonariuszy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego* (DzU z 2018 r. poz. 718), § 1.

3) *Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 kwietnia 2016 r. w sprawie wielokrotności kwoty bazowej, stanowiącej przeciętne uposażenie funkcjonariuszy Agencji Wywiadu* (DzU z 2016 r. poz. 545), § 1.

4) *Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 7 października 2002 r. w sprawie grup szeregowania i stawek uposażenia zasadniczego funkcjonariuszy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego w tych grupach oraz wzrostu uposażenia zasadniczego z tytułu wysługi lat* (t.j.: DzU z 2019 r. poz. 983), załącznik.

5) *Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 31 marca 2004 r. w sprawie grup szeregowania stanowisk służbowych funkcjonariuszy Agencji Wywiadu i stawek uposażenia zasadniczego w tych grupach oraz wzrostu uposażenia zasadniczego z tytułu wysługi lat* (t.j.: DzU z 2020 r. poz. 48), załącznik.

6) *Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 7 października 2002 r. w sprawie dodatków do uposażenia funkcjonariuszy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego* (t.j.: DzU z 2019 r., poz. 1943, ze zm.), załącznik.

7) *Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 10 grudnia 2002 r. w sprawie dodatków do uposażenia funkcjonariuszy Agencji Wywiadu* (DzU z 2002 r. nr 215 poz. 1821, ze zm.), załącznik.

8) *Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 3 grudnia 2010 r. w sprawie przyznawania funkcjonariuszowi Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego równoważnika pieniężnego w zamian za umundurowanie* (DzU z 2010 r. nr 235 poz. 1542), załącznik.

9) *Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 10 lipca 2003 r. w sprawie wysokości i warunków przyznawania funkcjonariuszowi Agencji Wywiadu równoważnika pieniężnego oraz kwoty przeznaczonej na zakup ubrania typu cywilnego w zamian za umundurowanie* (DzU z 2003 r. nr 134 poz. 1251, ze zm.), załącznik.

10) *Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 czerwca 2003 r. w sprawie dopłaty do wypoczynku przysługującej funkcjonariuszom Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz członkom ich rodzin* (DzU z 2003 r. nr 102 poz. 945), § 2 oraz *Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 30 kwietnia 2003 r. w sprawie dopłaty do wypoczynku przysługującej funkcjonariuszom Agencji Wywiadu oraz członkom ich rodzin* (DzU z 2003 r. nr 83 poz. 764), § 2.

Źródło: Opracowanie własne.

Wykorzystane materiały: *Ustawa z dnia 24 maja 2002 r. o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu*, wybrane akty wykonawcze do ustawy.

W ustawie regulującej działalność obu Agencji prawodawca stworzył także katalog dodatkowych bodźców motywacyjnych:

Funkcjonariuszowi, który przejawia inicjatywę i osiąga znaczące wyniki w służbie, mogą być udzielane wyróżnienia:

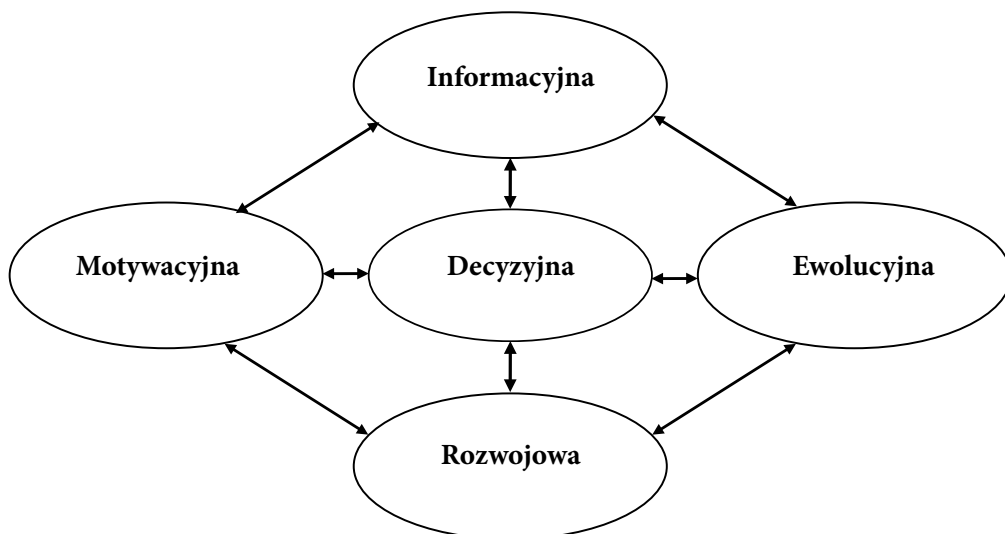
- 1) pochwała w rozkazie;
- 2) krótkoterminowy urlop wypoczynkowy w wymiarze do 7 dni roboczych;
- 3) nagroda pieniężna lub rzeczowa;
- 4) przedterminowe mianowanie na wyższy stopień;
- 5) mianowanie na wyższe stanowisko służbowe;
- 6) przedstawienie do orderu lub odznaczenia³⁵.

Opiniowanie

Żyjemy w czasach, w których wszystko i wszyscy podlegają permanentnej ocenie. W sferze pracowniczej (...) *ocena jest sądem wartościującym, wykorzystywanym w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku porównania cech, kwalifikacji, zachowań czy też efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników bądź też do ustalonego wzorca (standardu)*³⁶. Jest też ważna dla każdej ze stron stosunku służbowego lub pracowniczego. Oprócz zapewnienia informacji na temat stopnia realizacji celów organizacji przez daną osobę, ewaluacja umożliwia ocenę rozwoju danej osoby, jej umiejętności i kompetencji, co pomaga w podjęciu decyzji o awansie czy zwolnieniu.

³⁵ *Ustawa z dnia 24 maja 2002 r. o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego...*, art. 101.

³⁶ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 275.



Schemat. Funkcje oceniania pracownika.

Źródło: Opracowanie własne.

Wykorzystane materiały: Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2010, s. 171.

Najczęściej stosowanym sposobem ewaluacji w organizacjach jest okresowe opiniowanie pracowników, które jest rozumiane jako (...) *zbiór celowo dobranych i wzajemnie powiązanych elementów, mających na celu zwiększenie efektywności bieżącego i strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście misji i celów organizacji. Na system ocen najczęściej składają się świadomie i logicznie dobrane elementy, takie jak: cele, zasady, kryteria, metody i procedury oceniania pracowników*³⁷.

Wyżej wspomniany system oceniania jest stosowany w obu Agencjach. Funkcjonariusze podlegają okresowemu opiniowaniu służbowemu, który różni się w zależności od etapu służby, na jakim znajduje się dana osoba³⁸. W służbie przygotowawczej przełożeni dokonują ewaluacji raz w roku, natomiast w służbie stałej – raz na trzy lata³⁹. Ponadto prawodawca przewiduje inne, tzw. pozaokresowe, przypadki opiniowania, co jest związane z rozwojem kariery. W Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego przewiduje się opiniowanie związane z ukończeniem kursu

³⁷ Tamże, s. 276.

³⁸ *Ustawa z dnia 24 maja 2002 r. o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego...*, art. 49: „1. Osobę przyjętą do służby w ABW albo AW mianuje się funkcjonariuszem w służbie przygotowawczej na okres 3 lat. 2. Po upływie okresu służby przygotowawczej i uzyskaniu pozytywnej oceny ogólnej w opinii służbowej funkcjonariusz zostaje mianowany na stałe. 3. W przypadkach uzasadnionych szczególnymi kwalifikacjami funkcjonariusza Szef ABW i Szef AW (...) może skrócić okres jego służby przygotowawczej albo zwolnić funkcjonariusza od odbywania tej służby.”

³⁹ Tamże, art. 53.

podstawowego, mianowaniem na pierwsze stopnie w korpusie chorążych i oficerskim, a także na potrzeby wszczęcia lub prowadzenia postępowania dyscyplinarnego (np. przed zatarciem kary oraz w związku z wcześniejszym orzeczeniem o nieprzydatności do służby)⁴⁰. W Agencji Wywiadu dokonuje się opiniowania m.in. w przypadku zwolnienia od odbywania służby przygotowawczej, a także w związku z kwestiami dyscyplinarnymi⁴¹.

Mimo podobieństw na poziomie ogólnym, prawodawca przewidział – osobne dla obu Agencji – arkusze opinii służbowych. Różnią się one m.in. kryteriami oceny, skalą ocen oraz zawartością rubryki „Podsumowanie” (zob. tabela 4). Należy zatem stwierdzić, że opinia służbowa w Agencji Wywiadu jest bardziej szczegółowa, a kwestionariusz umożliwia przełożonym dokonanie pełniejszej i szerszej oceny podwładnego.

Tab. 4. Porównanie opiniowania służbowego funkcjonariuszy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu.

Elementy opiniowania	Opiniowanie w ABW	Opiniowanie w AW
Kryteria oceny (dotyczy funkcjonariusza)	takie same kryteria dla wszystkich funkcjonariuszy: znajomość służby, wyniki osiągnięte w służbie, znajomość i umiejętność stosowania przepisów prawa, jakość wykonywania zadań służbowych, jakość opracowywanych dokumentów służbowych	takie same kryteria dla wszystkich funkcjonariuszy: efektywność służby, znajomość służby, dyspozycyjność, dyscyplina, pracowitość, inicjatywa i kreatywność, samodzielność, organizacja pracy, sporządzanie dokumentów służbowych, praca w zespole, rozwój zawodowy; dodatkowo, dla funkcjonariuszy wykonujących czynności operacyjno-rozpoznawcze: aktywność operacyjna, odwaga operacyjna, przestrzeganie zasad bezpieczeństwa, korzystanie z pomocy osób niebędących funkcjonariuszami; dodatkowo, dla funkcjonariuszy wykonujących czynności analityczno-informacyjne: umiejętności analityczne, sporządzanie informacji wywiadowczych
Kryteria oceny : (dotyczy funkcjonariusza pełniącego funkcje kierownicze)	planowanie i ustalanie priorytetów przy realizacji zadań służbowych, wyznaczania zadań służbowych, kierowanie funkcjonariuszami pełniącymi służbę w podległej jednostce lub komórce organizacyjnej, umiejętność ocenienia funkcjonariuszy pełniących służbę w podległej jednostce lub komórce organizacyjnej; budowanie relacji międzyludzkich w podległej jednostce lub komórce organizacyjnej	autorytet, decyzyjność, delegowanie zadań, egzekwowanie realizacji zadań, umiejętność oceny podwładnych, stosunki międzyludzkie (umiejętność kształtowania wśród podległych funkcjonariuszy atmosfery pracy służącej efektywnej realizacji zadań służbowych), umiejętność zarządzania środkami finansowymi i rzeczowymi

⁴⁰ Szerzej zob. *Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 3 marca 2011 r. w sprawie opiniowania funkcjonariuszy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz wzoru formularza opinii służbowej* (t.j.: DzU z 2014 r. poz. 46, ze zm.), § 4.

⁴¹ Szerzej zob. *Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 kwietnia 2003 r. w sprawie wzoru formularza opinii służbowej oraz opiniowania służbowego funkcjonariuszy Agencji Wywiadu* (t.j.: DzU z 2014 r. poz. 503), § 5.

Skala ocen	trzystopniowa: – wyróżniający, – pozytywny, – negatywny	sześciostopniowa: 6 – bardzo dobry, 5 – więcej niż dobry, 4 – dobry, 3 – więcej niż dostateczny, 2 – dostateczny, 1 – niedostateczny
Rubryka „Podsumowanie”	przedstawienie propozycji rozwoju zawodowego opiniowanego funkcjonariusza oraz końcowa ocena jego przydatności do służby	dokonanie – na podstawie poszczególnych ocen – oceny ogólnej przebiegu służby oraz przygotowanie uzasadnienia zawierającego przede wszystkim osiągnięcia, ale też niedociągnięcia w służbie, a także wskazanie zarówno mocnych, jak i słabych stron funkcjonariusza, przy jednoczesnym uzasadnieniu każdej oceny niedostatecznej, wystawionej na podstawie kryteriów; dodatkowo, przedstawienie propozycji w zakresie rozwoju zawodowego funkcjonariusza, uwzględniając rodzaj i zakres szkolenia zawodowego, które powinien odbyć funkcjonariusz, ewentualną zmianę zakresu jego obowiązków służbowych lub rodzaju wykonywanych czynności służbowych. Przy przedstawianiu propozycji należy wziąć pod uwagę przydatność funkcjonariusza do pełnienia służby polegającej na wykonywaniu czynności operacyjno-rozpoznawczych albo analityczno-informacyjnych, a także predyspozycje funkcjonariusza do zajmowania stanowisk związanych z kierowaniem zespołem ludzi

Źródło: Opracowanie własne.

Wykorzystane materiały: *Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 3 marca 2011 r. w sprawie opiniowania funkcjonariuszy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz wzoru formularza opinii służbowej* (t.j.: DzU z 2014 r. poz. 46, ze zm.) oraz *Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 kwietnia 2003 r. w sprawie wzoru formularza opinii służbowej oraz opiniowania służbowego funkcjonariuszy Agencji Wywiadu* (t.j.: DzU z 2014 r. poz. 503).

Wnioski

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich cywilnych służbach specjalnych jest usystematyzowane i szczegółowo określone w przepisach prawa powszechnie obowiązującego. Akty regulujące tę materię są zgodne z teorią z zakresu ZZL. Ze względu na ochronę informacji niejawnych, co do zasady, nie można precyzyjnie wskazać, jak procesy kadrowe obowiązujące w tych instytucjach wyglądają w ujęciu praktycznym.
2. Wykorzystanie przez ABW oraz – szczególnie – AW szerokiego spektrum instrumentów umożliwiających budowanie korzystnego wizerunku służby oraz bazy werbunkowej kandydatów do służby należy ocenić pozytywnie. Tworzenie stanowisk na targach pracy, a także otwieranie kanałów na portalach społecznościowych świadczy o aktywnym i zgodnym z bieżącymi trendami realizowaniu świadomej strategii pozyskiwania personelu.

3. Specyfika wykonywanych zadań, stabilizacja zatrudnienia oraz stały wzrost uposażeń funkcjonariuszy w latach 2015–2020 sprawiają, że zarówno Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, jak i Agencja Wywiadu pozostają konkurencyjnymi – nawet w stosunku do prywatnych korporacji – pracodawcami. Ich atrakcyjność, tak jak pozostałych urzędów administracji publicznej, może wzrosnąć w przypadku pogorszenia się sytuacji gospodarczej państwa.

Bibliografia

ABW i AW nęcą nowymi stawkami i większymi dodatkami, <https://www.infosecurity24.pl/abw-i-aw-necanowymi-stawkami-i-wiekszymi-dodatkami> [dostęp: 11 II 2020].

ABW werbuje studentów Uniwersytetu Łódzkiego, <https://dzienniklodzki.pl/abw-werbuje-studentow-universytetu-lodzkiego/ar/11770748> [dostęp: 11 II 2020].

Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Kraków 2009, Wolters Kluwer.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2001, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC.

AW rekrutuje na targach pracy, <https://www.infosecurity24.pl/na-targi-pracy-zeby-wstapic-do-wywiadu> [dostęp: 11 II 2020].

Borkowska S., *Motywowanie dziś i jutro; główne problemy*, w: *Motywować skutecznie*, S. Borkowska (red.), Warszawa 2004, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

Idealny kandydat do specszużb, <https://www.rp.pl/arttykul/1102440-Idealny-kandydat-do-specszużb.html> [dostęp: 11 II 2020].

Informacja o wynikach kontroli Najwyższej Izby Kontroli: Nabór, postępowanie kwalifikacyjne i szkolenie nowo przyjętych funkcjonariuszy ABW, CBA, Policji i Straży Granicznej, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,4786,vp,6221.pdf> [dostęp: 11 II 2020].

Jak sprzedawać tym, którzy nie mają potrzeby posiadania?, <https://www.forbes.pl/opinie/mil-leniarsi-pokolenie-y/lfbx6sg> [dostęp: 11 II 2020].

Jedna z najlepiej sprawdzonych i udowodnionych teorii zarządzania, z której korzystają m.in. Google czy Intel, <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarzadzanie/teoria-ustalania-celow-jak-sprawdza-sie-w-biznesie/bqb1v64> [dostęp: 11 II 2020].

Kanał Agencji Wywiadu na portalu Youtube, <https://www.youtube.com/channel/UCAYkOoLf-fu6-bPRVfLTSZdQ> [dostęp: 11 II 2020].

Kozłowski W., *Motywowanie pracowników w organizacji*, Warszawa 2017, CeDeWu.

Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa 2006, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Moczydłowska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2010, Difin.

Nabór na stanowiska cywilne, <https://aw.gov.pl/rekrutacja/nabor-na-stanowiska-cywilne-3/> [dostęp: 11 II 2020].

Oferty, <https://tpcoe.gov.pl/cpt/oferty> [dostęp: 11 II 2020].

Paszkowski J., *Kapitał intelektualny w kształtowaniu funkcji personalnej przedsiębiorstwa*, w: *Kapitał w rozwoju przedsiębiorstwa i regionu*, E. Orchewa-Maliszewska, J. Paszkowski (red.), Białystok 2008, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania.

Paszkowski J., *Proces kadrowy – specyfika i dylematy zarządzania kadrami w przedsiębiorstwach w Polsce*, w: *Psychologia biznesu. Wybrane zagadnienia*, D. Frasunkiewicz (red.), Białystok 2008, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania.

Pietroń-Pyszczyk A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wrocław 2015, Wydawnictwo Marina.

Pocztowski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Kraków 2008, Wolters Kluwer.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2007, PWE.

Pokolenia na rynku pracy w Polsce – kim są baby boomers, X, Y i C?, <https://www.forbes.pl/opinie/millenialsi-pokolenie-y/lfbx6sg> [dostęp: 11 II 2020].

Postępowanie, którego przedmiotem jest usługa przygotowania i przeprowadzenia szkoleń językowych dla funkcjonariuszy i pracowników ABW, <https://bip.abw.gov.pl/bip/zamowienia-publiczne/archiwalne-przetargi/2018/395,Postepowanie-ktorego-przedmiotem-jest-usluga-przygotowania-i-przeprowadzenia-szk.html> [dostęp: 11 II 2020].

Staniewski M.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2008, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania.

Ściabiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2010, Difin.

Służba w ABW, <https://www.abw.gov.pl/pl/sluzba-w-abw/94,Sluzba-w-ABW.html> [dostęp: 11 II 2020].

Wilk A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań 2010, Wyższa Szkoła Logistyki.

Akty prawne

Ustawa z dnia 24 maja 2002 r. o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu (t.j.: DzU z 2020 r. poz. 27).

Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych (DzU z 2019 r. poz. 742, ze zm.).

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 30 marca 2020 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu szkolenia zawodowego funkcjonariuszy Agencji Wywiadu (DzU z 2020 r. poz. 552).

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 29 marca 2018 r. w sprawie wielokrotności kwoty bazowej stanowiącej przeciętne uposażenie funkcjonariuszy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego (DzU z 2018 r. poz. 718).

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 kwietnia 2016 r. w sprawie wielokrotności kwoty bazowej, stanowiącej przeciętne uposażenie funkcjonariuszy Agencji Wywiadu (DzU z 2016 r. poz. 545).

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 3 marca 2011 r. w sprawie opiniowania funkcjonariuszy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz wzoru formularza opinii służbowej (t.j.: DzU z 2014 r. poz. 46, ze zm.).

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów dnia 3 grudnia 2010 r. w sprawie przyznawania funkcjonariuszowi Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego równoważnika pieniężnego w zamian za umundurowanie (DzU z 2010 r. nr 235 poz. 1542).

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 19 września 2005 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu szkolenia zawodowego funkcjonariuszy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego (t.j.: DzU z 2013 r. poz. 961, ze zm.).

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 31 marca 2004 r. w sprawie grup zaszerogowania stanowisk służbowych funkcjonariuszy Agencji Wywiadu i stawek uposażenia zasadniczego w tych grupach oraz wzrostu uposażenia zasadniczego z tytułu wysługi lat (t.j.: DzU z 2020 r. poz. 48).

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 10 lipca 2003 r. w sprawie wysokości i warunków przyznawania funkcjonariuszowi Agencji Wywiadu równoważnika pieniężnego oraz kwoty przeznaczonej na zakup ubrania typu cywilnego w zamian za umundurowanie (DzU z 2003 r. nr 134 poz. 1251, ze zm.).

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 czerwca 2003 r. w sprawie dopłaty do wypoczynku przysługującej funkcjonariuszom Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz członkom ich rodzin (DzU z 2003 r. nr 102, poz. 945).

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 30 kwietnia 2003 r. w sprawie dopłaty do wypoczynku przysługującej funkcjonariuszom Agencji Wywiadu oraz członkom ich rodzin (DzU z 2003 r. nr 83 poz. 764).

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 kwietnia 2003 r. w sprawie wzoru formularza opinii służbowej oraz opiniowania służbowego funkcjonariuszy Agencji Wywiadu (t.j.: DzU z 2014 r. poz. 503).

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 kwietnia 2003 r. w sprawie wzoru kwestionariusza osobowego oraz szczegółowych zasad i trybu przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego wobec kandydatów do służby w Agencji Wywiadu (t.j.: DzU z 2014 r. poz. 445).

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 10 grudnia 2002 r. w sprawie dodatków do uposażenia funkcjonariuszy Agencji Wywiadu (DzU z 2002 r. nr 215, poz. 1821, ze zm.).

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 29 listopada 2002 r. w sprawie wzoru kwestionariusza osobowego oraz szczegółowych zasad i trybu przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego wobec kandydatów do służby w Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego (t.j.: DzU z 2014 r. poz. 61).

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 7 października 2002 r. w sprawie dodatków do uposażenia funkcjonariuszy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego (t.j.: DzU z 2019 r. poz. 1943).

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 7 października 2002 r. w sprawie grup zasze-regowania i stawek uposażenia zasadniczego funkcjonariuszy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego w tych grupach oraz wzrostu uposażenia zasadniczego z tytułu wysługi lat (t.j.: DzU z 2019 r. poz. 983).

Abstrakt

Celem publikacji jest zebranie w jednym miejscu informacji dotyczących wybranych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi w polskich służbach specjalnych w ujęciu teoretycznym, prawnym i praktycznym. Na podstawie dostępnej literatury naukowej z tego obszaru zostały scharakteryzowane procesy kadrowe realizowane w Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu. Ponadto analizie porównawczej zostały poddane akty prawne regulujące stosunek służbowy funkcjonariuszy ABW oraz AW. W sposób szczególny został przedstawiony proces: rekrutacji (z wyodrębnieniem poszczególnych etapów), szkolenia (w ujęciu holistycznym), wynagradzania i motywowania oraz opiniowania. W obszarach, które nie stanowią tajemnicy prawnie chronionej, zostały zaprezentowane informacje o praktycznej realizacji zadań obu Agencji w świetle zarządzania zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe: zarządzanie, zasoby ludzkie, służby specjalne, kadry, wynagrodzenia, ocena.

Human resources management in secret services on the example of the Internal Security Agency and Intelligence Agency – selected aspects

Abstract

The aim of the article was to collect information about selected aspects of human resources management (HRM) in Polish secret services presented from theoretical, legal and practical perspective. Based on available scientific literature, HR processes in the Internal Security Agency (ABW) and the Intelligence Agency (AW) were characterized. Moreover, legal frames for ABW's and AW's officers employment were analyzed comparatively. Information about recruitment process (including all stages), training process (in holistic approach), remuneration and the processes of motivation and employee evaluation were presented in particular. Information, which are not protected by law, about practical implementation of tasks of both agencies in terms of human resources management were shown.

Keywords: management, human resources, secret services, remuneration, evaluation.