



99

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA
KATEDRA DOWODZENIA

**SYLWETKA ZAWODOWO-OSOBOWA
ABSOLWENTÓW STUDIÓW I KURSÓW
REALIZOWANYCH W WYDZIALE
WOJSK LĄDOWYCH**

pk. „SYLW-ABSOL”



WARSZAWA

74694

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA
KATEDRA ZARZĄDZANIA**



Marek STRZODA

**SYLWETKA ZAWODOWO-OSOBOWA
ABSOLWENTÓW STUDIÓW I KURSÓW
REALIZOWANYCH W WYDZIALE
WOJSK LĄDOWYCH
pk. „SYLW-ABSOL”**



WARSZAWA

2008

Recenzent: plk dr hab. Piotr DANILUK



S P I S T R E Ś C I:

Wstęp	5
1. Założenia metodologiczne.....	11
1.1. Ogólne założenia poznawcze, przedmiot i obszar badań oraz problemy badawcze.....	11
1.2. Cel główny badań oraz cele cząstkowe.....	16
1.3. Procedura badawcza.....	16
1.4. Hipotezy badawcze.....	20
2. Wyznaczniki sylwetki zawodowo-osobowej	23
2.1. Rola pracowników w organizacji.....	23
2.2. Kompetencje zawodowo-osobowe.....	24
2.2.1. Geneza i istota kompetencji	24
2.2.2. Rodzaje kompetencji	29
2.2.3. Kompetencje kierownicze i dowódcze.....	36
2.3. Profil pracownika wg standardów Unii Europejskiej	39
2.4. Normatywne regulacje kwalifikacji absolwenta	43
2.4.1. Kwalifikacje absolwenta studiów I stopnia kierunek: zarządzanie.....	44
2.4.2. Kwalifikacje absolwenta studiów II stopnia kierunek: zarządzanie.....	45
2.4.3. Kwalifikacje absolwenta studiów I stopnia kierunek: logistyka.....	46
2.4.4. Kwalifikacji absolwenta studiów II stopnia kierunek: logistyka.....	47
3. Sylwetka zawodowo-osobowa absolwenta w dokumentach programowych Wydziału Wojsk Lądowych.....	49
3.1. Założenia i warunki kształtowania sylwetki zawodowo-osobowej absolwentów Wydziału Wojsk Lądowych	49
3.2. Kształcenie studentów stacjonarnych studiów drugiego stopnia dla oficerów kierunku zarządzanie i dowodzenie	54
3.2.1. Ogólne założenia programowe studiów.....	54
3.2.2. Sylwetka zawodowo-osobowa absolwenta	56
3.2.3. Podział treści kształcenia.....	57
3.3. Kształcenie studentów studiów stacjonarnych drugiego stopnia dla oficerów - kierunek zarządzanie.....	59
3.3.1. Założenia organizacyjne.....	59
3.3.2. Cele i zadania kształcenia.....	60
3.3.3. Sylwetka zawodowo-osobowa absolwenta.....	62
3.3.4. Podział treści kształcenia.....	64
3.4. Kształcenie studentów stacjonarnych studiów pierwszego stopnia na kierunku zarządzanie	65
3.4.1. Założenia organizacyjne.....	65
3.4.2. Cele i zadania kształcenia.....	66
3.4.3. Sylwetka zawodowo-osobowa absolwenta.....	67

3.3.4. Podział treści kształcenia.....	69
3.5. Kształcenie studentów stacjonarnych studiów pierwszego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie, specjalności zarządzanie i dowodzenie).....	71
3.5.1. Założenia organizacyjne.....	71
3.5.2. Cele i zadania kształcenia.....	72
3.5.3. Sylwetka zawodowo-osobowa absolwenta.....	73
3.5.4. Podział treści kształcenia.....	74
3.6. Kształcenie studentów stacjonarnych jednolitych studiów magisterskich na kierunku zarządzanie i dowodzenie.....	75
3.6.1. Założenia organizacyjne.....	75
3.6.2. Cele kształcenia.....	76
3.6.3. Sylwetka zawodowo-osobowa absolwenta.....	77
3.6.4. Podział treści kształcenia.....	79
3.7. Kształcenie studentów niestacjonarnych studiów drugiego stopnia kierunek: zarządzanie, specjalność: kierowanie organizacją	81
3.7.1. Ogólne zasady i wymogi studiów.....	81
3.7.2. Główne cele kształcenia.....	82
3.7.3. Sylwetka zawodowo-osobowa absolwenta.....	83
3.7.4. Podział treści kształcenia.....	84
Podsumowanie.....	85
4. Nadmiarowy model kwalifikacji profesjonalnych.....	87
4.1. Założenia nadmiarowego modelu kompetencji.....	87
4.2. System wartości absolwenta Wydziału Wojsk Lądowych	93
4.3. Wiedza profesjonalna i ogólnorozwojowa absolwenta Wydziału Wojsk Lądowych	97
4.4. Sprawność umysłowa i umiejętności.....	103
4.5. Umiejętności praktyczne.....	106
Podsumowanie.....	110
5. Model sylwetki zawodowo-osobowej absolwenta studiów i kursów.....	113
5.1. Założenia opracowania modelu sylwetki zawodowo-osobowej.....	113
5.2. Elementy modelu	114
5.3. Kwalifikacje dowódcze w badaniach empirycznych	118
5.4. Lista kompetencji dowódczych	121
5.5. Poziomy i wskaźniki kompetencji	127
5.6. Sylwetka zawodowo-osobowa stanowiska kierowniczego	131
5.7. Uniwersalna sylwetka zawodowo-osobowej absolwenta.....	134
Zakończenie.....	137
Spis literatury.....	141

W S T Ę P

Współczesne warunki funkcjonowania powodują, że coraz częściej porównuje się organizacje do okrętu, który płynąc przez ocean narażony jest na wiele niebezpieczeństw. Zmienne, dynamiczne i turbulentne otoczenie organizacji podobne jest to sztormu, który stwarza zagrożenie oraz wiele pułapek dla normalnego działania firm i to zarówno typowo gospodarczych, jak również instytucji publicznych.

Kolejny aspekt marynistycznych podobieństw dotyczy załogi wspomnianego okrętu. Praktyka wskazuje, że szanse przetrwania podczas sztormu mają te okręty, które posiadają doświadczonego kapitana oraz wyszkoloną i sprawnie działającą załogę. Podobnie jest obecnie w organizacji. W praktyce i teorii zarządzania mocno akcentuje się rolę lidera oraz przywództwa. W dobie powszechnego dostępu do informacji oraz nowoczesnych technologii to ludzie stali się w wielu firmach czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Dokonując diagnozy potencjału organizacji personel nie postrzega się już tylko w kategorii ilościowej, lecz przede wszystkim jakościowej.

Jakość personelu określanego jako potencjał organizacji określa się natomiast jako wypadkową wiedzy, umiejętności oraz motywów postępowania. Jeśli dodamy do tego sprawną realizację procesów kierowniczych, lidera potrafiącego stworzyć kulturę organizacji nastawioną na ludzi otrzymujemy przesłanki do tego, aby kompetentni i zmotywowani pracownicy osiągalni cele organizacji w ujęciu systemu, zespołu oraz pojedynczego pracownika.

Podjęcie takie to wykładnia założenia kreującego obraz idealnej organizacji. Organizacji, w której równoważone są interesy właścicieli, naczelnego kierownictwa oraz pozostałych członków organizacji. Organizacji, w której zaspokojone są potrzeby pracowników, a ci mogą poświęcić się realizacji swoich zadań, w środowisku nastawionym na kreatywność oraz wydobywanie z ludzi nowych pokładów zaangażowania oraz pomysłów zmierzających do ciągłego udoskonalania procesów organizacyjnych, zespołowych oraz relacji interpersonalnych.

Obraz idealnej organizacji wielu może uznać za utopię, coś co w rzeczywistości nie istnieje w czystej formie. I najczęściej będzie to racja, wynikająca

z tego, że to ludzie stanowią o istocie poszczególnych organizacji. Ludzie, którzy nawet pomimo najszczerzych intencji są ich ułomni i niedoskonali. Ludzie, którzy potrafią wypaczyć najlepsze rozwiązania oraz zniweczyć wysiłki innych.

Czy w odniesieniu do tak przedstawionych uwarunkowań warto odnosić się zatem do rozwiązań idealnych? Odpowiedź na tak postawione pytanie jest twierdząca, jeśli uwzględnimy konieczność kształcenia liderów, kierowników oraz personel na poszczególne stanowiska pracy. Funkcję edukacyjną sprawuje w tym zakresie cały system szkolnictwa państwa. Przeprowadzone badania wykazały, że nieprawdą jest stwierdzenie, że dopiero od poziomu szkoły średniej oraz wyższej uczelni przygotowuje się młode pokolenie do zaistnienia na współczesnym rynku pracy. Już od najmłodszych lat kształtować należy umiejętności oraz nawyki, jakie dzieci, a później młodzież będzie rozwijać, aby wykorzystywać je następnie w swojej pracy zawodowej.

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, a potwierdza się je w szeregu opracowaniach i komentarzach, że dostosować należy profil kształcenia w systemie edukacji do potrzeb rynku pracy danego państwa. Jedną z negatywnych tendencji są dysproporcje w liczbie absolwentów uczelni ekonomicznych, humanistycznych oraz politechnicznych. Sytuacja taka powoduje, że każda ze współczesnych uczelni wyższych powinna opracować profil kompetencji swojego absolwenta, który określać będzie jego sylwetkę zawodowo-osobową. Opisane w niej kompetencje powinny zapewnić absolwentowi możliwość konkurowania z innymi we wspomnianych zmiennych warunkach rynku pracy.

W odniesieniu do powyższych uwarunkowań stwierdzić należy, że Siły Zbrojne RP odgrywają ważną rolę w systemie bezpieczeństwa narodowego. Od początku lat dziewięćdziesiątych elementy układu militarnego państwa są obszarem, który ulega ciągłej transformacji. Zmieniające się oblicze wojska jest jednocześnie w dużej mierze konsekwencją tych wszystkich uwarunkowań, które, jak w każdym demokratycznym państwie, decydują o polityce obronnej oraz tworzą warunki funkcjonowania wszystkich organizacji publicznych w tym zakresie.

Zachodzące w naszym państwie zmiany polityczne, gospodarcze i społeczne wywierają ogromny wpływ na ludzi funkcjonujących w strukturach armii oraz zaj-

mujących się różnymi aspektami bezpieczeństwa narodowego. Ludzie ci, i to zarówno będący w mundurach, jak również cywile coraz częściej postrzegani się jako kapitał, którym należy odpowiednio zarządzać oraz właściwie gospodarować.

Kapitał ludzki organizacji wojskowych oraz współuczestniczących w kreowaniu bezpieczeństwa narodowego to wspólnie przede wszystkim wiedza, umiejętności oraz wartości, które powodują, że postrzega się go jako olbrzymi zasób fachowców dobrze przygotowanych do realizacji zadań zarówno w okresie pokoju, jak również podczas prowadzenia operacji pokojowych oraz na współczesnym polu walki.

Zmieniające się warunki funkcjonowania wszystkich rodzajów sił zbrojnych, w tym przede wszystkim wojsk lądowych powodują konieczność doskonalenia i rozwoju kompetencji zawodowych całego ich personelu. Oczywistym jest, że proces ten nie będzie dotyczył wszystkich, w jednym czasie i miejscu. Doskonalenie kompetencji, pomimo że jest procesem ciągłym może przybierać różne formy i metody. Może być ono realizowane w miejscu pracy oraz poza nim. Może mieć formę zorganizowaną lub polegać na samokształceniu. Niezależnie jednak od zastosowanego podejścia ważną rolę odgrywają w tym procesie przełożeni, którzy są jego animatorami oraz współudziałowcami.

Analiza współczesnych założeń kształcenia na potrzeby bezpieczeństwa narodowego oraz doskonalenia zawodowego w Siłach Zbrojnych RP wykazała, że ważną rolę odgrywa w nim Akademia Obrony Narodowej.

W uczelni tej ważne miejsce zajmował Wydział Wojsk Lądowych, a po dokonanej jesienią 2008 roku reorganizacji Wydział Zarządzania i Dowodzenia¹.

Wydział realizuje szereg zadań dydaktycznych na wszystkich poziomach kształcenia, na różnych kierunkach studiów, a jego podmiotami są zarówno żołnierze, jak również przedstawiciele innych służb mundurowych oraz studenci cywilni. Sytuacja taka powoduje, że szczególnego znaczenia nabiera programowanie procesów edukacyjnych, tak aby odpowiadały one potrzebom współczesności. Przeobra-

¹ Wniosek badawczy dotyczący niniejszej pracy złożony został i zatwierdzony w warunkach funkcjonowania Wydziału Wojsk Lądowych, natomiast obecnie funkcjonuje Wydział Zarządzania i Dowodzenia. Z przyczyn formalnych zachowano w publikacji pierwotną nazwę Wydziału, natomiast wyniki badań oraz formułowane wnioski odniesiono do współczesnych warunków jego funkcjonowania.

zenia zachodzące w ostatnich latach w systemie bezpieczeństwa narodowego oraz warunków funkcjonowania wojska w układzie koalicyjnym i międzynarodowym spowodował, że w odniesieniu do uwarunkowań doktrynalnych, technicznych oraz charakteru realizowanych współcześnie zadań zaistniały przesłanki, które zainspirowały badania mające określające **potrzeby kompetencyjne absolwentów studiów i kursów realizowanych w Wydziale Wojsk Lądowych.**

Potrzeba właściwego funkcjonowania wydziału oraz osiągnięcia zakładanych celów powoduje konieczność podejmowania działań zmierzających do doskonalenia wszelkich procesów związanych z realizacją wszystkich procesów dotyczących kształcenia i doskonalenia zawodowego oficerów oraz personelu cywilnego. Badania wstępne wykazały, że dotyczyć to powinno zwłaszcza czynności związanych z planowaniem naboru studentów i słuchaczy, określenia ich potencjału wyjściowego, organizacji procesu kształcenia oraz współdziałania w określaniu ścieżki ich dalszej kariery.

Prowadząc działalność dydaktyczno - naukową członkowie zespołu badawczego wielokrotnie spotkali się z uwagami dotyczącymi braku zorganizowanego systemu wspierania rozwoju kompetencji i karier absolwentów oraz ich promowania w środowisku współczesnego rynku pracy. Dotyczy to zarówno sił zbrojnych, jak również instytucji związanych z systemem obronnym państwa lub realizującymi zadania na jego rzecz. Były to przesłanki, które spowodowały chęć podjęcia naukowego przedstawienia zagadnień związanych z **rozwojem kompetencji zawodowych absolwentów studiów i kursów realizowanych w Wydziale Wojsk Lądowych.**

Przeprowadzona analiza literatury pozwoliła na przyjęcie koncepcji badań, gdzie założono, że prowadzone one będą w trzech częściach. Prakseologiczne aspekty rozwoju i doskonalenia kompetencji nakreśliły w znacznej mierze podmiot i obszar badań. Przyjęta procedura badawcza odnosiła się do systemu kształcenia, jako zbioru działań oraz materialnych i niematerialnych elementów dotyczących oferty programowej wydziału, oczekiwań co do aspektów merytorycznych kompetencji zawartych w sylwetce zawodowo-osobowej absolwentów.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono wyniki drugiej części badań dotyczących identyfikowania kompetencji zawodowo-osobowych studentów i słuchaczy. W swojej istocie badania te koncentrowały się **na określeniu jakimi sposobami oraz w odniesieniu do jakich kompetencji identyfikować sylwetkę zawodowo-osobową absolwenta.**

Zaprezentowane w poszczególnych rozdziałach wnioski stanowią punkt wyjścia do kolejnej części badań poświęconej monitorowaniu wykorzystania kompetencji zawodowych studentów w ich przyszłej pracy zawodowej, określenia dalszych karier absolwentów oraz doskonalenia poszczególnych elementów procesu kształcenia realizowanego w Wydziale Wojsk Lądowych.

Układ niniejszego opracowania odzwierciedla koncepcję prowadzenia prac badawczych, których ogólne założenia, przedmiot oraz rozwiązywane problemy ujęto w rozdziale pierwszym.

Rozdział drugi poświęcono na zaprezentowanie istoty kompetencji zawodowo-osobowych, ich znaczenia dla współczesnych organizacji. W rozdziale tym zaprezentowano normatywne wyznaczniki sylwetki absolwenta poszczególnych kierunków studiów oraz sylwetkę pracownika zgodnie z wymogami Unii Europejskiej. Szczególną uwagę poświęcono określeniu zasadniczych składowych kompetencji zawodowych oraz ich wyznacznikom zarówno w odniesieniu do aspektów dowódczych, jak również kierowniczych.

Istotą rozdziału trzeciego jest przedstawienie programowych wyznaczników kształcenia studentów i słuchaczy w Wydziale Wojsk Lądowych. Przedstawiając wyniki prowadzonych badań zwrócono przede wszystkim uwagę na założenia opracowanych sylwetek zawodowych oraz cech, jakie powinny je charakteryzować.

Rozdział czwarty poświęcono zaprezentowaniu koncepcji nadmiarowego modelu kompetencji profesjonalnych. Założenia te wskazują, że nie da się jednoznacznie nakreślić zakresu kompetencji wystarczających do pełnienia danej roli zawodowej lub obowiązków na stanowisku pracy. Jest to trudne w systemie kształcenia uczelni wyższej, gdyż nikt nie jest w stanie zagwarantować, jakie stanowiska obejmą absolwenci po zakończeniu studiów, oraz jakie będą wykonywać zadania. Nadmiarowy model kompetencji wskazuje na szeroki zbiór kompetencji, jakie

współcześnie są niezbędne absolwentowi oraz zakłada, że część z nich może wykraczać poza wymogi określone w przyszłości dla wybranych przez absolwentów stanowisk pracy.

Rozdział piąty zawiera podsumowanie wyników przeprowadzonych badań. Przedstawiono w nim propozycję modelu sylwetki zawodowo-osobowej absolwenta. Wskazano na elementy, które powinny charakteryzować absolwenta, oraz te aspekty, które powinny go bezwzględnie dyskwalifikować jako absolwenta wydziału. W odniesieniu do wyników badań empirycznych przeprowadzonych przez T. Majewskiego oraz wniosków badań własnych określono założenia oraz opis uniwersalnej sylwetki zawodowo-osobowej absolwenta Wydziału.

Przeprowadzenie badań oraz właściwe przedstawienie wniosków nie było by możliwe bez życzliwej pomocy wielu osób, dlatego pragnę podziękować wszystkim za zainteresowanie, zrozumienie oraz pomoc.

Rozdział 1

ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE

1.1. Ogólne założenia poznawcze, przedmiot i obszar badań oraz problemy badawcze

Funkcjonowanie elementów systemu bezpieczeństwa narodowego w warunkach pokoju oraz współczesnej przestrzeni walki i zadań realizowanych w toku misji zagranicznych zdeterminowane jest wieloma czynnikami. Analiza przebiegu współczesnych sytuacji kryzysowych oraz konfliktów zbrojnych wykazała, że sytuacja wewnętrzna i zewnętrzna zadań realizowanych przez personel cywilny i wojskowy dynamicznie się zmienia.

Mając na uwadze to, że współczesne działania Sił Zbrojnych RP prowadzone są najczęściej w znacznym oddaleniu od miejsc dyslokacji oraz w trudnych warunkach środowiska wskazuje się na potrzebę posiadania przez ludzi znacznie szerszego zakresu kompetencji. W tak określonych warunkach jednymi z zasadniczych problemów, warunkującymi osiągnięcie celów na wszystkich poziomach prowadzenia działań, jest posiadanie tak przygotowanego personelu, aby potrafił on sprostać wszelkim wymaganiom i wyzwaniom.

Prowadzone w tym obszarze badania wykazały, że istnieje potrzeba ciągłego identyfikowania kompetencji zawodowo-osobowych przez personel różnych organizacji zaangażowanych w działania na rzecz obronności państwa. Wynika to przede wszystkim z faktu ogromnej złożoności systemów działania, dużej ilości relacji pomiędzy poszczególnymi elementami koncepcyjnymi i wykonawczymi oraz koniecznością umiejętnego skorelowania ich poczynań.

Stwierdzono, że w wielu przypadkach, pomimo coraz doskonalszych urządzeń technicznych, procesy informacyjno-decyzyjne nie były realizowane właściwie, a działania w tym zakresie nieskuteczne. Dostrzeżono jednocześnie, że sprawowanie funkcji dowodzenia wymaga z jednej strony wiedzy i umiejętności koncepcyjnych, z drugiej zaś strony szybkiego reagowania na zmieniającą się sytuację

tak, aby wyprzedzić poczynania przeciwnika. Niestety przykłady złego funkcjonowania systemu działania są powszechne oraz wskazują na potrzebę doskonalenia kompetencji zawodowych personelu.

Przedstawione uwarunkowania spowodowały, że podczas działalności dydaktycznej i naukowej zaczęto dostrzegać przesłanki wskazujące potrzebę zwiększenia **efektywności systemu kształcenia i doskonalenia kompetencji zawodo-wo-osobowych**. Jednocześnie zaczęto precyzować sytuację problemową, która w swojej istocie dotyczyła stwierdzenia, że jednym z ważniejszych determinantów zapewnienia właściwej jakości dowodzenia oraz kierowania staje się obecnie właściwe przygotowanie personelu do prowadzenia wszystkich działań związanych z realizacją i zabezpieczeniem działań zmierzających do bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego.

Studiując literaturę przedmiotu oraz uczestnicząc w procesie kształcenia stwierdzono, że na właściwe kształtowanie kompetencji zawodowych ma wpływ wiele czynników. Część z nich jest znana i wynika ze specyfiki warunków realizacji poszczególnych zadań. Występują jednak czynniki, które nazwać można potencjalnymi, a występują jedynie w określonych sytuacjach i ujawniają się pod wpływem odpowiednich katalizatorów. Najtrudniej jest natomiast antycypować nowe, nie-uświadomione jeszcze potrzeby, które ujawniają się w toku działania.

Przeprowadzone badania wstępne wykazały, że wszystkie czynniki wpływające na funkcjonowanie systemu kształcenia kompetencji zawodowych można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Jako wewnętrzne wymienia się, między innymi, grupy czynników dotyczących aspektów:

- **osobowościowych**, dotyczących inspiracji i motywów podjęcia studiów w Wydziale Wojsk Lądowych oraz cech indywidualnych;
- **behawioralnych**, dotyczących zachowań ludzi;
- **systemowych**, odnoszących się do potrzeb szkoleniowych, kompetencji, obowiązków, zadań oraz sposób ich realizacji.

Czynniki zewnętrzne to natomiast: regulacje normatywne, styl dowodzenia (kierowania) przełożonego, rodzaje działań prowadzonych przez komponenty sił

zbrojnych, podaż rynku pracy i rynku studentów oraz inne, które wpływają na funkcjonowanie Wydziału.

Analiza przedstawionych czynników, przeprowadzona we wstępnym etapie badań, wykazała, że te same czynniki mogą mieć wpływ na różne aspekty rozwoju kompetencji zawodowych. Jednocześnie w różnych sytuacjach powodują one skutki postrzegane jako niekorzystne, obojętne lub pozytywne.

Jednym z zasadniczych wniosków otrzymanych na tym etapie dociekań naukowych było stwierdzenie, że studia i kursy realizowane w Wydziale Wojsk Lądowych mają ogromny wpływ na zdobywanie i doskonalenie kompetencji zawodowych zarówno przez żołnierzy, jak również osoby cywilne. Stwierdzono jednocześnie, że współczesne warunki działania instytucji zajmujących się różnymi aspektami bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego powodują konieczność zidentyfikowania kompetencji zawodowo-osobowych absolwentów stosownie do trudnego, aperiodycznego i dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

Przedstawione powyżej uwarunkowania spowodowały, że w podjętym procesie badawczym jako **przedmiot badań** przyjęto **sylwetkę zawodowo-osobową kształtowaną w procesie nabywania i doskonalenia kompetencji zawodowo-osobowych w Wydziale Wojsk Lądowych (WWLąd)**.

Uznano, że skala i charakter procesów informacyjnych, organizacyjnych i technicznych realizowanych przez dowództwa i pozostały personel podczas różnego typu działań odzwierciedla całe spektrum procesów zachodzących we współczesnej przestrzeni prowadzenia działań przez siły zbrojne oraz stanowią doskonałą bazę do prowadzenia dalszych badań w przyszłości.

W toku precyzowania problemu naukowego przyjęto, że w odniesieniu do przedstawionego przedmiotu badań **główny obszar**, tej części badań stanowić będą **zapisy stosownych dokumentów normatywnych, przykłady rozwiązań w tym zakresie oraz wymagania współczesnego rynku pracy**.

Obszar ten dotyczyć będzie zwłaszcza społecznych i organizacyjnych, uwarunkowań wpływających na poszczególne elementy modelu sylwetki zawodowo-osobowej absolwentów.

Kolejną ważną przesłanką determinującą podjęcie badań w tym zakresie był fakt, że w literaturze oraz publikacjach, które wydano w ostatnich latach brak jest utylitarnego podejścia. Większość publikacji zawiera aspekty teoretyczne, nie zawierają one analiz, wniosków i propozycji odpowiadających zmianom zachodzącym w nowych uwarunkowaniach prowadzenia działań przez komponenty sił zbrojnych oraz wymaganiom formułowanym w tym względzie przez organizacje.

Przedstawione uwarunkowania pozwoliły sprecyzować sytuację problemową, która stała się podstawą do przyjęcia **zasadniczego problemu badawczego** sformułowanego w formie pytania:

Jakie elementy powinien zawierać model sylwetki zawodowo-osobowej absolwentów oraz jakie kwalifikacje powinny być w nim zawarte?

Rozwiązanie powyższego problemu stanowi kolejną część prac badawczych zmierzającą do wskazania aspiracji, oczekiwań oraz dążeń w rozwoju kompetencji zawodowych studentów. Identyfikacja problemu głównego zdeterminowała w znacznej mierze tok dalszego postępowania, a zwłaszcza określenia celu badań, przyjęcia odpowiedniej procedury oraz doboru narzędzi badawczych.

Praca nad rozwiązaniem zasadniczego problemu badawczego, w nakreślonym obszarze, wymagała rozwiązania szeregu problemów częściowych w ujęciu *faktograficznym, diagnostycznym, prognostycznym* oraz *praktycznym*. Dostrzeżono jednocześnie fakt, że przyjęty obszar badań jest bardzo rozległy i obejmuje szereg interdyscyplinarnych zagadnień.

W odniesieniu do powyższych uwarunkowań poszukiwanie naukowych rozstrzygnięć w odniesieniu do przedmiotu i obszaru badań wymagało przyjęcia oraz rozwiązania szczegółowych problemów badawczych, z których najważniejsze przedstawiono w formie pytań:

1. *Co stanowi istotę kompetencji zawodowych?*
2. *W odniesieniu do jakich kryteriów można dokonać kwalifikacji kompetencji zawodowych?*
3. *Jakie wyznaczniki określają sylwetkę zawodową absolwenta WWLqd AON?*

4. *Jak nadmiarowa koncepcja kompetencji wpływa na identyfikowanie kompetencji absolwentów?*
5. *Jak formułowane są kompetencje oraz sylwetki zawodowo-osobowe w innych organizacjach?*
6. *Jakie elementy zawrzeć w uniwersalnym modelu zawodowo-osobowym absolwenta?*

Określone powyżej, poszczególne problemy cząstkowe, dotyczą zasadniczych zagadnień z obszernego spektrum kompetencji zawodowych. Złożoność zaobserwowanej sytuacji problemowej spowodowała konieczność identyfikacji oraz określenia zasadniczych kierunków prowadzonych prac badawczych. We wstępnym etapie badań skoncentrowano swoją uwagę na identyfikacji istoty i klasyfikacji kompetencji zawodowych, określenia sylwetki zawodowej absolwenta oraz poznaniu opinii studentów, co do ich oczekiwań i aspiracji w tym zakresie.

Przyjęto jednocześnie założenie, aby w toku procesu badawczego dążyć do poszukiwania wniosków ogólnych, w znacznej mierze uniwersalnych, dotyczących jak najszerszego grona studentów. Określono także, że rozwiązanie zidentyfikowanych w toku prac badawczych nowych, szczegółowych problemów dotyczących poszczególnych aspektów doskonalenia kompetencji zawodowych oraz poszukiwanie rozwiązań zmierzających do zwiększania efektywności procesu kształcenia w Wydziale Wojsk Lądowych stanowić będzie kolejną część badań.

1.2. Cel główny badań oraz cele cząstkowe

Przedstawiony przedmiot, obszar badań oraz problemy badawcze zdeterminowały cel badań, którym jest:

Opracowanie modelu sylwetki zawodowo-osobowej absolwenta Wydziału Wojsk Lądowych oraz zidentyfikowanie wchodzących w jego skład kompetencji.

W odniesieniu do przedstawionego celu głównego, cząstkowych problemów badawczych oraz w nawiązaniu do zakreślonego obszaru badań założono osiągnięcie następujących celów cząstkowych:

1. Określenie istoty oraz klasyfikacji kompetencji zawodowych.
2. Przedstawienie sylwetki zawodowej absolwenta ujętej w dokumentach normatywnych.
3. Określenie aspiracji oraz oczekiwań studentów w zakresie uzyskania toku kształcenia kompetencji zawodowych.

1.3. Procedura badawcza

Przedstawione założenia poznawcze, dotychczasowa wiedza, przyjęty przedmiot i obszar badań determinowały przyjęcie procedury badawczej zmierzającej do rozwiązania głównego problemu badawczego oraz przedstawionych problemów cząstkowych.

W dążeniu do naukowych rozstrzygnięć procedurę badawczą realizowano w trzech zasadniczych etapach: wstępnym, zasadniczym i końcowym (por. rys. 1.1.).



Rys. 1.1. Przebieg procesu badawczego

W etapie wstępnym dokonano identyfikacji oraz sprecyzowania problemu naukowego, będącego inspiracją podjętych prac badawczych. Analiza literatury, a zwłaszcza wniosków z dotychczasowych badań prowadzonych w odniesieniu do przyjętego przedmiotu i obszaru oraz doświadczenia członków zespołu badawczego pozwoliły na uściślenie obszaru badań, określenia głównego **problemu**, **celu badań** oraz nakreślenie przebiegu procedury badawczej. Jednocześnie zgromadzony materiał badawczy był podstawą do sformułowania **wstępnej hipotezy roboczej**.

Dążąc do weryfikacji założeń przyjętych we wstępnej hipotezie roboczej oraz właściwej organizacji procesu badawczego zgromadzono i przestudiowano szereg pozycji literatury.

Efektom prowadzonych w tym etapie prac badawczych były nowe fakty naukowe, które posłużyły do zweryfikowania wstępnej hipotezy roboczej oraz przedstawienie pełniejszego obrazu rozwiązania głównego problemu badawczego w postaci **hipotezy roboczej**.

Drugi etap prac badawczych rozpoczęto od doboru metod badawczych właściwych dla poszczególnych problemów naukowych oraz organizacji i przeprowadzenia dalszych badań teoretycznych oraz empirycznych. Złożona struktura oraz interdyscyplinarny charakter rozwiązywanych problemów spowodował, iż szczególną uwagę w tym etapie prac badawczych poświęcono opracowaniu wyników otrzymanych w toku badań. Uzyskane rezultaty stanowiły następnie podstawę do naukowych rozstrzygnięć zmierzających do **weryfikacji hipotezy roboczej**, a zwłaszcza jej naukowe uzasadnienie.

Istotą ostatniego, **trzeciego etapu** prac badawczych było zebranie wyników przeprowadzonych badań w całość, dokonanie ich logicznego uogólnienia oraz systematyzacji. Naukowa refleksja towarzysząca tym działaniom miała na celu przyjęcie przejrzystego układu prezentacji wyników badań w formie zwartego opracowania.

Wieloaspektowość przyjętych problemów badawczych determinowała w znacznym stopniu dobór teoretycznych i empirycznych metod badawczych. Ich szeroka gama stosowana we wszystkich etapach prac badawczych oraz w odniesieniu do poszczególnych problemów naukowych pozwoliła na systemową identyfikację poszczególnych elementów przedmiotu badań, w tym związków i zależności pomiędzy nimi oraz otoczeniem.

Metody teoretyczne stosowane były we wszystkich etapach prac badawczych, szczególnie w etapie wstępnym poprzedzającym badania właściwe oraz w etapie końcowym. Były to między innymi: *analiza* i *wnioskowanie*, *synteza*, *porównanie*, *analogia* oraz *uogólnienie*.

Analiza stosowana była głównie w badaniach literatury ze szczególnym uwzględnieniem opracowań dotyczących przeobrażeń dokonujących się w odniesieniu do struktury, wyposażenia, organizacji i funkcjonowania wojsk lądowych oraz czynnikach wpływających na realizację poszczególnych zadań przez personel w odniesieniu do współczesnych warunków.

Synteza objęto doświadczenia wynikające z procesu dydaktycznego realizowanego w Akademii Obrony Narodowej. Jednocześnie synteza była metodą badawczą stosowaną podczas opracowania wniosków z badań teoretycznych i empirycznych. *Porównanie* było pomocne w tych wszystkich momentach procesu badawczego, których istotą było identyfikowanie cech wspólnych, podobieństw oraz różnic poszczególnych podmiotów i zagadnień badawczych, a zwłaszcza w zakresie elementów materialnych systemu kształcenia, zasad postępowania i stosowanych rozwiązań.

Nierozzerwalnym elementem prowadzonych badań było *wnioskowanie*, którego efekty w postaci wniosków zawarto we wszystkich rozdziałach. *Analogię* stosowano zwłaszcza przy formułowaniu wniosków o występujących podobieństwach. *Uogólnienie* stosowano natomiast do ujawniania cech, zjawisk, powiązań i zależności powtarzalnych, łączenia ich stosownie do przyjętych kryteriów oraz formułowania na ich podstawie uniwersalnych wniosków dotyczących poszczególnych elementów systemu doskonalenia kompetencji zawodowych.

Celem zastosowania w toku procesu badawczego **metod empirycznych** było poznanie sądów, opinii, poglądów, aspiracji oraz oczekiwań studentów dotyczących kształcenia w wydziale oraz przyszłej kariery zawodowej. W toku zasadniczego etapu prac badawczych zastosowano *badanie opinii*

Znaczące źródło pozyskiwania materiału badawczego stanowiło *badanie opinii metodą sondażu diagnostycznego* w formie *ankiety*. Istotę zastosowania tej metody badawczej stanowiło uzyskanie oraz poznanie poglądów, wniosków i oczekiwań respondentów oraz weryfikacja wniosków uzyskanych w toku prowadzenia prac teoretycznych.

W pracy wykorzystano badania ankietowe przeprowadzone przez płk. dr. hab. Tomasza Majewskiego. W ich toku wypowiedzieli się studenci kształcący się

w Wydziale. Stanowili oni całość danej grupy lub reprezentatywną, wybraną z ogólnej populacji część.

Wnioski otrzymane w toku badań empirycznych posłużyły w głównej mierze do weryfikowania wyników badań teoretycznych oraz określenia zagadnień stanowiących z punktu widzenia dydaktyki zasadnicze aspekty prakseologiczne prezentowanych zagadnień.

1.4. Hipotezy badawcze

Współczesne wymagania przestrzeni działania poszczególnych komponentów Sił Zbrojnych RP oraz działania na rzecz bezpieczeństwa narodowego oraz międzynarodowego, a zwłaszcza dynamiczne przeobrażenia dokonujące się w charakterze realizowanych zadań powodują konieczność ciągłego dostosowania kompetencji zawodowych absolwentów Wydziału Wojsk Lądowych. Prowadzi to w konsekwencji do dokonywania zmian lub korekt poszczególnych składników procesu kształcenia w wydziale.

Wnioski zebrane w toku analizy literatury oraz wyników badań otrzymanych podczas udziału w innych pracach naukowych pozwoliły we wstępnym etapie prac badawczych na sformułowanie **wstępnej hipotezy roboczej** w myśl, której: *Różnorodny charakter zadań realizowanych na rzecz bezpieczeństwa narodowego zarówno przez osoby cywilne, jak również żołnierzy powoduje, że zasadniczo zmieniają się wyznaczniki formułowania sylwetek zawodowo-osobowych absolwentów studiów i kursów. Zasadnicze z nich to realizacja zadań w wymiarze powietrzno-lądowym, zmieniający się charakter współczesnych działań w toku operacji wsparcia pokoju, współdziałanie z jednostkami i organizacjami międzynarodowymi oraz innych państw, dynamicznie zmieniająca się sytuacja taktyczna oraz szeroka gama środków walki, jakimi dysponują dowódcy na szczeblu taktycznym. Są to zasadnicze czynniki warunkujące konieczność ciągłego pozyskiwania nowych kompetencji zawodowych. Wymóg ten zapewnić może w pierwszym rzędzie **sprawnie funkcjonujący system kształcenia, który odpowiada aspiracjom i oczekiwaniom studentów.***

Tak sformułowana hipoteza stanowiła podstawę dalszych badań teoretycznych, w których szczególną uwagę poświęcono na określenie uwarunkowań oraz cząstkowych problemów związanych z materialnymi i niematerialnymi elementami systemu kształcenia w wydziale, a w tym jego organizacyjnymi, społecznymi i technicznymi aspektami.

Zwieńczeniem wstępnego etapu badań było podsumowanie dotychczasowych wyników badań oraz weryfikacja wstępnej hipotezy roboczej na podstawie, której sformułowano *hipotezę roboczą*, stanowiącą podstawę dalszych badań. Jej istota sprowadza się do tego, że: *Wieloaspektowy charakter współczesnych działań na rzecz bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego w połączeniu z organizacyjnymi, społecznymi, proceduralnymi i technicznymi czynnikami funkcjonowania dowództw oraz instytucji w warunkach pokoju, kryzysu i w rejonach wojny stawia przed nimi nowe wyzwania. Sprostanie im wymaga uzyskiwania nowych lub ciągłego doskonalenia posiadanych kompetencji zawodowo-osobowych tak, aby dostosować je do nowych warunków oraz zapewnić wysoki poziom realizowanych zadań.*

W funkcjonowaniu systemu kształcenia i doskonalenia kompetencji zawodowych uwzględniać należy w jak największym stopniu aspiracje, oczekiwania i potrzeby studentów wojskowych, jak również cywilnych. W swoich dążeniach i oczekiwaniach studenci koncentrują się na elementach merytorycznych i organizacyjnych związanych z procesem uzyskiwania i doskonalenia kompetencji zawodowych. Uważają, że właściwie zidentyfikowana sylwetka zawodowo-osobowa absolwenta powinna tak kształtować programy kształcenia, aby dać im wiedzę i umiejętności, które pozwolą uzyskać pracę, możliwość dalszego rozwoju oraz satysfakcję zawodową.

W trakcie formułowania hipotezy roboczej założono, że identyfikacja poszczególnych determinantów cząstkowych stanowić będzie podstawę dalszych badań mających na celu przedstawienie rozwiązań wpływających w przyszłości na zwiększenie efektywności doskonalenia kompetencji.

Stosownie do przyjętej hipotezy roboczej, przeprowadzone badania pozwolą na określenie kierunków oraz potrzeb w zakresie udoskonalenia kształtu oraz zasad funkcjonowania systemów kształtowania i doskonalenia kompetencji zawodowych

niezbędnych w warunkach pokoju i na stanowiskach dowodzenia oraz wpłyną na zapewnienie ciągłości i operatywności dowodzenia oraz realizację zadań w innych instytucjach, przy założeniu większej niż dotychczas efektywności procesów informacyjno-decyzyjnych.

Rozdział 2

WYZNACZNIKI SYLWETKI ZAWODOWO-OSOBOWEJ

2.1. Rola pracowników w organizacji

Analiza założeń teoretycznych oraz praktyki zarządzania wykazała, że każda organizacja mająca na celu osiągnięcie wysokiego poziomu sprawności funkcjonowania uwzględniała przemiany zachodzące w jej otoczeniu oraz dążyła do doskonalenia poszczególnych elementów i procesów.

Prowadzone obserwacje wykazały, że podmiotem zmian dokonywanych w organizacjach są w znacznym stopniu także pracownicy. Ściślej zaś – ich **kompetencje zawodowe**. Dzieje się tak, gdyż końcowy rezultat działania zależy od umiejętności pracowników, ich motywacji, samodzielności, kreatywności. To bowiem kompetencje korelują z wynikami zadań wykonywanych na stanowiskach pracy oraz są wyznacznikiem sprawności działania.

Stąd też istnieje potrzeba dokonywania zmian nie tylko w strukturach, środkach produkcji czy dokumentach normatywnych, ale również w kwalifikacjach i kompetencjach pracowników. Zwłaszcza, że w wielu organizacjach zachodzą przemiany wymagające od pracowników nowego sposobu myślenia i nowych umiejętności, niezbędnych do sprawnego wykonywania zadań w nowoczesnych strukturach oraz wprowadzania nowych metod doskonalenia organizacji¹.

Coraz więcej organizacji traktuje myśl i wiedzę jako źródła sukcesu indywidualnego – pracownika, jak i całej firmy. Kompetentni pracownicy zwiększają potencjał firm, a wręcz stają się czynnikiem przewagi konkurencyjnej.

Stąd też w stopniu większym, niż w latach poprzednich, docenia się rolę kompetentnych ludzi, a ich wiedza, umiejętności, cechy osobowe, motywacje są coraz częściej traktowane jako podstawowy zasób organizacji. To bowiem ludzie, wykonując swoją pracę, wykorzystując uzdolnienia, energię i twórczość, decydują o sprawnej realizacji zadań oraz dynamice jej rozwoju. Bez kompetentnych ludzi or-

¹ B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo „Oskar-Master of Biznes”, Warszawa 1999, s. 35.

ganizacja zdążać będzie do nieodpowiednich celów, albo napotka trudności w realizacji właściwych celów, nawet jeśli zostaną one ustalone¹. Przyjąć należy, że kierownictwo każdej organizacji, powinno dążyć to tego, by w jej szeregach znajdowało się wielu pracowników o adekwatnych do wykonywanych zadań kompetencjach.

Rolę pracowników, jako najważniejszego kapitału organizacji, spójnie określają refleksje T. Pszczołowskiego²:

- człowiek jest w organizacji wartością najcenniejszą;
- ludzie są zazwyczaj zdolni do wykonywania lepszej pracy, do realizacji zadań na poziomie wyższym niż wymagany;
- zasadzie „właściwy człowiek na właściwym miejscu” przeciwstawia się zasadę: człowiek nie powinien stać w miejscu, lecz zajmować stanowiska coraz bardziej twórcze, wymagające coraz większych umiejętności;
- organizacja ma obowiązek stwarzania odpowiednich warunków do rozwoju osobowości pracownika;
- doskonalenie jest zarówno indywidualnym celem i obowiązkiem członka kadry kierowniczej i wykonawczej, jak i jest częścią zadań i celów całej organizacji.

2.2. Kompetencje zawodowo-osobowe

2.2.1. Geneza i istota kompetencji

Koncepcja kompetencji datuje swój początek na 1973 r, kiedy to D. C. McClelland, w artykule *Testing for Competence rather than Intelligence*, zanegował koncepcje, w których za determinant przyszłych sukcesów w realizacji zadań zawodowych uznawano wyniki testów inteligencji i wyniki szkolne³. Autor ten, na podstawie badań determinantów sukcesów i porażek określił te zachowania, które wpływają na skuteczne działanie. Zmienne te D. C. McClelland nazwał kompeten-

¹ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 277.

² T. Pszczołowski, *Organizacja od dołu i od góry*, Warszawa 1984, s. 342–343.

³ Jabłońska-Wołoszyn M., *Oblicza kompetencji w teorii i praktyce*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, Warszawa 2004, s. 245.

cjami. Kompetencje okazały się, jak wynikało z tych badań, znacznie lepszym predykatem efektów pracy niż tylko cechy osobowości¹. Założono więc, że poszukując determinantów skuteczności kierowników nie należy oddzielnie badać umiejętności, wiedzy czy cech osobowości, ale należy je uwzględniać jednocześnie.

O tego czasu kompetencje, również w Polsce, stały się przedmiotem dyskusji i badań dotyczących ich identyfikacji, oceny i uwarunkowań rozwoju. Prowadząc badania, analizowano zachowania odróżniające skutecznych i mniej skutecznych kierowników i identyfikowano te, które są najsilniej skorelowane z wysokim poziomem wykonywania zadań na stanowisku pracy. W efekcie opracowano zestawy cech, wiedzy i umiejętności, które w określonej sytuacji pozwalają sprawniej kierować podwładnymi.

Termin **kompetencja** (łac. *competentia* – odpowiedzialność, przydatność) jest konstruktem interdyscyplinarnym i wielowymiarowym, scalającym różne zachowania². Według „Słownika języka polskiego” termin ten może być używany w **dwóch znaczeniach** – jako *zakres czyjejś wiedzy, umiejętności* oraz jako *zakres uprawnień, pełnomocnictw, zakres działania jakiejś instytucji*³.

W pierwszym znaczeniu występuje głównie w literaturze przedmiotu z obszaru zarządzania, pedagogiki i psychologii. Natomiast w drugim znaczeniu – w obszarze prawa. W rozprawie przyjęto interpretację tego terminu w pierwszym znaczeniu.

W polskich siłach zbrojnych stosuje się termin „kompetencje” w obu znaczeniach. W niektórych dokumentach normatywnych używa się bowiem terminu „kompetencyjny zakres obowiązków”, czyli w znaczeniu zakresu uprawnień i zakresu działania, natomiast w pracach o charakterze naukowym i publicystycznym, dla określenia wiedzy i umiejętności zawodowych, używa się terminów: kompetencje zawodowe, kompetencje kierownicze, kompetencje pedagogiczne, kompetencje interpersonalne, itp. Konsekwentnie termin ten w drugim znaczeniu stosowany jest w pracach naukowych Instytutu Zarządzania i Dowodzenia WWL AON, Instytutu Nauk Humanistycznych AON, a w Polsce przez teoretyków oraz praktyków zarzą-

¹ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 13.

² Ibidem, s. 18.

³ *Słownik języka polskiego PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Wydanie na CD, Warszawa 2003.

dzania zasobami ludzkimi¹.

Przykłady definicji terminu kompetencje przedstawia tabela 1.1. W **teorii zarządzania**, według A. Gick i M. Tarczyńskiej, kompetencje można określić jako *wiedzę, umiejętności, zachowania, przymioty i postawy wyróżniające tych, którzy osiągają najwyższą efektywność*². Podobną definicję prezentuje C. Lévy-Leboyer – jest to *zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej misji*³. Kompetencje według T. Oleksyna, to *wykorzystywana na stanowisku pracy wiedza, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do działań zespołowych, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz kultura osobista*⁴. Wężej kompetencje definiuje G. Filipowicz, pomijając składową „osobowość”: *Kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie*⁵.

W ujęciu tym często spotkać można określenie **kompetencje menedżerskie** (ang. *menager* – kierownik, dyrektor, zarządca), które pojmowane są jako sztukę skutecznego, odpowiedzialnego, ekonomicznego i umiejętnego zarządzania całością spraw, obowiązków, uprawnień, celów, ukierunkowana na realizację postawionych zadań⁶.

W **ujęciu prakseologicznym** kompetencje są to *cechy podmiotu działania zrelatywizowane do sprawnego wykonywania określonego czynu, spełnienia funkcji w organizacji*⁷. Natomiast pojęcie kompetencji w **pedagogice** zdefiniował W. Okoń – jako *zdolność do określonych obszarów zadań*⁸. W **socjologicznej analizie kompetencji**, jak wskazuje Cz. Nosal, uwaga badaczy skoncentrowana jest na relacjach

¹ W latach 2000-2005 szereg pozycji z treściami w obszarze kompetencji wydali pracownicy naukowo-dydaktyczni Szkoły Głównej Handlowej. Zob. np. A. Szczesna, T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami*, op. cit., s. 37–76. Odbywają się również konferencje poświęcone wykorzystaniu kompetencji w praktyce organizacyjnej, np. *Zarządzanie kompetencjami*, w dn. 22.11.2004 w Warszawie w ramach cyklu konferencji *Konwent HR*.

² Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 45.

³ C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, Dom Wydawniczy Poltext, Warszawa 1997, s. 19.

⁴ A. Sajkiewicz, *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w]: *Zarządzanie pracownikami*, pod red. K. Makowskiego, Poltext, Warszawa 2001, s. 30.

⁵ G. Filipowicz, op. cit., s. 17.

⁶ J. Borkowski, *Kompetencje menedżerskie dowódcy*, Zeszyty Naukowe AON nr 2(39), Warszawa 2000, s. 121.

⁷ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii zarządzania*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, 1978, Wrocław 1978, s. 99.

⁸ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa 1998, s. 129.

kariery – kompetencje, odzwierciedlanych w świadomości różnych grup społecznych¹. W takiej analizie szczególnie interesujące są społeczne wzorce kompetencji i stopień ich zgodności z przebiegiem różnego rodzaju karier menedżerskich, politycznych, naukowych itp.

Tabela 2.1. Przykłady definicji terminu „kompetencje”

Autor	Definicje kompetencji
J. Borkowski	Sztuka skutecznego, odpowiedzialnego, energicznego, ekonomicznego i umiejętnego zarządzania całością spraw, zasobów rzeczowych, kapitałowych, ludzkich oraz informacyjnych, mająca na celu realizację założonych zadań.
A. Gick i M. Tarczyńska	Wiedza, umiejętności, zachowania, przymioty i postawy wyróżniające tych, którzy osiągają najwyższą efektywność ²
G. Filipowicz	Dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.
C. Lévy-Leboyer	Zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej misji.
T. Oleksyn	Wykorzystywana na stanowisku pracy wiedza, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do działań zespołowych, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz kultura osobista.
T. Pszczołowski	Cechy podmiotu działania zrelatywizowane do sprawnego wykonywania określonego czynu, spełnienia funkcji w organizacji.
W. Okoń	Zdolność do określonych obszarów zadań.
T. Rostkowski	Wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa.
R. Walkowiak	Zestaw wiedzy, umiejętności, doświadczeń, cech osobowościowych, postaw i zachowań pracowników skierowanych na efektywne działanie w ciągle zmieniających się sytuacjach zawodowych.
Agencja ds. Szkolenia w Wielkiej Brytanii	Zdolność do wykonywania działań w ramach danego zawodu lub funkcji, spełniających oczekiwane standardy.

Źródło: T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2006, s. 21.

Natomiast w **psychologicznej analizie kompetencji** badacze posługują się nimi jako mechanizmami regulacji działania, a więc w aspekcie funkcjonalnym³.

J. Borkowski zauważa, że kompetencje, jako umiejętne stawianie, wykony-

¹ Cz. S. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 75.

² Ibidem.

³ Ibidem.

wanie i rozliczanie zadań, rozumiane są zbyt wąsko. Autor ten wskazuje, że kompetencje kierownicze to *sztuka skutecznego, odpowiedzialnego, energicznego, ekonomicznego i umiejętnego zarządzania całością spraw, zasobów rzeczowych, kapitałowych, ludzkich oraz informacyjnych, mająca na celu realizację założonych zadań*¹. Autor ten proponuje, aby w kompetencjach wyróżnić następujące elementy²:

- 1) *zakres pełnomocnictw, uprawnień i obowiązków określonego działania przypisany do stanowiska;*
- 2) *odpowiednie wykształcenie (ogólne, specjalistyczne);*
- 3) *osobiste zdolności kierownicze np. intuicja kierownicza;*
- 4) *walory osobowościowe, np. inteligencja, odporność psychofizyczna, empatia;*
- 5) *doświadczenie kierownicze i społeczne*
- 6) *odpowiednie, uniwersalne i specjalne umiejętności menedżerskie.*

Jednak takie ujęcie kompetencji jest zbyt szerokie, gdyż w jednym pojęciu wiąże trzy obszary: składowe opisu stanowiska pracy, walory osobiste kierownika oraz jego wykształcenie.

Z powyższej analizy wynika, że termin „kompetencje” rozumiany jest niejednoznacznie, choć można znaleźć wspólną płaszczyznę dla poszczególnych interpretacji. Jest nią poszukiwanie i analiza czynników przyczyniających się do skutecznego wykonywania zadań przez jednostkę, zespół i organizację.

Powyższe pojęcia określają kompetencje poprzez wyróżnienie składowych kompetencji oraz wskazanie skutków ich działania. Z jednej strony, jak słusznie zauważa M. Jabłońska-Wołoszyn, kompetencje odnoszą się do zasobów pracowników, czyli posiadanego przez nich potencjału, a z drugiej – biorą pod uwagę efekty działania. Zdolność pracownika do przekształcania swojego potencjału w efekty działania jest jego zdolnością do **kompetentnych zachowań** na danym stanowisku i w określonych uwarunkowaniach organizacyjnych. Stwierdzenie to nawiązuje zwłaszcza do cytowanej już definicji C. Lévy-Leboyer.

W podanych definicjach dominują dwa podejścia. Pierwsze przedstawia

¹ J. Borkowski, op. cit., s. 61.

² Ibidem, s. 60.

kompetencje jako zbiór dyspozycji pozwalających najlepiej wykonać zadanie, są czynnikiem gwarantującym sukces. Drugie podejście przedstawia kompetencje w kontekście odpowiedniego, oczywiście najlepiej wysokiego, poziomu wykonania zadania. To drugie podejście jest właściwsze, gdyż bardziej realne. Podobnie uważa G. Filipowicza, stwierdzając: *Identyfikowanie kompetencji z tzw. czynnikami sukcesu jest – w naszym przekonaniu – błędem. Organizacji nie tworzą bowiem super-specjaliści i mistrzowie, lecz solidni pracownicy, czyli tacy, którzy dobrze wykonują powierzone im zadania*¹.

Kompetencje mogą być wyrażone jako²:

- zachowania, które decydują o skutecznym działaniu zawodowym,
- minimalne standardy niezbędne do bycia kompetentnym.

2.2.2. Rodzaje kompetencji

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu wykazała, że występuje w niej wiele różnych typologii kompetencji. Wynika to z wieloaspektowości kompetencji, jak i z tego, że typologia grupowania kompetencji powinna być dostosowana do indywidualnych potrzeb organizacji.

Stwierdzono, że w praktyce zarządzania, tworząc profile kompetencji, często wyróżnia się³:

- kompetencje firmowe, kompetencje kluczowe, kompetencje uniwersalne, powiązane z misją, strategią i kulturą organizacyjną firmy;
- kompetencje hierarchiczne i kompetencje specyficzne dla roli powiązane ze strukturą organizacji;
- kompetencje specyficzne dla funkcji i kompetencje procesowe powiązane z procesami wytwarzającymi pożądane wyroby i usługi.

Zbliżoną typologię kompetencji przyjmuje się również przy tworzeniu macierzy kompetencji⁴. Wyróżnia się wtedy trzy rodzaje kompetencji:

¹ G. Filipowicz, op. cit., s. 18.

² M. Jabłońska-Wołoszyn, *Oblicza kompetencji...*, s. 247.

³ Ibidem, s. 252–253.

⁴ Zob. A. Szczesna, T. Rostkowski, op. cit., s. 59.

- kompetencje bazowe – wspólne dla wszystkich pracowników i pozwalające porównywać pracowników w organizacji. Ich rolą jest kształtowanie spójnej kultury organizacji;
- kompetencje specyficzne dla funkcji – wspólne dla osób pracujących w tych samych obszarach działalności czy w tej samej komórce organizacyjnej (np. oficerów komórek S6/G6). Umożliwiają porównywanie oficerów w tej samej komórce.
- kompetencje specyficzne dla roli (kompetencje hierarchiczne) – wspólne dla kadry wypełniającej te same role np. dowódczą. Pozwalają porównywać oficerów na tych samych szczeblach dowodzenia.

Z powyższej typologii wynikają konstatacje odnoszące się do kadry dowódczej, kierowniczej i wykonawczej jednostek organizacyjnych (dowództw, jednostek wojskowych, instytucji)¹:

- kadra danej jednostki organizacyjnej powinna cechować się takimi samymi kompetencjami bazowymi, np. nastawienie na rozwój, sprawność fizyczna, przestrzeganie norm etycznych i wartości organizacyjnych (terminowość, rzetelność), współpraca;
- wszyscy dowódcy (kierownicy) powinni posiadać podobne kompetencje specyficzne dla roli dowódczej – budowania zespołu, motywowania podwładnych, doskonalenia podwładnych, wykonywania funkcji kierowniczych;
- każdy dowódca (kierownik) posiada inne kompetencje związane z konkretną specjalnością – specyficzne dla funkcji, np. komórki S1 – znajomość procedur personalnych, prawa pracy, diagnozowanie kultury organizacyjnej.

Wzór macierzy kompetencji, która zawiera kompetencje bazowe, specyficzne dla funkcji oraz specyficzne dla roli, przedstawiono w tabeli 2.2.

¹ T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2006, s. 42.

Tabela 2.2. Przykład macierzy kompetencji dla dowództwa

Kompetencje bazowe		Kompetencje specyficzne dla funkcji			
		S1	S2	S3
Kompetencje specyficzne dla roli	Szef sztabu	...			
	Kierownik komórki
	Specjalista

Źródło: T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2006, s. 21.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się również kompetencje ogólne i szczegółowe kierowników. Uwzględniając ten podział, zaproponowano następującą typologię kompetencji dowódczych według kryterium stopnia ogólności:

- kompetencje ogólne wymagane na wszystkich stanowiskach dowódczych w wojskach lądowych (siłach zbrojnych),
- kompetencje zespołowe, wymagane w pewnych grupach stanowisk,
- kompetencje stanowiska (szczególne), wymagane na konkretnym stanowisku służbowym, np. dowódcy brygady.

Można również wyróżnić typologię kompetencji dowódczych ze względu na klasyfikację czynności dowódczych – pełnionych ról, spełnianych funkcji kierowniczych¹ (dowódczych) oraz wykonywanych obowiązków. Biorąc więc pod uwagę kryterium czynności, kompetencje te można podzielić na:

- wykonywania ról organizacyjnych, np. kompetencje przywódcze, kompetencje decyzyjne, kompetencje reprezentacyjne, itd.;
- wypełniania funkcji kierowniczych: kompetencje planowania, kompetencje organizowania, kompetencje przewodzenia, kompetencje kontrolowania.

Innej klasyfikacji kompetencji można dokonać, uwzględniając klasyfikację

¹ Zob. Kurnal J., *Organizacyjne problemy kierowania zespołami pracowniczymi*, Studia i Materiały, nr 20, Wyższa Szkoła Menedżerska SIG, Warszawa 2001, s. 8–16.

dowódców według:

- kryterium poziomu dowodzenia w siłach zbrojnych: kompetencje na szczeblach taktycznym, operacyjnym i strategicznym;
- zajmowanego przez nich szczebla dowodzenia w jednostce i instytucji wojskowej – kompetencje dowódcy plutonu, kompetencje dowódcy kompanii, kompetencje dowódcy batalionu itd.;
- zakresu działalności organizacyjnej, za którą są odpowiedzialni – kompetencje ogólne (np. dowódca batalionu) i kompetencje funkcjonalne (np. kierownicy funkcjonalni – szef zespołu planowania).

Odnosząc się do koncepcji funkcji J. Adaira można również stwierdzić, że każdy kierownik, a w tym także dowódca oprócz kompetencji realizacji zadania, powinien posiadać kompetencje zaspokojenia potrzeb związanych z wykonywaniem zadań, z utrzymaniem grupy oraz z zaspokajaniem indywidualnych potrzeb zespołu¹.

Szczególnie przydatna w kolejnych rozważaniach w rozprawie będzie **typologia kompetencji dowódczych ze względu na treść**, stąd też wyjaśniono ją tu szerzej, porównując przy tym do typologii kompetencji wykonawczych. Oba rodzaje kompetencji, jak już wcześniej przyjęto, są składowymi kompetencjami zawodowych oficerów.

Opracowując tę typologię dokonano analizy spotykanych w literaturze przedmiotu rozwiązań. Na przykład G. Filipowicz², prezentując opis kompetencji zawodowych, wyróżnia:

1. Kompetencje bazowe: poznawcze, społeczne i osobiste.
2. Kompetencje wykonawcze: biznesowe, firmowe oraz menedżerskie.

Natomiast przedstawiając kompetencje dyrektora ds. marketingu autor ten wyróżnił kompetencje profesjonalne, społeczne oraz biznesowe. Identyczną typologię przyjął R. Walkowiak, definiując następująco podzbiory kompetencji³:

1. Kompetencje profesjonalne – wiedza i umiejętności zapewniające spraw-

¹ J. Adair, *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Studio EMKA, Warszawa 2000.

² G. Filipowicz, op. cit., s. 38.

³ R. Walkowiak *Modele...*, s. 225.

- ne i skuteczne kierowanie organizacją.
2. Kompetencje społeczne – wiedza na temat postaw i zachowań jednostek i zespołów oraz umiejętności powodowania działań zgodnie z celami organizacji i jej członków.
 3. Kompetencje biznesowe – zdolności przedsiębiorcze prowadzące do zyskowych działań.

Tabela 2.3. Typologie kompetencji dowódczych

Kryterium	Nazwy kompetencji	Określenie
Stopień ogólności	ogólne	wymagane na wielu stanowiskach
	zespołowe	wymagane w na stanowiskach w zespole oficerów
	stanowiska	wymagane na konkretnym stanowisku pracy
ważność	kluczowe	mające największy wpływ na wykonanie zadań
	o zmiennej ważności	mające zróżnicowany wpływ na wykonanie zadań
szczebel dowodzenia	strategiczne	wymagane na stanowiskach szczebla strategicznego
	operacyjne	wymagane na stanowiskach szczebla operacyjnego
	taktyczne	wymagane na stanowiskach szczebla taktycznego
czas	aktualne	wymagane obecnie na stanowisku
	przyszłe	wymagane w przyszłości na stanowisku
treść	bazowe	wymagane od wszystkich oficerów pełniących funkcje dowódcze i wykonawcze
	profesjonalne	niezbędne do wykonywania czynności zawodowych
	społeczne	niezbędne do współpracy w zespole, wpływania na podwładnych i ich motywowania
	konceptualne	niezbędne do planowania oraz tworzenia koncepcji zmian i działania oraz do diagnozowania problemów organizacyjnych
złożoność	proste	kompetencje pojedyncze, słabo powiązane
	złożone	grupa kompetencji silnie powiązanych, wzajemnie warunkujących wykonanie zadania
zakres obowiązywania	indywidualne	posiadane przez oficera
	organizacyjne	posiadane przez jednostkę (instytucję) wojskową
rodzaj sił zbrojnych	specyficzne dla wojsk	specyficzne dla wojsk lądowych, sił powietrznych i marynarki wojennej
rodzaj wojsk	specyficzne dla rodzajów wojsk	specyficzne dla rodzajów wojsk

Źródło: T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2006, s. 46.

Biorąc pod uwagę powyższe typologie i uwzględniając specyfikę wojska, zarówno kompetencje dowódcze, jak i wykonawcze można podzielić na bazowe, profesjonalne, społeczne oraz konceptualne.

Przeprowadzone badania dowodzą, że **kompetencje bazowe** są kompeten-

cjami o podstawowym znaczeniu dla organizacji. Dlatego też są one zwykle pożądane u wszystkich pracowników i często dotyczą kwestii wartości i norm postępowania. Uznano, że również w siłach zbrojnych istnieje potrzeba wyróżnienia takich kompetencji, zaliczając do nich:

1. System wartości, wymagany od wszystkich oficerów w siłach zbrojnych, np: lojalność wobec przełożonych, lojalność wobec podwładnych, honor, odwaga, sprawiedliwość.
2. Kompetencje osobiste, jednakowe dla grup stanowisk (dowódcy plutonów i kompanii, dowódcy batalionów i brygad, itd.) a dotyczące zdolności poznawczych i innych przymiotów wymaganych od tych grup osób, np. wytrwałość, zaangażowanie, odporność na stres, organizacja pracy własnej, nastawienie na własny rozwój.

Założono, że kompetencje bazowe są składowymi kompetencji oficerów zarówno na stanowiskach dowódczych, jak i wykonawczych, stąd też powinny być uwzględnione zarówno w typologiach kompetencji dowódczych, jak i wykonawczych.

W związku z powyższym przyjęto następującą **typologię kompetencji wykonawczych oficerów**:

1. Kompetencje bazowe.
2. Kompetencje profesjonalne, wynikające ze specyfiki specjalności, np. planowanie działań.
3. Kompetencje społeczne, a ściślej kompetencje interpersonalne, wynikające z konieczności sprawnego komunikowania się z innymi członkami zespołu, tworzenia dokumentów oraz bycia asertywnym.
4. Kompetencje konceptualne dotyczące obmyślenia planu realizacji otrzymanych zadań, znajdowania rozwiązań problemów pojawiających się na stanowisku służbowym.

Również w przypadku typologii kompetencji dowódczych przyjęto powyższej omówiony podział. Uwzględniono jednak konieczność wykonywania rów-

niez czynności typowo dowódczych. Stąd też uzupełniono kompetencje profesjonalne o kompetencje wypełniania funkcji dowódczych (planowanie, organizowanie, kontrola), jak również dodano do kompetencji społecznych kompetencje przywódcze. Dowódca musi bowiem nie tylko posiadać kompetencje interpersonalne, związane z działaniem w zespole ludzi, ale również kompetencje pozwalające wpływać na ten zespół. Ponadto zmodyfikowano treści pozostałych kompetencji – specjalistycznych oraz koncepcyjnych. Dowódca nie musi bowiem wykonywać danych czynności specjalistycznych, ale powinien znać te czynności, znać standardy jakości wykonania zadania w celu zaplanowania tych działań, wspomaganie realizujących je oficerów oraz dokonywania kontroli.

Reasumując, w skład **typologii kompetencji dowódczych ze względu na treść**, wchodzi następujące kompetencje:

1. **Kompetencje bazowe.**
2. **Kompetencje profesjonalne:**
 - **specjalistyczne** – rozumienia czynności podwładnych i standardów wykonania zadań, np. znajomość sposobów pracy i procedur wymaganych na stanowiskach podwładnych,
 - **techniczne** – posługiwania się przydzielonym na stanowisko wyposażeniem (sprzęt komputerowy, sprzęt łączności, uzbrojenie, itp.),
 - **wypełniania funkcji dowódczych** – wykonywania funkcji typowych dla dowódcy, np. planowanie działań, podejmowanie decyzji, organizowanie działań, kontrolowanie działań, delegowanie zadań, stosowanie procedur kadrowych.
3. **Kompetencje społeczne:**
 - **interpersonalne** – dotyczące np. umiejętności współpracy w zespole, komunikowania werbalnego, komunikowania niewerbalnego, aktywnego słuchania, itp.,
 - **przywódcze** – związane z wpływaniem na podwładnych, np. budowanie zespołów, motywowanie podwładnych, dbałość o dobrą atmosferę pracy, kształtowanie kultury organizacyjnej, dobór i ocenianie podwładnych, rozwiązywanie konfliktów.

4. **Kompetencje konceptualne** – specyficzne dla szerebła dowodzenia, np. projektowanie i wdrażanie zmian, myślenie operacyjne, tworzenie wizji działania i rozwiązywania problemów.

Ustalono, że strukturę omówionych kompetencji, wymaganych na konkretnych stanowiskach, różnicują, do których można zaliczyć: grupy stanowisk, specjalność, wyposażenie stanowiska oraz miejsce w strukturze hierarchicznej. Natomiast system wartości powinien być identyczny dla wszystkich stanowisk służbowych.

2.2.3. Kompetencje kierownicze i dowódcze

Kompetencje kierownicze, w ujęciu najszerszym, ogólnie mogą więc być rozumiane jako zbiór wiedzy, umiejętności, zdolności, wartości oraz postaw charakteryzujących kierowników sprawnie wykonujących zadania na stanowisku pracy.

Również w siłach zbrojnych kompetencje kadry kierowniczej i dowódczej są przedmiotem zainteresowania badaczy i praktyków, jako istotny składnik systemu dowodzenia, decydujący o sprawności wykonywania zadań. Biorąc pod uwagę wskazanie L. Krzyżanowskiego i J. Michniaka, że dowodzenie jest rodzajem kierowania¹, można wszelkie ogólne założenia dotyczące kierowania organizacjami odnosić również do dowodzenia wojskami oraz przyjąć, że rola i istota kompetencji kierowniczych w środowisku organizacji wojskowych jest taka sama jak w każdej innej organizacji. Słuszniej jest jednak, uwzględniając specyfikę dowodzenia i używaną terminologię, pisać – w odniesieniu do kadry dowódczej – nie o kompetencjach kierowniczych, lecz o kompetencjach dowódczych.

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury przyjęto, że **kompetencje dowódcze** w ujęciu ogólnym to **zbiór wzajemnie powiązanej wiedzy, umiejętności, wartości, postaw oraz doświadczeń wyróżniających dowódcę sprawnie wykonującego zadania na stanowisku służbowym.**

¹ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994, s. 207. J. Michniak, *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2005, s. 13–14.

Pojęcie to można uszczegółowić odnosząc się do terminu „dowodzenie”. Dowodzenie można określić jako *...proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym, oraz w ramach którego, wspomagany przez swój sztab, planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk...*¹. Stąd **kompetencje dowódcze** można również określić jako **zdolność wykorzystywania przez dowódcę posiadanej wiedzy, umiejętności, zdolności i doświadczeń, przestrzegania wartości oraz przyjmowania takich postaw, które zapewnią sprawne wpływanie na podwładnych oraz planowanie, organizowanie, koordynowanie i ukierunkowanie działań podległych wojsk.**

Na podstawie powyższej definicji można określić pojęcie terminu „**kompetentny dowódca**”. Jest to dowódca, który wykorzystując nabytą wiedzę i umiejętności oraz dzięki odpowiedniej postawie, systemowi wartości i doświadczeniu, sprawnie wykonuje przewidziane na stanowisku zadania.

W literaturze przedmiotu na określenie kompetencji pracowników w organizacji często używa się terminu „**kompetencje zawodowe**”. Stąd też założono, że termin ten będzie dotyczyć kompetencji wszystkich oficerów – na stanowiskach dowódczych i wykonawczych. **Kompetencje wykonawcze** będą wymaganiami przyporządkowanymi stanowiskom niedowódczym i niekierowniczym (wykonawczym) – upraszczając – stanowiskom wykonawczym w dowództwach poszczególnych szczebli dowodzenia. Natomiast kompetencje dowódcze obejmą kompetencje wymagane zarówno na stanowiskach dowódczych (dowódca plutonu, kompanii, itd.), jak i innych stanowiskach kierowniczych istniejących w strukturze wojsk lądowych.

Pojęcie „kompetencje” jest pojęciem o treści zbliżonej, do pojęcia „**potencjał pracy**”. Głównymi komponentami potencjału pracy (jakościowymi), jak wskazuje M. Rybak, są: zdrowie, zdolności, cenione wartości etyczne i poziom rozwoju moralnego, wiedza (ogólna i zawodowa), doświadczenie, umiejętności praktyczne i motywacja do pracy oraz ciągłego rozwoju zawodowego². Oznacza to, że kompe-

¹ J. Michniak, *Dowodzenie i łączność...*, s. 19.

² M. Rybak, *Rola kształcenia i doskonalenia pracowników*, [w:] *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. K. Makowskiego, SGH, Warszawa 2002, s. 364–365.

tencje bazują na potencjale pracy i dotyczą ich wykorzystania w toku realizacji zadań.

W praktyce organizacyjnej, zamiennie z terminem „kompetencje” używa się również terminu „**kwifikacje**”. Jednak w rozprawie przyjęto, że kompetencje są pojęciem szerszym, a kwalifikacje wyrażają uzyskany, potwierdzony dokumentem, poziom wykształcenia lub umiejętności nabytych podczas kursów¹. Kwalifikacje są więc podstawą kompetencji, jednak zwykle nie zapewniają skuteczności na stanowiskach dowódczych. To kompetencje, jak wskazuje G. Bartkowiak, decydują o wykorzystaniu kwalifikacji w praktyce i powodują, że braki w zakresie kwalifikacji można zastąpić doświadczeniem².

Na podstawie przedstawionych treści oraz analizy literatury przedmiotu określono następujące **cechy kompetencji dowódczych**:

- wyróżniają sprawnego dowódcę od dowódców nieosiągających sukcesów zawodowych,
- są ściśle ukierunkowane zadaniami na stanowisku służbowym (grupach stanowisk),
- o poziomie kompetencji można wnioskować na podstawie zbioru obserwowalnych zachowań,
- są mierzalne oraz umożliwiają wyróżnianie kilku poziomów zachowań,
- są tylko takimi dyspozycjami, które podlegają rozwojowi poprzez doskonalenie i wykorzystywanie na stanowiskach służbowych,
- korelując z efektywnością działania, są warunkiem koniecznym wykonania zadania na wymaganym poziomie,
- są jednym z podstawowych wyznaczników skuteczności systemu zarządzania zasobami osobowymi oraz doskonalenia kadry.

Należy wyróżnić kompetencje posiadane przez dowódcę, czyli będące jego właściwością, stanowiącą podstawę pożądanego zachowania na stanowisku służbowym – **kompetencje indywidualne** – oraz kompetencje wymagane na danym

¹ M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencje – pożyteczna moda*, Personel i zarządzanie nr 2, Warszawa 2006, s. 24.

² G. Bartkowiak, *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo AE, Poznań 2002, s. 110.

stanowisku (wzory zachowań), czyli właściwość stanowiska pracy – **kompetencje stanowiska**.

W pierwszym przypadku kompetencje można stopniować, natomiast w drugim znaczeniu kompetencje stanowią próg, który, w założeniu, należy przekroczyć, aby sprawnie wykonywać zadania.

Zestaw kompetencji silnie skorelowanych z wysoką efektywnością tworzy **model kompetencyjny**¹ dla danej roli lub stanowiska. Przy czym model ten można określić również dla grup stanowisk (dowódcy plutonów) lub funkcji (np. planowania, kontroli). Model może być przedstawiony w postaci listy kompetencji, profilu kompetencji lub macierzy kompetencji. Proces opracowania modelu kompetencji – **modelowanie kompetencji** – jest zespołem działań ukierunkowanych zarówno na stworzenie idealnego profilu, wzorca kompetencji, jak i na odwzorowanie kompetencji posiadanych przez oficerów.

2.3. Profil pracownika wg standardów Unii Europejskiej

Funkcjonowanie organizacji w środowisku ciągłych zmian, które generowane są przez postęp, nowoczesne technologie oraz procesy globalizacyjne powoduje, że odległości nie stanowią znaczącej bariery. W swoich działaniach wiele firm ciągle rozszerza swój zasięg, a ich wymagania w stosunku do pracowników zmieniają się, a wręcz rosną. We współczesnych warunkach także pracownicy muszą odnaleźć swoje miejsce w rzeczywistości oraz określić rolę, jaką chcą odgrywać w organizacji oraz wskazują miejsce realizacji zadań.

Powszechnym zjawiskiem staje się współcześnie podejmowanie pracy w poza granicami kraju. Polacy wyjeżdżają za granicę, a i w polskich firmach pojawiają się coraz częściej kandydaci do pracy innej narodowości.

Sytuacja taka spowodowała, że w wielu organizacjach o zasięgu ponadnaro-

¹ A. Gick, M. Tarczyńska, op. cit., s. 45.

dowym zaczęto się zastanawiać: Jak określić jeden, zrozumiały, niezależnie od kraju, z którego się pochodzi kandydat, opis wymagań dla potencjalnego pracownika?

W odniesieniu do takich oczekiwań w agendach Unii Europejskiej opracowano zespół **9-ciu Kluczowych Kompetencji, które powinny charakteryzować współczesnego Europejczyka**. Takiego, który chce odnaleźć swoje miejsce na wspólnotowym rynku pracy.

Są to kompetencje ogólne, nieodnoszące się do żadnej konkretnej branży, jednakże ich posiadanie sprawia, że kandydat będzie w stanie skutecznie realizować postawione przed nim zadania. Ideą takiego podejścia była możliwość dodania do tej listy wymagań związanych stricte ze stanowiskiem, na które prowadzona jest rekrutacją oraz i branżą, w której działa dany podmiot.

Kompetencje Kluczowe zawierają się w europejskiej strategii „*Life Long Learning*”, czyli „*Uczenia się przez całe życie*”, której głównym celem jest budowanie konkurencyjnej, dynamicznej i opartej na wiedzy gospodarki poprzez inwestowanie w zasoby ludzkie. Zbiór ten powstał na podstawie kompetencji sformułowanych przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) w późnych latach 90-tych. Zaś dzięki badaniom, przeprowadzonym także wśród europejskich pracodawców, został on dostosowany do realiów naszego kontynentu.

Definicja, którą przyjęto zakłada, że **kompetencje są zbiorem wiedzy, umiejętności i postaw**.

Poniżej przedstawiono **Kluczowe Kompetencje** w ich oryginalnym nazewnictwie oraz ich uzasadnienie na podstawie zaleceń Komisji Europejskiej¹.

1. Zdolność uczenia się

Czyli stały i konsekwentny proces uczenia się przez całe życie. Każda jednostka powinna umieć zorganizować swój własny proces uczenia się, łącznie z elementami zarządzania czasem i informacją w tym procesie. Kompetencja ta zawiera wiedzę dotyczącą swoich potrzeb w zakresie uczenia się, preferowanego sposobu nabywania wiedzy, słabych i mocnych stron, identyfikowania dostępnych szans rozwoju i umiejętność pokonywania przeszkód w efektywnym nabywaniu wiedzy. Ważna również jest umiejętność budowania na zdobytym do tej pory doświadcze-

¹ <http://www.praca.pl/site/s,guide,type,page,gid,2,grid,51,aid,198.html>

niu, aby móc skutecznie stosować nabywaną wiedzę i umiejętności w różnych kontekstach. Dzięki temu nasz pracownik nie tylko szybko uzupełni potencjalne braki, przyswoi sobie wiedzę i umiejętności niezbędne do pracy na danym stanowisku, ale także będzie umiał nabytą wiedzę wykorzystać w praktyce.

2. Kompetencje interpersonalne, międzykulturowe i społeczne.

Czyli te aspekty zachowania jednostki, które pozwalają na jej aktywne uczestnictwo w życiu społecznym i zawodowym. Ważne będzie tu więc rozumienie zasad postępowania i reguł zachowania w różnych społecznościach oraz środowiskach. Wiąże się to także z umiejętnością porozumiewania się i rozumienia czasem bardzo odmiennych punktów widzenia przedstawicieli różnorodnych społeczności. Żyjąc lub pracując w środowiskach wielokulturowych liczyć będzie się także umiejętność rozwiązywania konfliktów i negocjacji. Dużą rolę odgrywa tu empatyczna postawa oraz tworzenie klimatu wzajemnego zaufania w naszym otoczeniu. Ten zbiór kompetencji pozwala pracownikowi stać się wartościowym członkiem naszego zespołu i łatwo zaaklimatyzować się w nowym otoczeniu.

3. Kompetencje obywatelskie.

Wiążące się z pełnym życiem obywatelskim Europejczyka. Opierają się one na znajomości pojęć i struktur w życiu społecznym i politycznym, zaangażowaniu w życie publiczne, aktywnym uczestnictwie w działaniach społeczności lokalnych oraz w demokratycznym podejmowaniu decyzji na różnych szczeblach (głównie poprzez uczestnictwo w głosowaniach). Mają za zadanie budzić poczucie przynależności do swojej narodowości, Europy jako całości oraz danej części świata. Taka postawa wymusza podejmowanie aktywnych działań, co z pewnością przyda się w każdym przedsiębiorstwie.

4. Przedsiębiorczość.

Czyli zamiana pomysłów w działanie. Jest to bardzo szeroki obszar obejmujący m.in. kreatywność, innowacyjność, umiejętność podejmowania skalkulowanego ryzyka, wyznaczanie celów, planowanie i realizacja swoich planów, zarządzanie projektami. Stanowi ona niezbędną bazę do nabywania kompetencji związanych już z konkretnymi przedsięwzięciami. Pozwala pracownikom uzyskać świadomość kontekstu ich pracy i zdolność wykorzystywania nadarzających się okazji. Postawa

przedsiębiorcza to przede wszystkim aktywność, niezależność, motywacja i determinacja w osiąganiu swoich celów. Czyli szukajmy osób przedsiębiorczych – to one będą motorem postępu w naszych firmach.

5. Ekspresja kulturalna.

Czyli twórcze wyrażanie swoich opinii, idei, doświadczeń i uczuć. Obejmuje ona znajomość zagadnień i umiejętność korzystania z różnych środków wyrazu, np. muzyka, sztuka teatralna, literatura, sztuki wizualne, media, jak również zdolność odniesienia własnych punktów widzenia w zakresie twórczości i ekspresji do opinii innych oraz zainteresowanie życiem kulturalnym. Tego typu zainteresowania poszerzają horyzonty naszych pracowników i pozwalają im w pełni wykorzystać swój potencjał.

6. Porozumiewanie się w języku ojczystym i w językach obcych.

Jest to wyrażanie się, rozumienie innych osób oraz wymiana poglądów, myśli, faktów w formie zarówno ustnej, jak i pisemnej. W przypadku porozumiewania się w języku obcym mamy również do czynienia z aspektami różnic kulturowych, które powodować mogą błędną interpretację wyrażanych idei. Porozumiewanie się jest podstawą naszej pracy, dobra komunikacja usprawnia działalność firmy i sprawia, że łatwiej realizuje się postawione cele.

7. Kompetencje matematyczne.

Obejmują one umiejętność posługiwania się w życiu codziennym podstawowymi operacjami matematycznymi, takimi jak: dodawanie, odejmowanie, mnożenie, dzielenie oraz obliczanie proporcji. Dużą rolę przywiązuje się tutaj do logicznego i przestrzennego myślenia oraz wyrażania swoich idei z zastosowaniem wzorów, modeli, tabel czy wykresów. Kompetencja charakterystyczna dla środowisk biznesowych, gdzie operowanie odpowiednimi danymi, przedstawionymi w określonej formie jest na porządku dziennym.

8. Podstawowe kompetencje naukowo-techniczne.

Pozwalają na wykorzystanie istniejącej już wiedzy i metodologii w sytuacjach codziennych, wyciąganie logicznych, opartych na dowodach wniosków. Liczyć się będzie tutaj umiejętność zastosowania odpowiedniej metodologii w zależności od konkretnych potrzeb oraz rozumienie wpływu działalności czło-

wieka na środowisko, w którym żyje.

9. Kompetencje informatyczne.

To skuteczne posługiwanie się technologiami społeczeństwa informacyjnego w różnych aspektach (praca, rozrywka, komunikacja). Korzystanie z komputera i Internetu podczas zbierania, analizowania, edytowania, prezentowania oraz wymiany informacji. Porozumiewanie się za pośrednictwem Internetu, nawiązywanie kontaktów, budowanie swojej sieci kontaktów, współpraca w sieci. Praca w każdej firmie nierozłącznie wiąże się już z wykorzystaniem komputera i Internetu, więc od naszych pracowników oczekiwania możemy sprawnego poruszania się na tym polu.

Przedstawiony powyżej zbiór kompetencji pozwala nam na formułowanie wymagań w stosunku do naszych kandydatów niezależnie od ich pochodzenia. Jest to jednolity standard przyjęty i promowany obecnie przez Unię Europejską. Pozostaje tylko mieć nadzieję, że kandydaci, ubiegający się o pracę w naszej firmie, będą osiągać te standardy. W takim przypadku organizacja ma szansę na szybki rozwój oparty na jakości zasobów ludzkich.

2.4. Normatywne regulacje kwalifikacji absolwenta

Prawne odniesienia dotyczące sylwetek zawodowo-osobowych absolwentów szkół wyższych, a w istocie ich kwalifikacji określają standardy kształcenia dla poszczególnych kierunków studiów. Kwestę tę reguluje Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 lipca 2007r. *w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków oraz poziomów kształcenia, a także trybu tworzenia i warunków, jakie musi spełnić uczelnia, by prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki*. Rozporządzenie zawiera załączniki ze standardami dla wszystkich kierunków studiów.

Rozporządzenie stanowi wykonanie upoważnienia ustawowego i zawartego w art. 9 pkt 2 ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. - *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz. U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.), zgodnie z którym minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego określa standardy kształcenia dla poszczególnych kierunków

oraz poziomów kształcenia, uwzględniając kwalifikacje, jakie powinien posiadać absolwent tych studiów, ramowe treści kształcenia, czas trwania studiów i wymiar praktyk oraz wymagania dla poszczególnych form studiów, a także tryb tworzenia i warunki jakie musi spełniać uczelnia, by prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki, uwzględniając zakres treści programowych poszczególnych kierunków studiów wchodzących w skład makrokierunku lub studiów międzykierunkowych oraz dbając o jakość kształcenia.

Opracowując nowoczesne standardy kształcenia przyjęto, że uwzględnić one powinny tendencje i charakter zmian zachodzących w obszarze edukacji na poziomie wyższym i badaniach naukowych w Europie, znanych ogólnie pod nazwą Procesu Bolońskiego i Strategii Lizbońskiej, a także zmiany zachodzące w sferze społecznej, gospodarczej oraz na rynku pracy.

Określono także, że będą stanowiły dobre przygotowanie do kolejnego etapu zmian w tym obszarze, a mianowicie do tworzenia podstaw krajowych struktur kwalifikacji i pozostawienia uczelniom swobody i znacznej autonomii w kształtowaniu programów nauczania.

Konstrukcja standardów kształcenia dla studiów pierwszego stopnia umożliwia kontynuowanie nauki na studiach drugiego stopnia na tym samym, lub na innym kierunku studiów. Zapewnia to realizację idei drożności kształcenia i pełnej mobilności studentów, zarówno w kraju jak i za granicą.

2.4.1. Kwalifikacje absolwenta studiów I stopnia kierunek: zarządzanie

Kwalifikacje studentów studiów I i II stopnia kierunku zarządzania Reguluje załącznik nr 116 do Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 lipca 2007r. *w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków oraz poziomów kształcenia, a także trybu tworzenia i warunków, jakie musi spełnić uczelnia, by prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki*¹.

¹ Dziennik ustaw z 2007, nr 164; poz. 1166.

W myśl tego dokumentu absolwent powinien posiadać wiedzę teoretyczną i praktyczną z zakresu nauk o zarządzaniu i nauk pokrewnych dotyczącą istoty, prawidłowości i problemów funkcjonowania organizacji – przedsiębiorstw, instytucji publicznych i struktur bezpieczeństwa państwa.

Powinien posiadać umiejętności rozpoznawania, diagnozowania i rozwiązywania problemów gospodarowania zasobami ludzkimi, rzeczowymi, finansowymi i informacjami. Powinien być przygotowany do realizacji podstawowych funkcji zarządzania procesami (przedsięwzięciami) w organizacjach o charakterze gospodarczym, administracyjnym lub bezpieczeństwa publicznego. Absolwent powinien znać język obcy na poziomie biegłości B2 Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego Rady Europy oraz posługiwać się słownictwem specjalistycznym z zakresu zarządzania w tym języku. Absolwent powinien być przygotowany do pracy w charakterze specjalisty organizacji i zarządzania oraz menadżera/kierownika średniego szczebla zarządzania w przedsiębiorstwach lub kierownika/dowódcy zespołu w strukturach bezpieczeństwa państwa, a także do prowadzenia własnej działalności. Absolwent powinien posiadać umiejętności skutecznego komunikowania się, negocjowania i przekonywania oraz pracy w zespole. Absolwent powinien być przygotowany do podjęcia studiów drugiego stopnia.

2.4.2. Kwalifikacje absolwenta studiów II stopnia kierunek: zarządzanie

Absolwent powinien posiadać wiedzę teoretyczną i praktyczną z zakresu nauk o zarządzaniu i nauk pokrewnych dotyczącą istoty, prawidłowości i problemów funkcjonowania organizacji (przedsiębiorstw, struktur bezpieczeństwa państwa, instytucji publicznych) oraz sposobów skutecznego i efektywnego rozwiązywania tych problemów. Absolwent powinien posiadać umiejętności: krytycznej analizy, interpretacji i oceny zjawisk i procesów zarządzania w różnej skali, oceny wpływu otoczenia na te zjawiska (procesy) oraz przygotowania i podejmowania decyzji zarządczych, zwłaszcza strategicznych. Absolwent powinien posiadać umiejętności

organizowania pracy zespołowej i kierowania zespołami oraz skutecznego komunikowania się, negocjowania i przekonywania. Absolwent powinien być przygotowany do pracy na stanowiskach: specjalistycznych w systemie zarządzania, menadżerów średniego i wyższego szczebla, doradców i konsultantów w organizacjach o charakterze gospodarczym lub publicznym, a także do prowadzenia własnej działalności. Absolwent powinien być przygotowany do podejmowania wyzwań badawczych oraz kontynuacji edukacji na studiach trzeciego stopnia (doktoranckich).

2.4.3. Kwalifikacje absolwenta studiów I stopnia kierunku: logistyka

Kwalifikacje studentów studiów I i II stopnia kierunku logistyka reguluje załącznik nr 61 do Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 lipca 2007r. *w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków oraz poziomów kształcenia, a także trybu tworzenia i warunków, jakie musi spełnić uczelnia, by prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki*¹.

Studia licencjackie

Absolwent studiów powinien posiadać ogólną wiedzę i umiejętności niezbędne do operacyjnego zarządzania logistycznego w ramach działów funkcjonalnych podmiotów gospodarczych. Powinien znać istotę zarządzania współczesnymi podmiotami (organizacjami) gospodarczymi oraz zasady działalności logistycznej podmiotów gospodarczych. Powinien rozumieć istotę podejścia systemowego i procesowego w logistyce, zasady sterowania przepływami informacji, środków finansowych, zasobów ludzkich i materialnych, a także istotę logistycznej obsługi klienta. Powinien umieć organizować i realizować operacyjną działalność logistyczną w podmiotach gospodarczych, przedstawiać i uzasadniać poglądy związane z dążeniem do poprawy operacyjnego zarządzania logistycznego oraz usprawniać zarządzanie logistyczne w obszarach funkcjonalnych podmiotu gospodarczego.

Studia inżynierskie

Absolwent studiów powinien posiadać wiedzę z zakresu funkcjonowania nowoczesnych systemów logistycznych oraz podstaw nauk ekonomicznych, organi-

¹ Dziennik ustaw z 2007, nr 164; poz. 1166.

zacji i zarządzania, a także posiadać umiejętności menedżerskie. Powinien posiadać umiejętności rozwiązywania problemów logistycznych za pomocą metod i technik inżynierskich, w tym w zakresie: (1) projektowania systemów logistycznych oraz procesów logistycznych, (2) zarządzania specjalistycznymi funkcjami logistycznym oraz procesami logistycznymi, (3) posługiwania się systemami informatycznego wspomaganie zarządzania logistycznego, (4) zarządzania kosztami, finansami oraz kapitałem oraz (5) doboru personelu i jego szkolenia.

Absolwent powinien być przygotowany do pracy w: (1) przedsiębiorstwach produkcyjnych, (2) przedsiębiorstwach logistycznych, (3) jednostkach projektowych i doradczych zajmujących się logistyką oraz (4) jednostkach gospodarczych i administracyjnych, w których wymagana jest wiedza logistyczna, techniczna, ekonomiczna i informatyczna oraz wymagane są umiejętności organizacyjne.

Absolwent studiów pierwszego stopnia powinien znać język obcy na poziomie biegłości B2 Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego Rady Europy oraz posiadać umiejętności posługiwania się językiem specjalistycznym z zakresu kierunku kształcenia. Powinien być przygotowany do podjęcia studiów drugiego stopnia. Zdobytą wiedzę i umiejętności powinien umieć wykorzystać w pracy zawodowej z zachowaniem zasad prawnych i etycznych.

2.4.4. Kwalifikacji absolwenta studiów II stopnia kierunek: logistyka

Absolwent studiów powinien posiadać rozszerzoną – w stosunku do studiów pierwszego stopnia – wiedzę i umiejętności z zakresu logistyki podmiotów gospodarczych (produkcyjnych, handlowych, usługowych) oraz innych organizacji funkcjonujących w ramach łańcuchów dostaw. Powinien być przygotowany do wykonywania obowiązków na kierowniczych stanowiskach logistycznych i wdrażania wolnorynkowych strategii logistycznych. Zdobytą wiedzę i umiejętności powinien umieć wykorzystać w pracy zawodowej z zachowaniem zasad prawnych i etycznych. Powinien znać uwarunkowania ekonomiczno-finansowe działalności logistycznej podmiotów gospodarczych, istotę twórczego podejścia do biznesu oraz

prawo normujące działalność logistyczną podmiotów gospodarczych. Powinien rozumieć strategie funkcjonowania podmiotów gospodarczych, istotę i rodzaje konkurencji na rynkach krajowych i zagranicznych, misję i cele logistyki przedsiębiorstw i innych organizacji, a także znaczenie konkurencji jakości w logistycznej obsłudze klienta. Powinien umieć planować, organizować i realizować procesy logistyczne w podmiotach gospodarczych oraz wdrażać systemowe rozwiązania logistyczne stosowane w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Powinien umieć wskazywać rezerwy prowadzące do obniżenia całkowitych kosztów logistycznych.

Ponadto powinien umieć tworzyć nowy potencjał logistyczny przedsiębiorstw i organizacji, usprawniać zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwach oraz wskazywać możliwości modyfikacji lub wprowadzania nowych strategii logistycznych zmierzających do poprawy konkurencyjności krajowej i międzynarodowej podmiotów gospodarczych. Absolwent powinien mieć ukształtowane nawyki ustawicznego kształcenia i rozwoju zawodowego oraz być przygotowany do pracy badawczej i kontynuacji edukacji na studiach trzeciego stopnia (doktoranckich).

Rozdział 3

SYLWETKA ZAWODOWO-OSOBOWA ABSOLWENTA W DOKUMENTACH PROGRAMOWYCH WYDZIAŁU WOJSK LĄDOWYCH

3.1. Założenia i warunki kształtowania sylwetki zawodowo-osobowej absolwentów Wydziału Wojsk Lądowych

Proces badawczy zmierzający do analizy i oceny sylwetki zawodowo-osobowej absolwenta Wydziału Wojsk Lądowych wykazał jak trudnym i złożonym zadaniem jest proces kształcenia studentów cywilnych i wojskowych. Zwłaszcza, że w odniesieniu do zmian prawnych funkcjonowania szkolnictwa wyższego w Polsce uczelnia, ale także wydział, musi dostosować się do wymogów i standardów zarówno szkolnictwa publicznego, jak również międzynarodowego.

Sytuację tę wyjątkowo komplikowała specyfika uczelni, jaką jest podporządkowanie Akademii Obrony Narodowej zarówno zwierzchności branżowej - wojskowej, jak również cywilnej – szkolnictwa wyższego. Dynamiczne zmiany, jakie objęły uczelnie „resortowe” spotęgowały się w obszarze takich uczelni jak AON.

Za specyficzne, a jednocześnie potęgujące złożoność problemów wynikających z potrzebnych zmian prawno-organizacyjnych, zaliczono:

1. Rozwój kształcenia studentów cywilnych.
2. Dostosowanie i rozszerzenie oferty dydaktycznej, bazy oraz potencjału dydaktycznego do potrzeb prowadzenia kształcenia studentów cywilnych i wojskowych na wszystkich poziomach kształcenia, zarówno na studiach stacjonarnych, jak i niestacjonarnych.
3. Prowadzenie studiów na różnych poziomach, w odniesieniu do różnych grup – studenci cywilni oraz wojskowi:
 - Studenci cywilni: studia I i II stopnia oraz „wygaszane” jednolite studia magisterskie;

- Studenci wojskowi – studia II stopnia;
 - Studia III stopnia dla wszystkich grup studentów.
4. Niespotykany w żadnych innych uczelniach w Polsce tak praktyczny wymiar studiowania na studiach uzupełniających magisterskich dzięki licznym ćwiczeniom, zajęciom grupowym oraz grom decyzyjnym. Oczywiście wysoki stopień praktyczności nie jest realizowany kosztem teorii – nie obniża jakości wiedzy studentów z historii, psychologii, socjologii, filozofii.
 5. Niespotykany w innych uczelniach tok studiowania oparty na trwającym nieprzerwanie przez wiele miesięcy oraz powtarzanym w cyklach realizowanych na coraz wyższym szczeblu dowodzenia wątkach rozgrywanych ćwiczeń będących podstawową formą zajęć.
 6. Niespotykany w innych uczelniach wiek studentów studiów stacjonarnych. Studentami są oficerowie w wieku powyżej, a czasami znacznie, trzydziestu lat.

Przemiany w ofercie dydaktycznej wynikały z różnych przyczyn. Do niedawna zasadniczym rodzajem studiów realizowanych w murach Akademii Obrony Narodowej były studia drugiego stopnia, określane wtedy jako studia dyplomowe dla oficerów. Kończyły się one egzaminem dyplomowym i uzyskaniem tytułu oficera dyplomowanego. Z czasem absolwenci tych studiów zaczęli uzyskiwać tytuł magistra zarządzania i dowodzenia.

Dopiero wprowadzenie obowiązujących regulacji prawnych spowodowało większe otwarcie się uczelni wojskowej na studentów, którzy nie są oficerami.

W pierwszej kolejności w ofercie programowej zaoferowano uzupełniające studia magisterskie realizowane w trybie zaocznym. Były one skierowane przede wszystkim dla oficerów, którzy nie mogli studiować w trybie dziennym. Była to propozycja dla kandydatów, którzy nie zdali stosownych egzaminów na studia realizowane w trybie dziennym oraz dla tych, którzy z własnego wyboru, chociażby spowodowanego niechęcią do dwuletniego rozstawania się z rodziną, nie poddawali się takiej weryfikacji.

Z czasem do studiujących oficerów w trybie zaocznym dołączały inne osoby - funkcjonariusze innych służb tzw. „mundurowych”, a następnie (tak jest obecnie) nie związane zupełnie z pracą w resortach MON i MSWiA.

W 2004 roku w związku z wymaganiami prawnymi uruchomione zostały studia w trybie dziennym – jednolite studia magisterskie, przeznaczone, co wynikało z ich charakteru i trybu, dla absolwentów szkół średnich po zdaniu matury.

Wprowadzane w 2006 roku nowe uwarunkowania prawne - Ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym* - spowodowały wymóg zastosowania podziału studiowania na stopnie:

- pierwszy - studia licencjackie,
- drugi - studia magisterskie,
- trzeci - studia doktorskie.

W związku z tym dokonano w Akademii Obrony Narodowej rozdzielenia jednolitego trybu studiowania na studia pierwszego stopnia oraz studia drugiego stopnia. Ustawa o Szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 roku¹ wprowadziła dodatkowo jednoznaczny podział trybu studiowania na stacjonarny i niestacjonarny, który miał zastąpić dzienny, wieczorowy i zaoczny. Ustalenia te zostały również uwzględnione w nazewnictwie studiów prowadzonych w Wydziale Wojsk Lądowych AON.

Tak złożone uwarunkowania prawne spowodowały różnorodność studentów poddanych badaniom. Wszakże w Wydziale Wojsk Lądowych odbywają się jednocześnie studia:

- stacjonarne jednolite magisterskie;
- stacjonarne pierwszego stopnia dla absolwentów szkół średnich;
- drugiego stopnia realizowanych trybie niestacjonarnym;
- drugiego stopnia realizowanych w trybie stacjonarnym i skierowanych tylko dla oficerów.

¹ Dz.U. 05.164.1365 – Ustawa o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym.

Oficerowie wojska polskiego są kształceni w Wydziale Wojsk Lądowych Akademii Obrony Narodowej w trybie stacjonarnym tylko na drugim stopniu studiów.

Dokonując analizy sylwetki absolwenta – oficera tych studiów dokonano pewnego rozróżnienia, na studentów pierwszego roku oraz drugiego. Wynika to z ciągle dokonywanych zmian w modelu kształcenia wyższego, co spowodowało zmianę kierunku studiowania. Studia drugiego stopnia rozpoczęte w 2006 roku są zawarte w kierunku „dowodzenie i zarządzanie”, natomiast rozpoczęte w 2007 roku są prowadzone na kierunku „zarządzanie”.

Analiza założeń programowych wykazała, że studia na kierunku „dowodzenie i zarządzanie” bardziej odpowiadają potrzebom sił zbrojnych ukierunkowując wiedzę i umiejętności oficerów na obszary przede wszystkim niezbędne w ich służbie. Studiowanie na kierunku „zarządzanie” odpowiada wymogom ogólnym sformułowanym dla szkolnictwa wyższego według standardu kształcenia, natomiast w mniejszym stopniu, chociażby z powodu mniejszej liczby godzin dydaktycznych, ukierunkowane jest na obszar wojskowy.

W trybie stacjonarnym na studiach drugiego stopnia studiują wyłącznie oficerowie najczęściej z kilku lub kilkunastoletnią praktyką, a tym samym przerwą w studiowaniu. Ten tryb studiowania w skali krajowej stanowił ewenement w odniesieniu do wieku studiujących i ich doświadczenia zawodowego (praktyki zawodowej) oraz doświadczenia życiowego (procent oficerów żonatych i posiadających dzieci). Determinuje to wyjątkowo wymagający poziom wiedzy i umiejętności dla obu stron uczestniczących w procesie kształcenia – studentów i wykładowców.

Dokładana analiza tego zjawiska pozwala na wyodrębnienie kilku podstawowych uwarunkowań takiej sytuacji:

1. Po ukończonych studiach zawodowych oficerowie podczas pracy zawodowej nabyli wieloletniej praktyki.
2. Kariera zawodowa na kolejnych stanowiskach dowódczych lub sztabowych, często poprzedzanych specjalistycznymi kursami przygotowującymi do nowych stanowisk służbowych, powoduje to, że studia dru-

- giego stopnia stają się jedynym i bardzo naturalnym etapem ich dalszego rozwoju.
3. Doświadczenie i wiedza tych oficerów są systematycznie i planowo rozwijana.
 4. Bagaż ich doświadczeń powoduje, że zajęcia z nimi stanowią wyzwanie dla wykładowców, z uwagi na praktyczny wymiar ich potencjału intelektualnego.
 5. Najnowszym zjawiskiem jest udział w studiach i kursach oficerów posiadających doświadczenie wyniesione z działań Iraku i Afganistanu. Stanowi to wyjątkowo cenny obszar umiejętności studentów, zwłaszcza w zakresie działania w zespołach wielokuluwowych.
 6. Wiek studentów pozwala na zupełnie „dojrzały”, a przede wszystkim partnerski nie z założenia, ale istniejących podstaw praktycznych i teoretycznych, sposób prowadzenia zajęć. Stąd też niezwykle efektywną i często stosowaną formą zajęć są ćwiczenia realizowane jako zajęcia grupowe, gry decyzyjne, które pozwalają na niespotykany nigdzie indziej do uzyskania efekt synergii obszarów wiedzy, znacznego doświadczenia i w pełni ukształtowanych „dojrzałych” cech charakteru studentów.

3.2. Kształcenie studentów stacjonarnych studiów drugiego stopnia dla oficerów kierunku zarządzanie i dowodzenie

3.2.1. Ogólne założenia programowe studiów¹

Na stacjonarne studia drugiego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie przyjmowani byli oficerowie wojsk lądowych i sił powietrznych posiadający dyplom ukończenia studiów pierwszego stopnia, co oznacza najczęściej ukończenie przez kandydatów studiów inżynierskich w Wyższych Szkołach Oficerskich oraz praktykę kilku lub kilkuletnią w jednostkach oraz instytucjach wojskowych. Wymagane też było od nich świadectwo znajomości języka angielskiego na poziomie drugim.

Studia drugiego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie trwają dwa lata i podzielone są na cztery semestry.

Kształcenie studentów prowadzone jest w systemie zintegrowanym. Polega on na formułowaniu grupa szkoleniowych obejmujących specjalistów różnych rodzajów wojsk.

Analiza programu studiów pozwala stwierdzić, że przeważają przedmioty mające zapewnić wykształcenie przydatne oficerom jako magistrów zarządzania i dowodzenia.

Wojskowa część programu ograniczona jest do niezbędnego minimum, co spowodowało, że treści kształcenia zapewniają wszystkim studentom – niezależnie od ich specjalności – możliwość uzyskania wyrównanego zakresu wiedzy ogólnej, menedżerskiej, taktycznej i operacyjnej, z równoczesnym przygotowaniem specjalistycznym.

Poszczególne semestry studiów rozpoczynają się cyklem zajęć teoretycznych stanowiących wprowadzenie do ćwiczeń dotyczących zarządzania organizacjami zhierarchizowanymi. Seminaria i konwersatoria realizowane są dla pogłębienia i ugruntowania zdobytej wiedzy. W czwartym semestrze prowadzone jest ćwiczenie

¹ Program nauczania. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2008, AON, Warszawa 2006, s. 6 - 7.

dowódczo-sztabowe. W drugim semestrze studenci rozliczani są z pracy rocznej w formie opracowania teoretycznego, natomiast w czwartym z pracy magisterskiej w formie opracowania teoretycznego lub dokumentacji ćwiczenia. Student po pomyślnym uzyskaniu zaliczeń i zdaniu wszystkich egzaminów, uzyskuje absolutorium i jest dopuszczony do egzaminu magisterskiego. Studia kończą się uzyskaniem dyplomu magistra¹.

W procesie nauczania preferuje się kształcenie problemowe. Uwzględnia się w nim także potrzebę nauczania praktycznych umiejętności rozwiązywania problemów, dotyczących kierowania (zarządzania) organizacjami zhierarchizowanymi oraz problemów taktycznych i operacyjnych, związanych z użyciem sił w czasie i przestrzeni.

Przyjęte formy i metody kształcenia przygotowują studentów do samodzielnego zdobywania i zgłębiania wiedzy, zarówno w czasie studiów, jak i po ich zakończeniu.

Absolwent studiów drugiego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie otrzymujący tytuł zawodowy magistra, powinien posiadać pogłębioną i rozszerzoną wiedzę o charakterze akademickim z zakresu organizacji i zarządzania oraz dyscyplin komplementarnych, a także umiejętności niezbędne do podjęcia pracy zawodowej w strukturach systemu, jednostkach administracji państwowej oraz siłach zbrojnych i organizacjach paramilitarnych.

Studia drugiego stopnia powinny zapewnić integrację wiedzy z różnych dziedzin, a także w wysokim stopniu rozwijać kompetencje kierownicze.

Absolwent powinien posiadać umiejętności krytycznej analizy, interpretacji i oceny zjawisk oraz procesów społecznych w różnej skali, a w szczególności umiejętności podejmowania decyzji i planowania działań w sytuacjach trudnych (kryzysowych) a także kierowania zespołami oraz prowadzenia negocjacji. Wiedza i umiejętności zdobyte w trakcie studiów powinny umożliwić mu zajmowanie stanowisk kierowniczych lub stanowisk wysoko cenionych specjalistów w organach zarządzających w strukturach systemu obronnego państwa, w jednostkach administracji pu-

¹ Plan studiów. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2008, AON, Warszawa 2006, s. 4.

blicznej różnych szczebli oraz stanowisk dowódców pododdziałów w siłach zbrojnych.

W programie podkreśla się, że absolwent powinien posiadać umiejętności i wolę systematycznego podnoszenia swoich kwalifikacji. Wyróżniający się absolwenci powinni być przygotowywani do podejmowania prac badawczych i kontynuacji edukacji na studiach trzeciego stopnia realizowanych w Wydziale Wojsk Lądowych.

3.2.2. Sylwetka zawodowo-osobowa absolwenta

Absolwent stacjonarnych studiów drugiego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie prowadzonych w Wydziale Wojsk Lądowych powinien¹:

a) posiadać wiedzę dotyczącą:

- podstawy zarządzania i dowodzenia;
- postawy socjologii i psychologii;
- podstawowe zasady badań naukowych;
- zasady kierowania organizacją zhierarchizowaną;
- prawa i zasady walki zbrojnej oraz istotę i charakter wojen;
- zasady działań taktycznych wojsk lądowych oraz sposób działania i użycia sił zbrojnych do osiągnięcia celów politycznych;
- zasady i procedury dowodzenia jednostkami sił lądowych, głównie szczebla taktycznego;
- podstawy logistyki sił lądowych;
- procedury planowania i prowadzenia szkolenia w jednostkach sił lądowych obowiązujące w RP;
- zasady i sposoby przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w jednostkach wojsk lądowych;
- podstawy informatyki niezbędne w kierowaniu, dowodzeniu i pracy sztabowej;

¹ Program nauczania. Studia drugiego stopnia - magisterskie..., s. 5.

- terminologię anglojęzyczną związaną z bezpieczeństwem i siłami zbrojnymi, a zwłaszcza z siłami lądowymi;

b) potrafić:

- kierować zespołami ludzkimi;
- analizować i oceniać różnorakie sytuacje operacyjno-taktyczne;
- twórczo rozwiązywać problemy i realizować nowe zadania;
- przygotowywać i prowadzić działania taktyczne w okresie pokoju, kryzysu i wojny;
- organizować i prowadzić szkolenie wojsk i sztabów do szczebla oddziału;
- opracować dokumenty bojowe i planistyczne;
- motywować i integrować zespoły ludzkie wokół realizacji zadań;
- występować publicznie, dyskutować, argumentować i przekonywać;
- funkcjonować w wojskowych strukturach wielonarodowych.

3.2.3. Podział treści kształcenia

Osiągnięcie odpowiedniego poziomu kompetencji zawodowych umożliwia realizacja programu kształcenia, który jest opracowany w odniesieniu do następującego podziału na działy oraz przedmioty¹:

a) przedmioty ogólne:

- Socjologia;
- Psychologia;
- Wychowanie fizyczne;

b) przedmioty podstawowe:

- Klasyczne i współczesne koncepcje zarządzania;
- Podstawy prawne systemu bezpieczeństwa;
- Podstawy sztuki wojennej;
- Współczesne problemy bezpieczeństwa;
- Zarządzanie strategiczne;

¹ Plan studiów. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2008 ...s. 6- 7.

- Działania operacyjne;

c) przedmioty kierunkowe:

- Organizacja procesów logistycznych;
- Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych;
- Organizacja szkolenia;
- Dowodzenie;
- Taktyka;
- Ryzyko w zarządzaniu;

d) przedmioty specjalnościowe:

- Procesy informacyjne;
- Metody pracy kierowniczej;
- Zarządzanie zasobami ludzkimi;
- Przywództwo w zarządzaniu i dowodzeniu;
- Sieci teleinformatyczne;
- Seminarium magisterskie;
- Komunikowanie społeczne;
- Ćwiczebna praktyka dowodzenia;
- Kierowanie wsparciem działań;
- Obrona przed bronią masowego rażenia;
- Inżynieria wojskowa.

3.3. Kształcenie studentów studiów stacjonarnych drugiego stopnia dla oficerów - kierunek zarządzanie

Studia drugiego stopnia – magisterskie w trybie stacjonarnym na kierunku „zarządzanie” realizowane są na specjalności „dowodzenie”. W przyszłości w ramach zreorganizowanego wydziału Akademii Bezpieczeństwa Narodowego – Wydziału Zarządzania i Dowodzenia ma powstać jeszcze jedna specjalność – „zarządzanie kryzysowe”.

3.3.1. Założenia organizacyjne¹

Na stacjonarne uzupełniające studia magisterskie kierunku *zarządzanie*, specjalność *dowodzenie* przyjmowani są oficerowie wojsk lądowych i sił powietrznych posiadający dyplom ukończenia studiów pierwszego stopnia, co jest zgodnie z zasadami pragmatyki kadrowej, w której stwierdza się, że wszyscy oficerowie powinni posiadać wykształcenie wyższe drugiego stopnia.

Kształcenie studentów prowadzone jest w systemie zintegrowanym, a więc w grupach szkoleniowych obejmujących specjalistów różnych rodzajów wojsk. W programie studiów przeważają przedmioty mające zapewnić wykształcenie przydatne oficerom – magistrom zarządzania.

Treści kształcenia zapewniają wszystkim studentom – niezależnie od ich specjalności – możliwość uzyskania w miarę jednolitego zakresu wiedzy ogólnej, menadżerskiej, taktycznej i operacyjnej, z równoczesnym przygotowaniem specjalistycznym.

Uzupełniające studia magisterskie na kierunku zarządzanie trwają dwa lata i podzielone są na cztery semestry. Semestry rozpoczynają się cyklem zajęć teoretycznych stanowiących podstawę do prowadzenia ćwiczeń dotyczących zarządzania organizacjami zhierarchizowanymi. Osiągnięciu celu kształcenia służą ponadto se-

¹ Program nauczania. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie (dla oficerów). Specjalność – dowodzenie. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2007/2008 – 2008/2009, AON, Warszawa 2007, s. 7.

minaria i konwersatoria, realizowane dla pogłębienia i ugruntowania zdobytej wiedzy.

Zajęcia odbywają się od października do czerwca w systemie dwutygodniowych zjazdów (60 godzin lekcyjnych – poniedziałek-piątek po 6 godzin lekcyjnych). Po każdym semestrze odbywa się pięciodniowa sesja egzaminacyjna, natomiast po czwartej sesji egzaminacyjnej odbywa się egzamin magisterski. W drugim roku studiów, w listopadzie i kwietniu odbędą się zjazdy trwające trzy tygodnie (w tym dwa tygodnie przeznaczone na konsultacje i przygotowanie prac magisterskich w wymiarze 80 godzin w każdym miesiącu, poniedziałek-piątek po 8 godzin lekcyjnych).

W procesie nauczania preferuje się *kształcenie problemowe*. Uwzględnia się w nim także potrzebę nauczania praktycznych umiejętności rozwiązywania problemów, dotyczących kierowania (zarządzania) organizacjami zhierarchizowanymi oraz problemów taktycznych i operacyjnych, związanych z użyciem sił w czasie i przestrzeni.

Przyjęte formy i metody kształcenia przygotowują studentów do samodzielnego zdobywania i zgłębiania wiedzy, zarówno w czasie studiów, jak i po ich zakończeniu.

Rekrutacja na studia odbywa się na podstawie: rozmowy kwalifikacyjnej.

Student po pomyślnym uzyskaniu zaliczeń i zdaniu wszystkich egzaminów, uzyskuje absolutorium i jest dopuszczony do egzaminu magisterskiego.

Studia kończą się nadaniem tytułu zawodowego: magistra zarządzania.

3.3.2. Cele i zadania kształcenia

Współczesne uwarunkowania polityczne, społeczne i technologiczne determinują potrzebę zdobywania rozległej wiedzy, dzięki której absolwenci studiów drugiego stopnia mogą sprostać różnorodnym wymaganiom, związanym z dowodzeniem wojskami w warunkach prowadzenia działań narodowych i w układzie sojuszniczym (koalicyjnym), na obszarze kraju i poza nim. Uzupełnia-

jące studia magisterskie mają zapewnić oficerom uzyskanie wykształcenia w dwóch zasadniczych obszarach - ogólnym i zawodowym umożliwiające efektywne kierowanie organizacjami wojskowymi, a także funkcjonowanie zawodowe poza siłami zbrojnymi.

Z tego też powodu, celem kształcenia na kierunku zarządzanie określono:

- zdobycie i pogłębienie wiedzy ogólnej oraz wiedzy z obszaru zarządzania i dowodzenia do poziomu, który umożliwi uzyskanie dyplomu magistra;
- przygotowanie do dowodzenia, planowania i prowadzenia działań w układzie narodowym i sojuszniczym (koalicyjnym) na obszarze kraju i poza nim na poziomie taktycznym.

W trakcie studiów oficerowie powinni poznać podstawy bezpieczeństwa, problematykę zarządzania organizacjami, zasobami ludzkimi, procedury dowodzenia narodowymi oraz sojuszniczymi jednostkami wojsk lądowych w operacjach pokojowych, reagowania kryzysowego, stabilizacyjnych oraz w działaniach wojennych. Powinni także nabyć i doskonalić umiejętności rozwiązywania problemów związanych z kierowaniem zespołami ludzkimi i organizacjami zhierarchizowanymi.

Proces dydaktyczny oparty jest na idei edukacji holistycznej umożliwiającej studentom uzyskanie niezbędnego zasobu wiedzy z obszaru organizacji i zarządzania, logistyki, politologii, bezpieczeństwa narodowego, sztuki wojennej i prawa. Powinno to pozwolić na pogłębienie wiedzy ogólnej i stworzenie podstaw do gruntownego zgłębienia wiedzy taktycznej, operacyjnej i specjalistycznej.

Cele kształcenia osiągnane są w wyniku łączenia funkcji kształcącej, wychowawczej i naukowo-badawczej. Kształcenie i wychowanie realizowane są poprzez przekazywanie i opanowanie wiedzy ujętej systemowo w programie oraz nabywanie niezbędnych umiejętności kierowniczych i dowodzenia, a także poprzez kształtowanie nawyków samokształcenia i samodoskonalenia zawodowego.

3.3.3. Sylwetka zawodowo-osobowa absolwenta

Absolwent studiów drugiego stopnia na kierunku zarządzanie powinien posiadać wiedzę teoretyczną i praktyczną z zakresu nauk o zarządzaniu i nauk pokrewnych dotyczącą istoty, organizacji, prawidłowości i problemów funkcjonowania struktur bezpieczeństwa państwa, instytucji publicznych oraz sposobów skutecznego i efektywnego rozwiązywania tych problemów. Powinien także posiadać umiejętność wykorzystania zdobytej z tego zakresu wiedzy w pracy zawodowej¹.

Absolwent powinien posiadać umiejętności: krytycznej analizy, interpretacji i oceny zjawisk i procesów zarządzania w różnej skali oraz dowodzenia pododdziałem w Siłach Zbrojnych RP, oceny wpływu otoczenia na te zjawiska (procesy) oraz przygotowania i podejmowania decyzji zarządczych, związanych z dowodzeniem w okresie pokoju, kryzysu i wojny w strukturach narodowych w kraju i za granicą. Absolwent powinien posiadać umiejętności organizowania pracy zespołowej i kierowania zespołami w organizacjach wojskowych, szkolenia podległych mu pododdziałów oraz skutecznego komunikowania się, przekonywania i przewodzenia².

Absolwent powinien być przygotowany do pracy na stanowiskach: specjalistycznych w systemie dowodzenia poszczególnych rodzajów sił zbrojnych. Do funkcjonowania poza siłami zbrojnymi w zakresie zarządzania menadżerów średniego i wyższego szczebla, doradców i konsultantów w organizacjach o charakterze gospodarczym lub publicznym, a także do prowadzenia własnej działalności. Ponadto powinien być przygotowany do podejmowania wyzwań badawczych oraz kontynuacji edukacji na studiach trzeciego stopnia (doktoranckich)³.

Absolwent stacjonarnych studiów drugiego stopnia realizowanych na kierunku „zarządzanie” na Wydziale Wojsk Lądowych powinien⁴:

a) Znać:

– podstawy zarządzania i dowodzenia;

¹ Plan studiów. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie (dla oficerów). Specjalność – dowodzenie. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2007/2008 – 2008/2009, AON, Warszawa 2007, s. 2.

² Tamże, s. 3.

³ Tamże, s. 3.

⁴ Program nauczania. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie (dla oficerów)... , s. 5.

- postawy socjologii i psychologii;
- podstawy prowadzenia badań naukowych;
- zasady kierowania organizacją zhierarchizowaną;
- prawa i zasady walki zbrojnej oraz istotę i charakter wojen;
- zasady działań taktycznych wojsk lądowych oraz podstawy sposobów działania i użycia sił zbrojnych do osiągnięcia celów politycznych;
- zasady i procedury dowodzenia jednostkami sił lądowych szczebla taktycznego;
- podstawy logistyki sił zbrojnych;
- procedury planowania organizowania i prowadzenia szkolenia w jednostkach sił lądowych obowiązujące w RP;
- zasady i sposoby przygotowania oraz prowadzenia ćwiczeń w jednostkach wojsk lądowych;
- podstawy informatyki niezbędne w kierowaniu, dowodzeniu i pracy sztabowej;
- terminologię związaną z bezpieczeństwem i siłami zbrojnymi, a zwłaszcza z siłami lądowymi.

b) Umieć:

- kierować zespołami ludzkimi;
- analizować i oceniać różnorodne sytuacje taktyczne;
- twórczo rozwiązywać problemy i realizować nowe zadania;
- przygotowywać i prowadzić działania taktyczne w okresie pokoju, kryzysu i wojny;
- organizować i prowadzić szkolenie dowództw i wojsk;
- opracować dokumenty bojowe, szkoleniowe i planistyczne;
- motywować i integrować zespoły ludzkie wokół realizacji zadań;
- występować publicznie, dyskutować, argumentować i przekonywać;

Pogłębianie wiedzy i umiejętności w obszarze zarządzania i specjalistycznym odbywa się podczas opracowywania prac kontrolnych i magisterskich. Tak więc w treściach kształcenia zapewnia się wszystkim studentom – niezależnie od ich specjalności – możliwość uzyskania jednolitego zakresu wiedzy ogólnej, menedżerskiej i specjalistycznej.

W programie preferuje się kształcenie problemowe. Uwzględnia się w nim również potrzebę nauczania praktycznych umiejętności rozwiązywania problemów dotyczących kierowania (zarządzania) organizacjami wojskowymi. Powoduje to ukierunkowanie na podejmowanie decyzji przy licznych ograniczeniach i w sytuacji stresu związanego z odpowiedzialnością nie tylko za straty materialne, ale też ludzkie i moralne.

Kształcenie teoretyczno-praktyczne wyraża się w systemowym doborze treści i form kształcenia z różnych grup treści kształcenia i przedmiotów oraz połączeniu wiedzy teoretycznej i praktycznej. Poznanie podstawowych sposobów i metod organizowania oraz prowadzenia szkolenia wojsk stanowi doskonałą płaszczyznę weryfikowania założeń teoretycznych z zarządzania organizacjami wojskowymi.

3.3.4. Podział treści kształcenia

Kształcenie na studiach drugiego stopnia dla oficerów realizowane w trybie stacjonarnym bazują na grupie przedmiotów ogólnych, podstawowych, kierunkowych i specjalnościowych, obejmujących¹:

a) w grupie przedmiotów ogólnych:

- Język obcy – w przypadku tych studiów jest język angielski;
- Socjologia;

b) w grupie przedmiotów podstawowych:

- Koncepcje zarządzania;
- Makroekonomia;
- Prawo cywilne;
- Etyka w zarządzaniu;
- Statystyka matematyczna;

c) w grupie przedmiotów kierunkowych:

- Zarządzanie strategiczne;

¹ Plan studiów. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie (dla oficerów). Specjalność – dowodzenie ..., s. 4 – 5.

- Zarządzanie procesami;
- Psychologia w zarządzaniu;
- Dowodzenie operacyjne;
- Bezpieczeństwo;
- Logistyka;

d) w grupie przedmiotów specjalnościowych:

- Dowodzenie;
- Podstawy sztuki wojennej;
- Taktyka;
- Szkolenie dowództw i wojsk;
- Rozpoznanie wojskowe;
- Wojskowe systemy łączności;
- Inżynieria wojskowa;
- Kierowanie wsparciem działań;
- Obrona przed bronią masowego rażenia;
- Seminarium magisterskie.

3.4. Kształcenie studentów stacjonarnych studiów pierwszego stopnia na kierunku zarządzanie

3.4.1. Założenia organizacyjne

Program studiów licencjackich na kierunku *zarządzanie* specjalność *dowodzenie* obejmuje przedmioty kształcenia ogólnego oraz przedmioty podstawowe, kierunkowe, specjalnościowe i fakultatywne. Program kształcenia realizowany jest w formie wykładów, seminariów, konwersatoriów, ćwiczeń oraz samokształcenia i konsultacji przedmiotowych. Ponadto obejmuje wykłady monograficzne i seminaRIA licencjackie. Ważną formą zdobywania wiedzy jest samokształcenie pod kierunkiem doświadczonych nauczycieli akademickich.

Studia licencjackie prowadzone są w Wydziale Wojsk Lądowych Akademii Obrony Narodowej. Wykładowcami są nauczyciele akademii oraz innych wyższych uczelni (szkół) i instytucji.

Nadzór organizacyjny i merytoryczny nad studiami sprawuje Dziekan – Komendant Wydziału Wojsk Lądowych AON. Studia licencjackie prowadzone są dla absolwentów szkół średnich, posiadających świadectwo maturalne uprawniające do studiów wyższych. Trwają one **sześć semestrów**. Program obejmuje **2095 godzin zajęć programowych** i prowadzi, po uzyskaniu absolutorium i zdaniu egzaminu licencjackiego, do uzyskania tytułu licencjata¹.

Praktyki studenckie realizowane są po I lub II roku w okresie lipiec-wrzesień przez 3 tygodnie. Zaliczenia, kolokwia i egzaminy odbywają się w ramach godzin programowych poszczególnych przedmiotów. Po 6 semestrze odbywa się egzamin licencjacki. Studenci studiujący na studiach licencjackich uzyskują dyplom ukończenia studiów na kierunku zarządzanie specjalność kierowanie organizacją².

3.4.2. Cele i zadania kształcenia

Głównym celem kształcenia na kierunku *zarządzanie specjalizacja kierowanie organizacją* jest przygotowanie absolwentów do pracy na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych wymagających gruntownej wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania oraz dowodzenia, a także umiejętności twórczego stosowania tej wiedzy i nabytych umiejętności w komórkach organizacji państwowych zajmujących się problematyką dotyczącą systemu obronnego państwa oraz w organizacjach gospodarczych, administracji państwowej i samorządowej³.

¹ Program nauczania. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie (dla osób cywilnych). Specjalność – kierowanie organizacją. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2007/2008 – 2009/2010, AON, Warszawa 2007, s. 8.

² Tamże

³ Program nauczania. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie (dla osób cywilnych). Specjalność – kierowanie organizacją. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2007/2008 – 2009/2010 ..., s. 6.

Osiągnięcie celu kształcenia wymaga uwzględnienia w działalności dydaktycznej trzech funkcji¹:

- **Funkcji kształcącej** dotyczącej poznawania i zgłębiania przez studentów wiedzy, głównie z zakresu teorii organizacji i zarządzania, a także odpowiednio dobranych treści wiedzy humanistycznej. Studenci powinni również zdobyć podstawową wiedzę z zakresu funkcjonowania systemu obronnego państwa oraz umiejętności rozwiązywania problemów natury organizacyjnej w warunkach funkcjonowania gospodarki rynkowej.
- **Funkcji wychowawczej** przejawiającej się kształtowaniem u studentów wartości i cech osobowych niezbędnych do wykonywania zadań kierowniczych i menedżerskich.
- **Funkcji naukowo-badawczej** polegającej na inspirowaniu studentów, po ukończeniu studiów, do podejmowania badań nad problemami zarządzania i dowodzenia, zwłaszcza w strukturach obronnych państwa. Jest ona realizowana przede wszystkim podczas przygotowywania prac licencjackich.

3.4.3. Sylwetka zawodowo-osobowa absolwenta

Osiągnięcie celu głównego wymaga, aby absolwent opanował:

1. Wiedzę dotyczącą²:

- uwarunkowań funkcjonowania organizacji,
- mechanizmów funkcjonowania gospodarki rynkowej,
- współzależności występujących pomiędzy elementami organizacji,
- przemian zachodzących we wszystkich sferach działalności organizacji,
- metod i technik kierowania i organizowania,
- kierowania zespołami ludzkimi,
- założeń funkcjonowania systemu obronnego państwa i kierowania nim,

¹ Tamże.

² Tamże.

- tworzenia i funkcjonowania zespołów reagowania kryzysowego.

2. Umiejętności¹:

- formułowania i realizacji misji oraz strategii rozwoju organizacji i dostosowywania jej roli do wymagań otoczenia,
- diagnozowania, doskonalenia i projektowania organizacji oraz systemów dowodzenia,
- wdrażania zmian organizacyjnych,
- planowania funkcjonowania organizacji,
- wykorzystywania przepisów prawnych w praktyce funkcjonowania organizacji,
- twórczego rozwiązywania bieżących problemów związanych z kierowaniem organizacją,
- wykorzystywania środków informatycznych w kierowaniu organizacją.

Ponadto celem kształcenia jest wzbudzenie u studentów pozytywnych **postaw** wobec przyszłego zawodu i doskonalenia własnego potencjału zawodowego oraz rozwijania umiejętności stwarzania atmosfery twórczej i sprawnej realizacji zadań w kierowanym zespole. Absolwent powinien również cechować się przedsiębiorczością, skłonnością do podejmowania wyważonego ryzyka oraz działań innowacyjnych.

Podczas trzech lat wszyscy studenci kształcą się według jednolitego programu.

¹ Tamże, s. 7.

3.4.4. Podział treści kształcenia

Studia pierwszego stopnia realizowane w Wydziale Wojsk Lądowych w trybie stacjonarnym opierają się na czterech grupach przedmiotów kształcenia¹:

a) w grupie treści ogólnych:

- język. angielski
- Wychowanie fizyczne
- Technologia informacyjna
- Psychologia
- Prezentacja i autoprezentacja

b) w grupa treści podstawowych:

- Podstawy zarządzania
- Prawo
- Matematyka
- Nauki o organizacji
- Statystyka opisowa
- Mikroekonomia
- Finanse

c) w grupie treści kierunkowych

- Informatyka w zarządzaniu
- Zachowania organizacyjne
- Bezpieczeństwo publiczne
- Operacje i techniki operacyjne
- Zarządzanie zasobami ludzkimi
- Procesy informacyjne w zarządzaniu
- Dowodzenie
- Zarządzanie projektami
- Zarządzanie jakością

¹ Plan studiów. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie (dla osób cywilnych). Specjalność – kierowanie organizacją. Forma studiów – stacjonarne, AON, Warszawa 2007, s. 5 – 8.

d) w grupie treści specjalnościowych

- Historia wojskowości
- Administracja publiczna
- Siły zbrojne
- Prawo administracyjne
- Procesy decyzyjne
- Podstawy badań naukowych
- Zarządzanie systemami i zasobami informacyjnymi
- Metody organizacji i zarządzania
- Metody pracy kierowniczej
- Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych
- Bezpieczeństwo ekologiczne
- Zarządzanie zmianą w organizacji
- Zarządzanie europejskie
- Budowanie zespołów w organizacji
- Zapobieganie i przeciwdziałanie terroryzmowi
- Teleinformatyka i technika biurowa
- Ocena efektywności organizacji
- Prawo pracy
- Heurystyczne metody wspomaganie zarządzania
- Przywództwo i motywowanie w organizacji
- Metodyka strzelania sportowego
- Seminarium licencjackie

3.5. Kształcenie studentów stacjonarnych studiów pierwszego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie, specjalności zarządzanie i dowodzenie

3.5.1 Założenia organizacyjne

Studia licencjackie prowadzone są dla absolwentów szkół średnich, posiadających świadectwo maturalne uprawniające do studiów wyższych. Przyjęcie kandydata odbywa się na podstawie wyników egzaminu maturalnego oraz wyników egzaminów wstępnych na pierwszy rok studiów. Ostateczną decyzję o przyjęciu kandydata na studia podejmuje Rektor Akademii Obrony Narodowej na wniosek Komisji Rekrutacyjnej. Studia trwają sześć semestrów. Program obejmuje 1800 godzin zajęć programowych i prowadzi, po uzyskaniu absolutorium i obronie pracy kwalifikacyjnej, do uzyskania tytułu licencjata¹.

Zaliczenia, kolokwia i egzaminy odbywają się w ramach godzin programowych poszczególnych przedmiotów. Po 6 semestrze odbywa się pięciodniowa sesja egzaminacyjna i egzamin licencjacki.

Program studiów licencjackich na kierunku *zarządzanie i dowodzenie* obejmuje przedmioty kształcenia ogólnego oraz przedmioty podstawowe, kierunkowe, specjalnościowe i fakultatywne. Program kształcenia realizowany jest w formie wykładów, seminariów, konwersatoriów, ćwiczeń oraz samokształcenia i konsultacji przedmiotowych. Ponadto obejmuje wykłady monograficzne i seminaria licencjackie. Ważną formą zdobywania wiedzy jest samokształcenie pod kierunkiem doświadczonych nauczycieli akademickich.

Studia licencjackie prowadzone są w Wydziale Wojsk Lądowych Akademii Obrony Narodowej. Wykładowcami są nauczyciele akademii oraz innych wyższych uczelni (szkół) i instytucji.

Nadzór organizacyjny i merytoryczny nad studiami sprawuje Dziekan – Komendant Wydziału Wojsk Lądowych AON.

¹ Plan studiów. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2009, AON, Warszawa 2006, s. 4.

Zaliczenia, kolokwia i egzaminy odbywają się w ramach godzin programowych poszczególnych przedmiotów. Po 6 semestrze odbywa się pięciodniowa sesja egzaminacyjna i egzamin licencjacki.

Podczas trzech lat wszyscy studenci kształcą się według jednolitego programu.

Studenci studiujący na studiach licencjackich będą uzyskiwać dyplomy z wpisem: ukończenia studiów na kierunku zarządzanie i dowodzenie.

3.5.2. Cele i zadania kształcenia

Podstawę realizacji procesu kształcenia stanowi *Statut, Tymczasowy regulamin studiów, Standard dydaktyczny Akademii Obrony Narodowej* oraz plan studiów.

Głównym celem kształcenia na kierunku *zarządzanie i dowodzenie* jest przygotowanie absolwentów do pracy na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych wymagających gruntownej wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania oraz dowodzenia, a także umiejętności twórczego stosowania tej wiedzy i nabytych umiejętności w komórkach organizacji państwowych zajmujących się problematyką dotyczącą systemu obronnego państwa oraz w organizacjach gospodarczych, administracji państwowej i samorządowej¹.

Osiągnięcie celu kształcenia jest determinowane zrealizowaniem w działalności dydaktycznej²:

- **Funkcji kształcącej** dotyczącej zgłębiania przez studentów wiedzy, głównie z zakresu teorii organizacji i zarządzania, a także odpowiednio dobranych treści wiedzy humanistycznej. Studenci powinni również zdobyć podstawową wiedzę z zakresu funkcjonowania systemu obronnego

¹ Program studiów. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2009, AON, Warszawa 2006, s. 4.

² Tamże, s. 4.

państwa oraz umiejętności rozwiązywania problemów natury organizacyjnej w warunkach funkcjonowania gospodarki rynkowej.

- **Funkcji wychowawczej** w procesie studiów przejawiającej się w kształtowaniu u studentów wartości i cech osobowych niezbędnych do wykonywania zadań kierowniczych i menedżerskich.
- **Funkcji naukowo-badawczej** polegającej na inspirowaniu studentów, po ukończeniu studiów, do podejmowania badań nad problemami zarządzania i dowodzenia, zwłaszcza w strukturach obronnych państwa. Jest ona realizowana przede wszystkim podczas przygotowywania prac licencjackich.

3.5.3. Sylwetka zawodowo-osobowa absolwenta

Absolwent studiów pierwszego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie otrzymujący tytuł zawodowy licencjata, powinien wykazać się znajomością podstaw teoretycznych z zakresu organizacji i zarządzania oraz dowodzenia. W programie podkreśla się, że absolwenci powinni charakteryzować się odpowiednią wiedzą specjalistyczną dotyczącą systemu obronnego państwa, a także posiadać umiejętność wykorzystania zdobytej z tego zakresu wiedzy w pracy zawodowej.

Powinien być przygotowany do pracy w charakterze specjalisty analityka i projektanta w zespołach występujących w organizacjach o charakterze obronnym i jednostkach administracji państwowej oraz kierownika na podstawowych szczeblach zarządzania w organizacjach i militarnych i pozamilitarnych. Powinien poznać i rozumieć podstawowe procesy społeczne oraz zasady funkcjonowania systemu obronnego państwa, a także posiadać umiejętności rozpoznawania, diagnozowania i rozwiązywania problemów związanych z dysponowaniem zasobami osobowymi, rzeczowymi i informacyjnymi w obszarze objętym profilem studiów¹.

¹ Plan studiów. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2009 ... , s. 4.

Absolwent powinien znać język angielski na poziomie biegłości B2 Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego Rady Europy oraz posiadać umiejętności posługiwania się w tym języku terminologią z zakresu zarządzania i wybranego profilu studiów. Powinien posiadać umiejętności pracy w zespole, a także niezbędną wiedzę do podjęcia dalszych studiów oraz umiejętności samodzielnego uczenia się i aktualizowania wiedzy¹.

3.5.4. Podział treści kształcenia

Osiągnięcie celu głównego kształcenia powinno spowodować opanowanie przez studentów:

a) **Wiedzy** dotyczącej²:

- uwarunkowań funkcjonowania organizacji,
- mechanizmów funkcjonowania gospodarki rynkowej,
- współzależności występujących pomiędzy elementami organizacji,
- przemian zachodzących we wszystkich sferach działalności organizacji,
- metod i technik kierowania i organizowania,
- kierowania zespołami ludzkimi,
- założeń funkcjonowania systemu obronnego państwa i kierowania nim,
- tworzenia i funkcjonowania zespołów reagowania kryzysowego.

b) **Umiejętności** dotyczących:

- formułowania i realizacji misji oraz strategii rozwoju organizacji i dostosowywania jej roli do wymagań otoczenia,
- diagnozowania, doskonalenia i projektowania organizacji oraz systemów dowodzenia,
- wdrażania zmian organizacyjnych,
- planowania funkcjonowania organizacji,
- wykorzystywania przepisów prawnych w funkcjonowaniu organizacji,

¹ Tamże, s. 4.

² Program studiów. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2009 ..., s. 5.

- twórczego rozwiązywania bieżących problemów związanych z kierowaniem organizacją,
- wykorzystywania środków informatycznych w kierowaniu organizacją.

W programie podkreśla się, że celem kształcenia jest wzbudzenie u studentów pozytywnych postaw wobec przyszłego zawodu i doskonalenia własnego potencjału zawodowego oraz rozwijania umiejętności stwarzania atmosfery twórczej i sprawnej realizacji zadań w kierowanym zespole. Absolwent powinien również cechować się przedsiębiorczością, skłonnością do podejmowania wyważonego ryzyka oraz działań innowacyjnych.

3.6. Kształcenie studentów stacjonarnych jednolitych studiów magisterskich na kierunku zarządzanie i dowodzenie

3.6.1. Założenia organizacyjne

Jednolite (pięcioletnie) studia magisterskie na kierunku zarządzanie i dowodzenie są prowadzone w Wydziale Wojsk Lądowych od kilku lat. Wykładowcami są nauczyciele akademii oraz innych wyższych uczelni (szkół) i instytucji. Studia magisterskie prowadzone są dla absolwentów szkół średnich, posiadających świadectwo maturalne uprawniające do studiów wyższych.

Przyjęcie kandydata odbywa się na podstawie wyników egzaminu maturalnego oraz wyników egzaminów wstępnych na pierwszy rok studiów ostateczną decyzję o przyjęciu kandydata na studia podejmuje rektor akademii obrony narodowej na wniosek komisji rekrutacyjnej. Studia trwają dziesięć semestrów. Program obejmuje 3190 godzin zajęć programowych i prowadzi, po uzyskaniu absolutorium i obronie pracy kwalifikacyjnej, do uzyskania tytułu magistra¹.

Zaliczenia, kolokwia i egzaminy odbywają się w ramach godzin programowych poszczególnych przedmiotów. po dziesiątym semestrze odbywa się pięcio-

¹ Program dziennych studiów magisterskich na kierunku zarządzanie i dowodzenie, AON, Warszawa 2004, s. 8.

dniowa sesja egzaminacyjna i egzamin magisterski. Podstawę realizacji procesu kształcenia stanowi statut, tymczasowy regulamin studiów, tymczasowy standard dydaktyczny Akademii Obrony Narodowej oraz plan studiów.

Program studiów magisterskich na kierunku zarządzanie i dowodzenie obejmuje przedmioty kształcenia ogólnego oraz przedmioty podstawowe, kierunkowe i specjalistyczne. Program kształcenia realizowany jest w formie wykładów, seminariów, konwersatoriów, ćwiczeń oraz samokształcenia i konsultacji przedmiotowych. Ponadto obejmuje wykłady monograficzne i seminaria magisterskie.

W pierwszych trzech latach wszyscy studenci kształcą się według jednolitego programu, natomiast po trzecim roku studiów następuje specjalizacja w ramach, której każdy student może wybrać jedną z następujących specjalności¹:

- kierowanie organizacją,
- zarządzanie personelem.

Studenci mogą również nie poddawać się procesowi specjalizacji – wtedy zobowiązani są do wyboru przedmiotów z zakresu poszczególnych specjalności, w łącznym wymiarze godzinowym obowiązującym w ramach specjalizacji, czyli 340 godzin. Spowoduje to, że:

- studenci wybierający specjalizację będą uzyskiwać dyplomy z wpisem ukończenia studiów na kierunku zarządzanie i dowodzenie oraz w określonej specjalności;
- studenci pozostający tylko na kierunku będą uzyskiwać dyplomy z wpisem ukończenia studiów na kierunku zarządzanie i dowodzenie.

3.6.2. Cele kształcenia

Za główny cel kształcenia na kierunku zarządzanie i dowodzenie określono przygotowanie absolwentów do pracy na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych wymagających gruntownej wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania oraz dowodzenia, a także umiejętności twórczego stosowania tej wiedzy

¹ Tamże, s. 7.

i nabytych umiejętności w komórkach organizacji państwowych zajmujących się problematyką dotyczącą systemu obronnego państwa oraz organizacjach gospodarczych, administracji państwowej i samorządowej¹.

Realizacja tak nakreślonego celu opiera się na spełnieniu trzech podstawowych funkcji²:

- **funkcja kształcąca** dotyczy poznawania i zgłębiania przez studentów wiedzy, głównie z zakresu teorii organizacji i zarządzania, a także odpowiednio dobranych treści wiedzy humanistycznej. studenci powinni również zdobyć podstawową wiedzę z zakresu funkcjonowania systemu obronnego państwa oraz umiejętności rozwiązywania problemów natury organizacyjnej w warunkach funkcjonowania gospodarki rynkowej;
- **funkcja wychowawcza** w procesie studiów przejawia się w kształtowaniu u studentów wartości i cech osobowych niezbędnych do wykonywania zadań kierowniczych i menedżerskich;
- **funkcja naukowo-badawcza** polega na inspirowaniu studentów (absolwentów) do podejmowania badań nad problemami zarządzania i dowodzenia, zwłaszcza w strukturach obronnych państwa. jest ona realizowana przede wszystkim podczas przygotowywania prac magisterskich.

3.6.3. Sylwetka zawodowo-osobowa absolwenta

Sformułowany powyżej cel determinuje ekwiwalentny obszar nabytej wiedzy i umiejętności, który określony jest poprzez³:

a) w sferze wiedzy, dotyczącej:

- uwarunkowań funkcjonowania organizacji,
- mechanizmów funkcjonowania gospodarki rynkowej,
- współzależności występujących pomiędzy elementami organizacji,

¹ Tamże, s. 5.

² Tamże, s. 5.

³ Tamże, s. 6.

- przemian zachodzących we wszystkich sferach działalności organizacji,
- metod i technik kierowania i organizowania,
- kierowania zespołami ludzkimi,
- założeń funkcjonowania systemu obronnego państwa i kierowania nim,
- tworzenia i funkcjonowania zespołów reagowania kryzysowego.

b) w sferze umiejętności, dotyczącej:

- formułowania i realizacji misji oraz strategii rozwoju organizacji i dostosowywania jej roli do wymagań otoczenia,
- diagnozowania, doskonalenia i projektowania organizacji oraz systemów dowodzenia,
- wdrażania zmian organizacyjnych,
- planowania funkcjonowania organizacji,
- wykorzystywania przepisów prawnych w praktyce funkcjonowania organizacji,
- twórczego rozwiązywania bieżących problemów związanych z kierowaniem organizacją,
- wykorzystywania środków informatycznych w kierowaniu organizacją.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że za dodatkowy cel kształcenia, choć nie mniej istotny, uznano wzbudzenie u studentów pozytywnych postaw wobec przyszłego zawodu i doskonalenia własnego potencjału zawodowego oraz rozwijania umiejętności stwarzania atmosfery twórczej i sprawnej realizacji zadań w kierowanym zespole. Absolwent powinien również cechować się przedsiębiorczością, skłonnością do podejmowania wyważonego ryzyka oraz działań innowacyjnych.

3.6.4. Podział treści kształcenia

Jednolite studia magisterskie prowadzone w trybie stacjonarnym w Wydziale Wojsk Lądowych bazują na następującym podziale przedmiotów¹:

a) dział przedmiotów wykształcenia ogólnego:

- język obcy (angielski)
- język obcy (fakultatywny)
- filozofia
- logika
- historia gospodarcza
- wychowanie fizyczne

b) dział przedmiotów podstawowych:

- mikroekonomia
- makroekonomia
- matematyka
- statystyka
- ekonometria
- informatyka
- podstawy zarządzania
- socjologia
- prawo
- teoria podejmowania decyzji

c) dział przedmiotów kierunkowych:

- podstawy dowodzenia
- siły zbrojne
- finanse
- podstawy analizy systemowej
- zarządzanie strategiczne
- zarządzanie informacją

¹ Tamże, s. 10 – 11.

- zarządzanie kadrami
- prognozowanie i symulacje
- badania operacyjne
- metody organizacji i zarządzania
- podstawy badań naukowych

d) dział przedmiotów specjalistycznych

- metody pracy kierowniczej
- zarządzanie organizacją zhierarchizowaną
- założenia systemu obronnego kraju
- system kierowania państwem i dowodzenia siłami zbrojnymi
- przywództwo w zarządzaniu i dowodzeniu
- negocjacje
- ekologiczne aspekty zarządzania
- zasoby informacyjne w zarządzaniu
- zarządzanie europejskie
- sieci telekomunikacyjne
- informatyczne systemy wspomaganie zarządzania
- teleinformatyka i technika biurowa
- wykłady monograficzne
- seminarium magisterskie

e) specjalizacja i kształcenie bez wyboru specjalizacji– kierowanie organizacją

- metodyka przeprowadzania zmian w organizacji
- kierowanie i dowodzenie w organizacjach wielonarodowych
- kierowanie i dowodzenie w organizacjach narodowych
- kierowanie i dowodzenie w sytuacjach kryzysowych
- prawo administracyjne
- administracja publiczna

f) specjalizacja i kształcenie bez wyboru specjalizacji - zarządzanie kadrami:

- polityka społeczna
- psychologia

- prawo pracy
- planowanie i dobór pracowników
- ocenianie i rozwój pracowników
- motywowanie pracowników
- organizacja pracy
- prezentacja i autoprezentacja

g) przedmioty fakultatywne:

- przysposobienie obronne

3.7. Kształcenie studentów niestacjonarnych studiów drugiego stopnia kierunek: zarządzanie, specjalność: kierowanie organizacją

3.7.1. Ogólne zasady i wymogi studiów

Studia na kierunku zarządzanie, specjalność kierowanie organizacją trwają dwa lata oraz zawierają cztery semestry, po 7 – 9 zjazdów w semestrze – razem 32 zjazdy sobotnio – niedzielne. Poszczególne semestry kończą się sesją egzaminacyjną. Studia kończą się egzaminem magisterskim. Całość studiów obejmuje 1030 godzin, w tym 540 godzin lekcyjnych, co stanowi 60% wymiaru godzin studiów stacjonarnych. Standard kształcenia obejmuje treści (przedmioty) podstawowe i kierunkowe w wymiarze 345 godzin, co stanowi 100% przewidzianych w standardzie¹.

Uzupełniające studia magisterskie drugiego stopnia prowadzone są dla absolwentów uczelni (cywilnych i wojskowych), posiadających wykształcenie wyższe pierwszego stopnia (inżynierskie, licencjackie). Warunkiem przyjęcia na studia jest pozytywny wynik rozmowy kwalifikacyjnej. Absolwent studiów uzyskuje państwowy dyplom ukończenia uzupełniających studiów magisterskich i tytuł zawodowy magistra.

¹ Plan studiów. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie. Specjalność – kierowanie organizacją. Forma studiów – niestacjonarne, AON, Warszawa 2007, s. 4.

3.7.2. Główne cele kształcenia

Głównym celem kształcenia jest przygotowanie absolwentów do pracy w administracji centralnej i samorządowej na stanowiskach związanych z obronnością państwa, a ponadto do pracy w organizacjach gospodarczych. W toku studiów absolwenci uzyskać powinni wiedzę i umiejętności pozwalające na objęcie stanowisk specjalistycznych w systemie zarządzania, stanowisk kierowniczych średniego i wyższego szczebla oraz doradców i konsultantów. Kończąc studia absolwent powinien posiadać umiejętności analizy, interpretacji oraz oceny zjawisk i procesów zarządzania w różnej skali. Niezbędne jest aby student nabył również umiejętności komunikowania, negocjowania, przekonywania oraz podejmowania wyzwań badawczych, które powinny stanowić podstawę kontynuacji edukacji na studiach trzeciego stopnia¹.

Cele kształcenia osiąga się przez aktywny udział studentów w takich formach zajęć, jak: wykłady, seminaria, ćwiczenia (w tym ćwiczenia w pracowni komputerowej). Są one ukierunkowane na tworzenie podstaw do samodzielnego studiowania.

Osiągnięcie tak sformułowanego celu kształcenia wymaga uwzględnienia w działalności dydaktycznej trzech funkcji: kształcącej, wychowawczej i naukowo – badawczej²:

- a) **Funkcja kształcąca** dotyczy poznania głównie z zakresu teorii organizacji i zarządzania, a także odpowiednio dobranych treści wiedzy z innych dziedzin. Studenci powinni również zdobyć podstawową wiedzę z zakresu funkcjonowania systemu obronnego państwa oraz umiejętności rozwiązywania problemów organizacyjnych w warunkach funkcjonowania gospodarki rynkowej.
- b) **Funkcja wychowawcza** w procesie studiów przejawia się w kształtowaniu u studentów wartości i cech osobowych niezbędnych do wykonywania zadań kierowniczych. Skierowana jest ona na rozwijanie własnego potencjału zawo-

¹ Program nauczania. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie. Specjalność – kierowanie organizacją. Forma studiów – niestacjonarne, Okres studiów – 2007/2008 – 2008/2009, AON, Warszawa 2007, s. 5.

²Tamże, s. 5 – 6.

dowego oraz doskonalenia umiejętności stwarzania atmosfery twórczej i sprawnej realizacji zadań w kierowanym zespole. Absolwent powinien również cechować się przedsiębiorczością, skłonnością do podejmowania wyważonego ryzyka oraz działań innowacyjnych.

- c) **Funkcja naukowo – badawcza** polega na inspirowaniu studentów do podejmowania badań dotyczących problemów organizacyjnych, zwłaszcza w organizacjach związanych systemem obronnym państwa. Jest ona realizowana przede wszystkim podczas przygotowania prac magisterskich

3.7.3. Sylwetka zawodowo-osobowa absolwenta

Absolwent niestacjonarnych studiów drugiego stopnia powinien opanować¹:

- a) Wiedzę, dotyczącą:

- uwarunkowań funkcjonowania organizacji,
- mechanizmów funkcjonowania gospodarki rynkowej,
- współzależności występujących pomiędzy elementami organizacji,
- przemian zachodzących we wszystkich sferach działalności organizacji,
- systemu informacyjnego organizacji,
- kierowania zespołami ludzkimi,
- założeń funkcjonowania systemu obronnego państwa i kierowania nim,
- tworzenia i funkcjonowania zespołów reagowania kryzysowego.

- b) Umiejętności, dotyczące:

- formułowania i realizacji misji oraz strategii rozwoju organizacji i dostosowywania jej roli do wymagań otoczenia w toku planowania,
- diagnozowania, doskonalenia i projektowania organizacji,
- wdrażania zmian organizacyjnych,

¹Tamże, s. 6.

- organizowania pracy zespołowej i kierowania zespołami,
- wykorzystywania przepisów prawnych w praktyce funkcjonowania organizacji,
- twórczego rozwiązywania bieżących problemów związanych z kierowaniem organizacją,
- wykorzystywania środków informatycznych w kierowaniu organizacją.

3.7.4. Podział treści kształcenia

Studia drugiego stopnia prowadzone w trybie niestacjonarnym w Wydziale Wojsk Lądowych bazują na następującym podziale przedmiotów¹:

a) przedmioty ogólne

- filozofia

b) grupa treści podstawowych:

- w zakresie koncepcji zarządzania
- w zakresie makroekonomii
- w zakresie prawa cywilnego
- w zakresie etyki w zarządzaniu
- w zakresie statystyki

c) grupa treści kierunkowych:

- w zakresie zarządzania strategicznego
- w zakresie zarządzania procesami
- w zakresie nauczania przedsiębiorczości
- w zakresie negocjacji
- w zakresie bezpieczeństwa
- w zakresie dowodzenia operacyjnego

d) grupa treści specjalnościowych:

¹ Plan studiów. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie. Specjalność – kierowanie organizacją. Forma studiów – niestacjonarne ..., s. 5 – 7.

- w zakresie doskonalenia personelu i zarządzania kompetencjami
- w zakresie systemów informacyjnych i informatycznych zarządzania
- w zakresie metodologii badań naukowych
- seminarium magisterskie

e) przygotowanie zawodowe:

- praktyka
- podróż historyczna.

Podsumowanie

Przedstawione w rozdziale wnioski z przeprowadzonej analizy programowych wyznaczników kształcenia studentów w Wydziale Wojsk Lądowych wskazują na kilka zasadniczych zjawisk:

1. Zestaw wyznaczników jest złożony i różnorodny w odniesieniu do trybu (stacjonarne i niestacjonarne), rodzaju stopnia (pierwszego, drugiego, jednolite magisterskie) oraz kierunku i specjalności studiów.
2. Najistotniejsze wyznaczniki programowe zawarte są w treści dotyczącej obszaru wiedzy oraz obszaru umiejętności, jaką powinni opanować studenci. Stanowi on w swojej istocie opis sylwetki zawodowo-osobowej oficera.
3. Istnieje znaczny obszar swobody kształtowania wyznaczników określających sylwetkę oficerów zawarty pomiędzy celami i zadaniami studiów, a określonymi sferami wiedzy i umiejętności absolwentów analizowanych kierunków.
4. Zestaw wyznaczników związanych z kierunkiem „zarządzanie i dowodzenie” bardziej odpowiada potrzebom sił zbrojnych, przez co posiada większy charakter użyteczny.
5. Zestaw wyznaczników związanych z kierunkiem „zarządzanie” bardziej odpowiada wymogom formalnym płynącym z regulacji związanych z

Ustawą o szkolnictwie wyższym niż potrzebom jednostek wojskowych oraz administracji związanej z obronnością.

6. Wnioski sformułowane w pkt. 5. oraz pkt. 6 pozwalają twierdzić, że sylwetka zawodowa absolwentów podlega deformacji szczególnie w odniesieniu do ostatnio kończonych studiów drugiego stopnia dla oficerów.
7. Ukończenie studiów w Wydziale Wojsk Lądowych w coraz mniejszym stopniu pozwala na specjalizację, pozwala raczej na zdobywanie wiedzy i umiejętności bardziej ogólnych, co szczególnie dla doświadczonych oficerów nie stanowi stymulatora naturalnego rozwoju.
8. Sylwetka oficera staje się coraz mniej wyrazista, co jest wynikiem odniesieniem studiowania głównie do zarządzaniu, które w odniesieniu do obszaru wojskowego posiada zbyt mało obszarów zbadanych i określonych.

Rozdział 4

NADMIAROWY MODEL KWALIFIKACJI PROFESJONALNYCH

4.1. Założenia nadmiarowego modelu kompetencji

Analiza literatury wykazała, że kwalifikacje zawodowe są najczęściej określane jako zakres i poziom przygotowania niezbędnego do wykonywania danego zawodu. Zdaniem W. Okonia składają się na nie następujące czynniki: *...poziom wykształcenia ogólnego, wiedza zawodowa, umiejętności zawodowe, a zwłaszcza stopień wprawy oraz umiejętność organizowania i usprawniania pracy, uzdolnienia i zainteresowania zawodowe. Oprócz tego na jakość kwalifikacji zawodowych wpływają kwalifikacje społeczno-moralne pracownika oraz jego właściwości fizyczno-zdrowotne*¹. Ponadto powszechnie uważa się, że kwalifikacje profesjonalne stanowią część kwalifikacji pracowniczych warunkujących właściwe wykonanie zadań zawodowych. W tym rozumieniu, wg T. Nowackiego, obejmują one: *...układy umiejętności warunkujących wykonywanie zadań zawodowych (umiejętności zawodowe). Na układy te składają się zarówno umiejętności umysłowe, jak i praktyczne. Stosunek między nimi jest taki, że umiejętności umysłowe warunkują wykonywanie czynności praktycznych*². Uogólniając przedstawione sposoby rozumienia interesującego nas terminu, można stwierdzić, że kwalifikacje zawodowe oznaczają taki poziom rozwoju ogólnego i zawodowego pracowników, który pozwala im skutecznie realizować cele, zadania i funkcje przypisane określonej profesji.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że w praktyce społeczno-zawodowej najczęściej eksponowane są kwalifikacje formalne i rzeczowe². Te pierwsze związane są z formalnym statusem wykształcenia zawodowego, natomiast drugie są nabywane i doskonalone w toku konkretnego działania, użytecznego dla wykonywanej pracy.

¹ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1996, s.146-147.

² Z. Nowakowski, *Nadmiarowy model kwalifikacji*, Zeszyty Naukowe AON nr 1, Warszawa 2000.

Przedstawione powyżej ujęcia pozwalają wyrazić istotę oraz zawartość rzeczową kwalifikacji profesjonalnych, jakie powinni posiadać oficerowie. Można, więc stwierdzić, że **kwalifikacje oficera-dowódcy** stanowią część ogólnie pojętych wojskowych kwalifikacji zawodowych, zapewniających sprawne i skuteczne pełnienie funkcji kierowniczych (dowódczych) oraz administracyjnych w warunkach pokoju, kryzysu oraz wojny.

W okresie pokoju najczęściej utożsamia się je z odpowiednim przygotowaniem dowódców do kierowania podległymi zespołami ludzkimi, organizowania i prowadzenia działalności szkoleniowej, administrowania powierzoną jednostką wojskową oraz utrzymania jej gotowości bojowej. Działalność szkoleniowa ukierunkowana jest na rozwijanie, kształtowanie oraz doskonalenie wartości, postaw i zachowań żołnierzy zgodnie z celami polityki obronnej państwa, wymogami służby wojskowej, a także przewidywanym charakterem działań zbrojnych. Podkreślić należy, że zakres i jakość kwalifikacji dowódczych wyznaczają prawidłowości edukacyjne natury ogólnej (obejmujące zbiór przeświadczeń i założeń na temat pożądanego przygotowania kierowników i organizatorów życia społeczno-zawodowego), specyficzne cechy zawodu wojskowego oraz funkcje i zadania realizowane przez siły zbrojne.

Otrzymane w toku badań wnioski wskazują, że tradycyjne przygotowanie oficerów do procesu dowodzenia, oparte na kanonach nauk wojskowych (wojennych) implikujących zakres zachowania i działania, należy wzbogacić nową problematyką odpowiadającą bieżącym i przewidywanym potrzebom sił zbrojnych. Takie ujęcie przygotowania, charakterystyczne dla „**nadmiarowej**” wykładni kwalifikacji zawodowych, może być propozycją innego rozwiązania niż dotychczasowa standardowa edukacja dowódców.

Analiza istoty oraz założeń „**nadmiarowego**” podejście do kwalifikacji wykazała, że zostało ono wykreowane jako postulowany kierunek przemian w kształceniu i doskonaleniu zawodowym nauczycieli. A. Kotusiewicz i H. Kwiatkowska w następujący sposób scharakteryzowały nadmiarową istotę przygotowania zawodowego kadry dydaktycznej: *W działaniu trudno o bezpośrednią prostą użyteczność zdobytych kwalifikacji. Operowanie wiedzą na poziomie skuteczności wymaga pew-*

nego nadmiaru informacji, a więc pozornie wydawałoby się zbędnych kwalifikacji. Tymczasem stanowią one obszar koniecznej swobody działania i zarazem warunkują swoiste poznawcze bezpieczeństwo nauczyciela¹.

Przenosząc „nadmiarowości” na ogólnie pojęte przygotowanie pracowników do wykonywania zawodu, stwierdzono, że bywa ona różnie nazywana i interpretowana. Na przykład wielu andragogów niemieckich, zajmujących się pedagogiką pracy, utożsamia nadmiarowość z poszczególnymi rodzajami nowych kwalifikacji zawodowych, adekwatnych dla współczesnego stanowiska pracy, zaliczając do nich m.in.:

- **kwalifikacje kluczowe** - obejmujące oprócz sprawności typowych dla wykonywanej umiejętności pracownika związane z planowaniem, realizacją i kontrolą własnej działalności zawodowej;
- **kwalifikacje bazowe** - umożliwiające taki tok myślenia, który pozwala na przyczynowo-skutkowe rozumienie sytuacji oraz zdarzeń zawodowych; tak, więc myślenie, które możemy nazwać analitycznym, ma służyć tworzeniu rozwiązywaniu problemów oraz wypracowaniu optymalnych decyzji działania;
- **kwalifikacje horyzontalne** (perspektywiczne) - sprzyjające samodzielnemu, przetwarzaniu i przyswajaniu informacji użytecznych ze społeczno-zawodowe punktu widzenia. Kwalifikacje te, preferujące potrzebę samokształcenia zawodowego sprzyjają dostosowaniu się pracowników do zróżnicowanych potrzeb i wymogów współczesnego oraz przyszłego rynku pracy.

Założenia koncepcji nadmiarowości wskazują także, że wymienione kwalifikacje cechuje:

- **uniwersalizm** – przejawiający się w tym, że są one pożądane praktycznie w każdym zawodzie i przydatne dla większości współczesnych stanowisk pracy;
- **intelektualizm** – eksponujący, w głównej mierze, sprawności umysłowe pracowników warunkujące ich samodzielność myślenia i działania zawo-

¹ P. Kwiatkowska, A. Kotusiewicz (red.), *Nauczyciele nauczycieli*. Warszawa - Łódź 1992, s. 126.

dowego;

- **prospektywność** - pozwalająca na twórcze dostosowanie się do perspektywicznych potrzeb rynku pracy i zmiennych sytuacji społeczno-zawodowych.

W odniesieniu do tak ujętej nadmiarowości otrzymane wnioski wskazują, że określenie sylwetki zawodowo-osobowej odnoszącej się do kwalifikacji absolwentów uczelni wojskowej należy przenieść na grunt współczesnej edukacji zawodowej oficerów. Zasadność owej asymilacji znajduje potwierdzenie w poglądach teoretyków i praktyków wojskowych na temat współczesnej wykładni przygotowania profesjonalnego oficerów.

Jedna z bardziej interesujących koncepcji przedstawiona została przez Bogdana Szulca. Opowiadając się za potrzebą dowartościowania akademickiego procesu kształcenia kadr dowódczo-sztabowych wskazuje on że, *...akademia (dot. Akademii Obrony Narodowej) nie może kształcić wąsko - typowych specjalistów - lecz wszechstronnie przygotowanych oficerów zdolnych do kierowania zespołami ludzimi i dużymi organizacjami. Stąd też propozycja wyodrębnienia płaszczyzn kształcenia, wynikających z czynności zawodowych absolwenta i potrzeb ogólnospołecznych.*

***Płaszczyzna pierwsza** powinna dotyczyć - ogólnie rzecz biorąc - wszelkich problemów związanych z organizowaniem i zarządzaniem, a nawet bardziej ogólnie problemów prakseologicznych.*

***Płaszczyzna druga** obejmować może wszelkie kwestie dotyczące kontaktów z ludźmi - oddziaływania na nich, wychowania, wpływania na sferę motywacyjną itp.*

***Płaszczyzna trzecia**, o charakterze instrumentalnym zarządzania, może obejmować prawno-administracyjne problemy funkcjonowania organizacji (jednostek, instytucji) wojskowych¹.*

Wszystkie wymienione sfery dotyczą działalności w głównej mierze w okresie pokojowym.

***Płaszczyzna czwarta** - przygotowująca głównie do wojny - obejmować po-*

¹ B. Szulc, *Możliwości przemian rozwojowych w wyższym szkolnictwie wojskowym. Antynomie - Paradygmaty - Kierunki przemian*, Warszawa 1995, s. 66-68.

winna problemy prowadzenia działań, rozpatrywania problemów walki i operacji, a także przygotowania działań dowództw, sztabów i wojsk.

Płaszczyzna piąta zawierać może wszystkie te treści, które wpływają w sensie ogólny *W* na sprawność intelektualną i psychofizyczną oficera, poszerzają jego wiedzę o świecie, środowisku i samym sobie.

Analiza literatury wykazała, że za nadmiarowością kwalifikacji zawodowych wojskowej kadry decydenckiej opowiada się także Ryszard Stępień. Uważa on dogłębne humanistyczne przygotowanie oficerów za nieodzowne dla ich zawodowej sprawności, zgodnej z progresywnymi założeniami współczesnej edukacji oraz nowymi wymogami pracy dowódczej: *Priorytet w edukacji kadr oficerskich można, zatem sformułować następująco: kształcąc wysokiej klasy specjalistę wojskowego, mającego w swoim zawodzie wpisany codzienny kontakt z innymi ludźmi (podwładnymi, przełożonymi), należy wyposażyć go w niezbędną wiedzę i ukształtować jego umiejętności oraz system wartości poprzez odpowiednio skonstruowany program przedmiotów humanistycznych. Uzasadnienia tak sformułowanego priorytetu należy upatrywać zarówno w wynikach badań pedagogicznych, w okresie zmiany społecznej oraz edukacyjnej, jak i w zdecydowanym odejściu polskiej pedagogiki od adaptacyjnej doktryny oświaty. Jej alternatywą stała się doktryna edukacji krytyczno-kreatywnej, wymagającej od nauczycieli, a więc i od kadry oficerskiej śmiałego wychodzenia poza statyczne schematy i procedury działań oraz liczenia się z oczekiwaniami studentów (podchorążych). Szczególnie ważne wydają się takie umiejętności kluczowe wojskowych nauczycieli akademickich i słuchaczy jak komunikowanie się, współdziałanie, bycie liderem, korzystanie ze środków przetwarzania informacji i wreszcie planowanie oraz realizowanie permanentnego, samo dzielnego uczenia się¹.*

Przedstawione powyżej odniesienia do nadmiarowego wymiaru przygotowania zawodowego oficerów, prezentowane przez przedstawicieli środowiska wojskowego, są tożsame z poglądami zagranicznych teoretyków, zajmujących się problematyką militarną. Za przykład mogą tu posłużyć opinie na temat wojskowego

¹ R. Stępień, *Priorytety w teorii i praktyce kształcenia kadr oficerskich a wymogi pracy szkoleniowo-wychowawczej* [w:] M. Kucharski (red.), *Przygotowanie studentów uczelni wojskowych i oficerów do pracy szkoleniowo-wychowawczej*, Warszawa 1996, s. 14.

przygotowania zawodowego, wyrażone przez M. Howarda (profesora Uniwersytetu w Yale) oraz A. Tofflera (współtwórcy obecnej doktryny militarnej USA oraz autora szczególnie przydatnej dla sił zbrojnych książki „Wojna i antywojna”, wydanej w Polsce w 1997 roku).

Pierwszy z nich, tj. Sir Michael Howard, stwierdził: *W jaki sposób możemy pogodzić zarówno szerokość jak i głębokość wiedzy technicznej i przyrodniczej wymaganej do mistrzowskiego opanowania, narastającej z każdym dniem, w każdej z dziedzin, a szerszym zrozumieniem ludzkości i samego siebie, które nabywane jest za sprawą studiowania przedmiotów humanistycznych (...). We współczesnych i przyszłych warunkach dowódcy nawet bardzo małych jednostek znaj da się prawdopodobnie w sytuacji politycznej, kiedy dojrzały sąd i zrozumienie sytuacji może uchronić ich od katastrofalnych błędów. Historia stosunków międzynarodowych, nauki społeczne, studia strategiczne, studia obszarów działań, języki, wszystkie one konkurują z tak zwaną „twardą nauką” o drogocenny czas w programach nauczania. A i samo kształcenie musi konkurować ze szkoleniem wojskowym i zajęciami praktycznymi przewidzianymi dla młodych oficerów. Im mniejsze stają się siły zbrojne, a wszystkie z nich stają się obecnie istotnie mniejsze, tym jest bardziej prawdopodobne, że konkurencja ta stanie się bardziej intensywna i tym trudniej będzie przedmiotom humanistycznym stawić czoła przedmiotom technicznym. Ale muszą one stawić im czoła, gdyż technicy wojskowi nie stają x' dobrymi dowódcami zarówno w czasie wojny, jak i pokoju¹.*

Z kolei drugi, tzn. A. Toffler, charakteryzując armię odpowiadającą wyzwaniom „trzeciej fali” (tj. cywilizacyjny epoki informacyjnej), napisał: *Nowe wojsko potrzebuje żołnierzy, którzy potrafią posługiwać się swoim umysłem, którzy zdolni są porozumieć się z przedstawicielami różnych narodów i różnych kultur, którzy tolerują dwuznaczność, przejmują inicjatywę i zadają pytania nawet wówczas, gdy prowadzą one do kwestionowania autorytetu. (...) Zmieniona natura wojny przypisuje coraz większą wartość wykształceniu i znajomości przedmiotu, a coraz mniejszą staromodnemu machismo i brutalnej sile².*

¹ M. Howard, *Edukacja wojskowa: zadanie dla przyszłości* [w:] *Rola szkolnictwa wojskowego w restrukturyzacji Sił Zbrojnych*, Warszawa 1995, s. 180-181.

² A. i H. Toffler, *Wojna i antywojna*, Warszawa 1997, s.108.

Przedstawione poglądy i rozważania uznano w toku badań za reprezentatywne oraz kierunkowe dla analizy nadmiarowej zawartości podstawowych składników kwalifikacji zawodowych współczesnego oficera-dowódcy w postaci:

- określonego systemu wartości społeczno-moralnych,
- wiedzy profesjonalnej i ogólnorozwojowej,
- sprawności umysłowej (myślenia) wraz z umiejętnościami teoretycznymi,
- operacyjnych umiejętności praktycznych.

4.2. System wartości absolwenta Wydziału Wojsk Lądowych

Analizując sylwetkę zawodowo-osobową absolwentów studiów i kursów realizowanych w Wydziale Wojsk Lądowych stwierdzono, że istotny komponent ich kwalifikacji zawodowych stanowi osobowościowa sfera wartości, wyznaczająca ich stosunek do otaczającej rzeczywistości społecznej, wykonywanej pracy oraz do siebie samego.

Również profesji wojskowej przypisuje się określony system wartości zawierający w sobie zalecane i obowiązujące imperatywy typu uniwersalnego (ogólnoludzkiego), narodowego (państwowotwórczego) i zawodowego (charakterystyczne dla służby wojskowej). Przedstawiony podział wartości (norm, reguł), pomimo wysokiego stopnia uogólnienia, można uznać za pomocny dla określenia aksjologicznego wymiaru społeczno-zawodowej funkcjonalności oficerów-dowódców.

Dokonując syntezy wniosków cząstkowych można stwierdzić, że edukacja aksjologiczna w Wydziale Zarządzania i Dowodzenia, dla której podłoże stanowią wcześniej wymienione podstawowe grupy norm i reguł, powinna być ukierunkowana na realizację programów odzwierciedlających szczególnie pożądaną w służbie wojskowej oraz działaniach na rzecz państwa hierarchię wartości. Miałoby to służyć kreowaniu refleksyjno-praktycznych postaw absolwentów Wydziału, kształtujących ich intelektualno-egzystencjalny stosunek do otaczającej rzeczywistości. Nadmiarowość tak pojętej edukacji mogłaby objąć przygotowanie absolwentów Wydziału, w tym zwłaszcza oficerów, do:

- **życia szeroko pojętego**, zgodnego ze standardami społeczno-cywilizacyjnymi i kulturowymi, implikowanego pytaniem: *Jak mam się zachować i co mam robić?*;
- **samoskonalenia**, w myśl przyjętych wartości, ideałów i celów życiowych, nawiązującego do pytania *Jakim mam być?*;
- **racjonalnego i sprawnego myślenia oraz działania**, wyznaczającego zakres i głębi aktywności społeczno-zawodowej, dla tego rodzaju przygotowania za adekwatne można zadać pytanie *Jak mam żyć?*

Spośród dużej różnorodności stylów życia, warunkujących poznawczą i praktyczną aktywność jednostki, na szczególną uwagę zasługują: style życia podsycone ku sobie, ku innym, ku światu, ku dobrom duchowym lub materialnym, styl dystansowany, życie zaangażowane, styl życia twórczego¹.

Proponowane zakresy edukacji aksjologicznej oficerów wskazują jednoznacznie na osobowotwórczy charakter wartości. Wynika z tego, że aksjologia w odniesieniu do wojskowa powinna w dużej mierze nawiązywać do problematyki osobowości, szczególnie odwołując się do poznawczych koncepcji natury ludzkiej. W postulowanym przez wielu pedagogów i psychologów² modelu osobowości efektywnej można wyraźnie dostrzec motywotwórczą rolę wartości w życiu i pracy człowieka. Zdaniem C. Matuszewicza wartości kształtujące osobowość pełnią następujące funkcje³:

1. *Spełniają kryterium wyboru dążeń ogólnospołecznych. Warunkują, więc dążenia zbiorowości do określonych wartości umodelowanych na ideał;*
2. *Funkcjonują jako standard wyboru indywidualnej drogi życia w ramach określonego społeczeństwa. Pod ich wpływem kształtują się wizje potrzeb, celów i kierunków dążeń;*
3. *Funkcjonują jako standard integracji jednostki ze społeczeństwem poprzez regulowanie współżycia jednostki z otoczeniem oraz uświadomienie jednostce jej osobowego i społecznego charakteru;*

¹ B. Suchodolski, *Kształt życia*, Warszawa 1982; tenże, *Kim jest człowiek*, Warszawa 1985; T. Ślipko, *Etos chrześcijański. Zarys etyki szczegółowej*, Kraków 1974.

² Między innymi K. Obuchowskiego, J. Kozielskiego, J. Reykowskiego, W. Szewczuka, Z. Kosyrza.

³ C. Matuszewicz, *Psychologia wartości*, Poznań 1975, s. 41-42.

4. *Różnicują sferę osobowości ludzkiej, a tym samym dążenia człowieka. Ogólnospołeczny system wartości wpływa na osobowość jednostek kształtując ich postawy, zachowania i dążenia.*

W świetle powyższych wskazań można stwierdzić, że „osobowość” i „wartość” to kategorie wzajemnie się warunkujące. Nie jest bowiem możliwe kształtowanie osobowości bez odpowiedniej hierarchii wartości przyjętej m.in. w procesie edukacji. Dotyczy to również wojskowej refleksji aksjologicznej, która powinna w sposób znaczący dowartościować przygotowanie zawodowe oficerów pod względem wolicjonalno-emocjonalnym oraz intelektualno-działaniowym.

Postulowany dziś w teorii i praktyce wojskowej system wartości społeczno-moralnych integruje w sobie wartości tradycyjnie przypisane profesji wojskowej z wartościami stanowiącymi wynik obecnych przeobrażeń zachodzących w naszym kraju, w tym również w naszych siłach zbrojnych. Powstały w 1995 r. kodeks honorowy oficera Wojska Polskiego nawiązuje do elitarności zawodu wojskowego, stawiając na pierwszym miejscu - honor i godność. Do najistotniejszych skodyfikowanych wskazań mających swoje odniesienie do sylwetki zawodowo-osobowej możemy zaliczyć następujące stwierdzenia¹:

- *Każdego oficera w czasie służby i poza służbą powinny charakteryzować następujące cechy: patriotyzm, męstwo, wierność, sprawiedliwość, solidarność, koleżeństwo oraz sprzeciwianie się złu;*
- *Godność oficera, czyli jego wartość osobowa, wypływa z naturalnej godności każdego człowieka i z faktu podjada szczególnych zobowiązań w ofiarnej, żołnierskiej służbie dla Ojczyzny;*
- *Honor oficera to szacunek dla jego godności i w razie potrzeby jego obrona;*
- *Honor korpusu oficerskiego przejawia się w jedności i wzajemnym poszanowaniu oficerów. Naruszenie honoru oficera narusza honor korpusu;*
- *Zasadą honorowego postępowania oficera Wojska Polskiego jest wierność przysiędze wojskowej, umiłowanie Ojczyzny, mówienie prawdy i szacunek dla drugiego człowieka.*

¹ Zob. Kodeks honorowy oficera Wojska Polskiego, Warszawa 1995.

Należy zaznaczyć, że immanentną część wojskowej etyki zawodowej stanowi etyka walki zbrojnej rozumiana jako: *...historycznie zmienny zbiór norm regulujących zachowanie się względem siebie stron walczących. Celem tych przepisów jest wykluczenie z walki zbytniego okrucieństwa, ograniczenie niezbędnych cierpień, eliminacja poczynań szczególnie drastycznych i niekoniecznych dla uzyskania zwycięstwa, choćby one zwycięstwo to przyspieszały*¹. W ramach etyki walki zbrojnej istotne znaczenie, z moralnego punktu widzenia, należy przypisać czterem grupom sprawności żołnierskich, do których J.M. Bocheński zaliczył:² prawość, męstwo, posłuszeństwo i sprawność decyzji bojowej. Obecnie etykę walki zbrojnej można uznać za część składową prawa wojennego, w tym głównie międzynarodowego prawa humanitarnego, kierującego się względami humanitarnego obchodzenia się z osobami wyłączonymi z walki i ludnością cywilną.

Zaprezentowany zbiór normatywnych zaleceń etycznych, jakie należy ujmować w sylwetkach zawodowo-osobowych absolwentów WZiD można uznać za podstawowy i jednocześnie charakterystyczny dla klasycznego ujęcia. Nie oddaje on jednak w pełni złożoności problematyki związanej z postulowanym obecnie systemem wartości społeczno-moralnych współczesnego decydenta wojskowego. Zgodnie z przyjętą tezą o osobowo-twórczej roli edukacji aksjologicznej oficerów wymaga on nadmiarowego wzbogacenia o te wartości i cechy, które w myśl progresywnych założeń nowoczesnego kształcenia, powinny warunkować ich kreatywną zdolność profesjonalną. Mając to na uwadze do szczególnie pożądanых intra- i interpersonalnych przymiotów oficera-dowódcy zaliczyć możemy m.in.:

- wartości sprzyjające ogólnemu rozwojowi osobowemu, tzn. wartości poznawcze, umysłowe, estetyczne i kulturowe;
- wartości, cechy interakcyjne przejawiające się: wysoką kulturą osobistą, opanowaniem, ekstrawertywnością, komunikatywnością, asertywnością, taktem i rozsądkiem;
- wartości, cechy allocentryczne obejmujące życzliwość, empatię, zaufanie, tolerancję, bezinteresowność oraz humanitaryzm;
- wartości, cechy utylitarne (pragmatyczne)decydujące o zaangażowaniu,

¹ A. Sarapata (red.), *Etyka zawodowa*, Warszawa 1971, s. 279.

² Zob. J.M. Bocheński, *De Virtute Militari. Zarys etyki wojskowej*, Kraków 1993.

inicjatywie, pracowitości, samodzielności, wytrwałości, samodyscyplinie i skuteczności poczynań praktycznych.

Wymienione wartości i dyspozycje wraz z normatywnymi regułami etycznymi mogą stanowić aksjologiczne podłoże dla inteligentnego i zarazem sprawnego funkcjonowania współczesnego oficera-dowódcy.

4.3. Wiedza profesjonalna i ogólnorozwojowa absolwenta Wydziału Wojsk Lądowych

Wyzwania, będące skutkiem przemian, stojące przed Siłami Zbrojnymi RP wymagają innowacyjnego spojrzenia na merytoryczny zakres przygotowania kierowniczej kadry oficerskiej. Wiedza, jako podstawowy składnik kwalifikacji zawodowych, powinna w głównej mierze warunkować kierunek i jakość przemian w sposobie myślenia oraz działania absolwentów Wydziału Zarządzania i Dowodzenia. Wnioski otrzymane w toku badań wykazały, że tworzeniu nowych obszarów wiedzy wojskowej sprzyja nie tylko pozytywne ustosunkowanie się do przeobrażeń zachodzących w teorii poznawczej, ale również pragmatyczna analiza wymogów związanych z praktyką dowodzenia oraz szeroko pojętą działalnością służbową oficerów.

Analizując zakres wiedzy, jaką posiadać powinni absolwenci Wydziału założyć należy, że w skład wiedzy wojskowej dowódców wchodzi **wiedza profesjonalna** oraz **ogólnorozwojowa** (ogólna). W ramach pierwszej z nich, tj. wiedzy profesjonalnej, możemy wyróżnić wiedzę stricte specjalistyczną oraz ogólnozawodową. Z kolei drugi rodzaj wiedzy, tzn. wiedzy ogólnorozwojowej, obejmuje te dziedziny i subdyscypliny naukowe, które decydują o poziomie i statusie wykształcenia ogólnego oficerów-dowódców. Z podziału nauk wojskowych, dokonanego przez R. Wróblewskiego¹, wynika, że wiedza profesjonalna kadr dowódczo-sztabowych opiera się na znajomości treści poznawczych z zakresu:

¹ Zob. R. Wróblewski, *Teoria sztuki wojennej a strategia wojskowa (zarys problemu wzajemnych relacji)*, Zeszyty Naukowe AON nr 3, Warszawa 1996, s. 11-30.

- strategii,
- sztuki operacyjnej,
- taktyki.

Natomiast strukturalno-funkcjonalne specjalności obejmują jego zdaniem:

- naukę o dowodzeniu siłami zbrojnymi,
- naukę o organizacji i mobilizacji wojsk,
- naukę o zabezpieczeniu operacji i działań bojowych.

Wieloaspektowy zakres przedmiotu badań nauk wojskowych wymaga, w ocenie R. Wróblewskiego, ścisłego współdziałania z „naukami pogranicza”. Sugerując się tym wskazaniem, istoty uzupełnienia wiedzy profesjonalnej wiedzą ogólnorozwojową należało się doszukiwać w tychże właśnie naukach (tzn. „naukach z pogranicza”) zawierających¹ w sobie:

1. Nauki humanistyczne w postaci:
 - pedagogiki wojskowej,
 - psychologii wojskowej,
 - socjologii wojska,
 - ekonomiki obrony i ekonomiki wojskowej,
 - historii sztuki wojennej,
 - historii wojska itp.
2. Nauki techniczne, a w nich przede wszystkim:
 - inżynierię wojskową,
 - balistykę itp.
3. Nauki medyczne, tj.:
 - chirurgię polową,
 - internę polową,
 - organizację ochrony zdrowia itp.
4. Nauki o Ziemi tzn.:
 - geografę wojenną,
 - topografię wojskową itp.

Odnosząc się do powyższej klasyfikacji Z. Nowakowski nie neguje zasadno-

¹ Tamże, s. 30.

ści przedstawionej typologii nauk wojskowych, implikującej w rzeczywistości zakres kierunkowego i ogólnego przygotowania oficerów, chociażby ze względu na jej logiczną przejrzystość oraz fakt, że jest to jedna z niewielu prób usystematyzowania tychże nauk podjęta na przestrzeni kilku ostatnich lat. Wskazuje jednak, że należałoby się zastanowić nad jej modyfikacją i dowartościowaniem. Dotyczy to przede wszystkim obszarów wiedzy ogólnozawodowej i ogólnorozwojowej współczesnego dowódcy. Wydaje się, że „nowatorskie” kreowanie zakresu wiedzy ogólnozawodowej, sprowadzające się do mechanicznego transponowania na jej grunt coraz to nowszych dyscyplin naukowych, bez ich uprzedniej operacjonalizacji, jest zabiegiem zbyt ogólnikowym i niewiele wnoszącym do rozwoju teorii wojskowej. Za przykład może tu posłużyć psychologia, która w ogólnym rozumieniu powinna znaleźć się wśród nauk ogólnorozwojowych. Jednakże ze względu na zróżnicowany przedmiot zainteresowań można ją zakwalifikować zarówno do wymienionej grupy, tj. ogólnorozwojowej (dot. m.in. psychologii: ogólnej, osobowości, porównawczej, rozwojowej etc.), jak i do pożądanej wiedzy ogólnozawodowej (dot. m.in. psychologii: organizacji i zarządzania, pracy, społecznej). Podobnie jest traktowany proces asymilacji innych dyscyplin i dziedzin wiedzy. Dlatego też należy uznać za słuszne i wskazane podejście kreujące nowe obszary przygotowania zawodowego decydentów wojskowych w oparciu o ich funkcjonalno-zadaniowy wymiar działania. A zatem, w myśl przyjętego założenia, wiedza ogólnozawodowa powinna odpowiadać nowym imperatywom współczesnej edukacji oraz funkcjom (rolami pełnionymi przez dowódców podczas wykonywania różnorodnych zadań służbowych)¹.

Przeprowadzona analiza wykazała, że specyfika oraz złożoność realiów wojskowych upoważniają do przypisania oficerom-dowódcom m.in. następujących ról (funkcji) ogólnozawodowych:

- roli menedżera,
- roli przywódcy (lidera),
- roli eksperta,
- roli negocjatora,
- roli pedagoga (andragoga).

¹ Z. Nowakowski, *Nadmiarowy model kwalifikacji*, Zeszyty Naukowe AON nr 1, Warszawa 2000.

Efektywna realizacja wyżej wymienionych ról, implikowanych rodzajem funkcji społeczno-zawodowych, wymaga odpowiedniego przygotowania dowódcy pod względem merytorycznym. W związku z tym do szczególnie pożądaných **obszarów wiedzy ogólnozawodowej** można zaliczyć:

- **wiedzę menedżerską** - opartą na znajomości szeroko pojętych prawideł prakseologicznych służących skutecznemu i efektywnemu myśleniu oraz działaniu. Za podstawę tejże wiedzy należy uznać teorię i organizację zarządzania zawierającą problematykę kierowania, rządzenia, administrowania i dowodzenia. Należy zaznaczyć, że transpozycja wiedzy menedżerskiej na grunt wojska może nie tylko usprawnić kierowanie (dowodzenie) zespołami ludzkimi, ale również zarządzanie zasobami rzeczowymi, fiskalnymi i informacyjnymi poszczególnych jednostek i instytucji. Jednakże najważniejszym dla pracy dowódczej wydaje się być podmiotowy aspekt kierowania, wymagający dogłębnej znajomości wiedzy z zakresu: psychologii zarządzania, socjologii organizacji i zarządzania, teorii systemów, logiki, ergonomii, teorii decyzji, pedagogiki pracy itp.,
- **wiedzy użyteczną dla przywódcy** - pozwalającą na umiejętne kreowanie i kształtowanie stanów emocjonalnych podwładnych, sprzyjających ich zaangażowanemu uczestnictwu w realizacji różnorodnych celów i *zadań* służbowych. W tej sytuacji za wielce pomocną należy uznać znajomość stymulacyjnych metod i technik oddziaływania na jednostki oraz grupy społecznej. Takie rodzaje motywowania jak motywowanie poprzez cele, zadania, delegowanie uprawnień, komunikację i uczestnictwo powinny w sposób istotny dowartościować style dowodzenia preferowane przez współczesnych dowódców. Wymaga to jednak właściwego przygotowania m.in. z następujących dziedzin: psychologii różnicowej i psychologii motywacji (w tym znajomości teorii cech, teorii zachowań, teorii sytuacyjnej), psychologii postaci, psychospołecznej teorii ludzkich możliwości, a także pedagogiki i psychologii społecznej,
- **wiedzę ekspercką** - z zakresu wcześniej wymienionych podstawowych i strukturalno-funkcjonalnych nauk wojskowych, wzbogaconą wiadomo-

ściami na temat bieżących, a także przewidywanych kierunków rozwoju polityki obronnej, strategii, taktyki, organizacji sił zbrojnych oraz techniki wojskowej,

- **wiedzę niezbędną dla negocjatora** - umożliwiającą rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych i grupowych, przekonywanie do własnych racji, wspólne wypracowywanie kluczowych decyzji, umiejętne prowadzenie rozmów i dyskusji. Przygotowanie do tego typu zachowań i działań należałoby oprzeć na znajomości wiedzy m.in. z teorii komunikowania społecznego i interpersonalnego (włącznie z problematyką autoprezentacji kultury języka oraz teorii komunikacji niewerbalnej,
- **wiedzę pedagogiczną** (w szczególności andragogiczną) - służącą organizowaniu i animowaniu procesów szkoleniowo-wychowawczych, promowaniu rozwoju osobowo-zawodowego podwładnych oraz obiektywnemu ocenianiu ich postaw i zachowań, kształtowaniu odpowiedniej kultury kierowania (dowodzenia) zespołami żołnierskimi, a także umiejętnemu doborowi ludzi (w sensie ich społeczno-zawodowych kwalifikacji i możliwości psycho-intelektualnych) do celów i zadań realizowanych przez jednostkę wojskową. Niniejsza wiedza wymaga znajomości m.in. pedagogiki dorosłych, dydaktyki dorosłych, pedeutologii, psychologii wychowawczej oraz psychologii człowieka dorosłego.

Powyższe wnioski wskazują na potrzebę interdyscyplinarnego przygotowania oficerów do działalności dowódczej, a tym samym wykreowania nadmiarowej wykładni wiedzy ogólnozawodowej.

Z kolei zakres wiedzy ogólnorozwojowej kadry dowódczej - kierowniczej powinien być implikowany aktualnym cywilizacyjnym postępem społecznym oraz narodowym i koalicyjnym (dot. NATO) charakterem naszych sił zbrojnych. Wymienione determinanty wskazują na to, że oficer-dowódca powinien być:

- wzorem obywatela,
- rzecznikiem interesów obronności państwa,
- reprezentantem wojska w społeczeństwie,
- refleksyjnym praktykiem intelektualnie przygotowanym do krytycznego

postrzegania zastanej rzeczywistości i twórczego jej przekształcania,
- Europejczykiem.

Niniejsze postulaty można uznać za kierunkowe dla nadmiarowej wykładni ogólnego przygotowania oficerów do życia i służby wojskowej w przededniu XXI wieku. Aby podołać tym wyzwaniom, należałoby **kształcenie ogólnorozwojowe** oficerskiej kadry dowódczej podporządkować, w większym niż dotychczas stopniu, podstawowej znajomości m.in.:

1. **Prawa**, w tym prawa publicznego, w tym elementów prawa międzynarodowego), wspólnotowego (europejskiego) wraz z podstawowymi międzynarodowymi aktami prawnymi, a także prawa międzynarodowych konfliktów zbrojnych i związanych z nim konwencji.
2. **Politologii** obejmującej problematykę szeroko pojętych stosunków międzynarodowych ze szczególnym eksponowaniem sfery wojskowej (militarnej).
3. **Filozofii**, a w jej ramach filozofii społecznej, moralnej oraz antropologii filozoficznej.
4. **Etyki**, a konkretnie etyki zawodu wojskowego oraz etyki ekologicznej znajdującej się w obszarze zainteresowań bioetyki.
5. **Socjologii**, tj. socjologii ogólnej, socjologii psychologicznej i moralnej oraz socjologii wojska.
6. **Kulturoznawstwa** z ukierunkowaniem na obyczaje cywilizacyjne i dorobek kulturowy (również wojskowy) państw europejskich.
7. **Informatologii** (tzn. nauki o informacji), w ujęciu prakseologicznym, warunkującej sprawne pozyskiwanie, gromadzenie i przetwarzanie informacji, w tym również wojskowej informacji naukowej, z wykorzystaniem najnowszych technologii i technik, tj. techniki elektronicznej (komputerowej), repro- i mikrograficznej, telekomunikacyjnej oraz multimedialnej.
8. **Problematyki public relations** pomocnej w kształtowaniu pozytywnego wizerunku wojska w społeczeństwie. Ważna byłaby tu znajomość zasad, form i metod współpracy oraz komunikowania z przedstawicielami mass mediów oraz liderami życia polityczno-społecznego.

9. **Zarządzania** w odniesieniu do realizacji czynności w ramach funkcji zarządzania, zastosowania metod zarządzania w usprawnianiu pracy własnej i funkcjonowania organizacji oraz umiejętnego kształtowania procesów personalnych i organizacyjnych.

Należy również wspomnieć o biegłej znajomości wybranych języków obcych umożliwiających korzystanie ze światowego dorobku nauki i kultury, w tym zwłaszcza języka angielskiego stanowiącego współcześnie uniwersalne narzędzie komunikowania.

Otrzymane w toku badań wnioski wskazują także na fakt, że do wymienionych powyżej można dodać jeszcze szeroki zbiór nauk i dyscyplin użytecznych dla ogólnego rozwoju współczesnych dowódców. Wynika to chociażby z obecnych dynamicznych zmian, wymagających nowych kierunków dociekań teoriopoznawczych. Niemniej jednak wyeksponowane obszary wiedzy można uznać za pomocne dla dowartościowania, w sensie nadmiarowym, dotychczasowej edukacji zawodowej oficerskich kadr dowódczych.

4.4. Sprawność umysłowa i umiejętności

Odnosząc się do określenia sylwetki absolwenta studiów i kursów realizowanych w Wydziale Wojsk Lądowych przyjęto, że sprawność umysłowa to gotowość umysłu ludzkiego do podejmowania oraz rozwiązywania problemów, zadań wymagających ukierunkowanej (tj. świadomej i celowej) aktywności intelektualnej¹. Należy nadmienić, że sprawność umysłu zależy w głównej mierze od wzajemnie ze sobą powiązanych procesów:

- postrzegania,
- zapamiętywania,
- uwagi,
- myślenia.

W aktywności intelektualnej, stanowiącej istotę sprawności umysłowej, naj-

¹ Z. Nowakowski, *Nadmiarowy model kwalifikacji*, Zeszyty Naukowe AON nr 1, Warszawa 2000.

częściej wyróżnia się trzy grupy czynności obejmujące: sferę orientacyjną, decyzyjną i wykonawczą. W związku z tym, jak proponuje Z. Paleski¹, aktywność intelektualna powinna zawierać aktywność poznawczą, operacyjną i wykonawczą.

Analiza relacji zachodzących pomiędzy tymi elementami wykazała, że za główny strukturotwórczy składnik pracy umysłowej można uznać myślenie, które występuje we wszystkich jej fazach. Wydaje się zatem, że sprawność umysłową oficerów należy przede wszystkim utożsamiać z istotą ich aktywnego myślenia oraz umiejętnościami teoretycznymi składającymi się na nie.

Pojęcie „myślenie” bywa zarówno w ujęciu potocznym, jak i naukowym różnie interpretowane. Wynika to ze złożoności procesu myślenia oraz jego wieloaspektowej roli w doznawaniu rzeczywistości i jej przekształcaniu. Najczęściej zakres znaczeniowy tej kategorii określają rozmaite przydawki, kreując w ten sposób różne rodzaje myślenia, do których zaliczyć możemy m.in. myślenie: twórcze, odtwórcze, konkretne, abstrakcyjne, oryginalne, szablonowe, jedno- i wieloaspektowe.

W klasycznym popularnonaukowym rozumieniu myślenie zazwyczaj oznacza:

... czynność poznawania ogólnych i istotnych cech rzeczy i zjawisk oraz stosunków między różnymi elementami rzeczywistości. Te cechy i stosunki nie są dane bezpośrednio w obiektach doświadczenia, dopiero dzięki myśleniu następuje ich oderwanie (abstrahowanie) i uogólnienie. Ponieważ na ogół myślenie pojawia się wówczas, gdy człowiek znajduje się w sytuacji nowej i nie zna gotowego sposobu jej rozwikłania, stąd często utożsamia się je z rozwiązywaniem problemów. Mogą to być problemy o przewadze trudności praktycznych bądź teoretycznych (...). Zależnie od udziału i dominacji elementów zmysłowych i abstrakcji czy od stopnia samodzielności rozróżnia się myślenie praktyczne (w postaci myślenia konkretnego i obrazowo-ruchowego) i myślenie teoretyczne (myślenie abstrakcyjne), myślenie intuicyjne (intuicja) i myślenie racjonalne (dyskursywne), wreszcie myślenie odtwórcze (reproduktywne) i twórcze (produktywne)².

Z wyszczególnionych rodzajów myślenia na szczególną uwagę, z punktu widzenia teorii i praktyki wojskowej, zasługuje myślenie charakteryzujące się prakty-

¹ Zob. Z. Paleski, *Podstawy pracy umysłowej i samokształcenia*, Legnica - Warszawa 1981, s. 11-12.

² W. Okoń, *Nowy słownik...*, wyd. cyt, s. 180.

cyzmem, racjonalnością i twórczością. Również myślenie teoretyczne (abstrakcyjne) powinno sprzyjać kształtowaniu i rozwijaniu kreatywnej wyobraźni operacyjno-taktycznej oficerów. Zmienność, złożoność i niepowtarzalność sytuacji oraz zadań służbowych przemawiają za koniecznością odwołania się do czynnościowej teorii myślenia, zdefiniowanej przez J. Kozińskiego następująco: *Myślenie to zinternalizowana czynność wytwarzania i wyboru informacji, zachodząca w zasadzie w sytuacjach problemowych*¹. Wyeksponowane w definicji informacyjne podłoże operacji myślowych pozwala stwierdzić, że myślenie to proces poznawczy polegający na wytwarzaniu oraz zbieraniu, selekcjonowaniu i przetwarzaniu danych (teoretycznych i empirycznych) w celu aktywnego, twórczego oddziaływania człowieka na określoną rzeczywistość społeczno--zawodową. Przedstawioną wykładnię myślenia można uznać za adekwatną dla pracy umysłowej decydentów wojskowych.

W odniesieniu do tak sformułowanej istoty pojęcia, do podstawowych umiejętności teoretycznych (umysłowych) oficerów-dowódców, stanowiących konsekwencję ich sprawności intelektualnej, można zaliczyć m.in.²:

- umiejętność powodowania powstawania wiedzy produktywnej i jednocześnie użytecznej dla praktyki dowódczej, w zależności od rodzaju i charakteru realizowanych zadań służbowych,
- umiejętność pozyskiwania, gromadzenia, selekcjonowania i przetwarzania informacji szczególnie przydatnych dla pełnionej funkcji,
- umiejętność dostrzegania, identyfikowania i rozwiązywania problemów dowódczo-wychowawczych,
- umiejętność samodzielnego wartościowania nowych tendencji, zjawisk występujących w szeroko pojętej rzeczywistości wojskowej,
- umiejętność ustalania przyczyn powodzeń i niepowodzeń w pracy zawodowej,
- umiejętność rozpoznawania osobowych, środowiskowych i rzeczowych możliwości realizacyjnych założonych celów i zadań służbowych w tym również szkoleniowo-wychowawczych,
- umiejętność sprawnego wytyczania operacyjnych celów i zadań wojsko-

¹ J. Koziński, *Zagadnienia psychologii myślenia*, Warszawa 1986, s. 17.

² Z. Nowakowski, *Nadmiarowy model kwalifikacji*, Zeszyty Naukowe AON nr 1, Warszawa 2000.

- wych,
- umiejętność opracowywania wielowariantowych działań w zależności od warunków i specyfiki przedsięwzięć realizowanych przez jednostkę wojskową,
 - umiejętność samooceny własnych dokonań w zakresie działalności społeczno-zawodowej.

Wyszczególnione przykładowe sprawności umysłowe w pełni korespondują z założeniami nowoczesnego kształcenia profesjonalnego kadry menedżerskiej. Ich nadmiarową istotę należy utożsamiać z intelektualnym dowartościowaniem dotychczasowej edukacji zawodowej oficerów pionu dowódczo-sztabowego.

4.5. Umiejętności praktyczne

Analizując potrzeby w zakresie określenia sylwetki zawodowo-osobowej absolwenta stwierdzono, że współcześnie w coraz większym stopniu zakres kompetencji niezbędnych na poszczególnych stanowiskach pracy determinowany jest przez realne potrzeby praktyki społeczno-zawodowej. Wskazuje to na kluczową rolę sprawności umysłowych w przetwarzaniu wcześniej nabytej wiedzy teoretycznej na wiedzę użytkową. Ma to miejsce w odniesieniu do istoty realizowanych zadań oraz problemów im towarzyszących. Można zatem stwierdzić, że umiejętności praktyczne stanowią finalny produkt wykształcenia oraz doświadczenia nabytego w procesie kształcenia, a później w pracy zawodowej.

W naukach o organizacji i zarządzaniu sprawności praktyczne są utożsamiane z umiejętnościami wykonawczymi (operacyjnymi) decydentów, zaangażowanych w proces kierowania szeroko pojętymi zasobami przedsiębiorstwa. Najogólniej rzecz ujmując, do szczególnie pożądanых obecnie umiejętności kierowniczych, warunkujących sprawne i efektywne działanie, należą¹:

1. **Umiejętności społeczne** rozumiane jako zdolności do współdziałania z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania do skoordynowanej pracy.

¹ Zob. A. Czermiński, M. Czerna, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Gdańsk 1994, s. 43.

2. **Umiejętności organizatorskie** rozumiane jako zdolność postrzegania organizacji jako całości i współzależności jej części, a także zrozumienia w jaki sposób zmiana dowolnej części organizacji wpłynie na całość. Kierownikowi potrzebne są umiejętności koncepcyjne w stopniu umożliwiającym mu dostrzeżenie wzajemnych związków między różnymi czynnikami danej sytuacji tak, aby podjęte działania najlepiej służyły interesom całej organizacji.

Należy nadmienić, że znaczenie umiejętności ogólnokierowniczych rośnie wraz z przechodzeniem na wyższe szczeble zarządzania. Maleje natomiast w tej sytuacji ranga umiejętności specjalistycznych, przypisywanych zazwyczaj niższej kadry kierowniczej¹.

Wnioski otrzymane w toku badań wykazały, że rodzaj i zakres umiejętności kierowniczych oficerów powinien odpowiadać ich pozycji zajmowanej w hierarchii wojskowej. W związku z tym priorytetowo należałoby potraktować sprawności ogólnokierownicze w profesjonalnym przygotowaniu wyższej kadry dowódczej. Z kolei stricte specjalistyczne umiejętności powinni mieć przełożeni podstawowego szczebla dowodzenia, których działanie jest ściśle podporządkowane wąskiemu profilowi zawodowemu określonego stanowiska służbowego lub pełnionej funkcji.

W literaturze przedmiotu analiza kompetencji kierowniczych opiera się na różnorodnych kryteriach. Do najczęściej wymienianych koncepcji, o charakterze utylitarnym, implikujących zakres sprawności zawodowych, należą:

- **koncepcja funkcjonalna** - preferująca sformalizowany, w miarę stały, model umiejętności zawodowych, immanentnie przypisanym konkretnym funkcjom kierowniczym,
- **koncepcja czynnościowa** - postulująca tworzenie zestawu sprawności na bazie uniwersalnych grup czynności charakterystycznych dla danej profesji,
- **koncepcja sytuacyjna** - preferująca zmienny zakres umiejętności kierowniczych w zależności od istoty bieżących zadań i potrzeb przedsiębiorstwa.

Przydatność wymienionych koncepcji dla procesu kreowania zbioru profe-

sjonalnych umiejętności kierowniczych wydaje się być niekwestionowana. Jednak z uwagi na złożoność współczesnego życia społeczno-zawodowego wymagają one połączenia w organiczną całość. Sformułowany postulat pozwala na określenie wymogów charakterystycznych dla komplementarnej wykładni specyfikacji czynności zawodowych.

Formułując zasadnicze wnioski w tym zakresie można stwierdzić, że sylwetka zawodowo-osobowa absolwenta Wydziału Wojsk powinna:

- być dostosowana do specyfiki zawodowej określonego środowiska,
- stanowić wypadkową społeczno-zawodowych celów i zadań realizowanych na prognozowanych dla absolwentów stanowisk pracy,
- uwzględniać potencjał osobowo-rzeczowy, tzn. intelektualny, materialny i organizacyjny,
- odpowiadać resortowym i ogólnospołecznym kryteriom,
- być podatna na wszelkie innowacje oraz na tyle elastyczna, by sprostać nowym perspektywicznym zadaniom profesjonalnym.

W ramach lansowanego zbioru cech i umiejętności praktycznych współczesnego menedżera szczególne znaczenie przypisuje się kreatywnym i społecznym sprawnościom zawodowym. Potwierdzają to wyniki badań opublikowane przez AIESEC (Międzynarodowe Stowarzyszenie Studentów Nauk Ekonomicznych i Handlowych)¹. Zgodnie z nimi nasi pracodawcy oczekują od absolwentów szkół wyższych przede wszystkim przygotowania w zakresie:

- twórczego myślenia i działania,
- umiejętnego rozwiązywania problemów,
- umiejętności negocjowania,
- umiejętności pracy zespole,
- opanowania w sytuacjach stresowych,
- asertywności,
- zdolności przywódczych.

Natomiast wyniki badań przeprowadzonych w 28 krajach, przez AIESEC

¹ Zob. R. Jędrkowiak, K. Kluza, *Czego student powinien oczekiwać od uczelni*, *Businessman* nr 6, Warszawa 1996, s. 24.

oraz *The Prince of Wales Business Leaders Forum*¹, wskazują na następujące pożądane cechy przyszłego menedżera:

- zdolności interpersonalne,
- myślenie strategiczne,
- myślenie w kategoriach globalnych,
- doświadczenie w różnych sektorach,
- łatwość przystosowywania się do nowych sytuacji,
- świadomość zagadnień ekonomiczno-społecznych,
- umiejętności językowe.

Warto zaznaczyć, że kolejność wymienionych cech i sprawności wynika ze stopnia preferencji nadanego im przez respondentów.

Uwzględniając głównie specyfikę służby wojskowej jak też przedstawione rozważania na tematżądanego przygotowania zawodowego absolwentów Wydziału, w tym zarówno kadry oficerskiej, jak również studentów cywilnych, do kluczowych, praktycznych umiejętności kierowniczych zaliczono:

- umiejętności interoperacyjnego współdziałania ze strukturami dowodzenia koalicyjnych armii paktu NATO;
- umiejętności kierownicze (sprawne organizowanie, koordynowanie i realizowanie przedsięwzięć służbowych);
- umiejętności przywódcze przejawiające się w skutecznym motywowaniu i inspirowaniu podwładnych do energicznego działania oraz służące tworzeniu własnego (rzeczywistego) autorytetu;
- umiejętności komunikowania społecznego, rozumiane jako zdolności do współżycia zbiorowego, pomocne w rozwiązywaniu konfliktów międzyludzkich w środowisku wojskowym;
- umiejętności integracyjne zapewniające konsolidację podwładnych wokół przyjętych celów i zadań;
- umiejętności ustalania i kształtowania wzorów zachowań oraz norm grupowych właściwych służbie wojskowej;
- umiejętności kreatywno-wdrożeniowe przejawiające się w stałej gotowości

¹ Tamże, s. 24.

- do poszukiwań i adaptacji skutecznych stylów działania dowódczego;
- umiejętności procesualne związane z doskonaleniem dowódczego stanowiska pracy z wykorzystaniem najnowszych materiałów i informacji społeczno-zawodowych;
 - umiejętności metodyczne zapewniające optymalny wybór form, metod kształcenia oraz wychowania wojskowego;
 - umiejętności kontrolno-oceniające pozwalające na właściwy dobór podwładnych (oraz ich obiektywną ocenę) do realizowanych zadań;
 - umiejętność współpracy z mediami oraz środowiskiem społecznym garnizonu;
 - umiejętność reprezentowania instytucjonalnych interesów wojska na zewnątrz;
 - umiejętność samodoskonalenia zawodowego.

Należy zaznaczyć, że nadmiarowość niniejszych sprawności praktycznych w odniesieniu do oficerów dotyczy społeczno-organizacyjnego przygotowania osób pełniących funkcje kierownicze. Jest to zgodne z postulowanymi kierunkami przemian w edukacji zawodowej współczesnej kadry kierowniczej.

Podsumowanie

Dokonując syntezy wniosków cząstkowych można stwierdzić, że nadmiarowy model kwalifikacji powinien być stosowany przy określaniu sylwetki zawodowo-osobowej absolwenta Wydziału Wojsk Lądowych. Jego zastosowanie powinno uwzględniać następujące założenia:

1. Kształcenie profesjonalne studentów i słuchaczy powinno być w głównej mierze warunkowane progresywnymi założeniami współczesnej edukacji, charakterem celów i zadań realizowanych przez siły zbrojne i instytucje związane z bezpieczeństwem narodowym oraz bieżącymi i perspektywicznymi potrzebami praktyki wojskowej.
2. Istotę kształcenia studentów i słuchaczy należy skorelować z ogólnospo-

łecznymi paradygmatami wyznaczającymi zakres i jakość pożądaných przemian w nowocześnie pojmowanym przygotowaniu współczesnych kadr kierowniczych (menedżerskich) do życia społeczno--zawodowego.

3. Postulowana nadmiarowość kwalifikacji profesjonalnych może w sposób znaczący dowartościować przygotowanie absolwentów do aktywnego i jednocześnie efektywnego uczestnictwa w procesie przemian zachodzących w instytucjach bezpieczeństwa narodowego jak też w szeroko pojętej rzeczywistości społecznej.
4. Obecny postęp cywilizacyjny współokreśla treść wyzwań i zadań stojących przed nowoczesnym systemem bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego, którym mogą sprostać osoby gruntownie wykształcone, posiadające odpowiednie kwalifikacje zawodowe. W odniesieniu do aspektów militarnych cywilizacja trzeciej fali utożsamiana z erą informacyjną, wojna, zdaniem A. Tofflera: *... wymaga czegoś więcej aniżeli pociągania za spust. (...) Bezmyślny wojownik jest tym dla wojny trzeciej fali, czym dla jej gospodarki niewykwalifikowana siła robocza, a więc gatunkiem skazanym na wymarcie*¹.

¹ A. i H. Toffler, *Wojna...*, wyd. cyt, s. 111.

Rozdział 5

MODEL SYLWETKI ZAWODOWO-OSOBOWEJ ABSOLWENTA STUDIÓW I KURSÓW

5.1. Założenia opracowania modelu sylwetki zawodowo-osobowej

Prawne odniesienia dotyczące sylwetek zawodowo-osobowych absolwentów szkół wyższych, a w istocie ich kwalifikacji określają standardy kształcenia dla poszczególnych kierunków studiów. Kwestę tę reguluje Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 lipca 2007r. w *sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków oraz poziomów kształcenia, a także trybu tworzenia i warunków, jakie musi spełnić uczelnia, by prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki*. Rozporządzenie zawiera załączniki ze standardami dla wszystkich kierunków studiów.

Rozporządzenie stanowi wykonanie upoważnienia ustawowego i zawartego w art. 9 pkt 2 ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. - *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz. U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.), zgodnie z którym minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego określa standardy kształcenia dla poszczególnych kierunków oraz poziomów kształcenia, uwzględniając kwalifikacje, jakie powinien posiadać absolwent tych studiów, ramowe treści kształcenia, czas trwania studiów i wymiar praktyk oraz wymagania dla poszczególnych form studiów, a także tryb tworzenia i warunki jakie musi spełniać uczelnia, by prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki, uwzględniając zakres treści programowych poszczególnych kierunków studiów wchodzących w skład makrokierunku lub studiów międzykierunkowych oraz dbając o jakość kształcenia.

Opracowując nowoczesne standardy kształcenia przyjęto, że uwzględnić one powinny tendencje i charakter zmian zachodzących w obszarze edukacji na poziomie wyższym i badaniach naukowych w Europie, znanych ogólnie pod nazwą Procesu Bolońskiego i Strategii Lizbońskiej, a także zmiany zachodzące w sferze społecznej, gospodarczej oraz na rynku pracy.

Określono także, że będą stanowiły dobre przygotowanie do kolejnego etapu zmian w tym obszarze, a mianowicie do tworzenia podstaw krajowych struktur kwalifikacji i pozostawienia uczelniom swobody i znacznej autonomii w kształtowaniu programów nauczania.

Konstrukcja standardów kształcenia dla studiów pierwszego stopnia umożliwia kontynuowanie nauki na studiach drugiego stopnia na tym samym, lub na innym kierunku studiów. Zapewnia to realizację idei drożności kształcenia i pełnej mobilności studentów, zarówno w kraju jak i za granicą.

5.2. Elementy modelu

Opracowując model sylwetki zawodowo-osobowej absolwenta studiów i kursów realizowanych w Wydziale Wojsk Lądowych dążono do zidentyfikowania elementów modelu, które determinują jego postrzeganie oraz konkurencyjność na współczesnym rynku pracy. I to niezależnie, czy będzie on aplikował na stanowiska pracy w organizacjach zhierarchizowanych (np. wojsko lub policja), ale także w szeroko pojmowanym środowisku cywilnym.

W pracach koncepcyjnych dążono do opracowania modelu uniwersalnego, którego elementy po ich modyfikacji i uzupełnieniach pasować będą do specyfiki różnych organizacji oraz zmiennych warunków otoczenia.

Przyjęta definicja modelu sylwetki zawodowo-osobowej określa, że: *zawiera on wymienione i zdefiniowane kompetencje niezbędne absolwentowi do efektywnego funkcjonowania w określonej roli zawodowej lub w określonym zakresie stanowisk pracy na odpowiednio wysokim poziomie.*

Tak zdefiniowany model składa się z następujących elementów:

- **zadań i obowiązków**, którym musi sprostać absolwent aspirujący do odegrania danej roli zawodowej lub objęcia danego stanowiska pracy;
- **zakresu wiedzy, motywacji, umiejętności i zachowań**, koniecznych do sprawowania danej roli zawodowej lub funkcjonowania na danym stanowisku pracy;

- **sprecyzowanego poziomu kompetencji** wymaganych do odegrania danej roli zawodowej lub objęcia danego stanowiska pracy;
- **zdefiniowanych kompetencjach kluczowych**, które stanowią warunek konieczny do sprawowania danej roli zawodowej lub objęcia danego stanowiska pracy;
- **zdefiniowanych kryteriów krytycznych**, których występowanie eliminują dane osoby z bycia absolwentem Wydziału Wojsk Lądowych;
- **metod i narzędzi określania oraz pomiaru** wyżej wymienionych kompetencji pożądanych lub krytycznych.

Odnosząc się do tak zidentyfikowanych elementów modelu przyjęto, że odpowiadając na wyzwania oraz potrzeby współczesnego rynku pracy definiowane, pożądane u absolwenta, kompetencje powinny odnosić się, a wręcz być bardzo mocno osadzone w trzech zasadniczych aspektach: **poznawczym, motywacyjnym oraz behawioralnym**¹.

Aspekt poznawczy odnosi się np. do umiejętności sprawnego i trafnego myślenia, identyfikowania w otoczeniu zasadniczych elementów rzeczywistości, określania ich wzajemnych relacji, zależności i wpływu, empatii poznawczej, znajomości reguł społecznych i organizacyjnych oraz prognozowania zachowań społecznych i zawodowych.

Aspekt ten ma przełożenie na wysoką inteligencję ogólną, społeczną i zawodową, szeroką wiedzę oraz pomysły na jej praktyczne wykorzystanie. Rozwinięte postrzeganie poznawcze pozwala ludziom identyfikować w otoczeniu symptomy, zjawiska oraz procesy, a jednocześnie wykorzystywać posiadaną wiedzę, umiejętności oraz doświadczenia w generowaniu rozwiązań sytuacji problemowych, określaniu strategii postępowania oraz planowaniu działań zmierzających do osiągnięcia zakładanych celów.

Aspekt motywacyjny związany być powinien np. z angażowaniem się w sytuacje społeczne i organizacyjne, postawami i relacjami interpersonalnymi oraz podejmowaniem lub unikaniem ryzyka społecznego i zawodowego.

¹ P. Smółka, *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 29-31.

Silna więź tego podejścia z postawami i przekonaniem odnosi się w znacznej mierze do umiejętności interesowania się innymi ludźmi oraz wchodzenia z nimi w różnego rodzaju interakcje partnerskie, zespołowe, organizacyjne oraz ogólnospołeczne. Ważnym elementem tego aspektu jest chęć oraz gotowość podjęcia wyzwań interpersonalnych. Nawet, jeśli wiąże się to z przewyciężeniem uprzedzeń i lęku społecznego lub będą to trudne sytuacje konfliktowe wiążące się z silnym napięciem emocjonalnym. Kolejnym ważnym elementem tego aspektu jest otwartość, towarzyskość oraz dążenie do ciągłego rozwijania i doskonalenia umiejętności interpersonalnych

Aspekt behawioralny to w znacznej mierze posiadanie oraz wykorzystywanie umiejętności społecznych w kształtowaniu zachowań własnych oraz innych.

W aspekcie tym szczególne znaczenie ma określenie kompetencji, które umożliwiają identyfikowanie takich umiejętności poznawczych i emocjonalnych aby umożliwić generowanie zachowań kompetentnych interpersonalnie, zespołowo oraz społecznie.

W odniesieniu do przedstawionych powyżej uwarunkowań generowania kompetencji w modelu sylwetki zawodowo-osobowej absolwenta proponuje się, aby zawierał on pięć grup kompetencji:

1. KOMPETENCJE TWARDE.

Obejmujące wiedzę specjalistyczną oraz umiejętności zawodowe, które stanowią warunek konieczny dla możliwości realizacji danej roli zawodowej lub realizacji zadań na danym stanowisku pracy. Kompetencje te odnoszą się do wykształcenia, umiejętności technicznych, umiejętności zawodowych lub manualnych.

2. KOMPETENCJE POZNAWCZE.

Obejmujące umiejętności realizacji procesów informacyjno-decyzyjnych polegających na pozyskiwaniu, przetwarzaniu oraz realizacji innych procesów na informacjach. Szczególnie przydatne są umiejętności wyszukiwania i analizowania informacji kluczowych, formułowania wniosków, dokonywania syntezy, opracowywania opinii, dokonywania rekomendacji oraz opracowywania planów działania. Umiejętności te można sklasyfikować w odniesieniu do działań na poziomie operacyjnym, taktycznym oraz operacyjnym.

3. KOMPETENCJE LINGWISTYCZNE.

Otwarcie na świat, globalizacja, transfer i mobilność personalna powodują, że współczesny absolwent aplikujący o pracę musi posiadać kwalifikacje w posługiwaniu się zarówno językiem narodowym, jak również obcym. Powszechną współcześnie jest tendencja do posługiwania się oprócz języka narodowego także językiem angielskim, jako uniwersalnym narzędziem komunikowania w środowisku wielokulturowym. Jednocześnie pożądana jest umiejętność posługiwania się kolejnym językiem, charakterystycznym dla danego regionu lub części świata. Może to być, i najczęściej jest np. język hiszpański, portugalski lub chiński.

4. KOMPETENCJE FIZYCZNE.

Kompetencje fizyczne dotyczą sprawności oraz kondycji fizycznej i zdrowia. Ten rodzaj kompetencji warunkuje zdolność do podłożenia trudom pełnienia ról zawodowych oraz obowiązków związanych z wykonywaniem zawodu od strony fizycznej. Wymaga to tężyzny fizycznej oraz zdrowia, ich brak uniemożliwia pracę na danym stanowisku lub znacznie utrudnia osiąganie satysfakcjonujących wyników. Przykładem kompetencji w tym zakresie mogą być: siła, wytrzymałość, koordynacja ruchowa, zwinność, sprawność manualna, kondycja fizyczna, umiejętność pływania, zdolność odróżniania barw.

5. KOMPETENCJE SPOŁECZNE.

Ten rodzaj kompetencji określany być także może jako kompetencje społeczno-psychologiczne lub potocznie kompetencje miękkie. Umiejętności psychospołeczne warunkują sprawne zarządzanie sobą i dużą skuteczność interpersonalną. Kompetencje te ułatwiają efektywne korzystanie z wszystkich innych kompetencji, w szczególności podczas kontaktów interpersonalnych oraz w działaniu zespołowym. Przykładami takich kompetencji jest: umiejętność organizowania pracy własnej i innych, radzenie sobie ze stresem, łatwość nawiązywania kontaktu, komunikatywność, budowanie relacji, efektywne zarządzanie zespołem, wywieranie wpływu, rozwiązywanie konfliktów oraz szereg innych.

5.3. Kwalifikacje dowódcze w badaniach empirycznych

W niniejszym podrozdziale przedstawiono wyniki badań opublikowane przez T. Majewskiego¹. Uznano, że w ustalaniu hierarchii ważności kompetencji pożądane jest podejście empiryczne, oparte na wiedzy i doświadczeniu przede wszystkim tych osób, które okazały się skuteczne na stanowiskach dowódczych, kierowniczych. Badaniami objęto 21 oficerów, którzy z powodzeniem realizowali karierę dowódczą, pełniąc już funkcje na kolejnych szczeblach dowodzenia – 21 słuchaczy Podyplomowego Studium Strategiczno-Obronno oraz Podyplomowego Studium Polityki Obronnej (w latach 2004-2006). Oficerowie ci, po ukończeniu studiów, byli przewidywani na stanowiska dowódcy brygady (równorzędne), a wcześniej pełnili funkcje na stanowiskach uzasadniających uznanie ich za ekspertów w dziedzinie dowodzenia – dowódcy batalionów, szefów sztabu pułków i brygad lub równorzędnych.

Wykorzystując technikę ankiety, poproszono wymienionych oficerów o wybranie tych kompetencji, które w największym stopniu wpływają na sprawność wykonywania zadań. W celu uzyskania rzetelnych i trafnych wyników autor osobiście wyjaśnił cel badań, a kwestionariusze były wypełniane w czasie pozasłużbowym. Wyniki badań, po uszeregowaniu kompetencji według częstości ich wyborów, zawarto w tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Profil kompetencji dowódczych oficerów

Kompetencje dowódcze	Liczba wyborów (%)
1. Poczucie odpowiedzialności	66,7
2. Stawianie wymagań sobie i podwładnym	66,7
3. Uczciwość i sprawiedliwość w postępowaniu	57,1
4. Sprawne podejmowanie decyzji	57,1
5. Zdyscyplinowanie	52,4
6. Szacunek do innych, takt	47,6
7. Umiejętności taktyczno-operacyjne	47,6
8. Doświadczenie na stanowiskach dowódczych	47,6
9. Odporność na stres	47,6

¹ T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2008, s. 134.

10. Okazywanie zaufania podwładnym	47,2
11. Kreatywność w działaniu	42,9
12. Dbłość o własny rozwój	42,9
13. Inicjatywa w działaniu	42,9
14. Umiej. planowania i organizowania pracy własnej	42,9
15. Szybkość, zdecydowanie w działaniu	42,9
16. Odwaga cywilna i fizyczna	38,1
17. Pewność siebie	38,1
18. Sumienność i pracowitość	38,1
19. Wiedza ogólna o otaczającym świecie	38,1
20. Sprawność procesów myślenia i spostrzegania	38,1
21. Umiejętność realizacji procesu dowodzenia	38,1
22. Umiejętność oceniania i opiniowania podwładnych	38,1
23. Umiejętność delegowania zadań i uprawnień	38,1
24. Umiejętność zjednywanie podwładnych i zdobywania ich zaufania	38,1
25. Docenianie pracy podwładnych	38,1
26. Znajomość jęz. angielskiego (wojskowego)	33,3
27. Poczucie własnej wartości	33,3
28. Umiejętności pedagogiczne	33,3
29. Umiejętność pogodzenia pracy i życia osobistego	33,3
30. Kontrola własnych emocji	28,6
31. Skromność	28,6
32. Umiej. organizowania i koordynacji działań zespołu	28,6
33. Pozytywne nastawienie do ludzi	28,6
34. Zdolność do podejmowanie ryzyka zmian i realizacji trudnych zadań	28,6
35. Dbłość o rozwój podwładnych	28,6
36. Myślenie systemowe	25,0
37. Zdolność do adaptowania metod i zasad działania	23,9
38. Lojalność wobec podwładnych	23,8
39. Umiejętność kontroli wykonywania zadań	23,8
40. Umiejętność wywierania pozytywnego wpływu na podwładnych	23,8
41. Umiejętność wykorzystania kompetencji podwładnych	23,8
42. Umiejętności motywowania	23,8
43. Umiejętności rozwiązywania konfliktów	23,8
44. Umiejętności pracy z zespołem podwładnych	23,8
45. Wyobraźnia	20
46. Lojalność wobec armii i przełożonych	19,1
47. Postępowanie z honorem,	19,1
48. Odporność na zmęczenie fizyczne	19
49. Techniczne (posługiwanie się sprzętem)	19
50. Umiejętność skutecznego komunikowania	19
51. Asertywność	19
52. Koleżeństwo	14,3
53. Aspiracje zawodowe	14,3

54. Nastawienie na skalkulowane ryzyko	14,3
55. Korzystanie z pomocy doradców i specjalistów	14,3
56. Umiejętności skutecznego budowania zespołu	14,3
57. Energiczność	9,5
58. Wykrywanie problemów i ich przyczyn	9,5
59. Konceptyjne – rozwiązywanie problemów	9,5
60. Zdolność okazywania entuzjazmu	9,5
61. Umiejętność przekraczania utartych schematów postępowania	9,5
62. Umiejętności wskazywanie wizji i sposobów działania	9,5
63. Umiejętności tworzenia pozytywnej kultury organizacyjnej	9,5
64. Zdolność empatii	9,5
65. Umiejętności tworzenia wizji celów i wspólnego działania	9,5
66. Umiejętność godzenia wielu potrzeb i nacisków	9,5
67. Nastawienie na jakość i wyniki	4,8
68. Umiejętności wykorzystania pododdziałów wsparcia oraz zabezpieczenia działań	4,8
69. Przestrzeganie norm i wartości organizacyjnych	0,0

Źródło: T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2008, s. 134.

Na podstawie uzyskanych wyników badań ustalono kompetencje kluczowe. Przyjęto, na podstawie reguły Pareto, że będzie to 20% kompetencji, które uzyskały najwięcej wskazań, a więc ich ranga w skutecznym działaniu jest najwyższa. Są to kompetencje przedstawione w tabeli 5.2.

Tabela 5.2. Kluczowe kompetencje dowódcze

Lista kompetencji	Rodzaj kompetencji
1. Poczucie odpowiedzialności	bazowe
2. Stawianie wymagań sobie i podwładnym	bazowe
3. Sprawiedliwość w postępowaniu	bazowe
4. Sprawne podejmowanie decyzji	profesjonalne
5. Zdyscyplinowanie	bazowe
6. Szacunek do innych, takt	społeczne
7. Umiejętności taktyczno-operacyjne	profesjonalne
8. Doświadczenie na stanowiskach dowódczych	profesjonalne
9. Odporność na stres	bazowe
10. Okazywanie zaufania podwładnym	społeczne
11. Kreatywność w działaniu	bazowe
12. Nastawienie na własny rozwój	bazowe
13. Inicjatywa w działaniu	bazowe
14. Umiejętność planowania i organizowania pracy własnej	bazowe
15. Szybkość, zdecydowanie w działaniu	bazowe

Źródło: T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2008, s. 136.

5.4. Lista kompetencji dowódczych

Dokonanie przez T. Majewskiego identyfikacji determinantów kompetencji dowódczych, modeli kompetencji kierowniczych oraz charakterystyki kompetencji bazowych, profesjonalnych, konceptualnych i społecznych kadry dowódczej stały się podstawą do opracowania teoretycznej listy kompetencji dowódczych oficerów. Opracowując tę listę wzięto pod uwagę wyniki analiz:

- zadań wojsk lądowych,
- wyzwań, jakim powinny sprostać wojska lądowe podczas prowadzonych działań,
- charakterystyki osobowościowo-zawodowej absolwenta AON,
- zadań oficerów realizowanych na stanowiskach dowódczych poziomu taktycznego,
- list wiedzy i umiejętności oficerów przedstawianych przez badaczy wojskowych,
- listy cech skutecznego menedżera opracowanej przez J. Penca,
- cech skutecznego kierownika przedstawionych przez W. Kieżuna,
- wyników badań nad modelem kompetencji, uzyskanymi przez A. Rakowską i B. Sitko-Lutek, R. Walkowiaka, G. Filipowicza, G. Bartkowiak i innych,
- wyników badań własnych dotyczących cech i umiejętności dowódczych.

Opracowaną teoretyczną listę kompetencji dowódczych, będącą złożeniem różnych kompetencji składowych, poddano weryfikacji metodą badania opinii ekspertów. Za ekspertów uznano pracowników naukowo-dydaktycznych Wydziału Wojsk Lądowych AON, specjalizujących się w problematyce dowodzenia i posiadających stopień naukowy doktora habilitowanego lub doktora zatrudnionego na stanowisku kierownika zakładu. Sugestie, opinie tych ekspertów posłużyły do modyfikacji listy – usunięcia kompetencji powtarzających się, zmiany nazw kompetencji lub uwzględnienia nowych kompetencji.

W efekcie ustalono ostateczną listę kompetencji dowódczych oficerów, przedstawioną w tabeli, które obejmują kompetencje: bazowe (tabela 5.3.), profesjonalne (tabela 5.4.), konceptualne (tabela 5.5.) oraz społeczne (tabela 5.6.).

Tabela 5.3. Lista kompetencji bazowych

KOMPETENCJE BAZOWE (jednakowe dla kadry dowódczej):
<p>1. Odwaga: 1) fizyczna – zdolność przewycięzania strachu i panowania nad sobą w sytuacjach zagrożenia, 2) cywilna – zdolność przyznania się do błędu, zdolność do trwania przy, słusznych i uzasadnionych przekonaniach.</p> <p>2. Lojalność wobec armii i przełożonych – wierność ideałom i wartościom uznawanym w środowisku wojska, postawa unikania krytykanctwa przełożonych, przestrzegania ich priorytetów.</p> <p>3. Lojalność wobec podwładnych – postawa unikania krytykanctwa podwładnych, dyskredytowania ich przed przełożonymi, obrona podwładnych przed niesłusznymi oskarżeniami.</p> <p>4. Uczciwość – działanie zgodnie z prawem i sumieniem.</p> <p>5. Szacunek do innych – okazywanie taktu, dyskrecja, uprzejmość, niewywyższanie się.</p> <p>6. Sprawiedliwość – dążenie do wyważonej, przemyślanej oceny działań i osiągnięć innych osób, tworzenie klimatu sprawiedliwości i równych szans.</p> <p>7. Zaangażowanie, pracowitość – wkładanie wysiłku w wykonywanie zadań.</p> <p>8. Odpowiedzialność – świadomość skutków podejmowanych przez siebie działań oraz gotowość ponoszenia konsekwencji za działania własne i podwładnych.</p> <p>9. Postępowanie z honorem – zgodność słów z czynami, dotrzymywanie słowa, mówienie prawdy, postępowanie zgodnie z przyjętymi wartościami.</p> <p>10. Zamiłowanie do zawodu – upodobanie do pełnienia zawodowej służby wojskowej, śledzenie rozwoju nauki i techniki wojskowej w swojej specjalności.</p> <p>11. Wytrwałość, konsekwencja – pokonywanie przeszkód utrudniających realizację zadań, odporność na chwilowe niepowodzenia.</p> <p>12. Koleżeństwo – solidarność z innymi, bezinteresowna pomoc, zwłaszcza w sytuacjach trudnych.</p> <p>13. Skromność – adekwatne do osiągnięć prezentowanie własnych dokonań, nie obnoszenie się posiadaną władzą i wiedzą.</p> <p>14. Zdyscyplinowanie – podporządkowanie się poleceniom przełożonego, uznanie ustalonych regulaminami norm postępowania.</p> <p>15. Nastawienie na rozwój (własny i podwładnych) – zdolność analizy własnych słabych i mocnych stron, motywacja do dalszego doskonalenia, intencjonalne powiększanie wiedzy i umiejętności.</p> <p>16. Aspiracje zawodowe – pragnienie twórczych osiągnięć zawodowych, dążenie do realizacji istotnych planów zawodowych.</p> <p>17. Odporność na trudy i zmęczenie fizyczne – zdolność do długiego wysiłku w trudnych warunkach atmosferycznych i terenowych oraz zdolność szybkiej regeneracji psychofizycznej organizmu.</p> <p>18. Inicjatywa w działaniu – wykazywanie inicjatywy w rozwiązywaniu pojawiających się problemów organizacyjnych oraz usprawnianiu działania.</p> <p>19. Sprawność procesów poznawczych – zdolność skupienia, podzielność uwagi, szybkość myślenia oraz zdolność logicznego wnioskowania.</p> <p>20. Dbalność o jakość pracy, dokładność – wyraża się w przestrzeganiu unormo-</p>

wań proceduralnych i prawnych w toku własnego działania.

21. Nastawienie na wyniki – wyraża się w:

- dążeniu do maksymalnego wykorzystania własnej wiedzy i umiejętności oraz skoncentrowania wysiłku w celu realizacji własnych i zespołowych zadań służbowych,
- przestrzeganiu terminów działania.

22. Zdecydowanie – wyraża się w szybkiej analizie sytuacji i szybkim podjęciu działania.

23. Umiejętność stawiania wymagań – wyraża się w określaniu wysokich, ale adekwatnych do możliwości podwładnych standardów działania i wyników oraz ich utrzymywaniu.

24. Umiejętność określania priorytetów – wyraża się w skupieniu swoich wysiłków na ustaleniu realizacji tych działań, które mają najważniejsze znaczenie dla celu działania.

Zródło: T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2008, s. 129.

Tabela 5.4. Lista kompetencji profesjonalnych

KOMPETENCJE PROFESJONALNE (zależne od szczebla dowodzenia oraz specjalności):
<p>1. Planowanie działań (w czasie wojny, kryzysu i pokoju) – wyraża się w:</p> <ul style="list-style-type: none"> – znajomości zasad i procedur planowania, – ustalaniu celów działania na podstawie zadania przełożonego, – racjonalnym planowaniu wykorzystania posiadanych zasobów, – opracowaniu planów, uwzględniając plany nadrzędne, polecenia przełożonych oraz zasady procesu planowania,
<p>2. Podejmowanie decyzji – wyraża się w:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dostrzeganiu i formułowaniu sytuacji decyzyjnej, – właściwym analizowaniu i selekcjonowaniu informacji, – prawidłowym ustalaniu kryteriów oceny wariantów, – prawidłowym, zgodnym z zasadami, tworzeniu i ocenianiu wariantów działania, – wybieraniu najlepszego w danych warunkach wariantu działania, – dobieraniu, zależnie od zmiennych sytuacyjnych, stopnia partycypacji podwładnych w podejmowaniu decyzji (stylu podejmowania decyzji).
<p>3. Nastawienie na skalkulowane ryzyko – zdolność podejmowania śmiałych i w pewnym stopniu intuicyjnych, ale mających racjonalne podstawy, decyzji.</p>
<p>4. Organizowanie działań (w czasie wojny, kryzysu i pokoju) – wyraża się w:</p> <ul style="list-style-type: none"> – właściwym podziale zadań oraz zrozumiałym ich stawianiu, uwzględniając kompetencje, warunki działania i potrzebę rozwoju podwładnych, – dobieraniu sił i środków według planu, – umiejętnym koordynowaniu przyszłego działania.
<p>5. Kontrola wykonywania zadań (w czasie wojny, kryzysu i pokoju) – wyraża się w:</p> <ul style="list-style-type: none"> – znajomości sposobów (metod, procedur) wykonywania zadań przez podwładnych oraz zasad i przepisów, jakich muszą przestrzegać, – ustalaniu (akceptowaniu) celów, kryteriów i metod kontroli, – dobieraniu częstotliwość, zakresu i sposobu kontroli, uwzględniając zmienne sytuacyjne i wymagania normatywne,

- ustalaniu przyczyn niesprawnego działania i dokonywaniu korekty działania,
- przestrzeganiu zasad kontroli (informowania o wynikach) i wykorzystywaniu motywacyjnej funkcji kontroli,
- wymuszaniu przestrzegania terminów i przewidzianych planem zasobów, unormowań proceduralnych i prawnych w toku działania.

6. Umiejętność realizacji procesu dowodzenia – wyraża się:

- w znajomości faz, etapów i czynności procesu,
- sprawnym kierowaniu pracą podwładnych w poszczególnych fazach,
- umiejętnością analizy sytuacji, analizy zadania, sprecyzowania zadania własnego oraz ustalenia wytycznych, sprecyzowania myśli przewodniej, ustalenie kryteriów do porównania wariantów, ustalania wariantów działania, rozważania wariantów działania, porównania wariantów, wyboru wariantu i sprecyzowania swojego zamiaru,
- umiejętnością sprawdzenia opracowanych dokumentów (wstępnego zarządzenia bojowego, rozkazu do działania),
- kierowaniem działaniami bieżącymi (ocena sytuacji, identyfikacja problemów decyzyjnych i podejmowanie decyzji),
- kontrolą realizacji zadań i reagowania na stwierdzone odchylenia.

7. Taktyczno-operacyjne, które wyrażają się w:

- znajomości zasad walki,
- umiejętności planowania, organizowania i kierowania walką w zasadniczych rodzajach działań taktycznych,
- umiejętności organizowania systemu dowodzenia oraz systemu ognia i kierowania nim w walce,
- umiejętności opracowania podstawowych dokumentów bojowych, pracy na mapie oraz wykorzystania jej w dowodzeniu zarówno w systemie tradycyjnym, jak również z wykorzystaniem zautomatyzowanych systemów dowodzenia,
- umiejętności efektywnego wykorzystania uzbrojenia i sprzętu technicznego będącego w wyposażeniu pododdziału (oddziału, ZT),
- wykorzystania wyobraźni taktyczno-operacyjnej (zdolności przewidywania kolejnych etapów działania oraz możliwych zagrożeń).

8. Wykorzystania pododdziałów wsparcia – wyraża się użyciem tych pododdziałów zgodnie z przyjętymi zasadami i procedurami.

9. Wykorzystania pododdziałów zabezpieczenia działań – wyraża się użyciem tych pododdziałów zgodnie z przyjętymi zasadami i procedurami.

10. Działania w strukturach NATO – umiejętność stosowania procedur obowiązujących w NATO oraz dostosowania się do istniejącej kultury organizacyjnej.

11. Techniczne, które wyrażają się umiejętnością posługiwania się wyposażeniem znajdującym się na stanowisku służbowym (sprzęt informatyczny, łączności, uzbrojenia itp.).

12. Wypełniania funkcji personalnej – wyraża się w:

- opracowaniu kart opisu stanowiska służbowego, uwzględniając wymogi instrukcyjne,
- trafnym doborze kompetentnych podwładnych,
- umiejętności posłużenia się modelem przebiegu służby zawodowej w opinio-waniu okresowym oraz prognozowaniu kariery.

13. Planowania szkolenia – wyraża się w umiejętności identyfikacji potrzeb szkoleniowych oraz zaprojektowania procesu szkolenia podwładnych (wojsk), z uwzględnieniem unormowań instrukcyjnych i wytycznych przełożonych.

14. Pedagogiczne, które wyrażają się w: umiejętności nauczania wiedzy, umiejęt-

ności oraz kształtowania postaw podwładnych oraz ich motywowania w toku nauczania.

15. **Gospodarowania zasobami i infrastrukturą** administrowaną przez podległą jednostkę wojskową.

16. **Korzystania z pomocy doradców i specjalistów** – umiejętność wykorzystywania wiedzy i umiejętności doradców i podwładnych.

17. **Delegowania zadań i uprawnień** – wyraża się w:

- doborze zadań i uprawnień, które można delegować,
- doborze odpowiednich osób, którym można delegować zadania i uprawnienia.

18. **Znajomości języka angielskiego** (terminów wojskowych) – umiejętność posłużenia się językiem angielskim na określonym poziomie.

19. **Doświadczenie na stanowiskach dowódczych** – wyraża się w znajomości problemów występujących w praktyce dowódczej oraz stażu służby na tych stanowiskach.

Źródło: T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2008, s. 132.

Tabela 5.5. Lista kompetencji konceptualnych

KOMPETENCJE KONCEPTUALNE (zależne od szczebla dowodzenia oraz specjalności):
1. Analityczno-diagnostyczne – wyrażają się w umiejętności ustalania problemów w działaniu, ich przyczyn oraz opracowania racjonalnych sposobów rozwiązania problemów.
2. Koncepcyjne – wyrażają się: <ul style="list-style-type: none"> – w umiejętności obmyślania przyszłego działania. – w myśleniu systemowym i strategicznym – uwzględnianiu w działaniu elementów sytuacji i relacji pomiędzy nimi oraz tworzenia przyszłych działań.

Źródło: T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2008, s. 133.

Tabela 5.6. Lista kompetencji społecznych

KOMPETENCJE SPOŁECZNE (zależne od szczebla dowodzenia oraz specjalności):
1. Umiejętności komunikowania – wyraża się w przekazywaniu w formie werbalnej i niewerbalnej zwięzłych i zrozumiałych informacji.
2. Umiejętność aktywnego słuchania – wyrażają się w okazywaniu zainteresowania komunikowanymi treściami oraz zadawaniu pytań uzupełniających.
3. Asertywność – wyraża się w zachowaniach jednostki, których podstawą jest przekonanie, że własne potrzeby i pragnienia są tak samo ważne, jak potrzeby i pragnienia innych ¹ .
4. Umiejętność pogodzenia pracy i życia osobistego.
5. Pozytywne nastawienie do ludzi wyraża się w okazywaniu zaufania, uznawaniu założeń teorii Y McGregora.
6. Odporność na stres – wyraża się w zdolności do działania w warunkach stresu oraz jego przezwyciężania.
7. Poczucie własnej wartości – jest to wiara we własne siły i możliwości.

¹ J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, op. cit., s. 14.

8. **Kontrola własnych emocji** – jest to zdolność do opanowania emocji.
9. **Umiejętności tworzenia wizji celów i wspólnego działania.**
10. **Podejmowanie ryzyka zmian i realizacji trudnych zadań.**
11. **Umiejętność wywieranie wpływu** – wyraża się w:
- realizowaniu poleceń dowódcy przez podwładnych, głównie w wyniku tworzenia pozytywnych więzi emocjonalnych i posiadanego uznania,
 - umiejętności zmiany przekonań, uczuć oraz zachowań podwładnych.
12. **Umiejętności motywowania** – wyraża się w pobudzeniu intelektu, emocji, energii zawodowej do bardziej skutecznego wykonywania zadań¹ poprzez wykorzystanie placowych i pozapłacowych instrumentów oddziaływania.
13. **Umiejętność wydobywania kompetencji podwładnych** – wyraża się w doborze takich zadań, które pozwalają na pełne wykorzystanie kompetencji podwładnych.
14. **Umiejętność budowania zespołu** – wyraża się w realizacji określonych działań (cyklu budowania), które prowadzą do ukształtowania w zespole pozytywnych cech².
15. **Umiejętność rozwiązywania konfliktów** – wyraża się w sprawnym rozwiązywaniu konfliktów, wykorzystaniu jego pozytywnych następstw oraz ograniczeniu skutków negatywnych³.
16. **Umiejętności pracy z zespołem podwładnych** – wyraża się w ukierunkowaniu pracy zespołu, prowadzeniu narad, równomiernym podziale zadań.
17. **Dobór stylu kierowania** – umiejętność dostosowania postępowania do osoby i sytuacji (tzw. zmiennych sytuacyjnych).
18. **Zdolność okazywania entuzjazmu.**
19. **Kreatywność** – zdolność do twórczych zmian w działaniu.
20. **Zdolność empatii** – zdolność wczuwania się w przeżycia drugiej osoby, zdolność zrozumienia, jakie znaczenie dla niej mają te przeżycia.
21. **Umiejętność godzenia wielu potrzeb i nacisków** – wyraża się w uwzględnianiu w działaniu zarówno potrzeb zadania, potrzeb podwładnych jak i nacisków przełożonych.

Zródło: T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2008, s. 134.

Należy wziąć pod uwagę to, że przedstawiona lista kompetencji ma ogólny charakter i dotyczy wszystkich stanowisk dowódczych. W przypadku konkretnych stanowisk nazwy kompetencji pozostaną te same, jednak wymagany będzie inny poziom posiadania kompetencji. Wymienione kompetencje konieczne są do sprawnego wykonywania zadań, jednak determinantami tej skuteczności są również warunki działania dowódcy oraz kompetencje podwładnych.

¹ Ibidem, s. 75.

² Zob. J. Szmagalski, *Przewodzenie małym grupom. Działanie grupowe*, Centrum Animacji Kultury, Warszawa 1998, s. 119–120.

³ J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, op. cit., s. 61.

5.5. Poziomy i wskaźniki kompetencji

Analiza literatury oraz rozwiązań praktycznych wykazała, że w odniesieniu do poszczególnych kompetencji określa się ich poziom, który jest adekwatny do posiadanych kompetencji lub umiejętności. W działaniach tych stosuje się skalę pięciostopniową, gdzie 1 określa poziom najniższy, zaś 5 poziom najwyższy. Poniżej przedstawione zostaną poziomy wybranych kompetencji¹.

Kompetencja: podejmowanie decyzji – opis: *umiejętność analizowania i interpretowania informacji oraz wyciągania z nich logicznych wniosków.*

POZIOM 1:

Stara się nie podejmować własnych decyzji. Jeśli je podejmuje często są niewłaściwe, nieracjonalne. Nie potrafi przewidzieć efektów swoich działań. Wprowadza zamieszanie i zakłóca normalny tok pracy.

POZIOM 2:

Skłonny do podejmowania własnych decyzji, lecz często demonstruje brak zaufania do swoich umiejętności w tym zakresie. Nie zawsze starannie zbiera informacje lub analizuje fakty. Zdarza mu się nie dotrzymywać ustalonych terminów.

POZIOM 3:

Potrafi w sensownym czasie podejmować odpowiednie decyzje. Z analizy dostępnych informacji wyciąga właściwe wnioski. Ocenia skutki podejmowanych decyzji.

POZIOM 4:

Analizuje sytuacje szybko i precyzyjnie. Wyciąga racjonalne wnioski. Potrafi przewidywać potencjalne zagrożenia i modyfikować planowane działania tak, aby ich uniknąć.

POZIOM 5:

Ma twórcze podejście do podejmowania decyzji bez względu na złożoność problemu. Można polegać na jego analizach w każdych warunkach. Bardzo otwarty, chętnie pomaga innym w procesie podejmowania decyzji. Potrafi przewidywać zarówno krótko-, jak również długotrwałe skutki swoich decyzji.

¹ M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencje – pożyteczna moda. Zarządzanie oparte na kompetencjach w praktyce firm.*, Personel i Zarządzanie nr 4 (193), Warszawa 2006, s. 19-20.

Kompetencja: **planowanie i ustalanie priorytetów** – opis: *umiejętność ustalania celów i sposobów ich realizacji.*

POZIOM 1:

Nie planuje, działa na zasadzie „gaszenia pożarów”. Nie bierze pod uwagę potrzeb i celów organizacji. Dezorganizuje pracę, nie potrafi zapewnić odpowiedniej ilości czasu na realizację ważnych zadań.

POZIOM 2:

Bywa niewystarczająco przygotowany do realizacji zadań. Czasem potrafi przeoczyć potrzeby lub cele organizacji. Niekiedy ustala zły harmonogram, w wyniku czego nie dotrzymuje terminów. Zdarza mu się wziąć na siebie zbyt wiele obowiązków dodatkowych, przez co ma kłopoty z wywiązywaniem się z zadań podstawowych.

POZIOM 3:

Planuje zadania sprawnie i z wystarczającym wyprzedzeniem, spełniając wymagania realizowanych projektów. Cele i metody zgodne z polityką organizacji w tym względzie. Priorytety jasno określone w planie pracy pozwalają dotrzymać ważnych terminów.

POZIOM 4:

Planuje działania bardzo starannie i precyzyjnie. Potrafi przewidywać przyszłe potrzeby. Współpracuje w formułowaniu celów ogólnych. Opracowane przez niego plany i ustalone priorytety sprawdzają się w praktyce.

POZIOM 5:

Przy planowaniu wykorzystuje wszelkie dostępne informacje. Działa w sposób twórczy i nowatorski, projektując wykorzystanie środków i zasobów bardzo efektywnie. Plany i cele organizacji są zawsze widoczne w planach pracy jego zespołu. Hierarchia ważności zadań starannie przemyślana. Potrafi zmienić ją w obliczu nieprzewidzianych okoliczności.

Przedstawione powyżej poziomy odnoszą się do konkretnych kompetencji. Zdefiniowane oraz opisane poziomy kompetencji zawarte są w dokumentacji personalnej firmy odnoszącej się do danego stanowiska lub grupy stanowisk.

Poziomy kompetencji określane są oraz wykorzystywane zarówno w procesie rekrutacji i selekcji, jak również przy dokonywaniu audytu kompetencji lub ocenia. Wykorzystuje się wtedy poziomy kompetencji do określenia w jakim stopniu dana osoba posiada lub wykorzystuje daną kompetencję. Służy to do formułowania wniosków co dalszej działalności personalnej. Wnioski dotyczące poziomów przyswojenia danej kompetencji mogą wyglądać następująco¹:

POZIOM A1:

Poważne braki – nie można zaobserwować zachowań wskazujących na wykorzystanie danej kompetencji.

POZIOM B2:

Poziom jeszcze niewystarczający. Kompetencja jest wykorzystywana nieregularnie i w nieumiejętny sposób.

POZIOM C3:

Poziom dobry, pozwalający na samodzielne wykorzystanie danej kompetencji w swojej pracy.

POZIOM D4:

Poziom bardzo dobry, pozwalający realizować trudne zadania.

POZIOM E5:

Poziom ekspercki, twórcze wykorzystanie i rozwój danej kompetencji.

Szersze ujęcie aspektu poziomu kompetencji zakłada, że do każdego z poziomów kompetencji definiowane są szczegółowe przykłady zachowań potencjalnego lub rzeczywistego pracownika. Poniżej przedstawiono wariant takiego ujęcia kompetencji w odniesieniu do wiarygodności².

KOMPETENCJA: Wiarygodność

Opis: W BT Global Services wiarygodność to zaufanie co do słuszności decyzji ze strony klienta współpracowników lub partnerów. Wiarygodność polega na spójnym działaniu, spełnianiu standardów wymaganych w dzisiejszym, stale się zmieniają-

¹ P. Jurek, G. Filipowicz, *Awans bez zmian? Porównanie kompetencji dyrektorów i menedżerów na podstawie badań w firmach z zagranicznym i polskim kapitałem*, *Personel i Zarządzanie* nr 9 (186), Warszawa 2005, s. 29.

² M. Manners, *Matryca talentów*, *Personel i Zarządzanie* nr 8 (209), Warszawa 2007, s. 25.

cym środowisku biznesowym. To realizacja zobowiązań i działanie zgodne z zasadami uczciwości zawodowej, bez względu na to, jak trudna lub niejasna etycznie jest dana sytuacja.

POZIOM I – najniższy: wypełnia zobowiązania.

Przykłady zachowań:

- własne obowiązki wykonuje z przekonaniem;
- zwraca się do innych o pomoc i radę;
- informuje innych o wynikach prowadzonych działań;
- jest godny zaufania i niezawodny;
- konsultuje się z innymi przed podjęciem ostatecznej decyzji;
- precyzuje co ma na myśli.

POZIOM II – nieco wyższy: zdobywa zaufanie innych.

Przykłady zachowań:

- zdobywa zaufanie innych nawet w sytuacjach trudnych;
- proponuje rozwiązania satysfakcjonujące innych, nie tylko siebie;
- tworzy otwarte i szczerze relacje ze współpracownikami, klientami, partnerami;
- dba o zrozumienie wzajemnych stanowisk w zespole, np. poprzez zasadę szczerości wypowiedzi podczas spotkań.

POZIOM III – wyższy: buduje zaufanie w ramach organizacji.

Przykłady zachowań:

- podejmuje decyzje w oparciu o interes organizacji;
- kwestionuje zachowania i wartości osób o silnej osobowości – czyni to wtedy, kiedy działają one niezgodnie z zasadami uczciwości zawodowej;
- stanowczo sprzeciwia się niewłaściwym zachowaniom;
- otwarcie przyznaje się do popełnionych błędów, tworząc klimat otwartości i wymiany doświadczeń.

POZIOM IV – najwyższy: tworzy klimat podtrzymujący atmosferę zaufania (spełnia wysokie standardy zachowania w sytuacjach trudnych pod względem etycznym).

Przykłady zachowań:

- wspiera systemy i procesy, które pozwalają innym na wypełnianie obowiązków;
- zajmuje stanowisko i broni właściwego rozwiązania trudnej sytuacji, nawet jeśli decyzje te są niepopularne lub sprzeczne z jego własnym interesem.

5.6. Sylwetka zawodowo-osobowa stanowiska kierowniczego

Analiza praktycznych rozwiązań w zakresie realizacji funkcji personalnej wykazała, że opisy sylwetki zawodowo-osobowej znajdują się w Kartach Opisu Stanowiska. Poniżej zaprezentowano zapisy dotyczące opisu sylwetki osoby kierowniczej zawarty w opisie stanowiska¹.

NAZWA STANOWISKA: Dyrektor Personalny / Dyrektor HR

PODLEGŁOŚĆ SŁUŻBOWA: Dyrektor Generalny.

CEL STANOWISKA: Kreowanie polityki personalnej firmy wspierającej osiągnięcie przez nią założonych celów biznesowych.

ZADANIA:

- budowanie (wspólnie z zarządem), wdrażanie i koordynowanie spójnej polityki personalnej firmy;
- dbanie o wizerunek firmy gwarantujący konkurencyjność firmy pod względem atrakcyjności na rynku pracy;
- nadzorowanie systemu administrowania sprawami i dokumentacją kadrową;
- koordynacja procedur awansu, ścieżek karier, sukcesji pracowników;
- współtworzenie systemu wynagradzania i motywowania pracowników;
- nadzór nad działaniami socjalnymi;
- projektowanie budżetu oraz nadzór nad jego realizacją;
- budowanie i koordynowanie realizacji szkoleń pracowników;
- współtworzenie kultury organizacyjnej, promowanie zachowań pozwalających na realizację misji firmy;
- tworzenie zasad i realizacja procesów rekrutacyjnych;
- współpraca z firmami doradczymi, szkoleniowymi i uczelniami;

¹ D. Minta, *Którędy do HRM?*, Personel i Zarządzanie nr 1/214, Warszawa 2008, s. 46.

- budowanie relacji, współpraca z reprezentantami pracowników;
- zapewnienie zgodności z obowiązującym prawem wszystkich działań dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL);
- przygotowanie raportów, analiz i sprawozdań dotyczących realizacji polityki personalnej i prezentacja ich zarządowi firmy.

UPRAWNIENIA DO:

- podpisywania dokumentacji personalnej;
- reprezentowania firmy w kontaktach z ZUS, PIP; i innymi instytucjami nadzorującymi poprawność działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi;
- podpisywanie umów z firmami w zakresie ZZL.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA:

- kreowanie i realizacja spójnej z polityką firmy strategii ZZL;
- zgodne z prawem prowadzenie spraw personalnych (kadry, płace, rozliczenia z ZUS, US);
- Zgodną z założeniami realizację budżetu personalnego.

WYMAGANIA KWALIFIKACYJNE:

Niezbędne	Pożądane
WIEDZA, WYKSZTAŁCENIE	
- wyższe magisterskie	- MBA, studia podyplomowe, - Zarządzanie zasobami ludzkimi - Prawo pracy
DOŚWIADCZENIE	
- doświadczenie w pracy na stanowisku menedżerskim, - budowanie strategii działu, organizacji, - tworzenie, koordynacja realizacji i ocena wykonania budżetu, - prowadzenie projektów, - zarządzanie zespołami, - doświadczenie w doborze kadr i planowaniu zatrudnienia, - prowadzenie negocjacji.	- doświadczenie w pracy w dziale personalnym, - budowanie strategii personalnej organizacji, - budowanie systemu wynagrodzeń i motywacyjnych, - koordynowanie procesów komunikacji wewnętrznej, - budowanie polityki szkoleniowej wraz z oceną i badaniem efektywności szkoleń, - kreowaniu i wdrażaniu długofalowych programów rozwoju i doskonalenia pracowników, - prowadzeni negocjacji mediacji z organizacjami i grupami pracowników.
UMIEJĘTNOŚCI	
- praktyczna i teoretyczna znajomość nowoczesnych metod zarządzania personelem, - umiejętności strategiczne, - umiejętności podejmowania decyzji, - zdolności organizacyjne, - bardzo wysokie umiejętności interpersonalne, - znajomość przepisów prawa pracy, - wysoki poziom umiejętności negocjacyjnych, - wysokie kompetencje w obszarze organizacji pracy własnej i zespołu oraz organizacji czasu, - umiejętność dzielenia się wiedzą,	- umiejętność zarządzania projektami, - orientacja w przepisach dotyczących ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz podatku dochodowego od osób fizycznych, - orientacja w przepisach kodeksu cywilnego, szczególnie w zakresie regulującym umowy cywilne typu kontrakty menedżerskie, - znajomość języka angielskiego, - znajomość specjalistycznych programów wspomagających ZZL.

- praktyczna i teoretyczna znajomość sposobów rozwiązywania konfliktów.	
CECHY OSOBOWE	
- zaangażowanie i silna motywacja wewnętrzna do pracy, - otwartość na zmiany i nowe doświadczenia, - odporność na stres, - empatia, - kreatywność.	

Analiza zbioru i zakresu kompetencji, jakie powinni posiadać osoby pełniące funkcje kierownicze wykazał, że powinny być to głównie kompetencje interpersonalne i w pewnej mierze strategiczne. U menedżerów wiedza techniczna nie jest szczególnie istotna, z przeprowadzonych badań wynika, że na liście najczęściej występujących kompetencji znalazły się kompetencje: społeczne, kierownicze oraz strategiczne. Ich listę wraz ze skróconymi definicjami przedstawiono poniżej¹.

KOMPETENCJA	DEFINICJA
Organizacja i planowanie	Określanie celów operacyjnych i sposobów ich osiągnięcia oraz realizacja planów poprzez zapewnienie i wykorzystanie zasobów oraz koordynację pracy w podległej jednostce organizacyjnej.
Kierowanie innymi pracownikami	Planowanie, organizowanie oraz koordynowanie działań innych osób w zespole (dziale).
Komunikatywność	Precyzyjne, jasne wyrażanie się oraz dbałość o zrozumienie innych. Zaangażowanie w rozmowę oraz otwartość w kontaktach z ludźmi.
Ocena i rozwój podwładnych	Ocena kompetencji pracowników, planowanie oraz realizacja działań rozwojowych.
Delegowanie	Przekazywanie pracownikom zadań oraz informacji i uprawnień do ich realizacji.
Orientacja na klienta	Otwartość oraz spełnienie oczekiwań i życzeń klientów tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych.
Przekazywanie informacji	Zapewnienie sprawnego przepływu informacji w zespole (dziale).
Decyzyjność	Podejmowanie trafnych decyzji w odpowiednim czasie.
Dążenie do wyników	Osiąganie zakładanych celów mimo pojawiających się trudności.

¹ P. Jurek, G. Filipowicz, *Awans bez zmian? ...*, s. 27.

Motywowanie	Docenianie wysiłku i pracy personelu, oraz zachęcanie pracowników do realizacji zadań z uwzględnieniem ich indywidualnych potrzeb.
Myślenie strategiczne	Analizowanie danej sytuacji – wewnątrz i na zewnątrz organizacji, przewidywanie tendencji oraz formułowanie strategii działania.

5.7. Uniwersalna sylwetka zawodowo-osobowej absolwenta

Przeprowadzone badania oraz zaproponowany model sylwetki zawodowo-osobowej umożliwił opracowanie uniwersalnej sylwetki absolwenta studiów oraz kursów realizowanych w Wydziale Wojsk Lądowych, a obecnie Wydziale Zarządzania i dowodzenia.

Opracowaną sylwetkę nazwano uniwersalną, ponieważ odnosi się do wartości, jakie powinien posiadać absolwent niezależnie od kierunku studiów oraz realizowanych studiów. Jednocześnie zawarto w nim zapisy dotyczące wiedzy i umiejętności specjalistycznych, które uzupełniają tę właśnie kwestię. Zasadniczym założeniem, jakie przyjęto opracowując sylwetkę było dostosowanie jej do misji uczelni i wydziału oraz uwzględnienie specyfiki Akademii Obrony narodowej.

Absolwent studiów i kursów prowadzonych w Wydziale Zarządzania i Dowodzenia powinien:

a) posiadać wiedzę dotyczącą:

- zasadniczych aspektów bezpieczeństwa narodowego oraz międzynarodowego;
- podstaw zarządzania i dowodzenia;
- postawy socjologii i psychologii;
- podstawowych zasad prowadzenia badań naukowych;
- istoty i charakteru konfliktów zbrojnych oraz prawa i zasady walki zbrojnej;
- taktycznych, operacyjnych oraz strategicznych zasad przygotowania i użycia sił zbrojnych do osiągnięcia politycznych celów narodowych i międzynarodowych w warunkach pokoju, kryzysu i wojny;

- prawa, w tym międzynarodowego prawa konfliktów zbrojnych;
 - terminologii specjalistycznej dotyczącej bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego;
 - specjalistycznych aspektów wynikających z kierunku studiów lub programu realizowanego kursu;
- b) posiadać na poziomie dobrym lub bardzo dobrym kompetencje w zakresie:
- **przywództwa**, umożliwiające efektywne zarządzanie zespołami w sposób zorientowany na ludzi i na wyniki;
 - **identyfikowania wizji, misji i celów**, wyrażone w umiejętności spojrzenia na działania zespołu i organizacji z szerszej perspektywy, wskazywania istoty i warunków ich funkcjonowania oraz określania pożądanego stanu końcowego ich działań;
 - **komunikowania się**, wyrażające się w umiejętności słuchania innych, znajdowania wspólnych rozwiązań, przedstawiania w zrozumiały sposób własnych poglądów, opinii oraz argumentów zarówno w języku narodowym, jak również posługując się językiem obcym;
 - **budowania własnego autorytetu**, poprzez kreowanie w zespole pozycji przywódcy, w odniesieniu do uczciwego i sprawiedliwego postępowania oraz wzbudzania szacunku i respektu poprzez swoje czyny;
 - **podejmowania decyzji**, wyrażonego w umiejętności analizy informacji z otoczenia i szybkiego reagowania na sytuacje problemowe, podejmowaniu racjonalnych i optymalnych decyzji w odniesieniu do posiadanych decyzji oraz wyników planowania;
 - **rozwiązywania problemów i sytuacji konfliktowych**, to umiejętność dostrzegania symptomów problemów lub kryzysów, wnikliwa analiza ich przyczyn i determinantów oraz identyfikowanie najlepszych rozwiązań;
 - **motywowania**, wyrażonego w umiejętności stworzenia środowiska pracy, które odbierane będzie przez innych jako kompleksowe narzędzie inspirujące ich do lepszego i wydajniejszego działania;
 - **zapewnienia jakości**, stworzenie systemu, w którym działania wszystkich podmiotów zespołu i organizacji będą realizowane z uwzględnieniem wysokich

standardów jakości spełniających wymagania zarówno klienta wewnętrznego, jak i zewnętrznego.

ZAKOŃCZENIE

Warunki współczesnego funkcjonowania organizacji powodują, że człowiek coraz częściej postrzegany jest jako kapitał społeczny, a wręcz czynnik przewagi konkurencyjnej. Podejście takie powoduje, że w toku rekrutacji oraz selekcji poszukuje się kandydatów, którzy spełniać będą wymagania wynikające z opisu danego stanowiska, specyfiki organizacji lub szeregu innych czynników.

W przygotowaniu do startu zawodowego szczególną rolę odgrywają uczelnie wyższe. Ich zasadniczym przesłaniem jest wyposażenie absolwentów w kompetencje, które pozwolą im z pozytywnym skutkiem konkurować na współczesnym rynku pracy. Coraz częściej rynek ten nie jest postrzegany w kontekście narodowym, lecz coraz częściej międzynarodowym.

Formułowanie sylwetki zawodowo-osobowej absolwenta studiów i kursów realizowanych w Wydziale Wojsk Lądowych Akademii Obrony Narodowej jest ze wszech miar trudnym i skomplikowanym przedsięwzięciem. Determinowane jest to różnorodnością kierunków i specjalności studiów oraz rodzajami kursów. Jednak określenie sylwetki absolwenta jest wymogiem, który kierunkuje poczynania dydaktyczne oraz organizacyjne.

Sylwetka osobowo-zawodowa absolwenta spełnia szereg funkcji, najważniejsze z nich to:

- **funkcja celu:** opis sylwetki absolwenta, wraz ze wskazaniem zasadniczych kompetencji stanowi pożądany stan końcowy, który jest punktem oceny i wartościowania stopnia jego osiągnięcia;
- **funkcja dydaktyczna:** sylwetka determinuje wszystkie działania dydaktyczne, które ukierunkowane są na modelowaniu kompetencji i umiejętności absolwenta zgodnie z wyznaczonymi w sylwetce założeniami;
- **funkcja organizacyjna:** opis sylwetki oraz przyjęte założenia realizacji procesu dydaktycznego warunkują poczynania organizacyjne zabezpieczające proces kształcenia.

Przedstawione powyżej funkcje są współzależne oraz się wzajemnie przenikają. Ich wykładnią są kompetencje, które pozwalają absolwentom konkurować na

rynku pracy, a uczelnie zapewniają poczucie realizacji misji oraz osiągania celów dydaktycznych. Przedstawione w niniejszym opracowaniu grupy kompetencji odnoszą się do aspektów ogólnych lub specjalistycznych. Niezależnie jednak od zastosowanego kryterium można przyjąć, że sylwetka zawodowo-osobowa zawierać powinna kompetencje ogólne, które posiadać powinni wszyscy absolwenci oraz kompetencje specjalistyczne wynikające z: kierunku studiów, wybranej specjalności, zainteresowań przyszłą pracą, rodzajem i szczeblem potencjalnej pracy lub nowych warunków rynku pracy.

Przeprowadzone badania wskazują, że w pożądanym modelu kompetencji powinny się znaleźć kompetencje związane z: kompetencjami w zarządzaniu organizacją oraz jej pracownikami oraz kompetencje ogólne odnoszące się do cech lidera przydatnych w tej działalności.

1. Kompetencje w zarządzaniu organizacją i ludźmi.

Można do nich zaliczyć kompetencje koncepcyjne i wykonawcze. Koncepcyjne wiążą się z planowaniem i przewidywaniem działań organizacji i ludzi w przyszłości. Odnoszą się one przede wszystkim do umiejętności planowania, realizacji i koordynowania procesów zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi. Może to być np.: planowanie działań, otwartość na rady i pomysły innych, umiejętność delegowania obowiązków.

W tej grupie kompetencji ważne miejsce zajmuje także znajomość nowoczesnych metod i technik zarządzania, orientacja w przepisach prawa (zwłaszcza prawa pracy – polskiego i europejskiego, prawa administracyjnego, a dla wojskowych międzynarodowego prawa konfliktów zbrojnych). Współcześnie duże znaczenie ma także świadomość istnienia konkurencji, a dla organizacji publicznych środowiska społecznego, wpływa to na konieczność posiadania kompetencji związanych z identyfikowaniem wizji i celów działania oraz kreowania właściwego wizerunku organizacji.

W odniesieniu do poszczególnych procesów realizowanych w organizacji kompetencje specjalistyczne poszczególnych osób wynikać będą z miejsca i roli danego stanowiska pracy w tych działaniach. Adekwatnie do tego każda osoba powinna posiadać umiejętności realizacji zarówno przedsięwzięć koncepcyjnych, np.

związanych z planowaniem i organizowaniem projektu oraz umiejętności jego wdrażania, monitorowania i korygowania.

2. Kompetencje osobiste wspierające procesy organizacyjne.

Do tej kategorii kompetencji zaliczyć można szeroki zbiór kompetencji związanych z realizacją działań indywidualnych, mających wpływ i przekładających się na procesy organizacyjne.

Można do nich zaliczyć w pierwszym rzędzie umiejętność organizowania pracy oraz zarządzania czasem. Przekłada się to na efektywne działania własne i podwładnych.

Kolejną interesującą kwestią jest kreatywność, nowatorstwo oraz zdolność do podejmowania nowych wyzwań. Wiąże się to z umiejętnością czerpania z doświadczeń, w tym wyciągania wniosków z działania innych. I to zarówno w kontekście popełnianych przez nich błędów, jak również adoptowania najlepszych rozwiązań. Wiąże się z tym umiejętność określania i podejmowania ryzyka, które pozwala wykorzystywać nadarzające się szanse oraz unikać zagrożeń.

W relacjach interpersonalnych, zwłaszcza w środowisku nastawionym na kreatywność dużą rolę odgrywa także umiejętność prezentowania własnych i niezależnych poglądów. Precyzyjne określenie swojego stanowiska sprzyja unikaniu nieporozumień, a jednocześnie buduje kulturę organizacji otwartą na różne poglądy i stanowiska.

Inną istotną cechą w relacjach organizacyjnych i interpersonalnych jest wytrwałość i elastyczność. Pierwsza z cech przydatna jest w sytuacjach, w których napotykamy szereg przeszkód oraz przeciwności w realizacji projektów. Jednocześnie otwartość, umiejętność dostrzegania w rzeczywistości nowych faktów oraz ich analiza sprzyja elastycznemu dostosowaniu wdrażanych rozwiązań do zmieniających się warunków otoczenia. Te pozornie sprzeczne cechy umożliwiają weryfikację przyjętych stanowisk oraz korekty planów adekwatne do potrzeb organizacji oraz ludzi.

SPIS LITERATURY:

I. PUBLIKACJE KSIĄŻKOWE:

1. Adair J., *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Studio EMKA, Warszawa 2000.
2. Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo AE, Poznań 2002.
3. Bielski M., *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Łódź 1992.
4. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Gdańsk 1994.
5. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981.
6. Flakiewicz W., *Podjęmowanie decyzji kierowniczych*, Warszawa 1973.
7. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999.
8. Howard M., *Edukacja wojskowa: zadanie dla przyszłości* [w:] *Rola szkolnictwa wojskowego w restrukturyzacji Sił Zbrojnych*, Warszawa 1995.
9. Jamka B., *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Warszawa 1997.
10. Jamka B., *Rozwój kadr w strategii personalnej firmy*, [w:] *Strategia personalna firmy*, pod red. M. Juchnowicz, Warszawa 2001.
11. Kälin K., Müri P., *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, Kraków 1998.
12. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997.
13. Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1999.
14. Koziński J., *Zagadnienia psychologii myślenia*, Warszawa 1986.
15. Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, Warszawa 1985.
16. Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa 1999.
17. Kwiatkowska P., Kotusiewicz A. (red.), *Nauczyciele nauczycieli*. Warszawa - Łódź 1992.
18. Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa 1997.
19. Majewski T., *Zarządzanie karierami oficerów. Kariery a kompetencje kierownicze*, Warszawa 2005.
20. Majewski T., *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych SZ RP*, Warszawa 2006.
21. Majewski T., Prusiński N., Zawadzki W., *Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego*, Warszawa 2002.
22. Mandziej – Jeżyna M., *Budowanie zespołu jako instrument zwiększający efektywność zarządzania*, [w:] *Zarządzanie pracownikami*, pod red. K. Makowskiego, Warszawa 2001.
23. Matusiewicz C., *Psychologia wartości*, Poznań 1975.
24. Michniak J., *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2005.
25. Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1995.
26. Okoń W., *Newy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1996.
27. Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości- twórcze kierowanie firmą*, Kraków 1998.

28. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
29. Paleski Z., *Podstawy pracy umysłowej i samokształcenia*, Legnica - Warszawa 1981.
30. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998.
31. *Rozwój kompetencji kierowniczych*, pod red B. Szulca i T. Majewskiego, Warszawa 2002.
32. Rybak M., *Rola kształcenia i doskonalenia pracowników*, [w:] *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. K. Makowskiego, SGH, Warszawa 2002.
33. Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w:] *Zarządzanie pracownikami* pod red. K. Makowskiego, Warszawa 2001.
34. Sajkiewicz A., *Kompetencje w procesach pracy*, [w:] *Strategia personalna firmy*, pod red. M. Juchnowicz, Warszawa 2001.
35. Sarapata A. (red.), *Etyka zawodowa*, Warszawa 1971.
36. Skalik J., *Projektowanie organizacji instytucji*, Wrocław 1992.
37. *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1998.
38. Smółka P., *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Kraków 2008.
39. Stępień R., *Priorytety w teorii i praktyce kształcenia kadr oficerskich a wymogi pracy szkoleniowo-wychowawczej* [w:] M. Kucharski (red.), *Przygotowanie studentów uczelni wojskowych i oficerów do pracy szkoleniowo-wychowawczej*, Warszawa 1996.
40. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1999.
41. Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, Warszawa 2001.
42. Szalkowski A., *Rozwój a pracownicy firmy*, [w:] *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, pod red. A. Szalkowskiego, Warszawa 2004.
43. Szczesna A., Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. T. Rostkowskiego, Warszawa 2004.
44. Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998.
45. Szmagałski J., *Przewodzenie małym grupom. Działanie grupowe*, Centrum Animacji Kultury, Warszawa 1998.
46. Szulc B., *Możliwości przemian rozwojowych w wyższym szkolnictwie wojskowym. Antynomie - Paradygmaty - Kierunki przemian*, Warszawa 1995.
47. *Terminologia wojskowa. Stan aktualny i kierunki rozwoju*, pod red. M. Strzody, Warszawa 2003.
48. Toffler A. i H., *Wojna i antywojna*, Warszawa 1997.
49. *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania*, pod red. M. Strzody, Warszawa 2002.
50. *Zarządzanie, teoria i praktyka*, pod red. A. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
51. Zbieg-Maciąg L., *Kultura organizacji*, Warszawa 1999.
52. Zimniewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa-Poznań, 1985.

II. ARTYKUŁY:

1. Borkowski J., *Kompetencje menedżerskie dowódcy*, Zeszyty Naukowe AON, Warszawa 2000.
2. Buczyński J., *Rozwój służbowy żołnierzy zawodowych*, Myśl Wojskowa nr 1, Warszawa 2005.
3. Jędrkowiak R., Kluza K., *Czego student powinien oczekiwać od uczelni*, Businessman nr 6, Warszawa 1996.
4. Jurek P., Filipowicz G., *Awans bez zmian? Porównanie kompetencji dyrektorów i menedżerów na podstawie badań w firmach z zagranicznym i polskim kapitałem*, Personel i Zarządzanie nr 9 (186), Warszawa 2005.
5. Kurnal J., *Organizacyjne problemy kierowania zespołami pracowniczymi*, Studia i Materiały, nr 20, Wyższa Szkoła Menedżerska SIG, Warszawa 2001.
6. Manners M., *Matryca talentów*, Personel i Zarządzanie nr 8 (209), Warszawa 2007.
7. Minta D., *Którędy do HRM?*, Personel i Zarządzanie nr 1/214, Warszawa 2008.
8. Nowakowski Z., *Nadmiarowy model kwalifikacji*, Zeszyty Naukowe AON nr 1, Warszawa 2000.
9. Sidor-Rządkowska M., *Kompetencje – pożyteczna moda*, Personel i Zarządzanie nr 2, Warszawa 2006.
10. Sidor-Rządkowska M., *Kompetencje – pożyteczna moda. Zarządzanie oparte na kompetencjach w praktyce firm.*, Personel i Zarządzanie nr 4 (193), Warszawa 2006.
11. Talik E., Łaguna M., Talik W., Więcek G., Wawrzeńczyk-kulik M., *Na właściwym poziomie. Metoda „Astra-Manager” jako narzędzie do mierzenia kompetencji menedżerów małych firm*, personel i Zarządzanie nr 4/217, Warszawa 2008.
12. Wróblewski R., *Teoria sztuki wojennej a strategia wojskowa (zarys problemu wzajemnych relacji)*, Zeszyty Naukowe AON nr 3, Warszawa 1996.

III. DOKUMENTY NORMATYWNE I PROGRAMY KSZTAŁCENIA:

1. Plan studiów. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie. Specjalność – kierowanie organizacją. Forma studiów – niestacjonarne, AON, Warszawa 2007.
2. Plan studiów. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie (dla oficerów). Specjalność – dowodzenie. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2007/2008 – 2008/2009, AON, Warszawa 2007.
3. Plan studiów. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2008, AON, Warszawa 2006.
4. Plan studiów. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie (dla osób cywilnych). Specjalność – kierowanie organizacją. Forma studiów – stacjonarne, AON, Warszawa 2007.

5. Plan studiów. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2009, AON, Warszawa 2006.
6. Program dziennych studiów magisterskich na kierunku zarządzanie i dowodzenie, AON, Warszawa 2004.
7. Program nauczania. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie. Specjalność – kierowanie organizacją. Forma studiów – niestacjonarne, Okres studiów – 2007/2008 – 2008/2009, AON, Warszawa 2007.
8. Program nauczania. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie (dla oficerów). Specjalność – dowodzenie. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2007/2008 – 2008/2009, AON, Warszawa 2007.
9. Program nauczania. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2008, AON, Warszawa 2006.
10. Program nauczania. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie (dla osób cywilnych). Specjalność – kierowanie organizacją. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2007/2008 – 2009/2010, AON, Warszawa 2007.
11. Program studiów. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2009, AON, Warszawa 2006.
12. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 lipca 2007r. *w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków oraz poziomów kształcenia, a także trybu tworzenia i warunków, jakie musi spełnić uczelnia, by prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki.*
13. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym*, Dziennik Ustaw z 2005r. nr 164, poz. 1365.

