

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

MOTYWACJE ABSOLWENTÓW AON DO ROZWOJU KOMPETENCJI KIEROWNICZYCH

pk.: ABSOLWENT



62781

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej

S / 4923



05-004923-003-0

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH



**MOTYWACJE ABSOLWENTÓW AON
DO ROZWOJU KOMPETENCJI
KIEROWNICZYCH**

pk.: ABSOLWENT



WARSZAWA

2001

Recenzent: płk prof. dr hab. Zbigniew ŚCIBIOREK

Opracował zespół autorski:

**płk prof. dr hab. Bodan SZULC – (kierownik zespołu), wstęp,
rozdział 1, zakończenie**

pplk dr Zbigniew MAZUREK – podrozdział 2.1, rozdział 3

mjr dr Tomasz MAJEWSKI – podrozdział 2.2, rozdział 4

**Skład komputerowy, redakcja techniczna
mgr Dorota PIÓRKOWSKA**

grafika Bożena KWIATEK

SPIS TREŚCI

WSTĘP	4
1. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ	7
1.1. CELE BADAŃ.....	7
1.2. PROBLEMY BADAWCZE	8
1.3. HIPOTEZY ROBOCZE	10
1.5. TEREN BADAŃ. CHARAKTERYSTYKA BADANEJ PRÓBY OFICERÓW.....	17
2. ROZWÓJ KOMPETENCJI KIEROWNICZYCH W PRAKTYCE WOJSKOWEJ	23
2.1. ROLA KOMPETENCJI KIEROWNICZYCH W SKUTECZNYM DOWODZENIU WOJSKAMI.....	23
2.2. UWARUNKOWANIA ROZWOJU KOMPETENCJI KIEROWNICZYCH.....	26
3. MOTYWACJA OFICERÓW DO ROZWOJU KOMPETENCJI KIEROWNICZYCH.....	37
3.1. ZNACZENIE MOTYWACJI W DOSKONALENIU KOMPETENCJI KIEROWNICZYCH	37
3.2. POTRZEBY ROZWOJU UMIEJĘTNOŚCI KIEROWNICZYCH.....	39
3.3. POTRZEBY KSZTAŁTOWANIA CECH KIEROWNICZYCH	43
3.4. MOTYWY ROZWOJU UMIEJĘTNOŚCI KIEROWNICZYCH.....	46
3.5. KONSTRUKCJA SKALI WARTOŚCI GRATYFIKACYJNEJ.....	47
3.6. WYNIKI POMIARU WARTOŚCI GRATYFIKACYJNEJ STANOWISKA KIEROWNIKA.....	49
3.7. POMIAR MOTYWACJI DO KIEROWANIA LUDŹMI.....	52
4. UWARUNKOWANIA MOTYWACJI OFICERÓW	57
4.1. FORMY DOSKONALENIA UMIEJĘTNOŚCI OFICERÓW	57
4.2. BARIERY ORGANIZACYJNE	60

4.3. UWARUNKOWANIA KULTUROWE	65
4.3.1. Istota kultury organizacyjnej.....	65
4.3.2. Wartości organizacyjne.....	68
4.3.3. Podstawowe założenia kulturowe	74
4.3.4. Preferowane w organizacji sposoby motywowania.....	78
4.4. AUTORYTET PRZEŁOŻONEGO	82
4.5. ASPIRACJE KIEROWNICZE OFICERÓW	86
ZAKOŃCZENIE.....	91
BIBLIOGRAFIA	99
WYKAZ TABEL	101
WYKAZ RYSUNKÓW	103
ZAŁĄCZNIKI.....	104

WSTĘP

Rozwój kadr oficerskich dokonuje się poprzez nabywanie pożądanych kompetencji zawodowych (w tym kierowniczych), tzn. takich, które są lub będą bezpośrednio przydatne na zajmowanym stanowisku służbowym. Konieczność uzupełniania kompetencji wynika z ciągłych, zwłaszcza w ostatnich latach, zmian wymagań współczesnego pola walki, zmian wymagań procesu zarządzania wojskami w warunkach pokoju oraz rotacją kadry na stanowiskach.

Rozwój kompetencji jest procesem ciągłym obejmującym zarówno studentów szkół wojskowych, jak i oficerów w jednostkach wojskowych. O ile jednak proces kształcenia w uczelniach wojskowych był wielokrotnie przedmiotem badań, to problematyka rozwoju kompetencji, doskonalenia oficerów w czasie wykonywania zawodu, ze względu na złożoność, nie została wystarczająco rozpoznana i opisana. Dotyczy to zarówno diagnozy kompetencji, ustalenia potrzeb oficerów w zakresie rozwoju kompetencji, diagnozy systemu szkolenia, jak i uwarunkowań skutecznego rozwoju tych kompetencji. To spostrzeżenie dotyczy również kompetencji kierowniczych, czyli takich umiejętności, wiedzy, zdolności i cech, które pozwalają dowódcom skutecznie i sprawnie wykorzystać możliwości podwładnych, zapobiec konfliktom w zespołach ludzkich, skrócić czas osiągnięcia założonych celów oraz ograniczyć koszty działań.

Istnieje szereg pytań dotyczących obszaru kompetencji kierowniczych, pytań na które brakuje jeszcze odpowiedzi lub też zawierają one dużą dozę intuicji. Oto kilka z nich:

1. Jaki jest stan kompetencji kierowniczych oficerów? Jakie kompetencje są wymagane na poszczególnych stanowiskach?
2. Jaka jest różnica pomiędzy wymaganiami stanowisk a kompetencjami kierowniczymi kadry?
3. Czy sposoby kształtowania kompetencji są skuteczne?
4. Jakie czynniki wpływają na rozwój kompetencji?

5. Czy kadra oficerska chce zmieniać i doskonalić swoje kompetencje?

Autorzy zdają sobie sprawę, iż uzyskanie w pełni trafnych odpowiedzi na postawione powyżej pytania jest trudne, gdyż wymaga zarówno kilkuletnich prac zespołu badawczego, jak i współpracy z wyspecjalizowanymi komórkami dowództw i sztabów, które na bieżąco monitorują (powinny monitorować) proces rozwoju kompetencji przez oficerów. Stąd też biorąc pod uwagę własne możliwości badawcze, zamierzenia autorów tej pracy zostały ukierunkowane przez dwa ostatnie – z wymienionych – problemy.

Każda uczelnia, ze względu na potrzebę doskonalenia procesu kształcenia, powinna interesować się zawodowymi losami swoich absolwentów – ich motywacją do samokształcenia, postawami, kompetencjami, wynikami w pracy. Dane te świadczą bowiem o jakości kształcenia w uczelni, trafności doboru treści kształcenia, skuteczności kształtowania pozytywnych postaw wobec wykonywanego zawodu. Stąd też swoją uwagę autorzy skupili przede wszystkim na absolwentach macierzystej uczelni – Akademii Obrony Narodowej.

Dobór problematyki badań wynika stąd, iż oszacowania kompetencji kierowniczych, mniej lub bardziej rzetelnie i trafnie, dokonuje się w czasie opiniowania kadry oraz w czasie oceny bieżącej działalności. Trudniej natomiast jest oszacować czynniki wpływające na rozwój kompetencji, w tym niezmiernie ważny czynnik – motywację oficerów oraz określić uwarunkowania tej motywacji. Tymczasem motywacja wpływa na rozwój składników kompetencji u oficerów – a ich wzrost sprzyja utrzymywaniu odpowiedniej motywacji.

Oszacowanie motywacji oficerów nie powinno ograniczać się tylko do ustalenia wyników, motywów, ale również uwzględniać tło, czyli kontekst motywacji – związany z zawodowym funkcjonowaniem oficerów w ich organizacjach. Umożliwi to nie tylko poszukiwanie uwarunkowań motywacji do rozwijania kompetencji, motywacji do kierowania ludźmi, ale pozwoli również oszacować cechy podstawowego czynnika wpływającego na jakość funkcjonowania organizacji – kultury organizacyjnej.

W rozdziale pierwszym sformułowano założenia metodologiczne badań – cele, problemy, hipotezy, zmienne i wskaźniki oraz metody badawcze; określono teren badań i charakteryzowano badanych oficerów.

W rozdziale drugim wskazano znaczenie kompetencji kierowniczych w skutecznym dowodzeniu oraz dokonano analizy uwarunkowań rozwoju kompetencji w jednostkach oraz instytucjach wojskowych.

W rozdziale trzecim zaprezentowano i omówiono wyniki badań nad motywacją oraz przedstawiono etapy konstruowania narzędzi pomiaru motywacji.

Rozkłady wyników zmiennych kontekstowych zawarto w rozdziale czwartym. Tam też przedstawiono stwierdzone współzależności pomiędzy zmiennymi kontekstowymi i wynikami pomiaru motywacji.

W zakończeniu przedstawiono wyniki weryfikacji szczegółowych hipotez roboczych i opatrzone je krótkim komentarzem. Następnie sformułowano najważniejsze wnioski z badań oraz zaproponowano przyszłe kierunki ewentualnych zamierzeń badawczych.

1. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ

1.1. Cele badań

Cel główny badań sformułowano następująco:

zbadanie siły współzależności pomiędzy motywacją absolwentów AON do kierowania ludźmi oraz motywami rozwoju kompetencji kierowniczych a:

- ⇒ wybranymi cechami organizacji, w której służą oficerowie,
- ⇒ autorytetem przełożonego,
- ⇒ wybranymi cechami oficerów.

Osiągnięcie powyższego celu wymagało ustalenia, w pierwszej kolejności, rozkładu zmiennych opisujących stan rzeczy, a następnie poszukiwania związków pomiędzy tymi zmiennymi. To postępowanie odzwierciedla układ **celów szczegółowych**:

1. Ustalenie motywów oficerów do rozwoju kompetencji kierowniczych.
2. Ustalenie poziomu wartości gratyfikacyjnej, jaką oficerowie wiążą ze stanowiskiem kierowniczym.
3. Ustalenie rozkładu poziomu motywacji oficerów do pełnienia funkcji kierowniczych.
4. Określenie cech kultury w organizacjach, w których służą badani oficerowie.
5. Ustalenie najważniejszych źródeł autorytetu przełożonych.
6. Zbadanie rozkładu aspiracji kierowniczych badanych oficerów.
7. Ustalenie istnienia barier rozwoju kompetencji.
8. Zbadanie siły związku pomiędzy motywacją do kierowania ludźmi oraz motywami rozwoju kompetencji kierowniczych a zmiennymi kontekstowymi opisującymi organizację oraz opisującymi badanych oficerów.
9. Zbadanie występowania statystycznie istotnej różnicy pomiędzy absolwentami AON a innymi oficerami w zakresie:
 - 9.1. zmiennych opisujących motywację oficerów;

9.2. zmiennych kontekstowych.

10. Zbadanie występowania statystycznie istotnej różnicy pomiędzy oficerami aktualnie sprawującymi funkcje kierownicze a innymi oficerami w zakresie:

10.1. zmiennych opisujących motywację oficerów;

10.2. zmiennych kontekstowych.

1.2. Problemy badawcze

Problem główny badań sformułowano następująco:

jaka jest siła współzależności pomiędzy motywacją absolwentów AON do kierowania ludźmi oraz motywami rozwoju kompetencji kierowniczych a:

⇒ wybranymi cechami organizacji w której służą oficerowie,

⇒ autorytetem przełożonego,

⇒ wybranymi cechami oficerów.

Ustalono następujące problemy szczegółowe:

1. Czy oficerowie posiadają motywację do rozwoju kompetencji kierowniczych?

1.1. Czy oficerowie zamierzają doskonalić umiejętności kierownicze?

1.2. Jakie są potrzeby szkoleniowe oficerów w zakresie uzyskiwania umiejętności kierowniczych?

1.3. Czy i jakie cechy osobiste zamierzają oficerowie doskonalić?

1.4. Jakie są najważniejsze motywy rozwoju kompetencji kierowniczych oficerów?

2. Jaką wartość gratyfikacyjną dla oficerów stanowi stanowisko kierownicze?

3. Jaki jest rozkład poziomu motywacji oficerów do pełnienia funkcji kierowniczych?

4. Jakie cechy posiada kultura w organizacjach, w których służą badani oficerowie?

- 4.1. Jakie wartości są najważniejsze w organizacjach badanych oficerów?
- 4.2. Czy organizacje charakteryzują się pozytywnymi założeniami kulturowymi?
- 4.3. Jakie w organizacjach preferuje się sposoby motywowania?
5. Jakie są najważniejsze źródła autorytetu przełożonych?
6. Jaki jest rozkład aspiracji kierowniczych badanych oficerów?
7. Jakie bariery związane z organizacją utrudniają rozwój kompetencji?
 - 7.1. Czy istnieją opisy stanowisk pracy (profile kompetencji)?
 - 7.2. Czy w czasie szkoleń występuje tematyka z zakresu kierowania ludźmi?
 - 7.3. Czy zachęca się oficerów do rozwoju kompetencji?
 - 7.4. Czy refunduje się poniesione wydatki na doształcanie?
 - 7.5. Czy wskazuje się możliwości awansu na wyższe stanowiska?
8. Czy i z jaką siłą zmienne kontekstowe opisujące organizację oraz cechy indywidualne oficerów są współzależne z motywacją oficerów do kierowania ludźmi oraz motywami rozwoju kompetencji kierowniczych?
9. Czy absolwenci AON różnią się od innych oficerów rozkładem:
 - 9.1. zmiennych opisujących motywację?
 - 9.2. zmiennych kontekstowych?
10. Czy oficerowie aktualnie sprawujący funkcje kierownicze różnią się od innych oficerów rozkładem:
 - 10.1. zmiennych opisujących motywację?
 - 10.2. zmiennych kontekstowych?

1.3. Hipotezy robocze

Główna hipoteza robocza przyjęła brzmienie:

istnieje statystycznie istotna współzależność pomiędzy motywacją absolwentów AON do kierowania ludźmi oraz motywami rozwoju kompetencji kierowniczych a:

- ⇒ wybranymi cechami organizacji, w której służą oficerowie,
- ⇒ autorytetem przełożonego,
- ⇒ wybranymi cechami oficerów.

Ogólność powyższej hipotezy wynika z wielości zmiennych szczegółowych opisujących wymienione trzy zmienne kontekstowe.

Wobec tego, iż problemy nr 1-7 są problemami diagnostycznymi, formułowanie szczegółowych hipotez roboczych nie było ani konieczne, ani celowe. Sformułowano hipotezy dla problemów dotyczących związków pomiędzy zmiennymi – nr 8, 9, 10.

Hipotezy szczegółowe:

Do problemu nr 8:

1. Im cechy kultury organizacyjnej są bardziej pozytywne, tym wyższy poziom motywacji absolwentów AON do kierowania ludźmi.

2. Oficerowie, dla których bezpośredni przełożeni stanowili autorytet, posiadają wyższą motywację do kierowania ludźmi niż oficerowie, dla których bezpośredni przełożony tego autorytetu nie stanowił.

3. Istnieje statystycznie istotna współzależność pomiędzy motywacją oficerów do kierowania ludźmi oraz motywami rozwoju kompetencji kierowniczych a takimi cechami oficerów, jak:

- 3.1. aspiracje kierownicze,
- 3.2. stosunek do szkoleń formalnych,
- 3.3. poczucie bezpieczeństwa,

3.4. doświadczenie zawodowe (staż pracy na stanowisku kierowniczym),

3.5. wiek.

Do problemu nr 9:

Brak jest statystycznie istotnej różnicy pomiędzy absolwentami AON a innymi oficerami w zakresie:

1. zmiennych opisujących motywację oficerów,
2. zmiennych kontekstowych.

Do problemu nr 10:

Istnieje statystycznie istotna różnica pomiędzy oficerami aktualnie sprawującymi funkcje kierownicze a innymi oficerami w zakresie:

1. zmiennych opisujących motywację oficerów,
2. zmiennych kontekstowych.

1.4. Zmienne, wskaźniki i metody badawcze

Ze względów porządkujących proces badań, za zmienne zależne główne przyjęto zmienne opisujące motywację oficerów, natomiast za zmienne niezależne główne – zmienne kontekstowe. Jednak, jak zobrazowano na rysunku 1, w przypadku zmiennych szczegółowych układ zmiennych – zależne-niezależne będzie zależał od aktualnie rozpatrywanego problemu (weryfikowanej hipotezy).

Dodatkowo zmienne kontekstowe, czyli hipotetycznie warunkujące zmienne opisujące motywację oficerów, podzielono na zmienne główne, wynikające bezpośrednio z tematu pracy oraz zmienne pozostałe:

- a) opisujące organizację,
- b) opisujące cechy indywidualne badanych oficerów.

Ze względu na ustaloną problematykę badań weryfikowane będą przede wszystkim hipotezy o związkach pomiędzy zmiennymi głównymi a zmiennymi kontekstowymi, jednak ciekawość poznawcza autorów pracy wpłynęła na znacznie szerszą eksplorację danych – poszukiwanie związków pomiędzy zmiennymi określonymi mianem głównych (np. motywacja do kierowania – wartość gratyfikacyjna) oraz związków pomiędzy zmiennymi kontekstowymi (np. aspiracje kierownicze a wartości organizacyjne) – zaznaczono je na rysunku 1 linią przerywaną¹. Te związki, które wydały się interesujące poznawczo oraz te, które generowały kolejne problemy badawcze zostały również przedstawione w niniejszej pracy.

Poniżej sformułowano wykaz zmiennych zaliczonych do kolejnych grup:

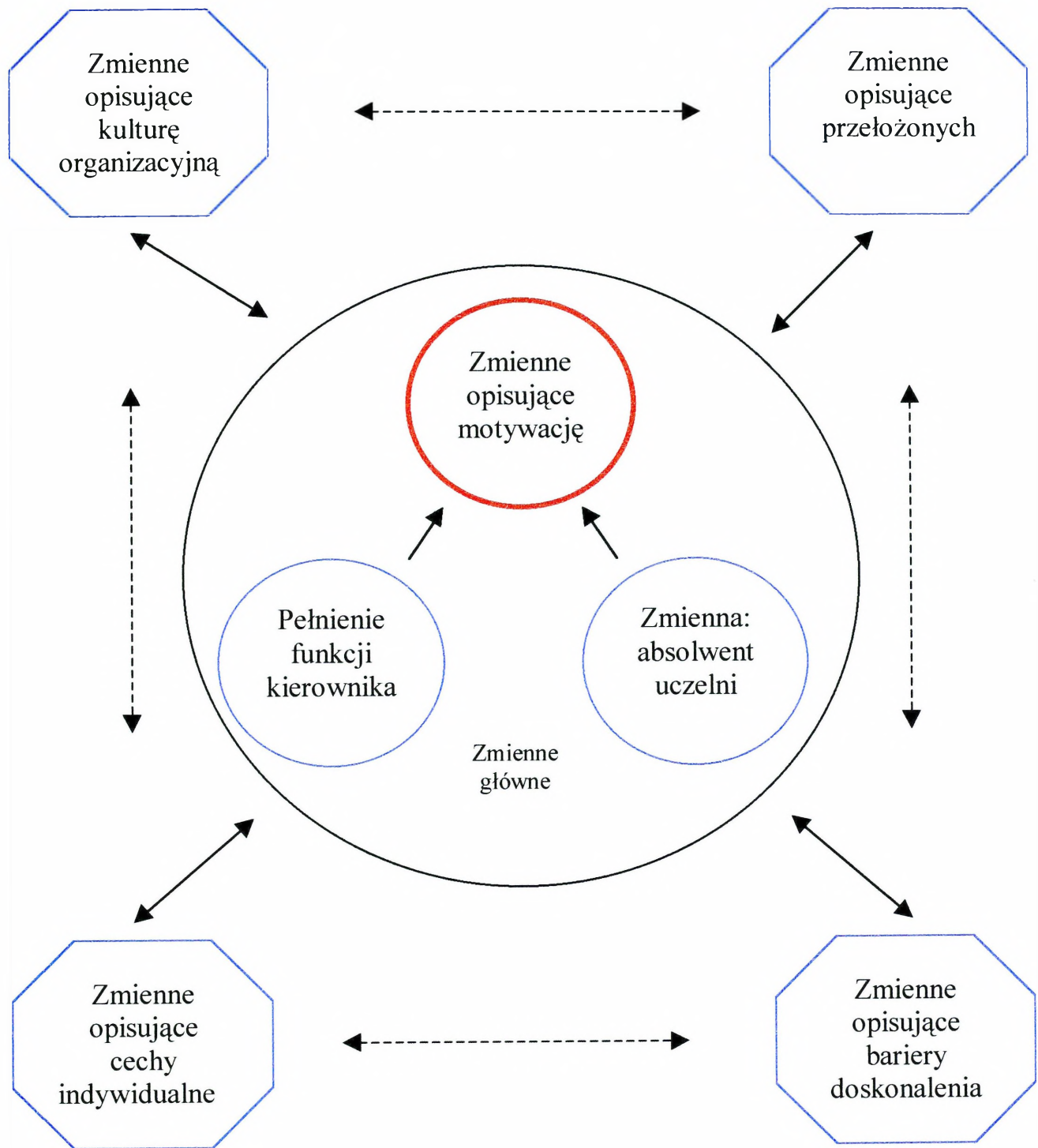
1. Zmienne główne – opisujące motywację oficerów:

- ⇒ potrzeby doskonalenia umiejętności kierowniczych,
- ⇒ potrzeby rozwoju cech kierowniczych,
- ⇒ wartość gratyfikacyjna związana ze stanowiskiem kierowniczym,
- ⇒ motywy rozwoju kompetencji kierowniczych,
- ⇒ motywacja oficerów do kierowania.

2. Zmienne główne kontekstowe:

- ⇒ pełnienie aktualnie stanowiska kierowniczego,
- ⇒ rodzaj ukończonej uczelni.

¹ Oczywiście część związków jest nielogicznych i te nie były rozpatrywane.



Legenda:

- – zmienne główne,
- – zmienne kontekstowe główne,
- ⬡ – zmienne kontekstowe,
- \longleftrightarrow – główne hipotetyczne związki,
- \longleftrightarrow – uboczne hipotetyczne związki.

Rys. 1. Przyjęta w pracy klasyfikacja zmiennych

3. Zmienne kontekstowe pozostałe:

3.1. Zmienne opisujące kulturę organizacyjną:

- ⇒ wartości organizacyjne,
- ⇒ podstawowe założenia kulturowe,
- ⇒ preferowane sposoby motywowania w organizacji.

3.2. Zmienne opisujące przełożonego:

- ⇒ rodzaj autorytetu.

3.3. Zmienne opisujące bariery rozwoju kompetencji:

- ⇒ brak opisów stanowisk pracy (profilów kompetencji),
- ⇒ brak w czasie szkoleń tematyki z zakresu kierowania ludźmi,
- ⇒ brak werbalnych zachęt do rozwoju kompetencji,
- ⇒ refundacja poniesionych wydatków.

3.4. Zmienne opisujące cechy indywidualne oficerów²:

- ⇒ aspiracje kierownicze,
- ⇒ źródła zdobywania wiedzy i umiejętności,
- ⇒ stosunek do szkoleń formalnych,
- ⇒ poczucie bezpieczeństwa,
- ⇒ doświadczenie zawodowe (staż pracy na stanowisku kierowniczym),
- ⇒ wiek.

Wskaźniki zmiennych:

- dla zmiennej „*wartość gratyfikacyjna*” – liczba punktów uzyskanych po zsumowaniu stopni odpowiedzi każdej pozycji skali,
- dla zmiennej „*motywacja do kierowania*” – zakwalifikowanie odpowiedzi oficerów według tabeli 14,

² Nie uwzględniono zmiennych opisujących motywacje oficerów, bo zmienne te wyodrębniono jako główne.

- dla zmiennej „*motywacja do rozwoju kompetencji*” – deklaracje potrzeby (chęci) doskonalenia umiejętności kierowniczych,
- dla zmiennej „*doświadczenie kierownicze*” – staż pracy na stanowiskach kierowniczych,
- dla pozostałych zmiennych – wybory odpowiedzi w kwestionariuszu ankiety.

Metody badawcze:

- ◆ wywiad techniką pisemną,
- ◆ opis statystyczny,
- ◆ wnioskowanie statystyczne,
- ◆ analiza rzetelności skali,
- ◆ analiza skupień.

Analiza skupień służy do grupowania wielu obserwowanych danych lub porządkowania danych w sensowne struktury. Dane te, w kolejnych krokach, łączone są w coraz to większe wiązki, z zastosowaniem pewnej miary podobieństwa lub odległości. Wynikiem grupowania może być wykres – hierarchiczne drzewo. Jako miarę odległości przyjęto niezgodność procentową, szczególnie przydatną, gdy dane są dyskretne.

Narzędzia badawcze:

- *kwestionariusz ankiety (wzór ankiet – załącznik 1, odpowiedzi otwarte oficerów – załącznik 2)*
- *skale postaw – zawarte w kwestionariuszu ankiety.*

Opracowując wyniki badań, wykorzystano pakiet statystyczny *Statistica PL*, co umożliwiło szeroką eksplorację danych. Założono, iż pomiar wartości gratyfikacyjnej wykonywany jest na skali przedziałowej; stąd też, opisując po-

zycje użytej skali, zastosowano statystyki: średnia arytmetyczna, odchylenie standardowe³.

W celu ustalenia współzależności pomiędzy zmiennymi⁴, użyto:

- dla skal przedziałowych (stopnie skal postaw) – współczynnika korelacji r Pearsona,
- dla skal rangowych – współczynnika korelacji rangowej r_s Spearmana,
- dla skal nominalnych – współczynnika siły związku VCramera.

Do oszacowania interkorelacji zmiennych dwuwartościowych – w celu uproszczenia obliczeń – posłużono się współczynnikiem korelacji r Pearsona.

Określenia siły związku i korelacji przyjęto jak w tabeli 1.

W celu określania istotności obliczanych współczynników korelacji zastosowano następujące testy statystyczne:

◆ test χ^2 (chi-kwadrat) Pearsona; posługując się nim przyjęto, że:

- * liczebności oczekiwane w każdym polu tabeli wielodzzielczej nie powinny być mniejsze od 2 i jednocześnie, w co najwyżej jednej piątej pól, liczebności te mogą być mniejsze od pięciu⁵;
- * przy niespełnieniu przez badany rozkład powyższego założenia, logicznie łączono odpowiednie klasy jakościowe, a w przypadku tablicy czteropolowej uwzględniano poprawkę Yatesa;

◆ test t Studenta.

Przy prezentowaniu danych pod uwagę brano przede wszystkim te współczynniki wartości testu istotności, dla których **poziom istotności p** był mniejszy lub równy wartości **0,05** (wartość graniczna zwykle przyjmowana w naukach społecznych).

³ Zob. np. C. Nowaczyk, *Podstawy statystyki dla pedagogów*, Warszawa-Poznań 1985, rozdz. 2.

⁴ Związek korelacyjny występuje wtedy, gdy ze zmianą jednej zmiennej następuje zmiana drugiej zmiennej. Określa się go obliczając właściwy współczynnik – z odpowiedniego wzoru matematycznego lub korzystając z programu statystycznego. Wyraża się liczbą niemianowaną z przedziału: $-1 \leq r \leq 1$.

⁵ C. Nowaczyk, op. cit., s. 182.

Tabela 1

Określenia siły związku zmiennych (korelacji)

Wartości siły związku lub współczynnika korelacji	Określenie siły
$r = 0$	brak
$0 < r < 0,1$	nikła
$0,1 \leq r < 0,3$	słaba
$0,3 \leq r < 0,5$	przeciętna
$0,5 \leq r < 0,7$	wysoka
$0,7 \leq r < 0,9$	bardzo wysoka
$0,9 \leq r < 1$	niemal pełna
$r = 1$	pełna

Źródło: A. Góralski, *Metody opisu i wnioskowania statystycznego w psychologii i pedagogice*, Warszawa 1987, s. 38.

1.5. Teren badań. Charakterystyka badanej próby oficerów

Badania zostały przeprowadzone w czerwcu oraz wrześniu 2001 roku. Objęto nimi oficerów posiadających wykształcenie II stopnia, przy czym dążono, ze względu na tematykę badań, do uzyskania opinii i sądów jak największej liczby absolwentów AON służących w Dowództwie Wojsk Lądowych (35 respondentów), Sztabie Generalnym WP (40 respondentów) oraz w innych jednostkach wojskowych (91 respondentów), w tym oficerów pełniących aktualnie kierownicze funkcje. W badaniach uwzględniono również absolwentów innych uczelni – w celu porównania obu grup oficerów. Zrezygnowano, ze względu na specyfikę służby, z udziału absolwentów AON pracujących aktualnie w Akademii. Z powodu dużego rozproszenia oraz trudności dotarcia do oficerów, praktycznie niemożliwe było zastosowanie losowych metod doboru próby badawczej, stąd też wykorzystano dobór celowy. Rozprowadzono – korzystając z pomocy kadry dowódczej jednostek i instytucji – 210 kwestionariuszy ankiet.

Wypełniło je 171 oficerów, przy czym, ze względu na brak wielu odpowiedzi odrzucono 5 kwestionariuszy, kwalifikując ostatecznie 166 ankiet. Ta, nie w pełni reprezentatywna próba badawcza nakazywała więc ostrożność w formułowaniu wniosków, poszukiwania wielu przyczyn diagnozowanego stanu rzeczy. Tak też starano się uczynić.

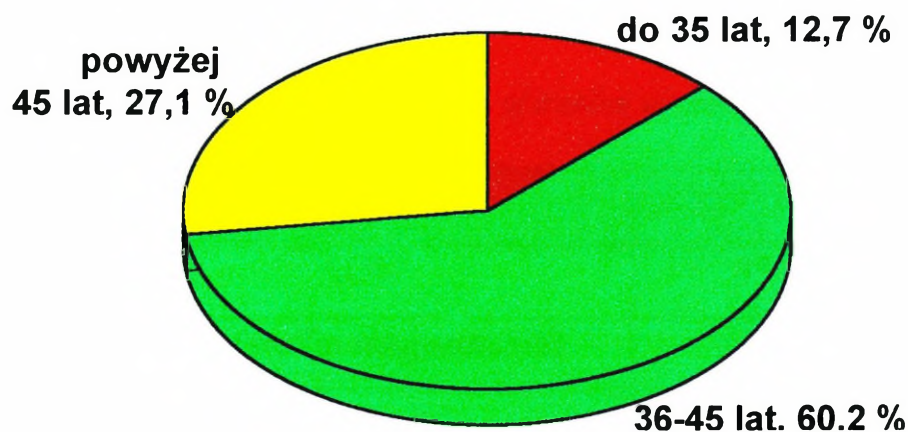
Badaną próbę oficerów scharakteryzowano ze względu na:

- ↪ wiek (tab. 2, rys. 2),
- ↪ staż pracy na stanowisku kierowniczym (tab. 3, rys. 3),
- ↪ rodzaj ukończonej uczelni (tab. 4, rys. 4),
- ↪ pełnienie aktualnie (lub nie) funkcji kierownika (tab. 5, rys. 5),
- ↪ zajmowane aktualnie stanowisko służbowe (tab. 6, rys. 6).

Tabela 2

Wiek badanych oficerów

Lp.	Przedział wieku	Liczebność	%
1.	Do 35 lat	21	12,6
2.	36-45 lat	100	60,2
3.	Powyżej 45 lat	45	27,2
Razem		166	100

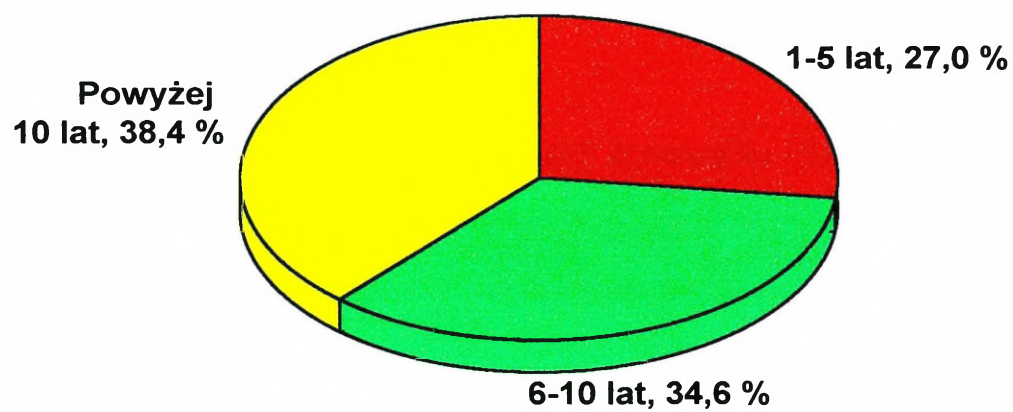


Rys. 2. Wiek badanych oficerów

Tabela 3

*Staż pracy badanych oficerów na stanowisku typowo kierowniczym
(dowódczym)*

Lp.	Przedział lat	Liczebność	%
1.	1-5 lat	43	25,9
2.	6-10 lat	55	33,1
3.	Powyżej 10 lat	61	36,7
Razem		159	100

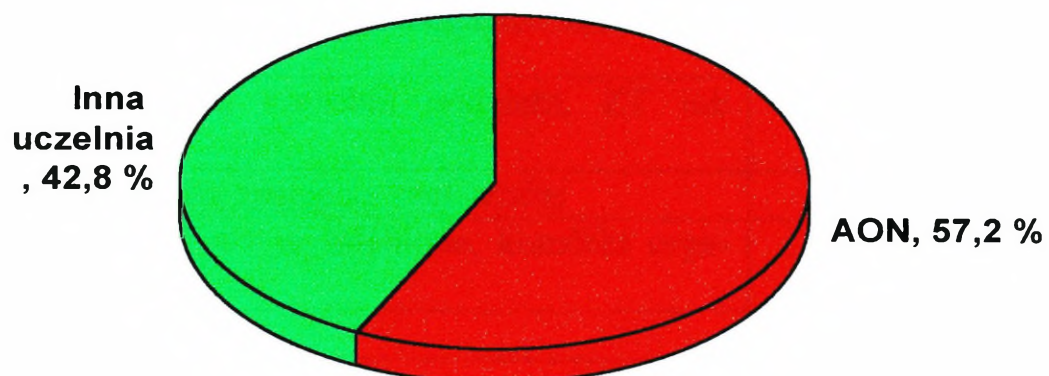


Rys. 3. Staż pracy badanych oficerów na stanowisku typowo kierowniczym

Tabela 4

Ukończona przez oficerów uczelnia

Lp.	Uczelnia	Liczebność	%
1.	AON	95	57,3
2.	Inna (studia magisterskie)	71	52,7
Razem		166	100

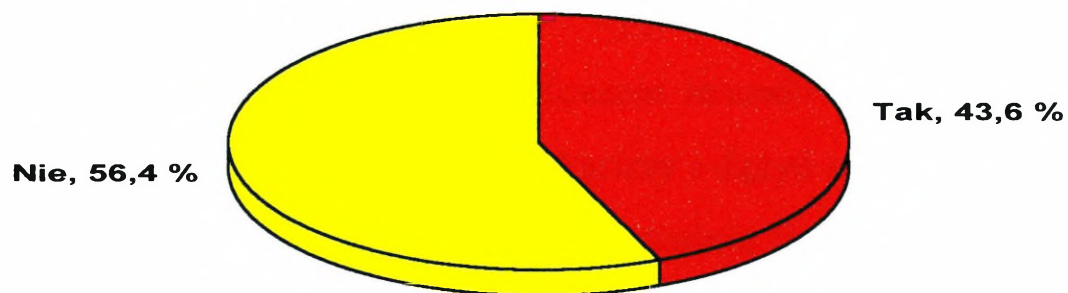


Rys. 4. Liczebność absolwentów AON

Tabela 5

Pełnienie aktualnie funkcji kierownika (dowódcy)

Lp.	Odpowiedź	Liczebność	%
1.	Tak	73	43,6
2.	Nie	93	56,4
Razem		166	100

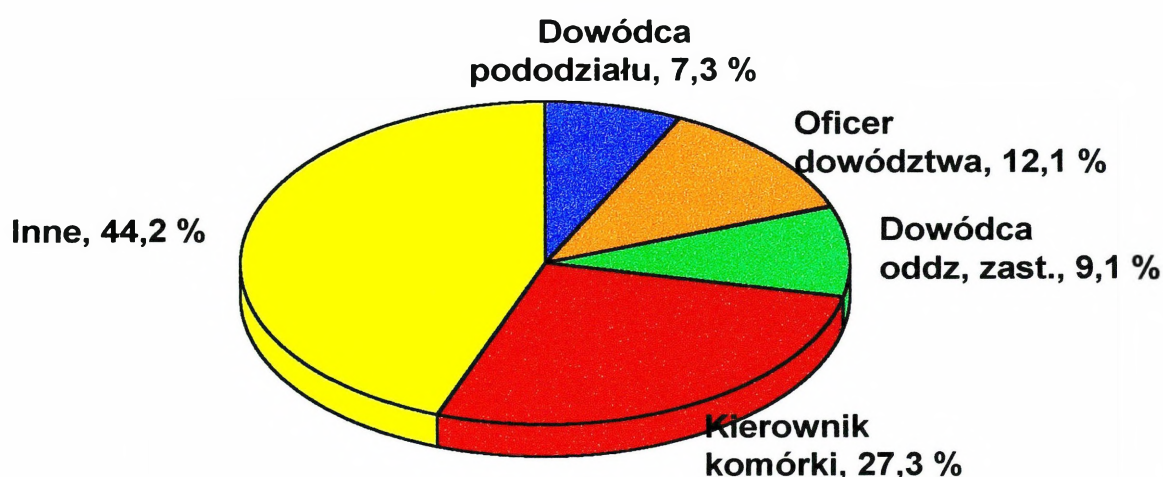


Rys. 5. Pełnienie aktualnie funkcji kierownika (dowódcy) przez badanych oficerów

Tabela 6

Aktualne stanowisko pracy badanych oficerów

Lp.	Stanowisko	Liczebność	%
1.	Dowódca pododdziału	12	7,3
2.	Oficer dowództwa szczebla oddziału, ZT lub wojsk lądowych	20	12,1
3.	Dowódca oddziału, zastępca, szef sztabu	15	9,1
4.	Kierownik innej, niż wymienione, komórki organizacyjnej	45	27,3
5.	Inne stanowisko	73	44,2



Rys. 6. Aktualne stanowisko pracy badanych oficerów

Większość badanych oficerów (60,2%) jest w wieku 36-45 lat, są to więc osoby, które posiadają już duże doświadczenie zawodowe, ale jednocześnie są na tyle młode, iż mogą planować swoje kariery i dążyć stopniowo do ich realizacji. Aż 96,8% oficerów pełniło lub pełni aktualnie funkcje kierownicze. Z tej liczby, staż na stanowisku kierowniczym powyżej 10 lat deklarowało 36,7% osób, w przedziale 6-10 lat – 33,1% osób, a w przedziale do 5 lat – 25,9% oficerów. Akademię Obrony Narodowej ukończyło 57,3% badanych oficerów, pozostali są głównie absolwentami WAT. Aktualnie funkcje kierownicze pełni

43,7% oficerów, przy czym na stanowiskach typowo dowódczych w jednostkach wojskowych służy 16,4% oficerów, a na stanowiskach kierowniczych 27,3% oficerów.

2. ROZWÓJ KOMPETENCJI KIEROWNICZYCH W PRAKTYCE WOJSKOWEJ

2.1. Rola kompetencji kierowniczych w skutecznym dowodzeniu wojskami

Koncepcja kompetencji menedżerskich powstała na podstawie analizy zachowań odróżniających skutecznych i mniej skutecznych menedżerów, identyfikacji tych zachowań, które są najsilniej skorelowane z wysoką efektywnością pracowników. R. E. Boytazis rozszerzył pojęcie kompetencji⁶, które według niego obejmują motyw, cechy osobowości, umiejętności i zdolności poznawcze oraz umiejętności interpersonalne.

Pojęcie to jest aktualnie często używane przez autorów literatury przedmiotu – głównie dla określenia zestawu cech, wiedzy i umiejętności, które w danej sytuacji pozwalają sprawniej kierować podwładnymi⁷ – wykorzystywać ich potencjał zawodowy oraz przydzielone do wykonania zadań zasoby rzeczowe, finansowe, informacyjne (zał. 3a). Są określane pod kątem celów i potrzeb danej organizacji.

Takim pojęciem posługują się A. Rakowska i A. Sitko-Lutek, J. C. Maxwell, C. Nosal czy Z. Pietrasiński⁸. Również w pracach naukowych w Akademii posługiwano się pojęciem kompetencji oraz dokonano dokładnej, wyczerpującej analizy jego elementów i struktury (B. Szulc, J. Borkowski⁹). Stąd też w podrozdziale zrezygnowano z szerokiej analizy tego pojęcia, polecając czy-

⁶ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Warszawa 2000, s. 28-29.

⁷ Np. C. Lévy-Leboyer pojęcie to definiuje: „zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej misji”, (w:) *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa 1997.

⁸ J. C. Maxwell, *Tworzyć liderów*, Warszawa 1995, s. 91; C. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Kraków 1997, s. 78; Z. Pietrasiński, *Znakomici szefowie i podwładni*, Warszawa 1994, s. 82.

⁹ Zob. B. Szulc (kier. nauk.), *Wpływ wskaźników profesjonalnych na kariery dowódcze oficerów wojsk lądowych* (cz. 1), pk. „Prof-1”, Warszawa, 1999 r., rozdz. 1.; J. Borkowski, *Kompetencje menedżerskie dowódcy*, Zeszyty Naukowe AON 2/2000.

telnikowi pozycje wskazanych autorów. W opracowaniu tym używano pojęcia „kompetencje kierownicze”, jednak należy zauważyć, iż pojęcia „kompetencje kierownicze” i „kompetencje dowódcze” są tożsame. Stąd też, pojęcie „kompetencje dowódcze” używane będzie wtedy, gdy pojawi się potrzeba podkreślenia specyfiki działania dowódcy.

Należy tu zwrócić uwagę, iż pojęcie kompetencji jest pojęciem szerszym niż umiejętności, a samo nabycie umiejętności nie jest warunkiem wystarczającym do tego, aby dowódca (kierownik) był wystarczająco kompetentny. Kompetentny zawodowo dowódca to osoba, która dzięki odpowiedniej postawie i cechom osobistym będzie chciała i potrafiła pozytywnie wykorzystać nabytą wiedzę i umiejętności. W kompetencjach wyróżnione zostały cztery podstawowe obszary: kierowanie operacjami, kierowanie finansami, kierowanie ludźmi, kierowanie informacją¹⁰.

Ogólnie akceptowaną klasyfikację umiejętności (czyli składnika kompetencji) przedstawił R. L. Katz. Bez względu na szczeble i dziedziny kierowania, można podzielić je na techniczne, społeczne i koncepcyjne¹¹. Inną jeszcze klasyfikację składników kompetencji na przykładzie przywódcy bezpośredniego w wojskach lądowych USA przedstawiono w załączniku 4.

Szczególnie ważne na stanowiskach średniego i wyższego szczebla dowodzenia, zajmowanych przez absolwentów AON, są kompetencje społeczne, gdyż to one warunkują wykorzystanie kompetencji technicznych oraz koncepcyjnych i umożliwiają wywieranie wpływu na podwładnych. Jednocześnie są one najtrudniejsze do opanowania. Wymagają uwzględnienia nie tylko wielu zmiennych osobowościowych (np. temperament, postawy, motywacje, aspiracje) każdego podwładnego, ale i zmiennych sytuacyjnych (struktura zadania, stosunki interpersonalne, doświadczenie).

¹⁰ Zob. A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie...*, s. 31.

¹¹ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 35-36.

Do cech efektywnego kierownika, z którymi trudno się nie zgodzić, Z. Pietrasiński zalicza:

- potrzebę osiągnięć,
- siłę woli zapewniającą wytrwałość w dążeniu do celu wbrew wszelkim przeszkodom,
- pewność siebie i zdecydowanie,
- zdolność do ryzyka,
- kontrolowanie własnych emocji,
- odporność na stres,
- znajomość ludzi,
- taktowność,
- inteligencję,
- zdolności organizacyjne¹².

Jeszcze inny, interesujący wykaz kompetencji społecznych przedstawiono w załączniku 5.

Wysokie kompetencje kierownicze są szczególnie przydatne w sytuacjach ekstremalnych, gdy trzeba dokonywać selekcji i szeregowania informacji, działać niekonwencjonalnie oraz wymagać od podwładnych dużego wysiłku fizycznego i intelektualnego, np. w czasie ćwiczeń dowódczo-sztabowych, szkolenia poligonowego i wreszcie w czasie przygotowania i prowadzenia walki¹³. Kompetentny kierownik łatwiej uzyska i utrzyma autorytet eksperta i autorytet przywódcy, co ułatwi mu skuteczną realizację otrzymanych zadań i sprawne wykorzystanie posiadanych przez komórkę organizacyjną zasobów.

Należy wspomnieć, iż pożądane jest, aby dowódca był również przywódcą w grupie podwładnych. Korzyści płynące z tego są oczywiste i, jak wskazuje J. P. Kotter, dzięki skutecznemu przywództwu, w przedsiębiorstwie:

¹² Z. Pietrasiński, *Znakomici...*, s. 82.

¹³ J. Kardas, T. Majewski, Z. Mazurek, B. Szulc, *Pomiar motywacji studentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych*, pk.: „Motywacje”, Warszawa 2000.

- ↪ ujawniamy i wdrażamy 61% innowacji przy normie 23%;
- ↪ dotrzymujemy zaplanowanych terminów w 83% przypadków, przy standardzie 33%;
- ↪ udaje nam się nakłonić 48% pracowników do podjęcia nowych zadań w przypadku przerostu zatrudnienia (norma – 9%);
- ↪ obsadzamy efektywnie projekty w 72% (norma – 54%);
- ↪ rozwiązujemy 87% konfliktów (norma – 22%);
- ↪ następuje poprawa kontaktów z klientami o 12%;
- ↪ tracimy o 35% czasu mniej na bezproduktywne spotkania i popełniamy o 38% mniej błędów¹⁴.

2.2. Uwarunkowania rozwoju kompetencji kierowniczych

Pojęcie rozwoju, za W. Okoniem, można rozumieć jako: „*proces polegający na dokonywaniu się w danym przedmiocie określonych zmian ilościowych i jakościowych; rozwój jest procesem przemian następujących pod wpływem czynników wewnątrzprzedmiotowych i środowiskowych*”¹⁵. Proces ten w odniesieniu do kompetencji zawodowych (w tym kierowniczych) trwa przez cały okres funkcjonowania zawodowego oficerów, przy czym poszczególne składniki kompetencji są rozwijane w różnym stopniu. W mniejszym – cechy osobowości i zdolności, w większym – wiedza i umiejętności. Niewątpliwie pewnych cech, predyspozycji nie można przyswoić sobie zarówno w czasie nauki w uczelni, jak i praktyki w jednostce wojskowej.

Rozwój kompetencji kierowniczych przebiega w trzech etapach:

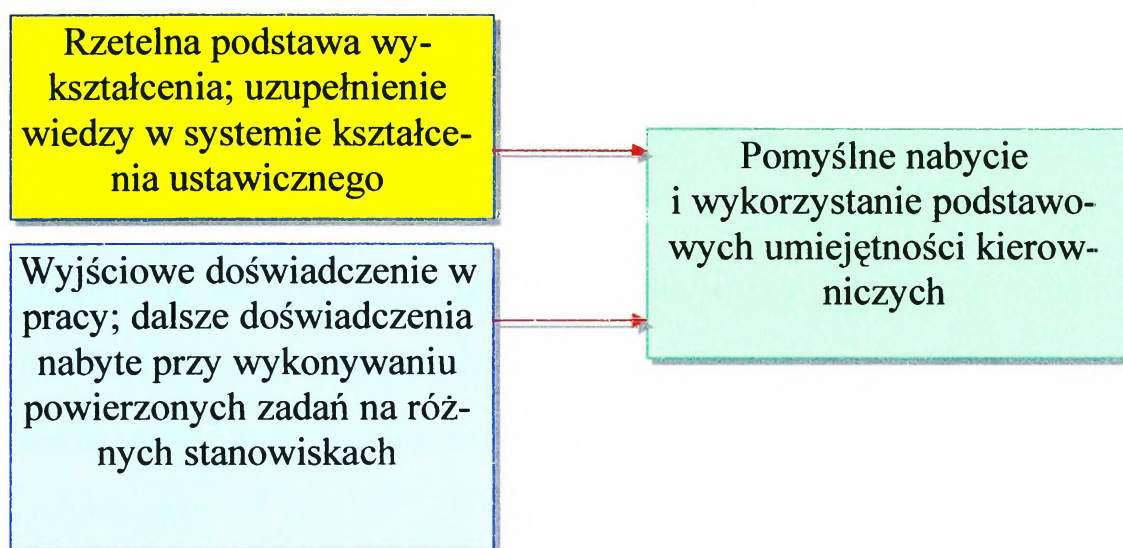
- w trakcie kształcenia przed wypełnianiem funkcji kierowniczych,
- poprzez kształcenie w trakcie wypełniania funkcji kierowniczych,

¹⁴ Zob. A. Rakowska, A. Sitko-Lutek *Doskonalenie...*, s. 38.

¹⁵ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1996, s. 246.

- poprzez wykonywanie funkcji kierowniczych (nabieranie doświadczenia).

R. W. Griffin wskazuje, iż w procesie rozwoju kompetencji doświadczenie i wykształcenie wzajemnie się uzupełniają i nadaje im podobną rangę – rys. 7.



Rys. 7. Źródła umiejętności kierowniczych

Źródło: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, PWN 1999, s. 49.

Przyczyny rozwoju kompetencji kadry¹⁶ mogą być dwojaki:

- zewnętrzne – wynikające z celów organizacji (sił zbrojnych, instytucji, jednostek wojskowych), dostosowującej się do wymagań otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. W przypadku naszych sił zbrojnych, organizacji utrzymującej się z budżetu państwa, przyczyną zmian są głównie ograniczenia nakładów finansowych, zmiana zagrożeń zewnętrznych państwa oraz wymagania wynikające z wstąpieniem Polski do NATO. Wymusza to likwidację jednostek wojskowych, ograniczanie etatów, przenoszenie, modyfikację obowiązków i uprawnień, a tym samym zmianę wymagań pożądaných na stanowiskach pracy.
- wewnętrzne – wynikające z motywów osobistych – potrzeby osiągnięć, aspiracji, zainteresowań, świadomości potrzeby samodoskonalenia, itp.

¹⁶ B. Szulc (kier. nauk), *Wpływ wskaźników...*, rozdz. 3.

Oczywiście pożądane, ale i trudne do osiągnięcia jest to, aby przyczyny zewnętrzne były zbieżne z przyczynami wewnętrznymi, czyli cel działania zmieniającej się organizacji był zbieżny z celami rozwojowymi jej członków.

Główne **cele rozwoju kadry kierowniczej**, według M. Armstronga¹⁷, są następujące:

- upewnienie się, że menedżerowie rozumieją, czego się od nich oczekuje;
- uzgodnienie z nimi celów, względem których będą mierzone osiągnięcia przez nich efekty;
- określenie, jakiego poziomu kompetencji wymaga się od nich;
- ustalenie, którzy z menedżerów mają odpowiedni potencjał;
- zachęcenie menedżerów do opracowania i zrealizowania planów rozwoju osobistego;
- upewnienie menedżerów, że dane im będą możliwości rozwoju, szkolenia oraz zdobycia doświadczenia potrzebnego do wykonywania bardziej odpowiedzialnych zadań na swoim stanowisku oraz w innych częściach organizacji;
- umożliwienie menedżerom awansu i stworzenie systemu kontroli awansów.

Ustalając **program rozwoju kompetencji**, należy dokonać:

- analizy obecnych i przyszłych potrzeb kadry kierowniczej (wynikających z zadań wykonywanych na konkretnych stanowiskach oraz indywidualnych preferencji kierowników);
- oceny istniejących i potencjalnych umiejętności oraz porównanie efektów osiągniętych przez kadrę kierowniczą z tymi potrzebami;
- opracowania polityki, strategii i planów, aby zrealizować te potrzeby;
- oceny efektywności rozwoju kompetencji.

¹⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 470.

Realizacja założonych celów rozwoju kompetencji wymaga doboru jednej lub kilku **form rozwoju**¹⁸. Do nich zalicza się:

- rozwój na stanowisku pracy poprzez doradztwo, monitorowanie oraz informowanie zwrotne dostarczane przez kierowników w celu określenia i zaspokojenia potrzeb rozwojowych;
- rozwój poprzez doświadczenie, obejmujący rotację stanowisk pracy, rozszerzanie treści pracy, udział w zespołach projektowych i grupach zadaniowych, uczenie się przez działanie oraz działania poza organizacją;
- formalne szkolenia na kursach organizowanych w organizacji lub poza nią;
- rozwój osobisty oparty na ukierunkowaniu własnego uczenia się, którego program został oparty o plan rozwoju osobistego.

Jednak osiągnięcie wymienionych celów prowadzących do rozwoju kompetencji u oficerów uwarunkowane jest dwiema podstawowymi grupami czynników (rys. 8):

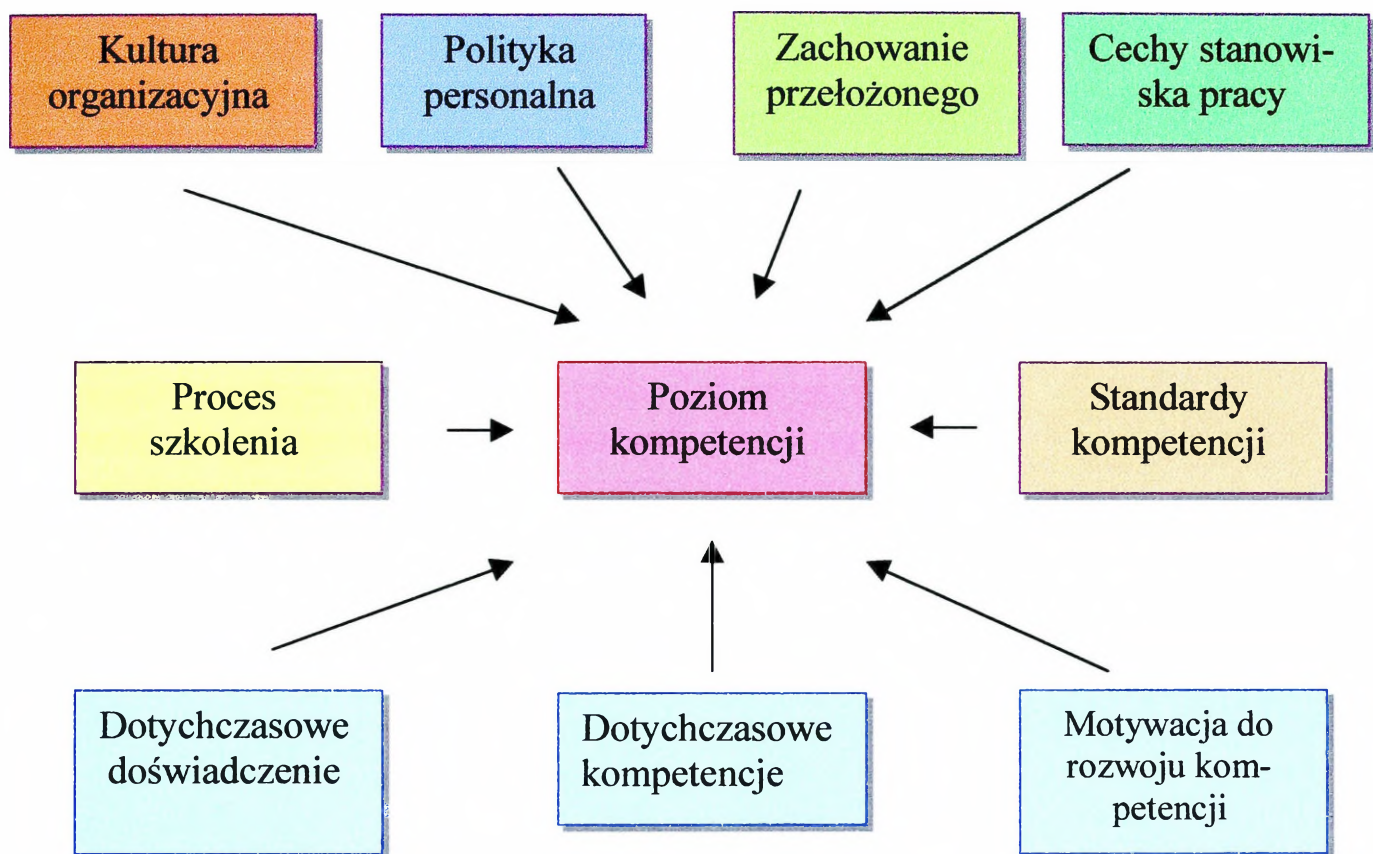
- 1) związanymi z organizacją, zależnymi od niej;
- 2) związanymi z indywidualnymi właściwościami oficera.

Taka klasyfikacja uwydatnia fakt, iż za rozwój kompetencji kierowniczych (zawodowych) odpowiada zarówno instytucja, jak i każdy oficer z osobna. Oficer musi nauczyć się samodzielności podczas wykonywania codziennych zadań, ale zarówno instytucja, jak i przełożeni mogą mu w tym pomóc, zachęcając go, dając mu wskazówki i odpowiednie możliwości. Jak twierdzi McGregor, menedżerem trzeba zostać – nie można się nim urodzić, nie można go też stworzyć¹⁹. Zadaniem firmy jest więc zapewnienie odpowiednich warunków (środowiska pracy) do szybszego i systematycznego rozwoju pracowników, a rozwój kadry kierowniczej, jak wskazuje McGregor, powinien przypominać

¹⁸ M. Armstrong, Zarządzanie..., s. 477.

¹⁹ Ibidem.

raczej cierpliwe uprawianie ziemi niż szybką produkcję. To drugie podejście prowadzi bowiem m. in. do nierealistycznych oczekiwań, że rozwój kadry kierowniczej może się odbywać w sali szkoleniowej.



Rys. 8. Podstawowe uwarunkowania rozwoju kompetencji

Podstawowym czynnikiem rozwoju kompetencji jest **kultura organizacyjna**. Jak wskazują autorzy literatury przedmiotu, jest wiele organizacji, których naczelną strategią jest inwestowanie w ludzi, stwarzanie im warunków do zdobywania wiedzy i doświadczenia. Mówi się wręcz o organizacjach uczących się. W większości organizacji posiadanie pożądaných kompetencji, wykazywanie się nimi, jest podstawowym warunkiem awansowania, osiągnięcia wyższych zarobków, posiadania autorytetu wśród kolegów i przełożonych (rangi tych i innych czynników w kontekście ich wpływu na karierę zawodową przedstawiono w załączniku 7). Stwarza to klimat zdobywania kompetencji, poczucie, iż organizacja potrzebuje wiedzy i umiejętności pracownika. Ta ważna problematyka – tu tylko zasygnalizowana – będzie szerzej przedstawiona w czwartym rozdziale.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na rozwój kompetencji i będącym wskaźnikiem stosunku organizacji do rozwoju wszelkich kompetencji jej członków jest **polityka personalna** organizacji. Opisując politykę personalną organizacji można posłużyć się jednym z dwóch modeli – modelem sita oraz modelem kapitału ludzkiego.

Model sita zakłada, iż:

- człowiek dorosły jest już w pełni ukształtowany i w zasadzie nie można go zmienić. Przyjmując więc najlepszych kandydatów – z najlepszymi dyplomami – zapewnia się najlepszych pracowników;
- konkurencja pomiędzy pracownikami jest ważnym motywem efektywności ich działania.

Stąd też w modelu tym kładzie się nacisk na konkurencję i rywalizację pomiędzy pracownikami. Dlatego:

- do pracy przyjmowani są pracownicy najlepsi,
- najlepsi dość szybko awansują, a słabszych stopniowo zastępują inni pracownicy,
- małą uwagę zwraca się na rozwój pracowników.

Model kapitału ludzkiego zakłada:

- człowiek z natury jest zdolny i skłonny do rozwoju,
- rozwój jest podstawowym motywem działania człowieka (odwołuje się do teorii potrzeb A. Masłowa).

Stąd przyjmuje się do pracy osoby o harmonijnej osobowości, skłonne do samodoskonalenia i współpracy. Organizacja dba więc o:

- jego rozwój profesjonalny i osobisty,
- satysfakcję z pracy.

Osoby pracujące nieefektywnie na danym stanowisku raczej nie zwalnia się, lecz szuka się odpowiedniej dla nich pracy.

W organizacjach wojskowych w zasadzie przeważa model kapitału ludzkiego (przynajmniej deklaratywnie), wynikający z:

- ◆ potrzeby dostosowywania się oficerów i organizacji do wymogów zmieniającego się pola walki oraz wymogów NATO;
- ◆ stosunkowo częstej zmiany stanowisk służby;
- ◆ oraz długoletniego wiązania się oficerów z wojskiem.

Istotnym czynnikiem są również wszelkie zawodowe **działania (zachowania) bezpośrednich przełożonych** pracowników. P. Drucker uważa, iż każdy menedżer w firmie może zachęcić lub zniechęcić ludzi do rozwoju osobistego i ukierunkować ten rozwój – właściwie lub niewłaściwie. Powinno mu się powierzyć zadanie pomagania wszystkim ludziom, z którymi współpracuje, we właściwym ukierunkowaniu ich wysiłków związanych z rozwojem osobistym²⁰. W załączniku 5 pogrubioną czcionką wyróżniono te kompetencje skutecznego kierownika, które wiążą się z rozwojem kompetencji zawodowych podwładnych.

Przełożeni mogą więc wpływać na podwładnych w dwojaki sposób. Po pierwsze, stanowiąc dla podwładnych ważny **wzorzec postępowania** – samemu doskonaląc kompetencje, działając skutecznie i sprawnie, okazując życzliwość i zainteresowanie – mogą znaleźć naśladowców swojego zachowania. Po drugie – mogą **wspomagać swoich podwładnych**, zachęcać do podnoszenia kompetencji²¹ poprzez:

- podkreślanie roli samooceny i rozpoznania potrzeb rozwojowych poprzez zachęcanie menedżerów do oceny własnych efektów, konfrontowania ich z ustalonymi celami i przeanalizowania czynników, które przyczyniły się do osiągnięcia lepszych lub gorszych wyników;

²⁰ M. Armstrong, Zarządzanie..., s. 474.

²¹ Ibidem, s. 478.

- zachęcanie menedżerów do opracowania własnych planów rozwoju osobistego lub programów ukierunkowania własnego uczenia się;
- zachęcanie menedżerów, aby omawiali swoje problemy i możliwości ze zwierzchnikami, współpracownikami, w celu ustalenia, czego powinni się nauczyć lub co powinni umieć wykonać.

Działania przełożonych w zakresie rozwoju kompetencji podwładnych powinny więc zmierzać do tego, aby podwładny:

- wiedział, jakich oczekuje się od niego kompetencji;
- jakich brakuje mu kompetencji;
- w jakich działaniach sprawdza się najlepiej;
- chciał nabywać kompetencje.

Kolejnym czynnikiem warunkującym skuteczny rozwój kompetencji jest **jakość procesu szkolenia** realizowanego w organizacji. Szkolenie bez związku z założonymi długofalowymi celami, bez programu szkolenia, bez związku z głównymi wymaganiami stanowisk pracy, prowadzone niesystematycznie, szablonowo oraz zaplanowane w czasie realizacji przez kadrę innych zadań nie wspomogą oficerów w rozwijaniu ich kompetencji ani nie spełni funkcji motywacyjnej.

Należy tu podkreślić, iż program rozwoju pożądaných kompetencji zawodowych, w tym kierowniczych, program szkolenia, powinien również uwzględniać wymagania danego stanowiska pracy (zał. 3b). Stąd też opracowywanie wspomnianych programów należy rozpoczynać od analizy stanowiska pracy, i na tej podstawie, ustalenia wstępnego, a później, po konsultacjach, ostatecznego wykazu cech, umiejętności i wiedzy. Ustalenie kompetencji (zbioru kompetencji) ma doniosłe znaczenie dla ich rozwoju, gdyż:

- ułatwia dobór kadry – o zbliżonych do najbardziej pożądaných kompetencjach;
- stanowi podstawę obiektywizowania oceniania i opiniowania kierowników;

- pozwala oszacować dysonans pomiędzy kompetencjami posiadanymi a pożądanymi;
- stanowi punkt odniesienia do projektowania rozwoju kompetencji kadr kierowniczych, w tym programów kształcenia w uczelniach.

Krótki, ale rzeczowy zbiór zadań szkół kształtujących umiejętności kierownicze, mający zastosowanie w warunkach szkoleń wewnętrznych przedstawiły A. Rakowska oraz A. Sitko-Lutek: *„Najpierw nasze szkoły muszą zidentyfikować umiejętności, które wykorzystują menedżerowie, następnie wybrać takich uczestników, którzy mają duży potencjał w zakresie tych umiejętności, umieścić uczestników w sytuacjach, w których te umiejętności są praktykowane, a następnie systematycznie przekazywać informację zwrotną na temat ich działań”*²².

Następnym czynnikiem – zbiorem czynników warunkujących rozwój kompetencji – są **cechy stanowiska pracy**²³. Stanowisko kierownicze, które nie wymaga podejmowania wielu trudnych, odpowiedzialnych decyzji czy rozwiązywania problemów organizacyjnych – czyli takie, które nie posiada atrybutów typowego stanowiska kierowniczego nie stanowi wyzwania dla kierownika, nie pozwala nabywać doświadczenia i praktykować umiejętności kierowniczych. Stąd też może osłabiać motywację oficerów rozwijania pełnych kompetencji kierowniczych.

Ostatnim tu wymienianym czynnikiem warunkującym rozwój kompetencji jest istnienie **standardów kompetencyjnych**²⁴. Standardy takie są trudne do ustalenia, jednak, jeśli zostaną sformułowane, pozwolą oficerom oszacować poziom osiągniętych kompetencji i określić istniejące jeszcze niedomagania, co

²² A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie...*, s. 20.

²³ Zobacz rozdz. IV.

²⁴ Inicjatywa stworzenia standardów kompetencyjnych powstała z powodu słabej efektywności brytyjskich menedżerów. Standardy miały stanowić podstawę oceny menedżerów i bazę do opracowania programów doskonalenia umiejętności. Powstał projekt rządowy, który został zrealizowany przez zespół złożony ze specjalistów i menedżerów-praktyków. Celem projektu było określenie kompetencji menedżera na podstawie analizy tego, co rzeczywiście robią menedżerowie. A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *op. cit.*, s. 20.

może być motywem do podjęcia dalszych wysiłków w tym zakresie. Standardy mogą również stanowić wzorzec przy szacowaniu efektów rozwoju kompetencji, w tym efektów szkoleń. Mogą także być podstawą do projektowania planów szkoleń wewnętrznych, wysyłania kadry na szkolenia zewnętrzne oraz wyjściową bazą do zaprojektowania programów kształcenia w szkołach i uczelniach wojskowych (przykładowe założenia polskich standardów kompetencyjnych przedstawiono w załączniku 6).

Druga grupa czynników odnosi się do indywidualnych właściwości pracowników – ich doświadczenia, aktualnych kompetencji oraz motywacji do rozwoju kompetencji. Oficer może bowiem posiadać kompetencje, ale, z różnych powodów, może nie chcieć doskonalić wiedzy i umiejętności. Ponadto zwykle zakłada się, iż oficerowie chcą sprawować funkcje kierownicze, tymczasem są oficerowie, którym brakuje predyspozycji kierowniczych, źle czują się w roli kierownika. Ich motywacja będzie zatem niska, pomimo wspomaganie rozwoju kompetencji ze strony organizacji.

Jak wspomniano, rolą organizacji jest wspomaganie pracowników w ich rozwoju zawodowym, usuwanie pojawiających się barier, ale odpowiedzialność za wyniki tego rozwoju ponosi przede wszystkim oficer. Jak zauważył wspomniany już P. Drucker: *„Rozwój jest zawsze rozwojem osobistym. Nie ma nic bardziej absurdalnego niż założenie, że to firma odpowiada za rozwój człowieka. Odpowiedzialność tę ponosi każdy indywidualnie, w zależności od swoich zdolności i wysiłku”*²⁵.

Poruszana tu problematyka rozwijania kompetencji jest w warunkach organizacji wojskowych, zwłaszcza jednostek liniowych, trudna do realizacji. Wymaga zarówno stabilizacji funkcjonowania organizacji, jak i innego spojrzenia na rolę dowódców i oficera personalnego w rozwijaniu kompetencji zawodowych, kompetencji kierowniczych kadry. Potrzeba również zmiany świadomości

²⁵ M. Armstrong, Zarządzanie..., s. 474.

mości, uzupełnienia wiedzy wymienionych osób w zakresie rozwoju kompetencji kierowniczych. O ile bowiem szkolenia z zakresu umiejętności technicznych (taktycznych) są doceniane i realizowane, to umiejętności społeczne są pomijane w procesie szkolenia kadry.

Wyżej wymienione niedomagania nie są problemem tylko organizacji wojskowych, gdyż przedsiębiorstwa bardzo nisko oceniają szkoły biznesu w kategoriach nauczania (lub braku nauczania) umiejętności przywództwa i umiejętności interpersonalnych²⁶. W szkołach biznesu nie docenia się bowiem wystarczająco pewnych uniwersalnych umiejętności menedżera, przede wszystkim umiejętności interpersonalnych, tzw. miękkich umiejętności menedżerskich, a natomiast dużo czasu poświęca się na tzw. twarde umiejętności menedżerskie, jak np. metody ilościowe.

Wnioski, jakie można sformułować na podstawie wyżej sformułowanych faktów i ocen oraz dokonanej analizy literatury przedmiotu są następujące:

- ⇒ rozwój kompetencji nie może opierać się tylko na szkoleniu kadry, ale musi uwzględniać takie formy, jak wspomaganie przez przełożonych oraz samodoskonalenie;
- ⇒ za rozwój kompetencji kierowniczych odpowiedzialny jest przede wszystkim sam oficer, organizacja natomiast ma wspomagać ten rozwój;
- ⇒ plany rozwoju kompetencji powinny opierać się o aktualne i perspektywiczne wymagania stanowisk służbowych;
- ⇒ istnieje potrzeba sformułowania standardów kompetencji kierowniczych, a przynajmniej upowszechnienia praktyki ustalania profilów kompetencji kierowniczych pożądanych na danych stanowiskach służbowych;
- ⇒ istnieje potrzeba wzmocnienia takich cech kultury organizacji, które sprzyjają rozwijaniu kompetencji kadry kierowniczej.

²⁶ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie...*, s. 22-23.

3. MOTYWACJA OFICERÓW DO ROZWOJU KOMPETENCJI KIEROWNICZYCH

3.1. Znaczenie motywacji w doskonaleniu kompetencji kierowniczych

Skuteczne i sprawne kierowanie podwładnymi wymaga posiadania określonych umiejętności, wiedzy oraz cech osobowościowych. Jednak skuteczność ta, nieco upraszczając, uwarunkowana jest występowaniem i natężeniem trzech czynników: a) kompetencji kierowniczych, b) motywacji oraz b) warunków działania. Oficer, który nie posiada motywacji do rozwoju kompetencji kierowniczych nie będzie poświęcał czasu i środków na ustalanie niedostatków swojego działania, nie uzyska kompetencji i nie będzie w pełni skuteczny w działaniu.

Motywacja do rozwoju kompetencji jest ponadto związana z motywacją do kierowania podwładnymi – oficer, który posiada ją w wysokim stopniu będzie chciał podnosić swoje umiejętności kierownicze. Jak z naciskiem podkreśla J. S. Livingston, tylko człowiek, który chce wpływać na wyniki działalności innych i który z tego czerpie zadowolenie, ma szansę być skutecznym kierownikiem. Zakłada się, iż oficerowie, zwłaszcza absolwenci AON, posiadają już umiejętności kierownicze oraz chcą być szefami zespołów. Jednakże w rzeczywistości nie wiadomo jaki jest rozkład motywacji oficerów do kierowania ludźmi. Stąd też, obok motywacji do rozwoju kompetencji, dokona się oszacowania motywacji do kierowania zespołami ludzkimi.

W ujęciu J. Reykowskiego motyw to: „...pojęcie ogólne oznaczające takie zjawiska, jak intencja, zamiar, chęć, pragnienie, życzenie, zainteresowanie czymś, obawa przed czymś itp. Wszystkie wymienione terminy mają jedną cechę wspólną – wyznaczają wystąpienie u człowieka tendencji kierunkowej, czyli gotowości do zmierzania ku określonym celom; ta gotowość może być mniej lub

bardziej świadoma, mniej lub bardziej sprecyzowana”²⁷. Istnieje szereg teorii motywacji; w opracowaniu wykorzystuje się teorię potrzeb Masłowa, teorię oczekiwań oraz teorię dysonansu poznawczego Festingera²⁸.

Wzbudzenie oraz siłę motywacji, jak podaje J. Reykowski²⁹, warunkują czynniki ujęte w formule:

$$M = f(N, G, P_s),$$

gdzie:

M – siła motywu,

N – napięcie motywacyjne związane z niezaspokojeniem potrzeby, niewykonaniem zadania; specyficzny stan pobudzenia aparatu regulacji,

G – wartość gratyfikacyjna (subiektywna), czyli czynnik, który potrzebę może zaspokoić lub wzbudzić, zależy od antycypowanej użyteczności wyniku,

P_s – prawdopodobieństwo sukcesu – jest stopniem pewności podmiotu, iż zajdzie określone zdarzenie (osiągnięcia sukcesu lub uniknięcia porażki).

Dzięki powyższym czynnikom motywacyjnym oficer staje się bardziej aktywny w swoich działaniach, przejawia aktywność w pożądanym kierunku i zaspokaja swoje potrzeby psychiczne³⁰. Motywami mogą być: pragnienie sukcesu, wysoki poziom aspiracji, lęk przed konsekwencjami, ciekawość i zainteresowanie. Ta ostatnia, poznawcza motywacja jest szczególnie istotna, bowiem jej utrzymanie nie jest uwarunkowane ciągłymi wzmocnieniami z zewnątrz³¹.

Posiadanie przez oficerów wysokiej motywacji do kierowania ludźmi oznacza:

- ◆ iż zakłada on duże prawdopodobieństwo uzyskania sukcesu w kierowaniu ludźmi,
- ◆ uważa, iż takie działanie przyniesie mu pożądaną gratyfikację (finansową, awans, prestiż, przyjemność),

²⁷ J. Reykowski, *Z zagadnień psychologii motywacji*, Warszawa 1977, s. 18.

²⁸ Problematyka motywacji zostanie tu jedynie zasygnalizowana. Szeroko problematykę motywacji przedstawiono w poprzedniej części pracy: J. Kardas, T. Majewski, Z. Mazurek, B. Szulc, op. cit., pkt. 1.2.

²⁹ J. Reykowski, op. cit., s. 89.

³⁰ L. Niebrzydowski, *Wpływ motywacji na uczenie się*, Warszawa 1972, s. 56.

³¹ M. Przetacznik-Gierowska, Z. Włodarski, *Psychologia wychowawcza*, Warszawa 1994, s. 176.

- ◆ ze swoje działania ukierunkowuje na poszerzanie wiedzy o kierowaniu ludźmi.

Należy tu również wspomnieć o roli informacji jako czynnika motywującego do rozwijania kompetencji (co eksponuje psychologia poznawcza). Informacja ta jest uzyskiwana w wyniku rozmów z podwładnymi, przełożonymi, autorefleksji oraz porównywania swoich kompetencji do standardów kompetencji (jeśli istnieją) lub przynajmniej kompetencji (zachowań) skutecznych kierowników. Systematycznej informacji o wynikach potrzebuje każdy kierownik, gdyż bez silnego poczucia potrzeby samokontroli narażony jest na utrwalanie swoich błędów w pracy zawodowej. Stąd też kierownik poprzez analizę wyników działania, wyników rozwoju, uzyskuje informację o brakach, błędach i trudnościach w opanowaniu wiedzy i nabywaniu umiejętności. Pozwala to na samoocenę i dokonanie ewentualnych korekt. Inaczej braki w wiedzy i umiejętnościach będą nie wykryte we właściwym czasie.

3.2. Potrzeby rozwoju umiejętności kierowniczych

Odczuwanie braku posiadania pełnych umiejętności jest podstawowym warunkiem wzbudzenia u oficerów motywacji podjęcia działań uzupełniających kwalifikacje zawodowe. Stąd też diagnoza potrzeb oficerów w zakresie rozwoju umiejętności kierowniczych z jednej strony może być pośrednim wskaźnikiem poziomu motywacji, a z drugiej pozwala danej organizacji na zaplanowanie i realizację takich szkoleń, które będą rzeczywiście użyteczne w pracy zawodowej oficerów. Ponadto samo wypełnianie kwestionariusza diagnozy kompetencji sprzyja refleksji oficerów nad własnymi umiejętnościami – specjalistycznymi, społecznymi czy koncepcyjnymi.

Pominięto tu diagnozę kompetencji drogą samooceny, gdyż zwykle respondenci oceniają się dobrze lub bardzo dobrze – zapewne nie ze względu na tak wysoką samoocenę lub brak potrzeb doskonalenia umiejętności, ale oba-

wiając się o możliwość wykorzystywania wyników przez przełożonych. Natomiast wyrażanie potrzeby doskonalenia jest „bezpieczniejsze”, stąd też wypowiedzi mogą być bardziej szczere. Wyniki przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7

Ocena, przez badanych respondentów, potrzeby doskonalenia własnej wiedzy i umiejętności zawodowych

Wiedza, umiejętności	Potrzeba doskonalenia %				
	zdecydowanie nie	nie	trudno powiedzieć	tak	zdecydowanie tak
1. Umiejętności taktyczne, taktyczno-operacyjne	4,2	16,8	17,4	32,9	28,7
2. Wiedza z zakresu rozliczeń finansowych (wybrane zagadnienia)	3,0	16,2	21,0	42,5	17,4
3. Wiedza z zakresu prawa (pracy, cywilne, administracyjne – wybrane zagadnienia)	0,6	7,2	14,4	46,1	31,7
4. Umiejętności specjalistyczne, specyficzne dla danego stanowiska	–	8,4	8,4	22,9	60,2
5. Umiejętności zwiększania efektywności własnej osoby – analiza słabych i mocnych stron, planowanie własnego rozwoju	–	4,8	19,8	35,3	40,1
6. Umiejętności organizowania czasu pracy, zwiększania psychicznej i fizycznej odporności na stres	0,6	10,2	21,6	38,3	29,3
7. Umiejętności twórczego myślenia, rozwiązywania problemów oraz stosowania metod pobudzających twórczość,		6,0	19,8	29,9	44,3
8. Umiejętności tworzenia klimatu pracy nastawionego jednocześnie i na zadania, i na potrzeby podwładnych	1,2	4,8	24,0	41,9	28,1
9. Umiejętności skutecznego wspierania i oceniania podwładnych, krytyki i doradzania	1,2	10,8	16,8	44,9	26,3
10. Umiejętności motywowania poprzez przekazywanie informacji, karanie, nagradzanie, wskazywanie celów, przydzielanie odpowiednich zadań, itp.	1,8	13,2	23,9	41,3	19,8
11. Umiejętności budowania autorytetu osobistego oraz powiększania władzy	4,2	15,1	25,9	31,3	23,5

Wiedza, umiejętności	Potrzeba doskonalenia %				
	zdecydowanie nie	nie	trudno powiedzieć	tak	zdecydowanie tak
12. Umiejętności rozwiązywania konfliktów zaistniałych w zespole – identyfikacja źródeł konfliktu, mediacja, przyjmowanie krytyki, poszukiwanie rozwiązań	1,8	9,0	19,8	42,5	26,9
13. Umiejętności pracy z zespołem – grupowe podejmowanie decyzji, prowadzenie odpraw	1,8	8,4	20,4	43,7	25,7
14. Umiejętność doboru i stosowania adekwatnych do sytuacji stylów kierowania	1,8	6,6	19,9	48,8	22,9

Oficerowie, ku pewnemu zaskoczeniu autorów niniejszej pracy, często (ponad 50%) deklarowali chęć doskonalenia wiedzy i umiejętności i to we wszystkich wymienionych zakresach. Należy zwrócić uwagę na 77,8% deklaracji doskonalenia wiedzy z zakresu prawa (pracy, cywilne, administracyjne – wybrane zagadnienia). W programie Akademii, (ale i innych uczelni wojskowych) ta właśnie problematyka jest wyartykułowana w zbyt małym stopniu, stąd też absolwenci mogą być w zbyt niskim stopniu przygotowani do poruszania się w tym obszarze wiedzy. Ponadto ponad 70% respondentów wskazało takie umiejętności, jak:

- umiejętności specjalistyczne, specyficzne dla danego stanowiska – 83,1%;
- umiejętności twórczego myślenia, rozwiązywania problemów oraz stosowania metod pobudzających twórczość – 74,2%;
- umiejętności skutecznego wspierania i oceniania podwładnych, krytyki i doradzania – 71,2%;
- umiejętność doboru i stosowania adekwatnych do sytuacji stylów kierowania – 71,7%.

Najmniej deklaracji o potrzebie doskonalenia – ale również ponad 50% – składali oficerowie w zakresie umiejętności taktycznych, taktyczno-

operacyjnych – 61,6% oraz wiedzy z zakresu rozliczeń finansowych (wybrane zagadnienia) – 59,9%. Stosunkowo mało oficerów odczuwało potrzebę rozwoju umiejętności budowania autorytetu osobistego oraz powiększania władzy – 54,8%. Być może należeli do nich głównie ci oficerowie, którzy nie zajmują aktualnie stanowisk kierowniczych. W celu zweryfikowania tej hipotezy dokonano obliczenia siły związku. Jednak stwierdzono jedynie, iż oficerowie pracujący na stanowiskach kierowniczych statystycznie częściej niż inni oficerowie, wskazywali potrzebę doskonalenia umiejętności tworzenia klimatu pracy nastawionego jednocześnie i na zadania, i na potrzeby podwładnych ($p=0,050$). Innych statystycznie istotnych różnic, ku zaskoczeniu autorów, nie znaleziono. Natomiast, uwzględniając kryterium uczelni, stwierdzono, że absolwenci AON rządziej niż inni oficerowie, odczuwali potrzebę rozwoju:

- ⇒ umiejętności twórczego myślenia, rozwiązywania problemów oraz stosowania metod pobudzających twórczość ($p=0,009$);
- ⇒ umiejętności budowania autorytetu osobistego oraz powiększania władzy ($p=0,009$);
- ⇒ umiejętności rozwiązywania konfliktów zaistniałych w zespole – identyfikacja źródeł konfliktu, mediacja, przyjmowanie krytyki, poszukiwanie rozwiązań ($p=0,041$);
- ⇒ umiejętności doboru i stosowania adekwatnych do sytuacji stylów kierowania ($p=0,034$).

Przedstawione wyniki badań nader pozytywnie świadczą o naszej kadrze oficerskiej. Większość z nich odczuwa bowiem potrzebę uzyskiwania nowych umiejętności, co znaczy, iż oficerowie samokrytycznie postrzegają własne kompetencje i w sprzyjających warunkach będą dążyli do doskonalenia – samodzielnie lub uczestnicząc w szkoleniach. To również dobrze świadczy o procesie kształcenia w Akademii, gdyż jednym z najważniejszych celów każdej uczelni jest ukształtowanie pozytywnych postaw wobec permanentnego doskonalenia własnych kompetencji.

Jednak istnieje, zdaniem badanych absolwentów AON, grupa umiejętności, które powinny być w większym stopniu kształtowane w Akademii najczęściej, w odpowiedziach otwartych (załącznik 2), wymieniano umiejętności posługiwania się wiedzą z zakresu praw, finansów, motywowania, kierowania podwładnymi.

Powyższe wyniki wskazują, że istnieje potrzeba poszerzenia oferty edukacyjnej również przez Akademię Obrony Narodowej.

3.3. Potrzeby kształtowania cech kierowniczych

Na kompetencje kierownicze składają się również te cechy kierownika, które ułatwiają mu efektywniejsze kierowanie pracą podległego zespołu. Badania naukowe prezentowane w literaturze przedmiotu wskazują na istnienie zróżnicowanych wyników, często sprzecznych lub nie potwierdzających się. Przyjmuje się, że pewne cechy mogą determinować skuteczność działania kierownika, ale w powiązaniu z konkretną sytuacją zadaniową. Niemniej jednak trudno sobie wyobrazić, iż kierownik, który będzie nieodpowiedzialny, nieterminowy, sfrustrowany, lękliwy rzeczywiście skutecznie wpłynie na podwładnych. W tabeli 8 (analiza skupień – załącznik 8b) przedstawiono, porangowane według liczby wyborów, cechy, które respondenci mogli wskazać jako te, które wymagają kształtowania. Oczywiście w wieku dorosłym istnieje nieduży margines możliwości zmian wielu cech. Niewątpliwie jednak można dążyć do rozwoju takiej cechy, jak konsekwencja w dążeniu do celu, a taką potrzebę odczuwa aż 48,5% badanych oficerów. Również blisko połowa oficerów (46,1%) chciałaby posiadać większą odporność na stres oraz śmielej prezentować własne poglądy (46,1%) – co wiąże się z asertywnością. Nieco mniej oficerów wybrało cechę „wymagalność od siebie”, co oznacza dość samokrytyczny stosunek do jakości swoich działań. Stosunkowo dużo oficerów odczuwa potrzebę większej dbałości o sprawność fizyczną (34,7%) oraz o zdrowie (34,1%).

Tabela 8

Cechy, które chcą rozwijać u siebie badani oficerowie

Cechy	Liczebność	%
1. Konsekwencja w dążeniu do celu	81	48,5
2. Odporność na stres	77	46,1
3. Śmiałości w prezentowaniu własnych poglądów	77	46,1
4. Samokontrola własnych emocji	61	36,5
5. Wymagalność od siebie	61	36,5
6. Dbalność o sprawność fizyczną	58	34,7
7. Dbalność o zdrowie	57	34,1
8. Cierpliwość	56	33,5
9. Niekonwencjonalność w działaniu	54	32,3
10. Wiara we własne siły	51	30,5
11. Optymizm	47	28,1
12. Wymagalność od pracowników	47	28,1
13. Energiczność	34	20,3
14. Wypowiadania opinii niezgodnych z oczekiwaniami przełożonych	25	15,0
15. Zdolność do ryzyka	28	16,8
16. Poczucie empatii (rozumienia uczuć i sytuacji innej osoby)	20	12,0
17. Zdolność do wyrzeczeń	13	7,8

Najbardziej były wskazywane cechy:

- ⇒ wypowiedzianie opinii niezgodnych z oczekiwaniami przełożonych (15,0%),
- ⇒ zdolność do ryzyka (16,8%),
- ⇒ poczucie empatii (12%),
- ⇒ zdolność do wyrzeczeń (7,8%).

Należy zwrócić uwagę na niewielką liczbę wyboru cechy „poczucie empatii”. Autorzy literatury przedmiotu wskazują bowiem tę cechę jako jedną

z najważniejszych, która warunkuje skuteczne kierowanie. Posiadanie tej cechy ułatwia bowiem określanie aktualnych potrzeb i uczuć podwładnego i w efekcie skuteczne wpływanie na działanie danej osoby.

Stwierdzono, iż oficerowie pracujący na stanowiskach kierowniczych statystycznie częściej niż inni oficerowie, wskazywali potrzebę rozwoju cech: niekonwencjonalność w działaniu, zdolność do ryzyka, optymizm. Ponadto stwierdzono, że absolwenci AON rzadziej niż inni oficerowie, odczuwali potrzebę nabycia cechy „cierpliwość”(?).

W załączniku 9 przedstawiono macierz interkorelacji powyższych cech. Współczynniki istotne statystycznie wyróżniono pogrubioną czcionką. Stwierdzono:

- ⇒ oficerowie, którzy odczuwają potrzebę zwiększenia odporności na stres, wybierali również cechę większej wymagalności od pracowników oraz większej cierpliwości;
- ⇒ oficerowie, którzy odczuwają potrzebę większej energiczności działania, wybierali cechę „wymagalność od siebie”, „wiara we własne siły”, „dbałość o zdrowie”, „sprawność fizyczna”, a nie wybierali cechy „samokontrola własnych emocji”;
- ⇒ oficerowie, którzy odczuwają potrzebę niekonwencjonalnych działań, wybierali również cechę „śmiałość w prezentowaniu własnych poglądów”;
- ⇒ oficerowie, którzy odczuwają potrzebę zwiększenia wymagalności od siebie, wskazywali również potrzebę zwiększenia wymagalności od podwładnych;
- ⇒ oficerowie, którzy odczuwają potrzebę zwiększenia zdolności do ryzyka rzadziej odczuwali potrzebę śmiałości w prezentowaniu własnych poglądów oraz dbałości o zdrowie;
- ⇒ oficerowie, którzy wybierali cechę „optymizm”, wybierali również cechę „wiara we własne siły” oraz „dbałość o własne zdrowie”.

3.4. Motywy rozwoju umiejętności kierowniczych

W celu określenia podstawowych motywów rozwoju umiejętności kierowniczych, poproszono respondentów o wybór do trzech najważniejszych motywatorów – tabela 9.

Przedstawione wyniki wskazują, iż motyw „zainteresowanie” – wzbudzający motywację wewnętrzną – wybrało tylko 58,1% badanych, co znaczy, iż 41,9% oficerów prawdopodobnie nie wykonuje pracy zgodnej z zainteresowaniami. Ten poznawczy motyw jest o tyle ważny, że może utrzymywać działania w kierunku rozwoju kompetencji przez czas dłuższy niż w przypadku innych, zwłaszcza materialnych motywów. Uzyskiwanie lub doskonalenie umiejętności stanowi w tym przypadku samą w sobie wartość gratyfikacyjną.

Tabela 9

Motywy doskonalenia wiedzy i umiejętności kierowniczych przez badanych oficerów

Lp.	Motywy	Liczebność	%
1.	Zainteresowanie problematyką pracy	97	58,1
2.	Chęć lepszego wykonywania obowiązków służbowych	94	56,3
3.	Możliwość awansowania	82	49,1
4.	Większe poczucie bezpieczeństwa w pracy, zmniejszenie obawy przed zwolnieniem	72	43,1
5.	Chęć zwiększenia autorytetu wśród podwładnych	40	23,9
6.	Zwiększenie prestiżu wśród kolegów	5	3,0

Również ponad połowa respondentów (56,3%) wskazała motyw „chęć lepszego wykonywania swoich obowiązków”. Wynik ten jest jednak stosunkowo

niski, gdyż oczekiwano, iż motyw ten wybierze zdecydowana większość badanych oficerów. Czyżby oficerowie ci nie widzieli związku pomiędzy lepszym wykonywaniem obowiązków a nabywaniem nowych umiejętności? Nasuwają się jeszcze dwa hipotetyczne, dość radykalne stwierdzenia: 1) oficerom tym nie zależy na dobrym wykonywaniu obowiązków lub 2) oficerowie oceniają, iż dostatecznie dobrze wykonują swoje obowiązki – dlatego motyw ten nie jest dla nich istotny.

Motyw „możliwość awansowania na wyższe stanowisko” wybrało 49,1% oficerów. Oficerowie ci, posiadając aspiracje zawodowe, uważają, iż doskonalenie umiejętności rzeczywiście im to umożliwi. Ważnym motywem dla 43,1% badanych osób jest zwiększenie poczucia bezpieczeństwa pracy, zmniejszenie obawy przed zwolnieniem. Zdaniem tych oficerów istnieje więc związek pomiędzy uzyskiwaniem umiejętności a możliwością utrzymania pracy. Motyw zwiększenia autorytetu wśród podwładnych wskazało 23,9% oficerów (brak istotnej statystycznie różnicy pomiędzy oficerami na stanowiskach kierowniczych a innymi oficerami). Pozostali więc oficerowie albo nie widzą związku pomiędzy uzyskiwaniem nowych umiejętności a zwiększaniem się autorytetu u podwładnych, albo uważają, iż istnieją inne, skuteczniejsze sposoby budowy autorytetu. Istnieje też możliwość trzeciej interpretacji tego wyniku – oficerowie uważają, iż posiadają wystarczający autorytet u podwładnych.

Motyw „zwiększenie prestiżu wśród kolegów” był rzadko wskazywany – tylko przez 3,0% oficerów. Badani oficerowie sporadycznie wymieniali inne motywy – np. poczucie bezpieczeństwa związane z posiadaniem wymaganej na danym stanowisku wiedzy i umiejętności.

3.5. Konstrukcja skali wartości gratyfikacyjnej

Jak wcześniej wspomniano, wartość gratyfikacyjna (WG), jaką oficerowie wiążą z pełnieniem funkcji kierowniczych może być jednym ze wskaźni-

ków poziomu motywacji tych oficerów do kierowania ludźmi. W celu ustalenia poziomu wartości gratyfikacyjnej skonstruowano skalę postaw wobec pełnienia funkcji kierownika, zawierającą 10 twierdzeń, które wymagały zaprzeczenia lub akceptacji.

Etapy konstruowania i weryfikacji skali były następujące:

- 1.1. Ustalenie twierdzeń do skali wartości gratyfikacyjnej.
- 1.2. Wstępna weryfikacja kwestionariusza.
- 1.3. Stworzenie sytuacji pomiaru.
- 1.4. Wprowadzenie wyników odpowiedzi studentów do programu statystycznego.
- 1.5. Analiza rzetelności kwestionariusza pomiaru poprzez:
 - 1) ustalenie rzetelności pomiaru, a tym samym jakości narzędzia, wymagała opracowania statystycznego wyników surowych, tzn.:
 - ↪ obliczenia średnich arytmetycznych pozycji kwestionariusza motywacji,
 - ↪ obliczenia korelacji wyniku pozycji z wynikiem całkowitym,
 - ↪ obliczenia współczynnika rzetelności r_{tt} kwestionariusza – przyjęto metodę zgodności wewnętrznej³² (współczynnik alfa Cronbacha),
 - ↪ kolejnego odrzucania pozycji nierzetelnych i obliczania współczynnika rzetelności, aż do uzyskania pożądanej wartości współczynnika;
 - 2) oszacowanie trafności kwestionariusza – teoretycznej metodą badania wewnętrznej struktury kwestionariusza – poprzez analizę skupień pozycji w celu ustalenia homogeniczności kwestionariusza, a następnie odrzucenia wysoce nietrafnych pozycji.

Obliczenia opisujące pozycje skali wartości gratyfikacyjnej przedstawiono w tabeli 10 oraz na rysunku 9. Natomiast samą skalę przedstawiono w załączniku 1 (pytanie nr 10).

³² Zob. J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, Warszawa 1997, s. 467, 475.

Wyniki obliczeń opisujących skalę wartości gratyfikacyjnej

Numer pozycji	Średnia arytm. x	Moc dyskryminacyjna r_{it}
1.	3,09	0,32
2.	3,75	0,45
3.	3,24	0,35
4.	3,27	0,58
5.	3,20	0,31
6.	3,37	0,17
7.	3,60	0,42
8.	3,46	0,22
9.	3,73	0,51
10.	3,71	0,46

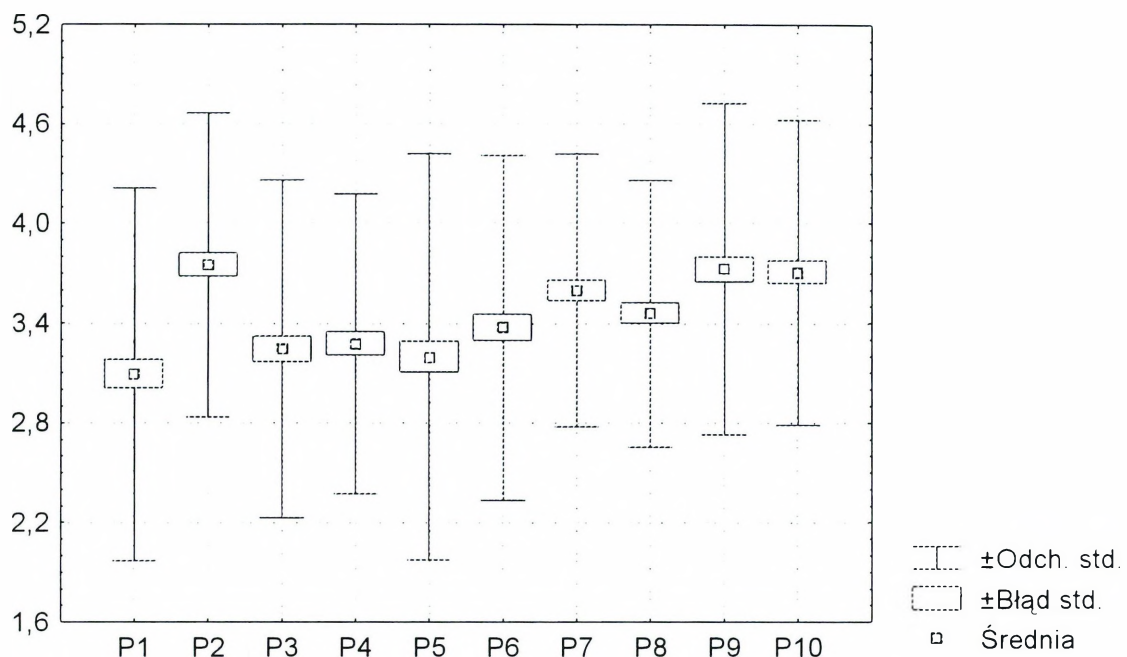
W celu ustalenia rzetelności skali wartości gratyfikacyjnej, jak wspomniano, wykorzystano metodę wewnętrznego zgodności testu i posłużono się współczynnikiem alfa Cronbacha (α). Współczynnik ten wyniósł $\alpha=0,71$ (średnia kwestionariusza $x=35,67$ pkt.; odchylenie standardowe $s=6,09$ pkt.), co wskazuje na dopuszczalną, acz niewysoką rzetelność skali. Możliwy jest tylko nieznaczny wzrost współczynnika rzetelności – w przypadku usunięcia pozycji P 6 – do 0,72.

W tym przypadku zwiększenie rzetelności skali do wartości $\alpha=0,90$ wymagałoby zastosowania 26 nowych pozycji.

3.6. Wyniki pomiaru wartości gratyfikacyjnej stanowiska kierownika

Analizę przeprowadzono ze względu na:

- ↪ wyniki odpowiedzi studentów w kolejnych pozycjach skali,
- ↪ wyniki indywidualne w przedziałach skali WG.



Rys. 9. Wykres ramkowy średnich pozycji skali wartości gratyfikacyjnej

Analiza wyników ze względu na pozycje

Stopień zgodności opinii wszystkich studentów – po porangowaniu – z kolejnymi pozycjami kwestionariusza przedstawia tabela 11.

Badani oficerowie w zdecydowanej większości sądzą, iż stanowisko kierownicze dostarcza satysfakcji z pracy (65,7%) i – co jest oczywiste – wiąże się z szerszym dostępem do ważnych informacji (63,9%). Ponadto pozwala sprawdzać się w trudnych sytuacjach i wyzwala chęć działania. Jednak, zdaniem tylko 40,5% badanych, zwiększa uznanie wśród innych oficerów i wiąże się z wyższym uposażeniem i nagrodami (43,1%).

Tabela 12 przedstawia interkorelacje pozycji omawianego kwestionariusza. Świadczą one o istnieniu wielu zależności pomiędzy zmiennymi.

Tabela 11

Stopień zgodności badanych oficerów z twierdzeniami skali wartości gratyfikacyjnej

Twierdzenie pełnienie funkcji kierownika :	Rozkład odpowiedzi (%)					Średnia arytmetyczna*
	zdecydowanie nie	nie	trudno powiedzieć	tak	zdecydowanie tak	
1. Wiąże się z poczuciem satysfakcji	2,4	5,4	26,5	46,4	19,3	3,75
2. Wiąże się z szerszym dostępem do ważnych informacji	2,4	9,0	24,7	40,4	23,5	3,73
3. Pozwala mi sprawdzać się w trudnych sytuacjach	3,0	5,4	25,9	48,2	17,5	3,71
4. Wyzwała chęć działania	0,6	7,8	33,7	45,8	12,0	3,60
5. Rozwija pozytywne cechy charakteru	1,2	7,3	44,2	38,8	8,5	3,46
6. Utrudnia życie rodzinne	4,8	15,7	29,5	37,9	12,0	3,37
7. Zwiększa uznanie wśród innych oficerów	2,4	15,8	40,8	33,5	7,3	3,27
8. Wiąże się ze zbyt dużą odpowiedzialnością	3,0	23,6	27,9	36,4	9,1	3,24
9. Wiąże się z wyższym uposażeniem i nagrodami	10,9	18,2	27,9	27,3	15,8	3,20
10. Wywołuje zbyt duży stres	7,8	26,5	21,1	36,7	7,8	3,09

* Zastosowano skalę 5-punktową, gdzie 1 – zdecydowanie nie, 3 – trudno powiedzieć, 5 – zdecydowanie tak.

Tabela 12

Macierz korelacji pozycji skali wartości gratyfikacyjnej

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
P1	1,00	,13	,54	,13	,09	,31	,05	-,01	,20	,07
P2	,13	1,00	,14	,49	,23	-,02	,41	,29	,29	,29
P3	,54	,14	1,00	,23	,05	,20	,08	,12	,19	,10
P4	,13	,49	,23	1,00	,41	,06	,37	,28	,39	,41
P5	,09	,23	,05	,41	1,00	,08	,15	,03	,36	,13
P6	,31	-,02	,20	,06	,08	1,00	,05	-,19	,09	,20
P7	,05	,41	,08	,37	,15	,05	1,00	,36	,34	,34
P8	-,01	,29	,12	,28	,03	-,19	,36	1,00	,10	,26

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
P9	,20	,29	,19	,39	,36	,09	,34	,10	1,00	,47
P10	,07	,29	,10	,41	,13	,20	,34	,26	,47	1,00

Legenda:

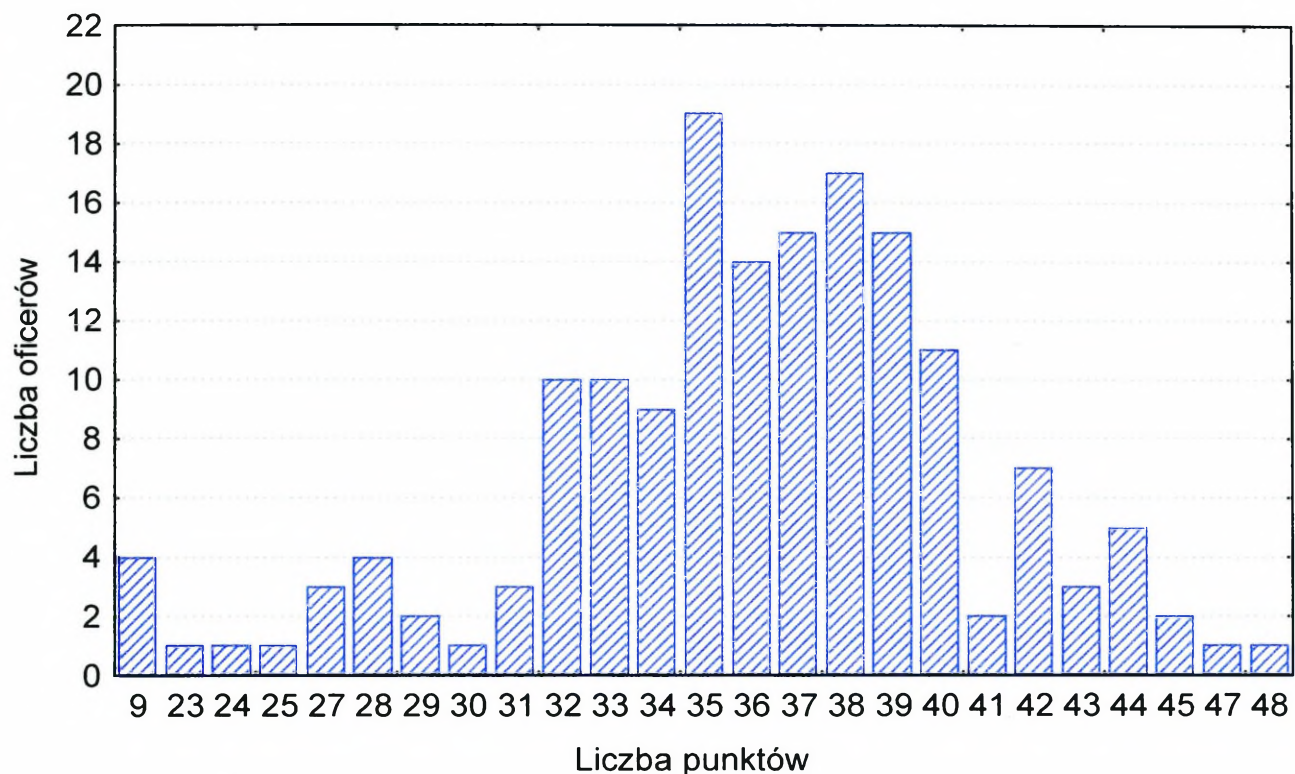
- P1. Wywołuje zbyt duży stres,
- P2. Wiąże się z poczuciem satysfakcji,
- P3. Wiąże się ze zbyt dużą odpowiedzialnością,
- P4. Zwiększa uznanie wśród innych oficerów,
- P5. Wiąże się z wyższym uposażeniem i nagrodami,
- P6. Utrudnia życie rodzinne,
- P7. Wyzwała chęć działania,
- P8. Rozwija pozytywne cechy charakteru,
- P9. Wiąże się z szerszym dostępem do ważnych informacji,
- P10. Pozwala mi sprawdzać się w trudnych sytuacjach.

Ilości punktów – jako sumy wszystkich pozycji skali WG – uzyskanych przez oficerów, przedstawiono na rysunku 10 oraz w załączniku 10. Tę punktową skalę podzielono na trzy przedziały. Do nich zakwalifikowano następujące liczebności oficerów:

1. Wartość niska – 17 (przedział 0-30 punktów),
2. Wartość przeciętna – 112 (przedział 31-39 punktów),
3. Wartość wysoka – 32 (przedział 40-50 punktów).

3.7. Pomiar motywacji do kierowania ludźmi

Jak już pisano, pomiar motywacji do kierowania można przeprowadzić również w oparciu o hierarchicznie ustalone poziomy – taksonomię motywacji. Podjęto więc próbę skonstruowania kwestionariusza motywacji do kierowania ludźmi (**MKT**) opartego o taką właśnie taksonomię.



Rys. 10. Histogram wyników pomiaru wartości gratyfikacyjnej

Podstawowym problemem jest dobranie takich twierdzeń, które pozwolą zakwalifikować studentów do danego poziomu motywacji przy zachowaniu ich hierarchiczności. Studenci, którzy osiągnęli poziom wyższy, powinni więc osiągnąć poziom poprzedzający. W celu wykonania pomiaru ułożono zestaw 5 twierdzeń (załącznik 1, pytanie nr 8), z którymi studenci mieli zgadzać się lub nie (skala 0-1)³³. Twierdzenia zostały przemieszane; jedno twierdzenie nie miało znaczenia przy ustalaniu poziomu motywacji.

Poniższe twierdzenia miały decydować o zakwalifikowaniu studentów do kolejnych poziomów motywacji.

Poziom A. Motywacja przeciętna

1. Praca kierownika jest źródłem poczucia satysfakcji.
2. Preferuję pracę samodzielną bez podwładnych.

³³ Wykorzystano przy tym doświadczenia uzyskane w pracy: J. Kardas, T. Majewski, Z. Mazurek, B. Szulc, *Pomiar motywacji...*, rozdz. 3.

Poziom B. Motywacja wysoka

3. Nie wyobrażam sobie innej pracy, niż związanej z kierowaniem ludźmi.
4. Zawsze lubiłem przewodzić rówieśnikom, a koledzy zwykle mnie słuchali.

Twierdzenie dodatkowe – bez znaczenia

5. Doświadczenie zawodowe jest równie ważne jak uzyskana wiedza

Częstość wyborów poszczególnych pozycji przez studentów przedstawiono w tabeli 13.

Tabela 13

Wybory przez badanych oficerów twierdzeń taksonomii motywacji

Lp.	Twierdzenia	Liczebność	%
1.	Praca kierownika jest źródłem poczucia satysfakcji	73	43,7
2.	Preferuję pracę samodzielną bez podwładnych	36	21,6
3.	Nie wyobrażam sobie innej pracy niż związanej z kierowaniem ludźmi	30	18,0
4.	Doświadczenie zawodowe jest równie ważne, jak uzyskana wiedza	146	87,4
5.	Zawsze lubiłem przewodzić rówieśnikom, a koledzy zwykle mnie słuchali	19	11,4

Założono, iż przynależność studentów do danego poziomu motywacji była ustalana zgodnie z tabelą 14.

Tabela 14

Ustalanie poziomów motywacji do kierowania MKT

Poziomy motywacji	Wybór pozycji		
	pozycja 1	pozycja 2	pozycje 3,4
Poniżej poziomu A	nie	tak	nie
Poziom A	tak	nie	nie
Poziom B	tak	nie	tak

Tworzenie taksonomii motywacji jest zabiegiem czasochłonnym, wymagającym kilkakrotnego doboru twierdzeń. Stąd też w przypadku wątpliwości kwalifikowania studentów do odpowiedniego poziomu – przy zakreśleniu przez studenta dwóch pozycji z wyższego poziomu i tylko jednej z niższego, również zaliczano wyższy poziom. Liczby studentów zakwalifikowanych do kolejnych poziomów motywacji przedstawia tabela 15. Nie zachowało hierarchii taksonomii 20 wyników, co jest wynikiem stosunkowo zadowolającym.

Tabela 15

Liczba studentów zakwalifikowanych do poziomów motywacji

Lp.	Poziom motywacji	Liczebność	%
1.	Brak motywacji	83	49,7
2.	A – motywacja niska lub przeciętna	60	35,9
3.	B – motywacja wysoka	24	14,4

Powyższe wyniki świadczą o ogólnie niskiej motywacji badanych oficerów do kierowania zespołami. Są one jednak tak zaskakująco niskie, iż nakazują ostrożność w formułowaniu wniosków oraz wskazują na potrzebę weryfikacji otrzymanych rezultatów poprzez dokonanie kolejnego pomiaru. Jednak również wartość gratyfikacyjna stanowiska kierowniczego tylko dla niewielu oficerów była wysoka.

Hierarchiczność taksonomii można oszacować, porównując wartości średnich arytmetycznych pozycji kolejnych poziomów – tabela 16.

Tabela 16

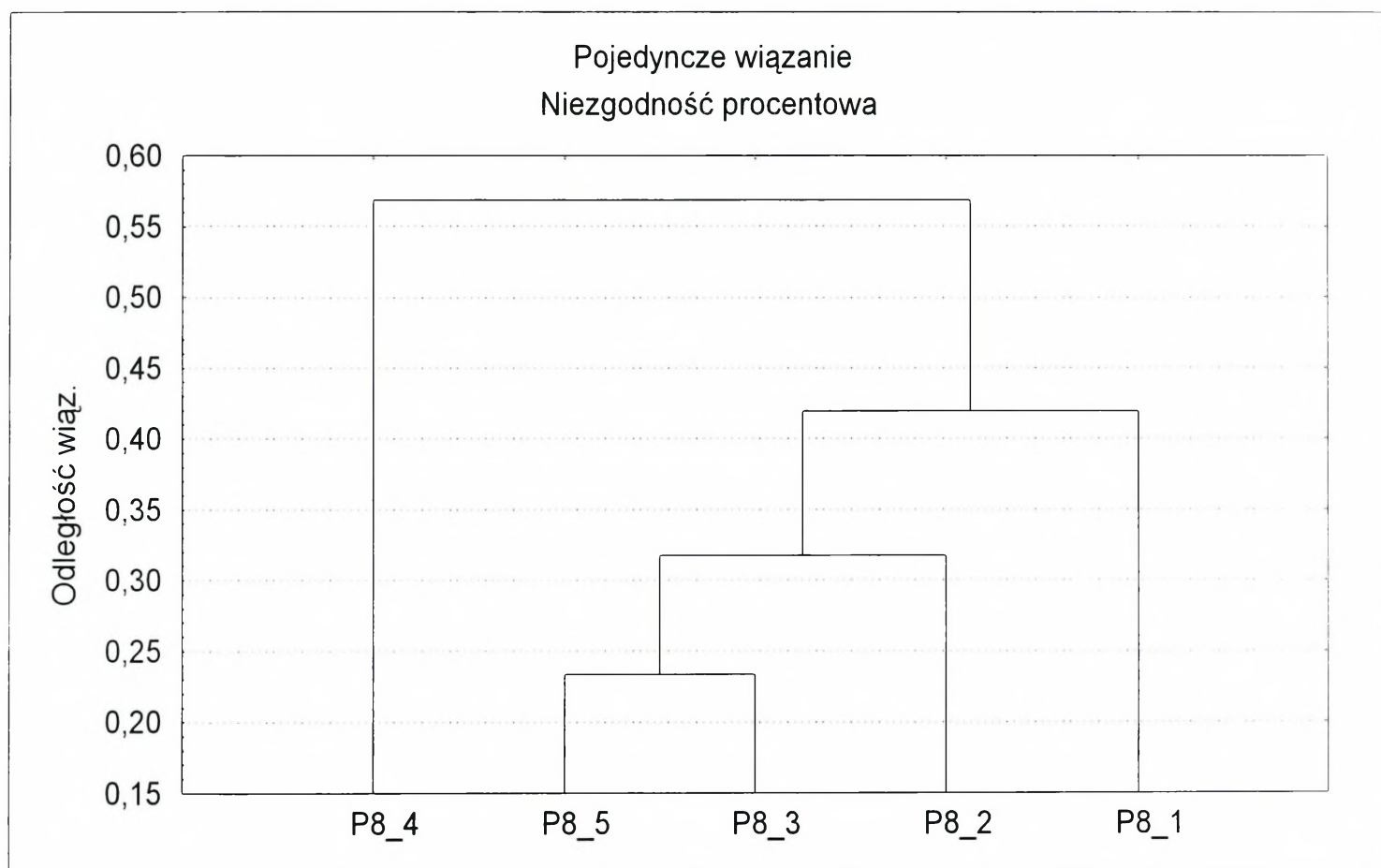
Hierarchia twierdzeń taksonomii motywacji

Lp.	Twierdzenia	średnia
1.	Nie preferuję pracy samodzielnej bez podwładnych	0,78
2.	Praca kierownika jest źródłem poczucia satysfakcji	0,44
3.	Nie wyobrażam sobie innej pracy niż związanej z kierowaniem ludźmi	0,18
4.	Zawsze lubiłem przewodzić rówieśnikom, a koledzy zwykle mnie słuchali	0,11

Wyniki średnie dla coraz wyższych poziomów powinny maleć. Analizując hierarchiczność pozycji w tabeli 16 można stwierdzić, iż:

- ↳ pozycje poziomu A: P1 i P2 mają wystarczająco wysokie, acz zbyt różniące się średnie (wyniki są mało homogeniczne),
- ↳ pozycje poziomu B: P3 i P4 mają średnie wystarczająco różniące się od poziomu A.

Powyższe rozważania potwierdza rozkład skupień przedstawiony na rysunku 11 (z pozycją P8.4 – bez znaczenia).



Rys. 11. Diagram drzewkowy pozycji kwestionariusza MKT

4. UWARUNKOWANIA MOTYWACJI OFICERÓW

4.1. Formy doskonalenia umiejętności oficerów

Jak wynika z danych prezentowanych w podrozdziale 3.1. większość oficerów odczuwa potrzebę doskonalenia umiejętności zawodowej – w tym również społecznych i koncepcyjnych. Wyniki te potwierdzają deklaracje 66,3% oficerów (tab. 17) chęci uczestniczenia w zajęciach z zakresu kierowania zespołami ludzkimi (motywowanie, ocenianie, podwładnych, skuteczne komunikowanie, rozwiązywanie konfliktów, przywództwo, pobudzanie twórczości, itp.). Stąd też Akademia powinna wystąpić do swoich absolwentów (i innych oficerów) z ofertą edukacyjną zawierającą kursy lub studia podyplomowe z zakresu między innymi wymienianej tematyki.

W związku z tym, iż aktualnie w Akademii trwają przygotowania do uruchomienia studiów podyplomowych z zakresu zarządzania i dowodzenia, warto byłoby szeroko uwzględnić treści dotyczące umiejętności społecznych.

Tabela 17

Deklaracje przez badanych oficerów chęci uczestnictwa w zajęciach z zakresu kierowania zespołami ludzkimi (motywowanie, ocenianie, podwładnych, skuteczne komunikowanie, rozwiązywanie konfliktów, przywództwo, pobudzanie twórczości, itp.)

Lp.	Deklaracja umiejętności	Liczebność	%
1.	Nie	56	33,7
2.	Tak	110	66,3
Razem		166	100

Skierowano również pytanie do oficerów, którzy nie zadeklarowali chęci uczestnictwa o powody tego (tab. 18). Odpowiedź „Wszelkie instytucjonalne

formy kształcenia są nieskuteczne” wybrało 11 osób (6,6% ogółu respondentów), czyli niewielu oficerów zraziło się do tej formy kształcenia. „Nie interesuje mnie problematyka kierowania zespołami ludzkimi” – 12 osób (7,2%), a 31 oficerów (18,6%) sądziło, iż „dobrze sobie radzę z kierowaniem podwładnymi” i takie zajęcia tylko w niewielkim stopniu zwiększyłyby ich umiejętności. Osoby te posiadają więc wysoką samoocenę swoich kompetencji kierowania podwładnymi. Nasuwa się pytanie: kim jest ta grupa oficerów?, czy wyróżnia się spośród pozostałych respondentów ankiety – pozytywnie lub negatywnie? Dokonano oszacowań korelacji, które pozwalają sformułować wnioski:

⇒ oficerowie ci chcą rozwijać przeważnie tylko jedną cechę – cierpliwość ($r=0,23$),

⇒ rzadziej niż inni oficerowie, odczuwali potrzebę doskonalenia:

- umiejętności organizowania czasu pracy, większej odporności fizycznej i psychicznej ($p=0,031$),
- umiejętności tworzenia klimatu pracy nastawionego jednocześnie i na zadania, i na potrzeby podwładnych ($p=0,037$),

⇒ co może budzić pewne zdziwienie – nie różnią się istotnie statystycznie od innych oficerów w ocenie gratyfikacji wynikających z pełnienia funkcji kierownika oraz w poziomie motywacji.

Tabela 18

Przyczyny braku deklaracji przez badanych oficerów chęci uczestnictwa w zajęciach z zakresu kierowania zespołami ludzkimi

Lp.	Przyczyny	Liczebność	%
1.	Wszelkie instytucjonalne formy kształcenia są nieskuteczne	11	6,6
2.	Nie interesuje mnie problematyka kierowania ludźmi	12	7,2
3.	Dobrze sobie radzę z kierowaniem podwładnymi i takie zajęcia tylko w niewielkim stopniu zwiększyłyby moje umiejętności	31	18,6

Najczęściej wskazywanym źródłem nabywania umiejętności oraz wiedzy było wykonywanie pracy (59,3%) – tabela 19. Jest to oczywiście niezastąpiona forma uzyskiwania kompetencji zawodowych, jednak musi być uzupełniana przez skuteczne szkolenia i samodoskonalenie oficerów. Wielu oficerów rozumie to, stąd też 49,1% wybrało odpowiedź „regularne czytanie czasopism lub książek”, a 58,7% „czytając instrukcje, przepisy”. Jednak stosunkowo dużo oficerów tylko czasami wykorzystuje literaturę fachową – 25,7%, a 15,6% nie korzysta z tych źródeł wiedzy. Tylko 40,1% oficerów wiedzę i umiejętności potrzebne na stanowisku pracy uzyskiwało w szkoleniach organizowanych przez jednostkę (instytucję). Zwraca to uwagę na potrzebę lepszego doboru tematyki szkoleń.

Tabela 19

Sposoby doskonalenia przez badanych oficerów, w ostatnim roku, umiejętności potrzebnych na stanowisku pracy

Lp.		Liczebność	%
1.	W czasie szkoleń organizowanych w mojej jednostce (instytucji)	67	40,1
2.	Czytając instrukcje, przepisy	98	58,7
3.	Czasami czytając książki lub czasopisma	43	25,7
4.	Regularnie czytając książki lub czasopisma	82	49,1
5.	Uzyskując w czasie pracy doświadczenie, dyskutując z innymi oficerami	99	59,3

Dokonano sprawdzenia istnienia związku pomiędzy zmienną źródła zdobywania umiejętności a zmiennymi:

- ◆ staż pracy na stanowisku kierowniczym (brak istotnie statystycznego związku),
- ◆ wiek respondentów ankiety (brak istotnie statystycznego związku),
- ◆ typ ukończonej uczelni (brak istotnie statystycznego związku),
- ◆ pełnienie funkcji kierownika (kierownicy rzadziej (!) deklarowali regularne czytanie książek i czasopism – $p=0,014$, $\varphi=0,19$),

- ◆ postrzeganiem wartości gratyfikacyjnej stanowiska kierowniczego – oficerowie, dla których funkcja kierownicza ma wyższą wartość gratyfikacyjną:
 - częściej jako źródło wiedzy wskazywali szkolenia w miejscu pracy – tendencja związku, $p=0,052$, $\phi=0,16$,
 - rzadziej jako źródło wiedzy wskazywali regularne czytanie książek i czasopism – tendencja związku, $p=0,097$, $\phi=0,17$.

4.2. Bariery organizacyjne

Potrzeba dostosowywania się do zmieniających się warunków pracy, zmiany wymagań stanowiska pracy, reorganizacje, potrzeba zwiększania skuteczności działania czy wreszcie potrzeby osobiste wymuszają konieczność przekwalifikowania się, nabywania nowych kompetencji. Rozwój zawodowy oficerów jest więc nader pożądaný zarówno ze względu na cele instytucji wojskowej, jak i ewentualne dążenia oficerów. Jednak główna odpowiedzialność za rozwój własnych kompetencji spoczywa na każdym oficerze, natomiast obowiązkiem bezpośrednich i wyższych przełożonych jest wspomaganie tego rozwoju, stwarzanie warunków do podnoszenia umiejętności.

Możliwe działania przełożonych to:

- ⇒ przedstawianie możliwości rozwoju zawodowego, awansowania na kolejne stanowiska służbowe;
- ⇒ skierowywanie podwładnych na szkolenia, praktyki;
- ⇒ okresowe zmniejszanie zakresu obowiązków oficerów doskonalących się;
- ⇒ organizowanie skutecznych szkoleń wewnątrz organizacji;
- ⇒ doradzanie;
- ⇒ pobudzanie do rozwoju kompetencji, zachęcanie.

Źródła barier rozwoju kompetencji można podzielić na:

- ⇒ wynikające z funkcjonowania całej organizacji – brak funduszy na zewnętrzne formy doskonalenia, brak szkoleń wewnętrznych, brak klimatu do doskonalenia się kadry;
- ⇒ wynikające z działania bezpośredniego przełożonego – nie zmniejszanie zakresu obowiązków osób uczestniczących w zaocznych lub wieczorowych formach doskonalenia, utrudnianie uzyskania, wykorzystywania urlopu szkoleniowego, negatywny stosunek do oficerów doskonalących się;
- ⇒ wynikające z cech indywidualnych oficerów – brak potrzeby doskonalenia się, niskie aspiracje, zły stan zdrowia fizycznego i psychicznego, niska samoocena, brak wiary we własne możliwości, itp.

Jedną z istotnych przeszkód utrudniających doskonalenie się oficerów może stanowić brak opisów stanowisk pracy – zestawu sprecyzowanych celów pracy, zadań, uprawnień oraz odpowiedzialności i wynikających stąd profiliów pożądanych kompetencji zawodowych (umiejętności, wiedzy, cech, zdolności), wykształcenia, kwalifikacji, doświadczenia (zob. zał. 4b). Profil tych kompetencji powinien być bowiem wzorcem wykorzystywanym zarówno przy ocenie przydatności kandydatów na dane stanowisko w procesie rekrutacji, diagnozy kompetencji oficerów, jak i wzorcem, do którego powinien dążyć doskonalący się oficer. Ponadto umożliwia on planowanie szkoleń zmniejszających braki w kompetencjach oraz ułatwia ogarnięcie stanu zasobów ludzkich w skali całej organizacji.

W przypadku braku profilu kompetencji zawodowych (kierowniczych), wzorzec do którego dąży oficer jest rozmyty, określony intuicyjnie, tylko na podstawie uzyskanego doświadczenia czy rozmów z przełożonymi. Tymczasem z przeprowadzonych badań wynika, iż tylko 31,9% oficerów otrzymało wykaz cech i umiejętności wymaganych na stanowisku pracy (tab. 20). Wykazy kompetencji, nietrudne do skonstruowania, są więc niedocenianym przez przełożonych, narzędziem normującym proces doskonalenia kompetencji. Brakuje za-

pewne świadomości zarówno u podwładnych i przełożonych znaczenia wykazów kompetencji i, jak wynika z doświadczeń autorów, są one zwykle traktowane jako jeszcze jeden, nieprzydatny wymysł biurokracji wojskowej.

Tabela 20

Otrzymanie lub samodzielne opracowanie listy umiejętności i cech wymaganych na wcześniejszych lub obecnym stanowisku pracy

Lp.	Odpowiedź	Liczebność	%
1.	Nie	113	68,1
2.	Tak	53	31,9
Razem		166	100

W celu oszacowaniu barier rozwoju kompetencji istniejących w organizacjach wojskowych, zadano oficerom pytanie dotyczące czynników, które w największym stopniu utrudniają doskonalenie wiedzy i umiejętności potrzebnych na stanowisku pracy – tabela 21. Nadmiar zadań i wynikający stąd brak czasu jest barierą wymienianą najczęściej przez oficerów (61,7%). Trudno jednak, nie znając indywidualnych uwarunkowań, sformułować na tej podstawie trafny wniosek. Przyczyny braku czasu na doskonalenie kompetencji mogą być różne: brak umiejętności efektywnego zorganizowania dnia pracy przez samych podwładnych, brak umiejętności gospodarowania czasem podwładnych przez przełożonych, duża ilość zadań, różnorodność zadań, braki w obsadzie etatowym danej komórki.

Wykorzystanie czasu pracy lub ostatnio modne – zarządzanie czasem – może być zresztą przedmiotem oddzielnych, interesujących badań.

Identyczna liczba oficerów (61,7%) wskazała jako barierę doskonalenia kompetencji brak poczucia stałości zatrudnienia na danym stanowisku. Jest to czynnik, który istotnie może determinować jakość działań zawodowych oficerów, w tym dotyczących podejmowania doskonalenia zawodowego. Niepewność pracy rzutuje w jakiejś mierze – negatywnie – na poziom wykonywanych

zadań i zadowolenie z pracy („po co się trudzić i tak przecież mnie zwolnią”), jednak z drugiej strony 43% oficerów, jako jeden z motywów doskonalenia kompetencji, wybrało właśnie brak poczucia bezpieczeństwa. Można więc sądzić, iż czynnik ten jest motywem doskonalenia, ale jednak motywem wynikającym z negatywnych uwarunkowań zewnętrznych.

Tabela 21

Bariery rozwoju kompetencji kadry według badanych oficerów

Lp.	Bariery	Liczebność	%
1.	Niechęć do udziału w szkoleniach zorganizowanych	54	32,0
3.	Nadmiar zadań i wynikający stąd brak czasu	103	61,7
4.	Ograniczenia związane z użytkowaniem sprzętu	33	19,7
5.	Brak poczucia stałości zatrudnienia na danym stanowisku	103	61,7
6.	Brak pieniędzy	97	58,1

Problematyka ta wymaga pogłębionej analizy i badań. Należy bowiem zauważyć, iż rozwój organizacyjny wymaga, aby uświadamiać pracownikom, że wszystkie jednostki organizacyjne mają jedynie przejściowy charakter³⁴.

Brak pieniędzy jako barierę doskonalenia wskazało 58,1% oficerów. Jest to czynnik, który występuje zapewne w większości organizacji, jednak są i takie, które rozumiejąc rolę doskonalenia w ich efektywnym funkcjonowaniu, przeznaczają nawet do 10% swojego budżetu na szkolenia. Jednak miseria budżetu MON utrudnia finansowanie różnych form kształcenia i doskonalenia.

Ogólny czynnik – niechęć kadry do udziału w szkoleniach – wskazało 32% oficerów. Wiązać się to może zarówno z mało ciekawym przebiegiem zajęć, jak i nieprzydatną w pracy zawodowej ich tematyką. Jednak autorzy spodziewali się znacznie gorszego wyniku, biorąc pod uwagę, iż, ze względu na

³⁴ U. R. Muller, *Szczupłe organizacje*, Warszawa 1997, s. 106.

różnorodność specjalności i wykonywanych zadań, trudno jest dobrać takie tematy, które zadowolilyby większość oficerów.

Niewątpliwie czynnikiem utrudniającym doskonalenie kompetencji kierowniczych jest, jak stwierdziło 77,2% oficerów, brak, w ciągu ostatniego roku, szkoleń w ich instytucjach pracy z zakresu kierowania zespołami ludzkimi – komunikowania, motywowania, oceniania podwładnych – tabela 22.

Tabela 22

Występowanie problematyki kierowania zespołami ludzkimi w czasie szkoleń w instytucjach badanych oficerów

Lp.	Odpowiedź	Liczebność	%
1.	Nie	129	77,2
2.	Tak	38	22,8
Razem		167	100

Jest to poważne niedociągnięcie, wynikające zapewne z nacisku na szkolenia z zakresu wiedzy specjalistycznej, i potwierdzające hipotezę o niedocenywaniu tak zwanych miękkich umiejętności – umiejętności społecznych. Stąd również mogą wynikać, przedstawione w punkcie 4.3, potrzeby tak wielu oficerów w zakresie doskonalenia różnych umiejętności. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być mniemanie organizatorów szkoleń czy dowódców jednostek o braku zapotrzebowania kadry na takie tematy, o posiadaniu wystarczających kompetencji przez kadre lub też brak osób, które takie zajęcia mogłyby prowadzić. Cóż, w natłoku ważnych zadań czy atmosfery reorganizacji problematyka ta zapewne wydaje się odpowiedzialnym osobom mało istotna³⁵ – ale ten wniosek wymaga potwierdzenia.

³⁵ Wyjątkiem są tu organizatorzy szkolenia kadry kierowniczej jednostek SOW we Wrocławiu w 2000 roku, którzy umieścili temat z zakresu kierowania ludźmi w programie kursu.

4.3. Uwarunkowania kulturowe

4.3.1. Istota kultury organizacyjnej

Istnieje wiele definicji kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna, jak pisze I. Opiełka-Majewska, jest systemem wartości charakterystycznym dla danej organizacji. Szerzej pojęcie kultury, za V. Sathe, przedstawiają J. A. F. Stoner i Ch. Wankel – jest to zbiór ważnych pojęć – norm, wartości, postaw i wierzeń – podzielanych przez członków danej wspólnoty³⁶. Takie rozumienie kultury wynika ze wspólnych:

- zwyczajów (np. otwarte pomieszczenia biurowe, wspólne picie kawy),
- powiedzeń,
- działań (np. odprawy, ćwiczenia, praca w razie potrzeby w godzinach pozazasłużbowych),
- odczuć (np. jednostka zapewnia mi poczucie bezpieczeństwa, mogę liczyć na pomoc kolegów).

Zbliżone rozumienie pojęcia kultury organizacyjnej prezentuje M. Armstrong – jest to „wzór wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które nie muszą być sformułowane, ale które kształtują zachowanie ludzi i sposoby realizacji zadań”³⁷. Wartości odnoszą się do tego, co uznawane jest za ważne w zachowaniu ludzi i organizacji. Zbiór wartości organizacji może być akceptowany tylko na najwyższym szczeblu, ale może być również wspólny dla całego przedsiębiorstwa, które wtedy określa się jako przedsiębiorstwo kierujące się wartościami. Normy to niepisane zasady zachowania – reguły gry stanowiące nieformalne wskazówki, jak postępować. Ze względu na to normy mogą wywierać bardzo mocną presję na zachowanie – kontrolujemy innych przez sposób, w jaki na nich reagujemy. Natomiast klimat organizacyjny tenże autor de-

³⁶ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, s. 324.

³⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, s. 149.

finiuje jako „względnie stały zestaw spostrzeżeń członków organizacji, dotyczących cech i jakości kultury organizacyjnej³⁸”. Rozróżniają oni między faktyczną sytuacją (tj. kulturą) a jej postrzeganiem (klimatem).

Klasyfikując kulturę³⁹, można wyróżnić 12 rodzajów organizacji:

- humanistyczne – wspomagające organizacje zarządzane w sposób umożliwiający uczestnictwo i skupienie na ludziach;
- oparte na zasadach przynależności – organizacje, dla których priorytetem są konstruktywne relacje;
- bezkonfliktowe – organizacje, w których unika się konfliktów, a relacje interpersonalne są przyjemne, przynajmniej powierzchownie;
- konwencjonalne – organizacje konserwatywne, tradycyjne i kontrolowane biurokratycznie;
- zależne – organizacje kontrolowane hierarchicznie, nie dopuszczające uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji;
- unikające – organizacje, w których nie nagradza się za sukces, ale karze za błędy;
- opozycyjne – organizacje, w których przeważa konfrontacja, a negatywizm jest nagradzany;
- władcze – organizacje zbudowane na władzy właściwej dla stanowisk zajmowanych przez członków;
- konkurencyjne – organizacje, w których ceni się wygrywanie, a członkowie są nagradzani za prześciganie innych;
- ceniące kompetencje i perfekcjonizm – organizacje, w których ceni się perfekcjonizm, wytrwałość i ciężką pracę;
- ceniące osiągnięcia – organizacje, które dobrze wykonują pracę i cenią członków wyznaczających i osiągających trudne, lecz realistyczne cele;

³⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, s. 150.

³⁹ *Ibidem*, s. 154-155.

- oparte na zasadzie samorealizacji – organizacje, które cenią kreatywność, jakość, a nie ilość, oraz zarówno wykonywanie zadania, jak i rozwój indywidualny.

Kultura idealna nie istnieje, jest tylko kultura odpowiednia. Oznacza to, że nie ma uniwersalnego przepisu na zarządzanie kulturą, chociaż istnieją pewne metody pomocne⁴⁰.

Kultura może być proefektywnościowa i antyefektywnościowa. Silna, pozytywna kultura ukierunkowuje i pobudza działania, zmniejsza nakłady na kontrolę i motywowanie pracowników. Oferuje wspólne kryteria oceny pracy. Zapewnia poczucie przynależności i celowości działania, co zwiększa lojalność i identyfikację z organizacją. Usprawnia komunikację. Funkcje kultury są następujące:

1. W zakresie dostosowania zewnętrznego:

- zrozumienie misji i strategii organizacji,
- integracja wokół celów,
- integracja wokół środków,
- oferuje jednolite sposoby pomiaru i oceny efektów,
- ułatwia dokonywanie zmian.

2. W zakresie integracji wewnętrznej:

- oferuje wspólny język i aparat pojęciowy,
- definiuje granice grupy,
- wyznacza zasady władzy i kryteria statusu (co wolno, co jest zabronione),
- zaspokaja potrzeby bezpieczeństwa i afiliacji,
- zawiera kryteria nagradzania i karania,
- oferuje religie, ideologie.

⁴⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, s. 157.

Kultura organizacyjna nie jest wytworem zamkniętej organizacji, lecz na jej ukształtowanie się mają wpływ:

- 1) otoczenie organizacji – kultura narodowa, system wartości społecznych, system wartości społecznych, regionu, lokalny system wartości;
- 2) typ organizacji – ze względu na produkcję i technologię, branżę, itp.;
- 3) cechy organizacji – historia, wielkość, przywództwo, struktura;
- 4) cechy uczestników – wartości, postawy, wykształcenie, wiek, doświadczenie z pracy i życiowe, więzi emocjonalne.

4.3.2. *Wartości organizacyjne*

Każda organizacja musi mieć stałe, niezmiennie wartości⁴¹ – rodzaj kompasu, który będzie wskazywać pracownikom kierunek postępowania. Ta niezmiennosc stanowi o sile organizacji – również wojskowej. Im silniejsze wartości, tym większy wpływ wywierają na zachowanie członków organizacji. Badania eksperymentalne potwierdzają istnienie zależności uznawanych wartości od pełnionych ról i uwarunkowań zmiany wartości przez zmianę pozycji społecznej i związanej z nią roli w danej organizacji. Jednak w organizacjach wojskowych, podobnie jak w środowisku cywilnym⁴², zbyt rzadko rozpoznaje się postawy, wartości, motywacje i aspiracje oficerów.

M. Misztal wyodrębnia trzy kategorie definicji wartości. Pierwsza z nich obejmuje wartości jako zjawiska o charakterze psychologicznym, druga definicje ujmujące wartości jako zjawiska socjologiczne, a trzecia traktuje wartości jako zjawiska o charakterze kulturowym. Wartości – jako zjawisko należące do świata kultury definiuje np. J. Szczepański – „*Wartością nazywamy dowolny*

⁴¹ Na przestrzeni dziejów filozofii uformowały się dwa podstawowe sposoby pojmowania wartości: subiektywny i obiektywny. Wspólną cechą obu koncepcji jest pogląd, iż wartościami są cenione i pożądane przedmioty, zjawiska, właściwości.

⁴² T. Listwan, *Zmiany w zakresie potrzeb kadry kierowniczej, (w:) Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Tom 1, S. Witkowski (red.), Wrocław, s. 87-88.

przedmiot materialny lub idealny, ideę lub instytucję, przedmiot rzeczywisty lub wyimaginowany, w stosunku do którego jednostki lub zbiorowości przyjmują postawę szacunku, przypisują im ważną rolę w życiu, dążenia do jego osiągnięcia odczuwają jako przymus”⁴³.

W celu ustalenia grupy wartości, którymi kierują się organizacje wojskowe badanych oficerów, poproszono ich o określenie rang podanych podstawowych działań w organizacji. Ograniczono się do tych zmiennych, które są bezpośrednio związane z rozwojem kompetencji zawodowych (kierowniczych) oficerów – tabela 23.

Wartość „dbałość o jakość wykonywania obowiązków” uzyskała wśród badanych respondentów ankiety wynik najwyższy (ranga wysoka – 56%), co jednak, wobec znacznie niższych częstotliwości wyborów cech odnoszących się do kształtowania satysfakcjonującej atmosfery w pracy, sugeruje nastawienie tychże organizacji przede wszystkim na zadania, a nie na zadania i ludzi jednocześnie. Na drugim miejscu oficerowie wskazali „dbałość o prestiż instytucji” (ranga wysoka – 52,4%). Jest to, niezależnie od sposobów kształtowania tej wartości w praktyce, nader pozytywny wyznacznik jakości kultur w organizacjach tychże oficerów, cecha, która stanowi podstawę kształtowania innych pozytywnych wyznaczników kultury.

Tabela 23

Opinie badanych oficerów o rangach nadawanych w ich instytucjach wybranym wartościom

Wartość	Ilości wyborów rang w %		
	wysoka	przeciętna	niska
1. Dbałość o jakość wykonywania obowiązków	56,0	41,6	2,4
2. Dbałość o prestiż instytucji	52,4	33,1	14,5
3. Dbałość o dobre relacje przełożony-podwładny	29,5	49,4	21,1
4. Dbałość o koszty funkcjonowania	26,3	56,9	15,0
5. Dbałość o rozwój, doskonalenie pracowników	19,8	58,7	21,5

⁴³ J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1970, s. 53, 97.

Wartość	Ilości wyborów rang w %		
	wysoka	przeciętna	niska
6. Dbłość o szybkie, rzetelne przekazywanie informacji	15,6	48,5	35,9
7. Dbłość o rozwój w zakresie innowacji	12,7	45,5	41,8
8. Dbłość o zadowolenie kadry z pracy	11,6	47,6	40,8
9. Dbłość o zapewnienie poczucia bezpieczeństwa	10,9	51,8	37,3
10. Dbłość o dobre wyposażenie stanowiska pracy	7,8	51,2	40,9

Organizacje badanych oficerów, przywiązują przeciętną wagę do ograniczania swoich kosztów funkcjonowania (ranga przeciętna – 56,9%). Takie odczucie sprzyjać może mniejszej dbłości o oszczędzanie materiałów eksploatacyjnych na indywidualnych stanowiskach pracy oraz obniżaniu wagi kryterium kosztów przy podejmowaniu decyzji. Nie rozwijając, ze względu na brak innych danych, tej trudnej problematyki, należy wskazać potrzebę przeprowadzenia szerszych badań w tym zakresie.

Niestety rozwój, doskonalenie pracowników nie jest wartością, która może być uznana za typową, pozytywną cechę organizacji wojskowych. Tylko 19,8% oficerów uznało, iż do rozwoju kadry przywiązuje się wysoką wagę, a aż 21,5% – niską. Świadomość takiego stanu rzeczy może osłabiać samokształceniowe działanie oficerów, obniżać ich motywację do rozwoju kompetencji.

Rozkład wyborów wartości „*dbłość o zadowolenie kadry z pracy*” oraz „*dbłość o dobre relacje przełożony-podwładny*” świadczy o ich przeciętnej wadze w badanych organizacjach. Tylko 26,9% oficerów uznało, iż organizacja przykłada wysokie znaczenie do tak istotnej – również z punktu widzenia jakości wykonywanych zadań, pierwszej z wymienionych wartości. Poczucie satysfakcji, zadowolenia z pracy, jeśli występuje (mając charakter ciągły lub związany z wykonaniem danego zadania) może być istotnym czynnikiem motywującym pracownika do wykonywania kolejnych zadań na swoim stanowisku pracy.

Jak wskazuje np. J. Skorny⁴⁴, satysfakcja towarzyszy sukcesowi, spełnia więc pozytywną funkcję regulacyjną w działaniu ludzi. Zadaniem więc pracodawcy, a w szczególności bezpośrednich dowódców, kierowników, jest kształtowanie takiego klimatu pracy, takiej organizacji pracy, która zapewni zarówno wykonywanie zadań, jak i przyczyni się do uzyskania przez pracowników satysfakcji z pracy. W. Kieżun zauważa: „...ten podstawowy, podmiotowy punkt widzenia łączy się z walorem społeczno-produkcyjnym, a mianowicie z wpływem zadowolenia z pracy na jej wydajność. Pracownik sfrustrowany, niezadowolony charakteryzuje się bądź nadmierną agresywnością, bądź apatią, biernością, co ujemnie wpływa również na wydajność pracy”⁴⁵. Należy również brać pod uwagę, iż satysfakcja jest pojęciem względnym, gdyż np. ta sama płaca, zależnie od różnych czynników, może być źródłem zadowolenia, obojętności lub niezadowolenia.

W wielu dobrze funkcjonujących organizacjach podkreśla się, iż osiągnięto sukces dzięki temu, iż przykładano dużą wagę do informowania pracowników o kierunkach działania, metodach i stanie organizacji. Cecha ta sprzyja utożsamianiu się pracowników z organizacją, zwiększa poczucie odpowiedzialności za los firmy, skłania, jeśli istnieje taka potrzeba, do intensywniejszego wysiłku i wreszcie – ogranicza kształtowanie się postaw roszczeniowych wobec kierownictwa. Niestety tylko 15,6% oficerów uznało, iż w ich instytucjach przykładano się wysoką wagę do tej cechy – nie jest wartością istotną w większości organizacji wojskowych.

Rola informacji wzrasta w sytuacji reorganizacji naszych sił zbrojnych, co wiąże się również ze zmianą stanowisk, zmianą miejsca zamieszkania i zmianą oczekiwań kadry zawodowej. Brak informacji o planowanych zmianach, jej

⁴⁴ Z. Skorny, *Sukces i jego funkcja regulacyjna*, (w:) *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 3, S. Witkowski (red.), Wrocław 1993, s. 12-13.

⁴⁵ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 118.

niepełność sprzyjają szerzeniu się plotek, powstawaniu przekłamanom, uczuciu niepewności wobec przebiegu służby i kariery. W efekcie, jak potwierdzają następne wyniki, tylko 10,9% oficerów uważało, iż dążenie do zapewnienia poczucia bezpieczeństwa jest wartością uznawaną wysoko w ich instytucjach. Tymczasem podstawową funkcją kultury w organizacji jest zapewnienie jej członkom właśnie poczucia bezpieczeństwa.

Kultura nie spełnia funkcji pobudzania innowacji – gdyż, zdaniem 40,9% oficerów, ranga tej organizacyjnej wartości jest niska. Oznacza to, iż dowództwa tych organizacji wojskowych w zbyt małym stopniu kładą nacisk na eliminację takich możliwych barier innowacji, jak: zasady wynagradzania, warunki do prowadzenia działalności innowacyjnej, stosunek kolegów do twórców techniki i racjonalizatorów, stopień udzielania poparcia twórcom ze strony przełożonych, atmosferę inspiracji intelektualnej w miejscu pracy, sposób kierowania wyznaczający zakres swobody pracownikom, dostęp do niezbędnej informacji i literatury fachowej, brak pomocy technicznej twórcom, itp.

W załączniku 11 przedstawiono macierz korelacji⁴⁶ wartości z tabeli 23. Większość współczynników jest statystycznie istotna. Sformułowano wnioski dla wybranych współczynników świadczących o przeciętnej korelacji zmiennych (od $r=0,30$):

↪ istnieje współzależność pomiędzy rangą wartości „*dbałość o koszty funkcjonowania*” a:

- rangą wartości „*dbałość o rozwój innowacji*”,
- rangą wartości „*dbałość o rozwój, doskonalenie pracowników*”.

↪ istnieje współzależność pomiędzy rangą wartości „*dbałość o rozwój, doskonalenie pracowników*” a:

- rangą wartości „*dbałość o zadowolenie kadry z pracy*”,
- rangą wartości „*dbałość o relacje podwładny-przełożony*”,

⁴⁶ Współczynniki r Pearsona

- rangą wartości „*dbałość o dobre wyposażenie stanowiska pracy*”,
- rangą wartości „*dbałość o szybkie i rzetelne przekazywanie informacji*”,
- rangą wartości „*dbałość o rozwój innowacji*”.

↪ istnieje współzależność pomiędzy rangą wartości „*dbałość o zadowolenie kadry z pracy*” a:

- rangą wartości „*dbałość o zadowolenie kadry z pracy*”,
- rangą wartości „*dbałość o relacje podwładny-przełożony*”,

↪ istnieje współzależność pomiędzy rangą „*dbałość o prestiż instytucji*” a:

- rangą wartości „*dbałość o jakość wykonywanych obowiązków*”,
- rangą wartości „*dbałość o zapewnienie poczucia bezpieczeństwa*”
(czyżby w organizacji o większym prestiżu kadra posiadała większe poczucie bezpieczeństwa?).

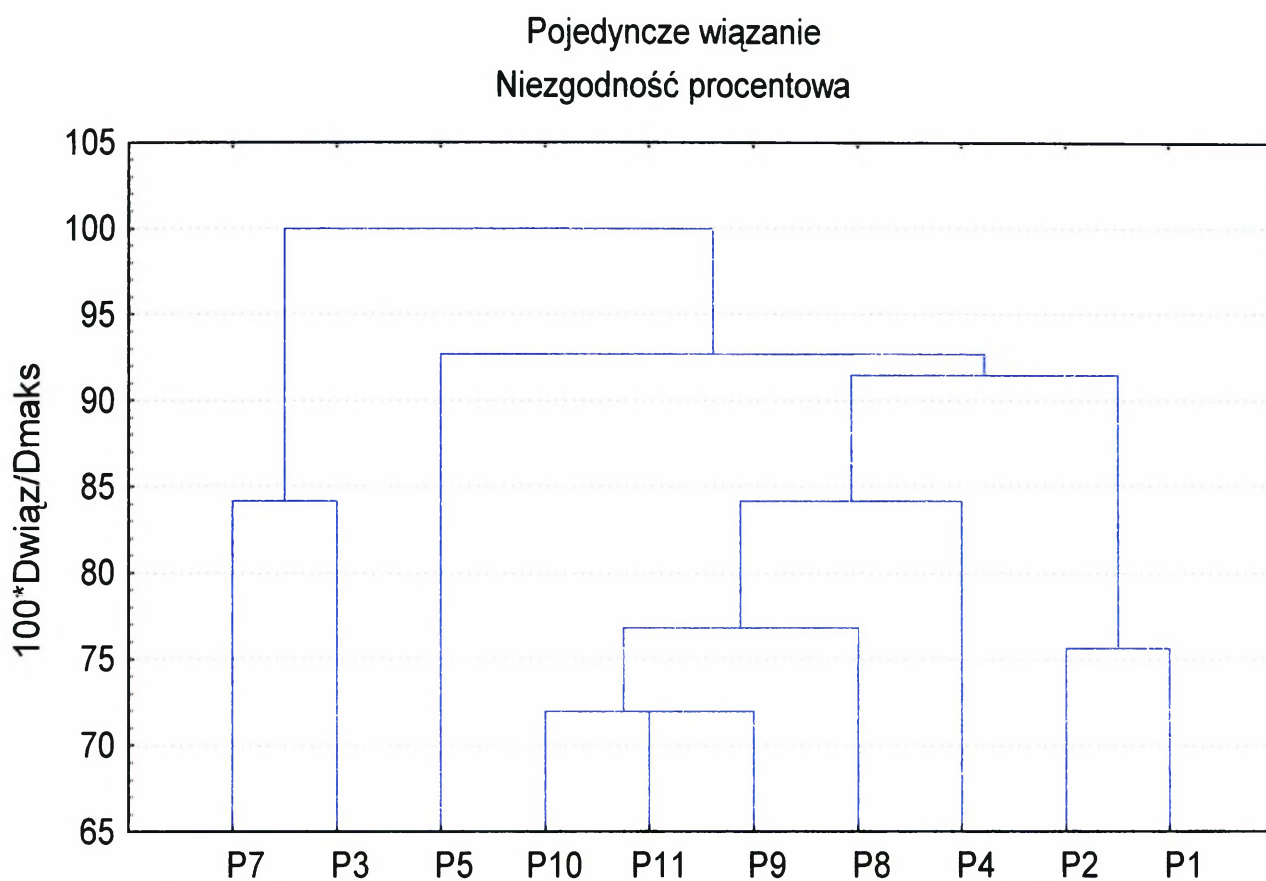
W celu ustalenia wartości, które się grupują, dokonano analizy skupień i analizy czynnikowej. Analiza czynnikowa oraz analiza skupień (rys. 12) wskazują na istnienie trzech skupień:

- 1 – czynniki P1, P2, P4, P5,
- 2 – czynniki P8, P9, P10, P11,
- 3 – czynniki P3, P7.

Ponadto sprawdzono istnienie związku pomiędzy wskazywanymi wartościami a zmiennymi:

- ◆ staż pracy na stanowisku kierowniczym,
- ◆ wiek respondentów ankiety,
- ◆ typ ukończonej uczelni,
- ◆ pełnienie funkcji kierownika,
- ◆ postrzeganiem wartością gratyfikacyjną stanowiska kierowniczego.

Jednak nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic.



Rys. 12. Analiza skupień wartości organizacyjnych

4.3.3. Podstawowe założenia kulturowe

Założenia kulturowe są, według Edgara Scheina, obok artefaktów oraz norm i wartości⁴⁷, trzecim poziomem kultury organizacyjnej. Są całkiem niewidoczne, nieuświadamiane i odnoszą się do:

- ↪ natury człowieka,
- ↪ relacji międzyludzkich,
- ↪ samej organizacji,
- ↪ natury otoczenia,
- ↪ relacji organizacji z otoczeniem.

⁴⁷ Artefakty (widoczne i uświadamiane): językowe (język, mity, legendy), fizyczne (ceremonie, rytuały), behawioralne (sztuka, technologia, przedmioty materialne). Normy i wartości (częściowo widoczne i uświadamiane) deklarowane (łatwo dostępne dla obserwatora) – np. zawarte w kodeksie etycznym oraz przestrzegane. Zob. M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1997, rozdz. 1.

Podstawowe założenia dotyczące natury człowieka dobrze oddaje teoria X i Y D. McGregora⁴⁸. Teoria X mówi, iż człowiek posiada wrodzoną niechęć do pracy, obawia się odpowiedzialności, charakteryzuje się niskimi ambicjami. Stąd też istnieje potrzeba bezpośredniego kierowania pracą podwładnych, kontroli, ścisłego podziału pracy. Teoria Y wręcz przeciwnie, zakłada, że praca jest naturalną potrzebą człowieka, jest on odpowiedzialny, a w sprzyjających warunkach praca sprawia mu satysfakcję. Dlatego nacisk należy położyć na samokontrolę, samodzielność, przekonywanie i fachową radę.

W celu ustalenia, czy istnieje współzależność pomiędzy występowaniem przedstawionych dwóch założeń w miejscach pracy oficerów a poziomem ich motywacji, zdiagnozowano te założenia (tab. 24) i następnie obliczono współczynniki korelacji.

Tabela 24

Założenia kulturowe w poprzednim miejscu pracy studentów

Lp.	Założenie	Liczebność	%
1.	Podwładny posiada niskie poczucie odpowiedzialności, niechętnie wykonuje zadania, zaufanie do niego powinno być znacznie ograniczone, stąd też istnieje potrzeba jego częstych kontroli i instruktaży.	14	8,4
2.	Podejście częściowo zbliżone do przedstawionego powyżej.	32	19,2
3.	Trudno mi powiedzieć.	35	20,9
4.	Podejście częściowo zbliżone do przedstawionego poniżej.	38	22,7
5.	Podwładny posiada duże poczucie odpowiedzialności, jest godny zaufania i partnerskiego traktowania, nacisk należy położyć nie tyle na kontrolę, co na wspomaganie.	48	28,7
Razem		167	100

Wśród badanych oficerów tylko 27,6% wskazało istnienie w ich organizacjach negatywnych założeń kulturowych. W innych badaniach, w których brali udział studenci AON, liczba osób negatywnie oceniających ten aspekt kultury wnosila 56,2%. Jednak tamci oficerowie postrzegali kulturę z pozycji stanowisk

⁴⁸ Zob. A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, Warszawa 1999, s. 38-40.

niższego szczebla dowodzenia. Stosunkowo duży odsetek oficerów wybrało odpowiedź „*trudno powiedzieć*”. Być może osoby te nie w pełni były przekonane o anonimowości badań lub też kultura jest niewyraźna, rozmyta.

Jak wspomniano, konsekwencją negatywnego postrzegania kultury w organizacji może być niskie poczucie kontroli, odpowiedzialności, satysfakcji, brak kreatywności oraz motywacji do doskonalenia kompetencji. W takim środowisku trudniej kształtują się cechy wymagane na współczesnym polu walki – samodzielność i nieszablonowość w działaniu.

Ponadto sprawdzono istnienie związku pomiędzy zmienną założenia kulturowe a zmiennymi:

- ◆ staż pracy na stanowisku kierowniczym (brak istotnie statystycznego związku),
- ◆ wiek respondentów ankiety ($VCramera=0,22$; $p=0,033$),
- ◆ typ ukończonej uczelni (brak istotnie statystycznego związku),
- ◆ pełnienie funkcji kierownika (brak istotnie statystycznego związku),
- ◆ postrzeganiem wartości gratyfikacyjnej stanowiska kierowniczego (brak istotnie statystycznego związku).

Ponadto stwierdzono następujący związek ($VCramera=0,26$; $p=0,021$): oficerowie, którzy pozytywnie postrzegają założenia kulturowe, częściej wskazywali jako motyw doskonalenia – chęć lepszego wykonywania obowiązków. Okazało się również, że w **organizacjach o pozytywnej kulturze** częściej:

- ↪ wyraża się uznanie (tendencja – $p=0,096$; $VCramera=0,22$);
- ↪ namawia, zachęca ($p=0,019$; $VCramera=0,27$);
- ↪ udziela się rad, pomaga ($p=0,005$; $VCramera=0,30$);
- ↪ przywiązuje się wagę do doskonalenia kadry ($p=0,002$; $VCramera=0,32$).

Od wielu lat nasze siły zbrojne podlegają restrukturyzacji. Być może odczuwanie tych zmian jako korzystnych lub niekorzystnych ma wpływ na funkcjonowanie zawodowe oficerów. Stąd też nie sposób pominąć tej ważnej problematyki w badaniach, zwłaszcza, iż motywem doskonalenia dużej części ofi-

cerów była obawa przed zwolnieniem. Postanowiono więc ustalić, czy istnieje związek pomiędzy postrzeganiem zmian organizacyjnych a motywami i potrzebami oficerów w zakresie doskonalenia swoich kompetencji (zobacz pkt. 3.1). Kierunki zmian organizacyjnych przedstawiono w tabeli 25.

Tabela 25

Kierunek zmian organizacyjnych (pozytywny, negatywny) w odczuciu badanych oficerów

Lp.	Kierunek zmian	Liczebność	%
1.	Uważam, że jeśli w mojej instytucji nastąpią zmiany, to będą one miały dla mnie pozytywny charakter	33	19,8
2.	Uważam, że jeśli w mojej instytucji nastąpią zmiany, to nie wpłyną one na moją pracę	45	26,9
3.	Uważam, że jeśli w mojej instytucji nastąpią zmiany, to będą one miały dla mnie negatywny charakter	89	53,3

Tylko 19,8% oficerów uznało, iż reorganizacja będzie miała dla nich pozytywny charakter. Aż 53% oficerów było przeciwnego zdania, a 26,9% badanych osób uważało, iż zmiany nie wpłyną na ich pracę. Zmiany organizacyjne były i są nieuniknione, wiążą się niestety z likwidacją etatów bądź obniżeniem grupy uposażenia, stąd też przedstawione nastawienie kadry jest zjawiskiem zrozumiałym. Pomoc kadrze powinna polegać, między innymi, na lepszym informowaniu o zamierzonych działaniach.

Siłę związku obliczono dla zmiennych:

- staż pracy na stanowisku kierowniczym,
- wiek respondentów ankiety,
- typ ukończonej uczelni,
- pełnienie funkcji kierownika,
- wartość gratyfikacyjna stanowiska kierowniczego (tu tendencja współzależności – $p=0,091$).

Jednak nie stwierdzono istotnych statystycznie związków. Nie stwierdzono również związku pomiędzy badaną zmienną a motywami rozwoju kompetencji (tendencja związku dla zmiennej możliwość awansowania – $p=0,052$) oraz planami edukacyjnymi oficerów.

4.3.4. Preferowane w organizacji sposoby motywowania

Do kluczowych zadań kierownictwa każdej organizacji należy motywowanie pracowników, czyli planowanie i stosowanie w praktyce sposobów (szerzej systemu) oddziaływań pobudzających pracowników do skutecznego i sprawnego wykonywania zadań oraz regulujących to działanie. Jednak dobieranie właściwych sposobów motywowania jest zadaniem trudnym, gdyż powinno uwzględniać indywidualne preferencje pracowników, grup pracowników, jak i cele działania oraz możliwości organizacji samej organizacji. Motywatory dla różnych osób, w różnym czasie mają zmienne znaczenie, różną wartość motywacyjną, stąd też skuteczność sposobów motywowania powinna być monitorowana, a same sposoby dostosowywane do sytuacji.

Preferowane sposoby motywowania są również cechą, wytworem danej organizacji, jednym ze wskaźników funkcji kultury w zakresie integracji wewnętrznej.

W organizacjach unikających, zależnych czy konwencjonalnych⁴⁹ mogą dominować różnego rodzaju kary, negatywne informacje, pomijanie nagród lub też ograniczanie ich do nagród rzeczowych i pieniężnych. Tymczasem repertuar działań motywujących pracowników do efektywniejszej pracy, jaki znajduje się w gestii przełożonych, może być znacznie szerszy – np. komunikowanie pozytywnych informacji – słowne zachęcanie, wyrażanie słownego i pisemnego uznania, okazywanie zaufania, a także inwestowanie w rozwój zawodowy,

⁴⁹ Zobacz klasyfikację organizacji ze względu na kulturę – pkt 4.3.1.

przydzielanie ciekawych, adekwatnych do możliwości pracowników zadań. Rola wszelkiej informacji o jakości działań podwładnych jest zresztą ogromna – pozwala ustalić podwładnemu, co robi źle, a co dobrze; czego ma unikać, a co jest dobrze widziane; jakie ma stosować normy i zasady w danej organizacji. Może być podstawą refleksji nad własnymi kompetencjami i potrzebami ich uzupełniania. Długotrwały brak informacji o rezultatach swoich działań wywołuje u pracowników zniechęcenie i prowadzi do obniżenia jakości wykonywania zadań oraz braku poczucia satysfakcji z pracy. W tabeli 26 przedstawiono rozkład wyborów sposobów motywowania, które w komórkach organizacyjnych badanych oficerów sprawdzają się najlepiej.

Tabela 26

Sposoby motywowania, które w opinii badanych oficerów, sprawdzają się najlepiej w ich komórkach organizacyjnych

Lp.	Sposoby	Liczebność	%
1.	Stosowanie kar regulaminowych	6	3,6
2.	Słowne upomnienia	23	13,8
3.	Słowne zachęty, pochwały	103	61,7
4.	Nagrody pieniężne lub rzeczowe	108	64,7
5.	Umożliwianie swobody wykonywania zadań	108	64,7

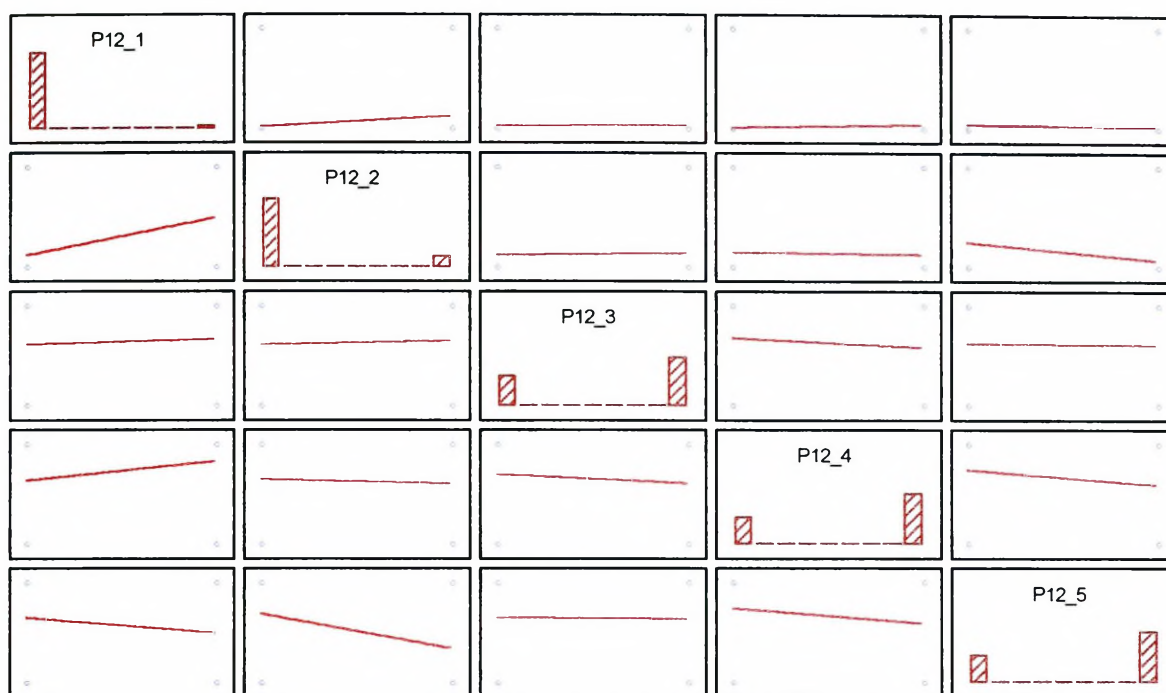
Jednak celem tego pytania nie było tylko wskazanie tychże sposobów (informacji o nich dostarcza literatura przedmiotu), ale zweryfikowanie wiedzy, przekonań oficerów na ten temat. W przypadku wzorcowym, żaden z oficerów nie powinien wybrać odpowiedzi „*stosowanie kar regulaminowych*”, a każdy oficer powinien wybrać odpowiedź „*słowne zachęty, pochwały*”. Wybory pozostałych odpowiedzi są przede wszystkim uwarunkowane sytuacyjnie. Stosowanie kar wskazało tylko 3,6% oficerów, co świadczy o posiadaniu przez oficerów świadomości zawodności tego typu działań oraz o tym, iż kultura w ich organizacjach nie ukształtowała tego negatywnego przekonania. Jednak odpowiedzi

„słowne zachęty, pochwały” nie wybrało aż 38,37% badanych oficerów. Oficerowie ci nie są przekonani o skuteczności tego typu informacji w motywowaniu pracowników, co może wynikać zarówno z braku wiedzy na ten temat, jak i ukształtowaniu się u nich świadomości, iż tylko materialne gratyfikacje stanowią wartość dla kadry. Pewne zdziwienie budzi również fakt, iż 35,3% oficerów nie wybrało odpowiedzi „nagrody pieniężne lub rzeczowe”. Nasuwa się wniosek, że albo w tych komórkach rzadko wykorzystuje się ten sposób pobudzania czy utrzymywania motywacji, albo oficerowie ci sądzą, iż istnieją inne, skuteczniejsze sposoby motywowania oficerów. Odpowiedź „umożliwianie swobody działania” wybrało 64,7% oficerów. Niewątpliwie swoboda działania, świadomość zaufania ze strony przełożonego, możliwość wykazania własnych umiejętności, zdolności i pomysłowości zwykle pobudza oficerów do skutecznego działania. Jednak w przypadku trudnych zadań, wykonywanych przez niedoświadczonych podwładnych ten sposób motywowania może być zawodny.

W celu sprawdzenia istnienia współzależności pomiędzy wyborami powyżej omówionych zmiennych, obliczono współczynniki korelacji r Pearsona – rysunek 13, tabela 27.

Wartości współczynników pozwalają sformułować następujące wnioski:

- ⇒ stosowanie kar regulaminowych wiąże się ze słownymi upomnieniami (korelacja dodatnia),
- ⇒ stosowanie kar regulaminowych wiąże się z ograniczaniem przez przełożonych swobody wykonywania zadań (korelacja ujemna),
- ⇒ słowne upomnienia wiążą się z ograniczoną możliwością swobody wykonywania zadań (korelacja ujemna),
- ⇒ słowne upomnienia wiążą się z brakiem nagród pieniężnych lub rzeczowych.



Rysunek 13. Macierz korelacji sposobów motywowania

Tabela 27

Macierz korelacji sposobów motywowania

Korelacje	P1	P2	P3	P4	P5
P1	1,00	,20	,02	,08	-,06
P2	,20	1,00	,03	-,03	-,25
P3	,02	,03	1,00	-,09	-,02
P4	,08	-,03	-,09	1,00	-,15
P5	-,06	-,25	-,02	-,15	1,00

Legenda:

- P1 – stosowanie kar regulaminowych,
- P2. – słowne upomnienia,
- P3 – słowne zachęty, pochwały,
- P4 – nagrody pieniężne lub rzeczowe,
- P5 – umożliwianie swobody wykonywania zadań.

Pogrubioną czcionką zobrazowano współczynniki istotnie statystycznie.

Zdziwienie budzi fakt braku korelacji pomiędzy zmiennymi „słowna zachęta” a „nagrody pieniężne lub rzeczowe”.

Jednocześnie nie stwierdzono istotnej statystycznie różnicy pomiędzy powyższymi zmiennymi.

4.4. Autorytet przełożonego

W badaniach prowadzonych w AON ustalono⁵⁰, iż istnieje współzależność pomiędzy postrzeganiem zachowań kierowników przez podwładnych a ich motywacją do kierowania. Im częściej pozytywnie studenci postrzegają zachowania przełożonych, tym charakteryzuje ich wyższy poziom motywacji do kierowania. Również i w tych badaniach postanowiono zweryfikować istnienie związków pomiędzy postrzeganiem autorytetu przełożonych przez podwładnych (absolwentów AON) a motywami rozwoju kompetencji. Rozpatrując klasyfikację autorytetu można odnieść się do źródeł władzy⁵¹ (jako możliwości wywierania wpływu):

1. **Władza z mocy prawa**, istnieje wtedy, gdy podwładny uznaje, że ten, kto nią dysponuje, ma prawo czy legalnie jest uprawniony do wywierania w pewnych granicach wpływu.
2. **Władza nagradzania** opiera się na tym, że jedna osoba może nagrodzić drugą za wykonanie polecenia czy spełnienie innego wymagania.
3. **Władza wymuszania**, polegająca na możliwości karania za niespełnienie wymagań, jest odwrotną stroną władzy nagradzania.
4. **Władza ekspercka** polega na postrzeganiu czy przekonaniu, że sprawujący ją ma jakąś szczególną wiedzę czy znajomość przedmiotu, której nie ma ten, na kogo wpływa.

⁵⁰ J. Kardas, T. Majewski, Z. Mazurek, B. Szulc, Pomiar motywacji..., s. 55-59.

⁵¹ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, s. 259-260.

5. Władza odniesienia (charyzmatyczna), którą może dysponować jedna osoba lub grupa, opiera się na chęci tego, kto jej się poddaje, upodobnienia się do kogoś lub do naśladowania tego, kto ją sprawuje.

Autorytet jest postacią władzy. Można więc wymienić autorytet formalny (deontyczny), autorytet eksperta (epistemiczny) i autorytet odniesienia⁵² lub lepiej – przywódczy, charyzmatyczny. Jednak sam autorytet formalny nie wystarcza. Niezbędne jest, aby przełożony posiadał taki zasób wiedzy, umiejętności i doświadczenia, który ułatwi podejmowanie zadowalających decyzji, a realizujący je podwładny miał świadomość, iż podjęła je osoba kompetentna.

Wielu autorów wskazuje na związek autorytetu przełożonego z motywacją do działania podwładnych, a tym samym skutecznością osiągania przez zespół założonych celów⁵³. Jak piszą J. A. F. Stoner i Ch. Wankel: „*Najlepszym sposobem, by stać się skutecznym kierownikiem, jest współpraca z dobrymi kierownikami i ich obserwacja. Należy analizować: co robią, jak to robią i co z tego wynika*”⁵⁴. Od złych kierowników można natomiast nauczyć się, jak nie należy postępować. W. Kieżun, formułując listę czynników, które wywierają duży wpływ na motywację pracowników wskazując takie, jak: a) styl kierowania, b) sposób komunikacji przełożony-podwładny, c) starania o rozeznanie i możliwie pełne zaspokojenie potrzeb pracowników, wymienia również czynnik d) osobisty przykład⁵⁵. Niewątpliwie niski autorytet kierownika nie sprzyja skuteczności działania podwładnych. Tymi podwładnymi mogą być kierownicy niższego szczebla. Czy więc postrzeganie przełożonych w kategoriach niski-wysoki autorytet ma wpływ na poziom motywacji kierowniczych, chęć wypełniania roli kierownika? Jak pisze J. C. Maxwell: „*Elementem tworzenia przychylnego klimatu jest odpowiedni model przywództwa. Ludzie chętnie naśladowają*

⁵² Zob. S. Szczupaczyński, *Anatomia...*, s. 99-100.

⁵³ Zob. B. Szulc, L. Kanarski, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami. Kształtowanie cech przywódczych*, „Oficer-3”, Warszawa 1998, s. 23-28.

⁵⁴J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, s. 42.

⁵⁵ W. Kieżun, *Sprawne...*, s. 176.

wzory. *Pozytywny wzór – pozytywna reakcja. Negatywny wzór – negatywna reakcja. To, co robią liderzy, robią też przyszli liderzy z ich otoczenia*⁵⁶.

Kierownicy – postrzeganie ich jako wzór postępowania, autorytet może wpływać również na funkcjonowanie absolwentów AON – ich motyw, plany, postrzeganie kultury, itp. przełożeni mogą więc być źródłem wiedzy. Jednak czy tylko? W kontekście tego istotne staje się pytanie – czy nie jest tak, iż kierownicy przez nas cenieni wpływają na to, że ich podwładni, kierownicy niższych szczebli chcą kierować zespołem – kierować dalej lub zacząć kierować? Czy kierownicy niekompetentni zniechęcają kierowników niższego szczebla do kierowania?

W celu ustalenia czy przełożeni w poprzednim miejscu pracy stanowili dla badanych oficerów autorytet, zadano im pytanie: *„Które z poniższych czynników stanowią, w Pana odczuciu, o autorytecie Pana przełożonego?”* Wyniki zobrażowano w tabeli 28.

Tabela 28

Czynniki stanowiące o autorytecie przełożonych badanych oficerów

Lp.	Czynniki	Liczebność	%
1.	Stanowisko, stopień	18	10,6
2.	Wiedza fachowa	90	53,9
3.	Cechy osobiste, umiejętność przewodzenia	90	53,9
4.	Pracowitość, zaangażowanie	59	35,3
5.	Żaden, gdyż staram się wykonywać pracę bez względu na cechy przełożonego	48	28,7

Tylko dla 10,6% oficerów stanowisko służbowe i stopień wojskowy stanowią źródło autorytetu ich przełożonych (nie jest tak, iż tę opinię podzielają tylko kierownicy – brak jest istotnej statystycznie różnicy). Następną zmienną – wiedzę fachową – wskazało tylko 53,9% oficerów. Jest to wynik niepokojący,

⁵⁶ J. C. Maxwell, *Tworzyć liderów*, Opole 1995, s. 24.

wymagający jednak, w celu sformułowania trafnych wniosków, pogłębionych badań, uwzględniających uwarunkowania sytuacyjne pracy przełożonych. Umiejętności przewodzenia jako źródło autorytetu wybrało również 53,9% oficerów. Biorąc pod uwagę, iż osiągnięcie miana przywódcy u podwładnych jest trudnym zadaniem, wynik ten można uznać za dobry (aczkolwiek kwestia ta może podlegać dyskusji, zwłaszcza biorąc pod uwagę możliwość różnej interpretacji pojęcia „przewodzenie” przez respondentów ankiety). Czynniki „*pracowitość, zaangażowanie*” wskazało 35,3% oficerów – albo ta cecha nie jest postrzegana jak źródło autorytetu przez pozostałych oficerów (i stąd nie jest brana pod uwagę⁵⁷), albo działania ich przełożonych nie wykazują tej cechy. Dla tych oficerów, którzy nie uznawali autorytetu swoich przełożonych, a obawiali się takiej odpowiedzi, sformułowano odpowiedź – „*Żaden, gdyż staram się wykonywać pracę bez względu na cechy przełożonego*”; wybrało go 28,7% oficerów.

Poszukiwania związków pomiędzy źródłami autorytetu a wybranymi zmiennymi kontekstowymi doprowadziły do sformułowania wniosków:

- ↳ o braku związków w przypadku autorytetu formalnego,
- ↳ o braku związków w przypadku autorytetu eksperta (wiedza fachowa),
- ↳ o istnieniu związku pomiędzy wyborem autorytetu przywódcy a:
 - zmienną pełnienie funkcji kierownika ($p=0,020$, $\phi=-0,17$ – oficerowie pełniący tę funkcję częściej niż oficerowie pracujący na stanowiskach niekierowniczych, wskazywali tę zmienną),
 - postrzeganiem założeń kultury organizacyjnej (tendencja – $p=0,081$, $V\text{Cramera}=0,22$ – oficerowie, którzy pozytywniej postrzegali kulturę, częściej wybierali zmienną „*autorytet przywódcy*”).

Stwierdzono ponadto, iż istnieje przeciętna dodatnia korelacja pomiędzy wyborami zmiennych: wiedza fachowa, umiejętności przywódcze, pracowitość (tab. 29).

⁵⁷ W klasyfikacjach autorytetu zwykle nie wyróżnia się tej zmiennej.

Macierz korelacji czynników wpływających na autorytet przełożonego

Zmienne	P1	P2	P3	P4	P5
P1	1,00	-,22	-,18	-,10	-,05
P2	-,22	1,00	,47	,43	-,63
P3	-,18	,47	1,00	,31	-,63
P4	-,10	,43	,31	1,00	-,41
P5	-,05	-,63	-,63	-,41	1,00

Legenda:

P1 – stanowisko, stopień,

P2 – wiedza fachowa,

P3 – cechy osobiste, umiejętność przewodzenia,

P4 – pracowitość, zaangażowanie,

P5 – żaden, gdyż staram się wykonywać pracę bez względu na cechy przełożonego.

Pogrubioną czcionką zobrazowano współczynniki istotnie statystycznie.

4.5. Aspiracje kierownicze oficerów

Jak wielu absolwentów AON ma aspiracje kierownicze? Czy aspiracje dotyczą tylko formalnego osiągnięcia stanowiska kierowniczego (i związanych z tym gratyfikacji), czy też wypełniania tego stanowiska z uwzględnieniem cech stanowiska kierowniczego – podejmowania decyzji, ponoszenia odpowiedzialności, zmienności zadań, doskonalenia się. Czy aspiracjom kierowniczym towarzyszą działania w kierunku rozwoju kompetencji? W tym podrozdziale autorzy będą poszukiwali odpowiedzi na te i inne pytania.

Każdy pracownik, mniej lub bardziej świadomie, formułuje oczekiwania w stosunku do przyszłego miejsca pracy. Wynikają one z posiadanych aspiracji i powinny uwzględniać ocenę własnych możliwości i motywacji. Stąd wynikają preferencje określonych stanowisk oraz zakresu obowiązków, czynności przewidzianych do wykonywania. Pojęcie aspiracji można zdefiniować jako

„...dążenie do czegoś, pragnienie osiągnięcia czegoś (najczęściej w odniesieniu do ambitnych zamierzeń, celów, ideałów życiowych)”⁵⁸.

Oficerów poproszono o zaprojektowanie najbardziej zgodnego z ich oczekiwaniami stanowiska pracy, opisanego cechami:

- ↳ zmienność sytuacji,
- ↳ niezbędny zakres wiedzy i umiejętności,
- ↳ praca indywidualna kierownicza,
- ↳ częstość podejmowania decyzji,
- ↳ zakres odpowiedzialności.

Za wskaźniki aspiracji kierowniczych oficerów przyjęto rozrzut odpowiedzi zmiennej „*praca indywidualna kierownicza*”.

Wyniki przedstawiono w tabeli 30. Z danych w tabeli wynika, iż oficerowie:

- ⇒ preferują pracę kierowniczą, ale ograniczoną do kilkusobowego zespołu (47,9%); tylko 24,3% oficerów chciałoby wykonywać pracę „*zdecydowanie kierowniczą*”;
- ⇒ preferują pracę o sytuacji tylko czasami zmiennej (36,0%) oraz stabilnej, znanej (31,5%); pracę w sytuacjach często zmiennych, dynamicznych wybrało razem 36,5% osób;
- ⇒ preferują pracę wymagającą szerokiego zakresu wiedzy i częstego doskonalenia (41,5%) – czyli charakterystyczną dla pracy typowo kierowniczej, wiedzę specjalistyczną; wąską, ale wymagającą częstego doskonalenia wskazało 34,1% oficerów;
- ⇒ chcą rozwiązywać trudne problemy w pracy, pojawiające się rzadko (54,3%) i często (21,3%);

⁵⁸ J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji*, Warszawa 2001, s. 15.

Tabela 30

Preferencje przez badanych oficerów cech przyszłego stanowiska pracy

Cecha stanowiska pracy	Natężenie cechy			
1. Zmienność sytuacji w pracy	1. Sytuacja stabilna, znana	2. Sytuacja czasami zmienna	3. Sytuacja często zmienna	4. Sytuacja dynamiczna
%	27,4	36,0	20,7	15,8
2. Zakres wiedzy i umiejętności	1. Wąski, nie wymagający częstego uzupełniania	2. Wąski, ale wymagający częstego doskonalenia	3. Szeroki, nie wymagający częstego uzupełniania	4. Szeroki, wymagający częstego doskonalenia
%	1,2	34,1	23,1	41,5
3. Kierowanie zespołem ludzi	1. Praca zdecydowanie indywidualna, samodzielna	2. Praca indywidualna lub zespołową ale nie kierownicza	3. Kierowanie sekcją, kilkuosobowym zespołem	4. Zdecydowanie kierownicza (np. dowódca, szef sztabu, zastępca)
%	4,2	23,6	47,9	24,3
4. Częstość pojawiania się oraz rodzaj problemów	1. Rzadko, o znanych, niezbyt skomplikowanych sposobach rozwiązania	2. Często, ale o znanych, niezbyt skomplikowanych sposobach rozwiązania	3. Rzadko, lecz trudne, wymagające poszukiwania nieszablonowych rozwiązań	4. Często, trudne, wymagające poszukiwania nieszablonowych rozwiązań
%	6,7	17,7	54,3	21,3
5. Częstość podejmowania decyzji	1. Nie ma potrzeby podejmowania decyzji	2. Raczej rzadkie, nie związane z dużym ryzykiem	3. Raczej częste, ale nie związane z dużym ryzykiem	4. Raczej częste, również obarczone dużym ryzykiem
%	0,6	20,7	48,2	30,5
6. Wielkość odpowiedzialności	1. Mała, tylko za własne działania	2. Duża, lecz tylko za własne działania	3. Mała, również za działania innych (podwładnych)	4. Duża, również za działania innych (podwładnych)
%	3,1	39,3	20,2	37,4

⇒ mogą często podejmować decyzje – nie związane z ryzykiem (48,2%) i obarczone dużym ryzykiem (30,5%);

⇒ nie boją się odpowiedzialności za działania podwładnych – dużej (37,4%) i małej (20,2%).

Poszukiwania związków pomiędzy powyższymi zmiennymi a wybranymi zmiennymi kontekstowymi doprowadziły do ustalenia przedstawionych w tabeli 31 oraz w tabeli 32 współczynników korelacji.

Tabela 31

Preferowane cechy stanowiska pracy a motywacja oficerów

Cecha stanowiska pracy	Wartość gratyfikacyjna	Motywacja do kierowania
	Współczynnik VCramera	
1. Zmienność sytuacji w pracy	brak związku	0,18 p=0,08
2. Niezbędny zakres wiedzy i umiejętności	0,20 p=0,038	brak związku
3. Wykonywana praca	brak związku	0,28 p=0,001
4. Częstość pojawiania się oraz rodzaj problemów	brak związku	brak związku
5. Częstość podejmowania decyzji	0,25 p=0,003	0,19 p=0,059
6. Wielkość odpowiedzialności	0,22 p=0,028	0,28 p=0,003

Dane przedstawione w tabeli wskazują, że oficerowie, dla których stanowisko kierownicze wiąże się z większą wartością gratyfikacyjną nieco częściej preferują stanowiska wymagające szerokiej wiedzy i częstego doskonalenia, wymagające częstego podejmowania decyzji oraz odpowiedzialności również za działania innych. Budzi zdziwienie fakt, iż nie stwierdzono związku pomiędzy wielkością gratyfikacji a aspiracjami kierowniczymi. Stwierdzono również, iż oficerowie o wyższej motywacji do kierowania preferują pracę o zmiennej sytuacji działania (tendencja związku), pracę kierowniczą wymagającą podejmowania częstych decyzji (tendencja związku) oraz wiążącą się z dużą odpowiedzialnością.

Ponadto poszukiwano występowania związków pomiędzy zmiennymi metryczkowymi: typ ukończonej uczelni (stopnie: AON, inna) oraz pełnienie funkcji kierowniczej (tab. 32).

Tabela 32

Preferowane cechy stanowiska pracy a pełnienie funkcji kierowniczej

Cecha stanowiska pracy	Pełnienie funkcji kierownika	Ukończenie uczelni
	Współczynnik VCramera	
1. Zmienność sytuacji w pracy	0,22 p=0,041	brak związku
2. Niezbędny zakres wiedzy i umiejętności	brak związku	brak związku
3. Kierowanie zespołem ludzi	0,24 p=0,020	brak związku
4. Częstość pojawiania się oraz rodzaj problemów	brak związku	brak związku
5. Częstość podejmowania decyzji	0,20 tendencja – p=0,093	brak związku
6. Wielkość odpowiedzialności	0,22 tendencja – p=0,080	brak związku

Powyższe wyniki wskazują, iż aktualni kierownicy częściej preferowali pracę o sytuacji zmiennej, związaną z kierowaniem ludźmi, wymagającą podejmowania decyzji (tendencja związku) oraz związanej z odpowiedzialnością za działania innych (tendencja związku).

Nie stwierdzono związku pomiędzy zmiennymi „cecha stanowiska pracy” a „ukończenie uczelni”.

ZAKOŃCZENIE

W zakończeniu kolejno przedstawiono wnioski z analizy literatury przedmiotu, wyniki poszukiwań odpowiedzi na postawione pytania problemowe (nr 1-7), wyniki weryfikacji hipotez roboczych (nr 8-10), sformułowano wnioski końcowe oraz przedstawiono problematykę dalszych ewentualnych badań.

Najważniejsze wnioski, jakie można sformułować na podstawie analizy literatury przedmiotu, są następujące:

- ⇒ za rozwój kompetencji kierowniczych odpowiedzialny jest przede wszystkim sam oficer; organizacja natomiast ma wspomagać ten rozwój;
- ⇒ plany rozwoju kompetencji powinny opierać się o aktualne i perspektywiczne wymagania stanowisk służbowych,
- ⇒ istnieje potrzeba sformułowania standardów kompetencji kierowniczych, a przynajmniej upowszechnienia praktyki ustalania profilów kompetencji kierowniczych pożądanych na danych stanowiskach służbowych;
- ⇒ istnieje potrzeba wzmacniania takich cech kultury organizacji, które sprzyjają rozwijaniu kompetencji kadry kierowniczej.

W wyniku poszukiwań odpowiedzi na **problem nr 1** stwierdzono, iż zdecydowana większość kadry chce rozwijać swoje umiejętności kierownicze (zawodowe), co nader pozytywnie świadczy o postawie naszej kadry oficerskiej wobec potrzeby permanentnej edukacji oraz – pośrednio – o motywacji do rozwijania kompetencji. Ponad 70% respondentów ankiety odczuwa potrzebę doskonalenia takich umiejętności, jak:

- ◆ umiejętności specjalistyczne, specyficzne dla danego stanowiska;
- ◆ umiejętności korzystania z przepisów prawnych;
- ◆ umiejętności twórczego myślenia, rozwiązywania problemów oraz stosowania metod pobudzających twórczość;

- ◆ umiejętności skutecznego wspierania i oceniania podwładnych, udzielania krytyki i doradzania;
- ◆ umiejętność doboru i stosowania adekwatnych do sytuacji stylów kierowania.

W odpowiedzi na pytanie otwarte wskazano kilka dodatkowych umiejętności, które oficerowie chcieliby u siebie uzupełnić – najczęściej były to języki obce, komunikowanie, motywowanie.

Oficerowie dostrzegają również potrzebę kształtowania cech osobistych. Najwięcej oficerów chce być konsekwentnym w dążeniu do celu (tak deklarowało aż 48,5% badanych oficerów). Również blisko połowa oficerów (46,1%) chciałaby posiadać większą odporność na stres oraz śmielej prezentować własne poglądy (46,1%) – co wiąże się z asertywnością.

Również oficerowie pełniący funkcje kierownicze, w wypowiedziach otwartych wskazywali, iż ich podwładni powinni być odporniejsi na stres, a ponadto – być bardziej wymagalni od siebie, konsekwentni w działaniu oraz zdolni do wyrzeczeń. W przypadku ich podwładnych lista tych umiejętności powinna być znacznie dłuższa.

Powyższe wyniki oznaczają, iż kadra dość samokrytycznie postrzega własne aktualne kompetencje i w sprzyjających warunkach będzie dążyła do doskonalenia – samodzielnie lub uczestnicząc w kursach, szkoleniach. To również dobrze świadczy o procesie kształcenia w Akademii, gdyż jednym z najważniejszych celów każdej uczelni jest ukształtowanie pozytywnych postaw wobec permanentnego doskonalenia własnych zawodowych kompetencji.

Ustalono, odnosząc się do problemu nr 1.4, iż najważniejszym motywem rozwoju kompetencji jest zainteresowanie problematyką pracy. Jednak motyw ten wskazało tylko 58,1% oficerów. Drugą rangę miał motyw „*chęć lepszego wykonywania pracy*”, który wskazało 56,3% oficerów. Wynik ten jest jednak stosunkowo niski, gdyż oczekiwano, iż motyw ten wybierze zdecydowana większość badanych oficerów.

Liczebności studentów, ze względu na poziom wartości gratyfikacyjnej związanej ze stanowiskiem kierowniczym, są następujące (rozwiązanie **problemu nr 2**):

1. Wartość niska – 17 (10,1%).
2. Wartość przeciętna – 112 (70,0%).
3. Wartość wysoka – 32 (19,9%).

Liczebności oficerów nisko oceniających wartości gratyfikacyjne związane ze stanowiskiem są więc stosunkowo niewielkie. Zakładając, iż świadczy to o motywacji do kierowania – nie jest to fakt, który powinien niepokoić, gdyż wielu oficerów może pełnić funkcje sztabowe. Z drugiej strony świadczy to o tym, iż jest grupa oficerów, która zapewne nie chce pełnić funkcji kierowniczych.

Natomiast tylko dla stosunkowo niedużej grupy oficerów stanowisko kierownicze wiąże się z wysoką wartością gratyfikacyjną. Stwierdzono, że oficerowie ci częściej preferują stanowiska wymagające szerokiej wiedzy i częstego doskonalenia oraz wymagające częstego podejmowania decyzji oraz odpowiedzialności za działania innych osób.

Ponadto ustalono, że oficerowie, dla których funkcja kierownicza wiąże się z wyższą wartością gratyfikacyjną:

- ⇒ częściej, jako źródło wiedzy wskazywali szkolenia w miejscu pracy – tendencja związku, $p=0,052$, $\phi=0,16$;
- ⇒ rzadziej jako źródło wiedzy wskazywali regularne czytanie książek i czasopism – tendencja związku, $p=0,097$, $\phi=0,17$.

Dokonując pomiaru motywacji do kierowania (**problem nr 3**) ustalono, iż:

1. Brak motywacji do kierowania wykazuje 49,7% oficerów.
2. Motywację niską lub przeciętną posiada – 35,9%.
3. Motywacją wysoką charakteryzuje się – 14,4% oficerów.

Powyższe wyniki świadczą o ogólnie niskiej motywacji badanych oficerów do kierowania zespołami. Są one jednak tak zaskakująco niskie, iż nakazują

ostrożność w formułowaniu wniosków oraz wskazują na potrzebę weryfikacji otrzymanych rezultatów poprzez dokonanie kolejnego pomiaru.

Problem nr 4 dotyczył cech kultur w organizacjach badanych oficerów. Można sformułować następujące wnioski odnoszące się do wartości organizacyjnych, którymi kierują się organizacje wojskowe badanych oficerów:

⇒ najważniejszymi wartościami jest dbałość o jakość wykonywania obowiązków oraz dbałość o prestiż instytucji;

⇒ rozwój, doskonalenie oficerów nie jest wartością, która może być uznana za typową, pozytywną cechę organizacji wojskowych. Tylko 19,8% oficerów uznało, iż do rozwoju kadry przywiązuje się wysoką wagę, a aż 21,5% – niską. Świadomość takiego stanu rzeczy może osłabiać samokształceniowe działania oficerów, obniżać ich motywację do rozwoju kompetencji;

⇒ rozkład wyborów wartości „*dbałość o zadowolenie kadry z pracy*” oraz „*dbałość o dobre relacje przełożony-podwładny*” świadczy o ich przeciętnej wadze w badanych organizacjach;

⇒ organizacje nie przykładają wysokiego znaczenia do tak istotnej; również z punktu widzenia jakości wykonywanych zadań, wartości jak dbałość o zadowolenie kadry z pracy;

⇒ kultura nie spełnia funkcji pobudzania innowacji.

W opinii ponad połowy oficerów w ich jednostkach, instytucjach występuje klimat pracy charakterystyczny dla pozytywnych założeń kulturowych. Tylko 27,6% oficerów wskazało istnienie w ich organizacjach założeń negatywnych. Ponadto stwierdzono następujący związek ($V_{Cramera}=0,26$; $p=0,021$): oficerowie, którzy pozytywnie postrzegają założenia kulturowe, częściej wskazywali jako motyw doskonalenia – chęć lepszego wykonywania obowiązków. Ustalono również, że w organizacjach o pozytywnej kulturze, częściej:

⇒ wyraża się uznanie (tendencja – $p=0,096$; $V_{Cramera}=0,22$);

⇒ namawia, zachęca ($p=0,019$; $V_{Cramera}=0,27$);

⇒ udziela się rad, pomaga ($p=0,005$; $V\text{Cramera}=0,30$).

Aż 53% oficerów było zdania, iż zmiany, jakie nastąpią w ich organizacjach w wyniku restrukturyzacji negatywnie wpłyną na ich pracę, przeciwnego zdania było 26,9%. Oznacza to, iż 53% oficerów może mieć ograniczone poczucie bezpieczeństwa.

W większości organizacji badanych oficerów preferuje się motywowanie oficerów poprzez zachęcanie, udzielanie pochwał, nagród pieniężnych lub rzeczowych, umożliwianie swobody działania. Jednak aż 38,37% badanych oficerów nie było przekonanych o skuteczności słownego zachęcania, co może wynikać zarówno z braku wiedzy na ten temat, jak i ukształtowaniu się u nich świadomości, iż tylko materialne gratyfikacje stanowią wartość dla kadry.

Najważniejszymi źródłami autorytetu przełożonych (**problem nr 5**) jest wiedza fachowa oraz umiejętności przewodzenia. Jednak taką opinię wyraziło tylko 53,9% badanych, co oznacza, iż zbyt wielu przełożonych nie jest postrzeganych w kategorii autorytetu.

Stwierdzono również istnienie związku pomiędzy wyborem autorytetu przywódcy a postrzeganiem założeń kultury organizacyjnej (tendencja – $p=0,081$, $V\text{Cramera}=0,22$ – oficerowie, którzy pozytywniej postrzegali kulturę, częściej wybierali zmienną „*autorytet przywódcy*”).

Dalej przedstawiono odpowiedzi na **problem nr 6**. Aspiracje kierownicze posiada 72,2% oficerów, przy czym głównie ograniczone do kierowania kilkuosobowym zespołem (47,9%); tylko 24,3% oficerów chciałoby wykonywać pracę „*zdecydowanie kierowniczą*”. Innych związków nie stwierdzono.

Budzi zdziwienie fakt, iż nie stwierdzono związku pomiędzy wielkością gratyfikacji a zmienną „*aspiracje kierownicze*”.

Ustalono, iż ponad połowa respondentów spotyka się z następującymi barierami rozwoju kompetencji w swoim miejscu służby (odpowiedź na **problem nr 7**):

⇒ nadmiar zadań i wynikający stąd brak czasu,

- ⇒ brak poczucia stałości zatrudnienia na danym stanowisku,
- ⇒ brak pieniędzy na szkolenie,
- ⇒ brak szkoleń o tematyce kierowania ludźmi,
- ⇒ brak profili kompetencji lub opisów stanowisk pracy.

Stwierdzono, iż zmienna motywacja do kierowania (**hipoteza nr 8**) jest współzależna ze zmiennymi:

- ⇒ cechami stanowiska pracy: zmienność sytuacji – tendencja związku – $V_{Cramera}=0,28$, częstość podejmowania decyzji – $V_{Cramera}=0,19$, wielkość odpowiedzialności – $V_{Cramera}=0,28$;
- ⇒ aspiracje kierownicze, $V_{Cramera}=0,28$;
- ⇒ przyczynami doskonalenia: możliwość awansowania – tendencja związku, chęć lepszego wykonywania obowiązków służbowych – $V_{Cramera}=0,19$, zainteresowanie problematyką poruszaną w pracy – $V_{Cramera}=0,19$;
- ⇒ wartościami organizacyjnymi: dbałość o zapewnienie o zadowolenie kadry z pracy – $V_{Cramera}=0,18$, dbałość o dobre relacje przełożony-podwładny – $V_{Cramera}=0,21$, dbałość o dobrą atmosferę w pracy – $V_{Cramera}=0,18$;
- ⇒ założeniami kultury organizacyjnej – tendencja związku – $V_{Cramera}=0,21$;
- ⇒ źródłami autorytetu przełożonego: stanowisko – $V_{Cramera}=0,19$;
- ⇒ wiekiem oficerów, $V_{Cramera}=0,19$ (im oficer jest młodszy, tym posiada większą motywację).

Ustalono, iż współzależność wykazują następujące motywy rozwoju kompetencji:

- ⇒ możliwość awansowania – wykazuje tendencję związku ze zmienną „poczucie bezpieczeństwa”, związek (ujemny) ze zmienną „wiedza fachowa”, $\varphi=-0,17$;
- ⇒ zwiększenie prestiżu wśród kolegów – jest współzależny ze zmienną „wiedza fachowa”, $\varphi=0,16$, ujemnie ze zmienną „wartość gratyfikacyjna” – $V_{Cramera}=0,17$;

- ⇒ zwiększenie poczucia bezpieczeństwa – wykazuje tendencję związku ze zmienną „*wiek respondentów*” – tendencja, $\varphi=0,14$ (starsi wiekiem oficerowie częściej wybierali ten motyw);
- ⇒ chęć lepszego wykonywania obowiązków – jest współzależny z postrzeganiem założeń kulturowych, $V\text{Cramera}=0,23$, ze zmienną „*wiek*” – $\varphi=-0,27$ (starsi wiekiem oficerowie rzadziej kierują się tym motywem) oraz ze zmienną „*aspiracje kierownicze*” – $V\text{Cramera}=0,25$ (im wyższe aspiracje, tym częstszy wybór tego motywu);
- ⇒ zainteresowanie problematyką pracy – jest współzależny ze stanowiskiem $\varphi=-0,20$ (kierownicy rzadziej kierują się tym motywem).

Stwierdzono, że absolwenci AON rzadziej, niż inni oficerowie (**hipoteza nr 9**) odczuwali potrzebę uzyskania:

- ⇒ umiejętności twórczego myślenia, rozwiązywania problemów oraz stosowania metod pobudzających twórczości ($p=0,009$);
- ⇒ umiejętności budowania autorytetu osobistego oraz powiększania władzy ($p=0,009$);
- ⇒ umiejętności rozwiązywania konfliktów zaistniałych w zespole – identyfikacja źródeł konfliktu, mediacja, przyjmowanie krytyki, poszukiwanie rozwiązań ($p=0,041$);
- ⇒ umiejętność doboru i stosowania adekwatnych do sytuacji stylów kierowania ($p=0,034$).

Innych różnic (statystycznie istotnych) nie wykryto.

Stwierdzono, iż oficerowie pracujący na stanowiskach kierowniczych (**hipoteza nr 10**):

- ⇒ częściej niż inni oficerowie:
 - postrzegali przełożonych jako przywódców ($p=0,020$, $\varphi=-0,17$),
 - posiadają aspiracje wykonywania pracy o sytuacji zmiennej, związaną z kierowaniem ludźmi, wymagającą podejmowania decyzji (tendencja związku)

oraz związanej z odpowiedzialnością za działania innych decyzji (tendencja związku).

⇒ rzadziej niż inni oficerowie:

– deklarowali regularne czytanie książek i czasopism – $p=0,014$, $\phi=0,19$).

Stwierdzono również, iż oficerowie pracujący na stanowiskach kierowniczych statystycznie częściej niż inni oficerowie, wskazywali potrzebę rozwoju cech: niekonwencjonalność w działaniu, zdolność do ryzyka, optymizm ($p<0,05$).

Wnioski, określające stopień weryfikacji hipotezy nr 8, odnoszą się równocześnie do głównej hipotezy roboczej.

Przyjmując powyższe stwierdzenia, należy jednak brać pod uwagę dwa wskazania metodologiczne. Po pierwsze, należy mówić o współzależnościach badanych zmiennych, a nie o determinantach, gdyż takie stwierdzenie w pełni uzasadniają dopiero badania metodą eksperymentalną. Po drugie, ustalone związki mają w teorii naukowej charakter co najwyżej prawidłowości.

Sugerując kierunki przyszłych badań, można wskazać kilka obszarów badawczych. Po pierwsze – obszar doskonalenia, rozwoju kompetencji; po drugie – obszar kulturowych uwarunkowań rozwoju kompetencji (w opracowaniu traktowany jako jedna ze zmiennych kontekstowych); po trzecie – problematyka wpływu kompetencji kierowniczych na kariery zawodowe oficerów; po czwarte – problematyka uwarunkowań skutecznego kierowania, dowodzenia w wojskach lądowych.

BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków 2000.
2. Gick A., Tarczyńska M., Motywowanie pracowników, Warszawa, PWE 1999.
3. Gnitecki J., Zarys metodologii badań w pedagogice empirycznej, Zielona Góra, Wyższa Szkoła Pedagogiczna 1989.
4. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa, PWN 1999.
5. Jakubowski W., Społeczna natura człowieka, Warszawa, Dom Wydawniczy Poltext 1999.
6. Kardas J., Majewski T., Mazurek Z., Szulc B., Pomiar motywacji studentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych pk.: „Motywacje”, Warszawa 2000.
7. Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją, Warszawa, SGH 1997.
8. Kocowski T., Motywacja, (W:) Encyklopedia pedagogiczna, W. Pomykało (red.), Warszawa, Fundacja Innowacja 1993.
9. Kocowski T., Potrzeby człowieka. Koncepcja systemowa, Wrocław, Ossolineum 1978.
10. Kostera M., Zarządzanie personelem, Warszawa, PWE 1997.
11. Kozielecki J., Koncepcje psychologiczne człowieka, Warszawa, PWN 1997.
12. Kozielecki J., Psychologiczna teoria samowiedzy, Warszawa, PWN 1986.
13. Lévy-Leboyer C., Kierowanie kompetencjami, Warszawa, Dom Wydawniczy Poltext 1997.
14. Maxwell J. C., Tworzyć liderów, Warszawa, Medium 1995.
15. Mądrycki T., Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw, Warszawa, WSiP 1997.
16. Niebrzydowski L., Wpływ motywacji na uczenie się, Warszawa, NK 1972.
17. Niemierko B., Pomiar wyników kształcenia ogólnego i zawodowego, Gdańsk, UG 1998.
18. Nosal C. S., Psychologia decyzji kadrowych, Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1997.
19. Nowaczyk C., Podstawy statystyki dla pedagogów, Warszawa-Poznań 1985.

20. Pieter J., Psychologia uczenia się, PZWS, Warszawa 1961.
21. Pietrasiński Z., Znakomici szefowie i podwładni, Warszawa, Prywatne Policealne Studium Handlowe 1994.
22. Pólturzycki J., Dydaktyka dorosłych, Warszawa, WSiP 1991.
23. Przetacznik-Gierowska M., Tyszkowa M., Psychologia rozwoju człowieka, Warszawa, PWN 1996.
24. Przetacznik-Gierowska M., Włodarski Z., Psychologia wychowawcza, Warszawa, PWN 1994.
25. Reykowski J., Z zagadnień psychologii motywacji, Warszawa, WSiP 1977.
26. Sanocki W., Kwestionariusze osobowości w psychologii, Warszawa, PWN 1978.
27. Scott W. E., Cummings L. L. (red.), Zachowanie człowieka w organizacji, Warszawa, PWN 1983.
28. Sienkiewicz P., Koziół J., Majewski T., Zawadzki W., Wyniki osiągnięć poznawczych i motywacyjnych studentów roku zerowego z zakresu teorii organizacji i zarządzania, Warszawa, AON 2000 (rękopis).
29. Skorny Z., Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania, Warszawa, PWN 1989.
30. Stoner J. A. F., Wankel Ch., Kierowanie, Warszawa, PWE 1997.
31. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacjami, Warszawa, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów 1998.
32. Szulc B. (kier. nauk.), Wpływ wskaźników profesjonalnych na kariery dowódcze oficerów wojsk lądowych (cz. 1), pk. „Prof-1”, Warszawa, AON 1999.
33. Szulc B., Kanarski L., Przywództwo w dowodzeniu wojskami. Kształtowanie cech przywódczych, „Oficer-3”, Warszawa 1998.
34. Szulc B., Żegnałek K., Mróz M., Majewski T., Wyznaczniki karier zawodowych oficerów, Warszawa, AON 1998.
35. Wawrzyniak B., Szkoła zarządzania, Warszawa, PWE 1987.

WYKAZ TABEL

Tabela 1. Określenia siły związku zmiennych (korelacji)	17
Tabela 2. Wiek badanych oficerów	18
Tabela 3. Staż pracy badanych oficerów na stanowisku typowo kierowniczym (dowódczym)	19
Tabela 4. Ukończona przez oficerów uczelnia	19
Tabela 5. Pełnienie aktualnie funkcji kierownika (dowódcy)	20
Tabela 6. Aktualne stanowisko pracy badanych oficerów	21
Tabela 7. Ocena, przez badanych respondentów, potrzeby doskonalenia własnej wiedzy i umiejętności zawodowych.....	40
Tabela 8. Cechy, które chcą rozwijać u siebie badani oficerowie	44
Tabela 9. Motywy doskonalenia wiedzy i umiejętności kierowniczych przez badanych oficerów	46
Tabela 10. Wyniki obliczeń opisujących skalę wartości gratyfikacyjnej.....	49
Tabela 11. Stopień zgodności badanych oficerów z twierdzeniami skali wartości gratyfikacyjnej	51
Tabela 12. Macierz korelacji pozycji skali wartości gratyfikacyjnej.....	51
Tabela 13. Wybory przez badanych oficerów twierdzeń taksonomii motywacji	54
Tabela 14. Ustalanie poziomów motywacji do kierowania MKT	54
Tabela 15. Liczby studentów zakwalifikowanych do poziomów motywacji.....	55
Tabela 16. Hierarchia twierdzeń taksonomii motywacji	55
Tabela 17. Deklaracje przez badanych oficerów chęci uczestnictwa w zajęciach z zakresu kierowania zespołami ludzkimi	57
Tabela 18. Przyczyny braku deklaracji przez badanych oficerów chęci uczestnictwa w zajęciach z zakresu kierowania zespołami ludzkimi.....	58
Tabela 19. Sposoby doskonalenia przez badanych oficerów, w ostatnim roku, umiejętności potrzebnych na stanowisku pracy	59

Tabela 20. Otrzymanie lub samodzielne opracowanie listy umiejętności i cech wymaganych na wcześniejszych lub obecnym stanowisku pracy	62
Tabela 21. Bariery rozwoju kompetencji kadry według badanych oficerów	63
Tabela 22. Występowanie problematyki kierowania zespołami ludzkimi w czasie szkoleń w instytucjach badanych oficerów	64
Tabela 23. Opinie badanych oficerów o rangach nadawanych w ich instytucjach wybranym wartościom.....	69
Tabela 24. Założenia kulturowe w poprzednim miejscu pracy studentów.....	75
Tabela 25. Kierunek zmian organizacyjnych (pozytywny, negatywny) w odczuciu badanych oficerów.....	77
Tabela 26. Sposoby motywowania, które w opinii badanych oficerów, sprawdzają się najlepiej w ich komórkach organizacyjnych.....	79
Tabela 27. Macierz korelacji sposobów motywowania.....	81
Tabela 28. Czynniki stanowiące o autorytecie przełożonych badanych oficerów	84
Tabela 29. Macierz korelacji czynników wpływających na autorytet przełożonego	86
Tabela 30. Preferencje przez badanych oficerów cech przyszłego stanowiska pracy	88
Tabela 31. Preferowane cechy stanowiska pracy a motywacja oficerów.....	89
Tabela 32. Preferowane cechy stanowiska pracy a pełnienie funkcji kierowniczej.....	90

WYKAZ RYSUNKÓW

Rys. 1. Przyjęta w pracy klasyfikacja zmiennych	13
Rys. 2. Wiek badanych oficerów	18
Rys. 3. Staż pracy badanych oficerów na stanowisku typowo kierowniczym	19
Rys. 4. Liczebność absolwentów AON	20
Rys. 5. Pełnienie aktualnie funkcji kierownika (dowódcy) przez badanych oficerów	20
Rys. 6. Aktualne stanowisko pracy badanych oficerów	21
Rys. 7. Źródła umiejętności kierowniczych	27
Rys. 8. Podstawowe uwarunkowania rozwoju kompetencji	30
Rys. 9. Wykres ramkowy średnich pozycji skali wartości gratyfikacyjnej	50
Rys. 10. Histogram wyników pomiaru wartości gratyfikacyjnej	53
Rys. 11. Diagram drzewkowy pozycji kwestionariusza MKT	56
Rys. 12. Analiza skupień wartości organizacyjnych	74
Rys. 13. Macierz korelacji sposobów motywowania	81

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety	105
Załącznik 2. Odpowiedzi otwarte na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety.....	117
Załącznik 3. a) model kierowania ludźmi; b) opis stanowiska pracy	125
Załącznik 4. Wartości, cechy charakteru i umiejętności przywódcy bezpośredniego w wojskach lądowych USA.....	126
Załącznik 5. Szesnaście kompetencji skutecznego kierownika	128
Załącznik 6. Model polskich standardów kwalifikacji zawodowych.....	130
Załącznik 7. Opinie respondentów o stopniu wpływu wybranych czynników na kariere zawodową oficera	132
Załącznik 8. Analiza skupień: a) wyników pomiaru wartości gratyfikacyjnej, b) wyborów cech, które oficerowie chcą rozwijać.....	134
Załącznik 9. Macierz korelacji wyborów cech, które oficerowie chcą rozwijać u siebie	135
Załącznik 10. Wyniki pomiaru wartości gratyfikacyjnej	136
Załącznik 11. Korelacje wyborów wartości organizacyjnych	137

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety

A K A D E M I A O B R O N Y N A R O D O W E J

W Y D Z I A Ł W O J S K L Ą D O W Y C H

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Zespół oficerów Akademii Obrony Narodowej prowadzi badania naukowe w zakresie problematyki doskonalenia kompetencji kierowniczych kadr dowódczych naszych sił zbrojnych. Celem badań jest ustalenie potrzeb i oczekiwań szkoleniowych kadry w tym zakresie oraz zdiagnozowanie barier utrudniających rozwijanie wiedzy i umiejętności niezbędnych do skutecznego dowodzenia podwładnymi.

Zebrany materiał badawczy ułatwi również modyfikowanie akademickich programów kształcenia.

Zaznaczamy, iż badania są anonimowe, a ich wyniki będą wykorzystywane wyłącznie w celach naukowych.

Serdecznie dziękujemy za okazaną pomoc

WARSZAWA

2001

1. Proszę o zapoznanie się z poniższą listą wiedzy i umiejętności zawodowych.

Czy wśród nich są takie, które chciałby Pan doskonalić?

(proszę o wpisanie numeru wybranej odpowiedzi w kratkę)

1. Zdecydowanie nie, 2. Raczej nie, 3. Trudno mi powiedzieć, 4. Raczej tak,
5. Zdecydowanie tak

Wiedza, umiejętności	Numer odpowiedzi
14. Umiejętności taktyczne, taktyczno-operacyjne	
15. Wiedza z zakresu rozliczeń finansowych (wybrane zagadnienia)	
16. Wiedza z zakresu prawa (pracy, cywilne, administracyjne – wybrane zagadnienia)	
17. Umiejętności specjalistyczne, specyficzne dla danego stanowiska	
18. Umiejętności zwiększania efektywności własnej osoby – analiza słabych i mocnych stron, planowanie własnego rozwoju	
19. Umiejętności organizowania czasu pracy, zwiększania psychicznej i fizycznej odporności na stres	
20. Umiejętności twórczego myślenia, rozwiązywania problemów oraz stosowania metod pobudzających twórczość,	
21. Umiejętności tworzenia klimatu pracy nastawionego jednocześnie i na zadania, i na potrzeby podwładnych	
22. Umiejętności skutecznego wspierania i oceniania podwładnych, udzielania krytyki i doradzania	
23. Umiejętności motywowania poprzez przekazywanie informacji, karanie, nagradzanie, wskazywanie celów, przydzielanie odpowiednich zadań, itp.	
24. Umiejętności budowania autorytetu osobistego oraz powiększania władzy	
25. Umiejętności rozwiązywania konfliktów zaistniałych w zespole – identyfikacja źródeł konfliktu, mediacja, przyjmowanie krytyki, poszukiwanie rozwiązań	
26. Umiejętności pracy z zespołem – grupowe podejmowanie decyzji, prowadzenie odpraw	
27. Umiejętność doboru i stosowania adekwatnych do sytuacji stylów kierowania	

2. Jakie inne, nie wymienione powyżej, umiejętności chciałby Pan doskonalić?

.....
.....

3. Które z poniższych czynników w największym stopniu utrudniają Panu samodzielne doskonalenie wiedzy i umiejętności potrzebnych na Pana stanowisku pracy?

(proszę o zakreślenie kółkiem numerów wybranych odpowiedzi)

1. Brak poczucia stałości zatrudnienia na danym stanowisku
2. Szeroki zakres problematyki, jaką zajmuję się w pracy
3. Brak czasu – nadmiar bieżących czynności do wykonania
4. Inne (jakie):

4. Jeżeli dąży Pan do doskonalenia wiedzy i umiejętności kierowniczych (dowódczych), to jaka (jakie) są tego najważniejsze przyczyny?

(proszę o zakreślenie kółkiem numerów jednej, dwóch lub trzech wybranych odpowiedzi)

1. Możliwość awansowania
2. Zwiększenie prestiżu wśród kolegów
3. Większe poczucie bezpieczeństwa w pracy, zmniejszenie obawy przed zwolnieniem
4. Chęć lepszego wykonywania obowiązków służbowych
5. Chęć zwiększenia autorytetu wśród podwładnych
6. Zainteresowanie problematyką mojej pracy
7. Inne (jakie):

5. Chcąc być jeszcze bardziej skutecznym kierownikiem (dowódcą), które z poniższych cech chciałby Pan rozwijać?

(proszę zakreślić numery wybranych odpowiedzi)

1. Odporność na stres
2. Energiczność
3. Niekonwencjonalność w działaniu
4. Wymagalność od siebie
5. Wymagalność od pracowników
6. Poczucie empatii (rozumienia uczuć i sytuacji innej osoby)
7. Zdolność do ryzyka
8. Zdolność do wyrzeczeń
9. Cierpliwość
10. Śmiałość w prezentowaniu własnych poglądów
11. Wypowiadanie opinii niezgodnych z oczekiwaniami przełożonych
12. Konsekwencja w dążeniu do celu
13. Wiara we własne siły
14. Optymizm
15. Dbłość o zdrowie
16. Dbłość o sprawność fizyczną
17. Samokontrola własnych emocji

6. Czy zdarzyło się, iż otrzymał Pan lub też samodzielnie opracował listę umiejętności i cech wymaganych na wcześniejszych lub obecnym stanowisku pracy?

(proszę o zakreślenie numeru wybranej odpowiedzi)

1. Nie

2. Tak

7. Proszę, na podstawie doświadczenia, określić, jakie umiejętności powinni doskonalić Pana podwładni, którzy pracują na stanowiskach kierowniczych (jeśli takimi Pan kieruje).

.....

.....

8. Z którymi poniżej przedstawionymi twierdzeniami zgadza się Pan?

(proszę o zakreślenie numerów tych zdań, z którymi Pan się zgadza)

1. Praca kierownika jest źródłem poczucia satysfakcji
2. Preferuję pracę samodzielną bez podwładnych
3. Nie wyobrażam sobie innej pracy, niż związanej z kierowaniem ludźmi.
4. Doświadczenie zawodowe jest równie ważne jak uzyskana wiedza
5. Zawsze lubiłem przewodzić rówieśnikom, a koledzy zwykle mnie słuchali

9. Czy zgadza się Pan z poniższymi stwierdzeniami?

(Proszę określić stopień aprobaty, wpisując w tabelę cyfry z przedstawionej 5-stopniowej skali)

1	2	3	4	5
zdecydowanie	raczej	trudno	raczej	zdecydowanie
nie	nie	powiedzieć	tak	tak

Lp.	Sprawowanie funkcji kierownika na Pana stanowisku:	Nr odpow.
1.	Wywołuje zbyt duży stres	
2.	Wiąże się z poczuciem satysfakcji	
3.	Wiąże się ze zbyt dużą odpowiedzialnością	
4.	Zwiększa uznanie wśród innych oficerów	
5.	Wiąże się z wyższym uposażeniem i nagrodami	
6.	Utrudnia życie rodzinne	
7.	Wyzwała chęć działania	
8.	Rozwija pozytywne cechy charakteru	
9.	Wiąże się z szerszym dostępem do ważnych informacji	
10.	Pozwala mi sprawdzać się w trudnych sytuacjach	

10. W jaki sposób w Pana instytucji (jednostce) najczęściej pomaga się kadrze w doskonaleniu wiedzy i umiejętności zawodowych?

(proszę o zakreślenie kółkiem numerów wybranych odpowiedzi)

1. Wyraża się uznanie
2. Namawia, zachęca
3. Udziela się rad, pomaga
4. Wskazuje się możliwości awansu na wyższe stanowiska
5. Przyznaje się nagrody
6. Refunduje się poniesione wydatki
7. Raczej nie przywiązuje się wagi do doskonalenia kadry
8. Inne (jakie):

11. Czy, w Pana odczuciu, poniższe bariery w zakresie rozwoju kompetencji kadry występują w komórce, instytucji, którą Pan kieruje lub kierował (dowodził)?

(proszę o zakreślenie kółkiem numerów wybranych odpowiedzi)

1. Niechęć kadry do udziału w szkoleniach zorganizowanych
2. Niechęć kadry do samodzielnego doskonalenia kompetencji
3. Nadmiar zadań i wynikający stąd brak czasu
4. Ograniczenia związane z użytkowaniem sprzętu
5. Brak pieniędzy
6. Inne (jakie?):

12. Na podstawie własnego doświadczenia, proszę określić, jaki sposób motywowania najlepiej sprawdza się w Pana komórce organizacyjnej?

(proszę o zakreślenie kółkiem numerów wybranych odpowiedzi)

1. Stosowanie kar regulaminowych
2. Słowne upomnienia
3. Słowne zachęty, pochwały
4. Nagrody pieniężne lub rzeczowe
5. Umożliwianie swobody wykonywania zadań

6. Inne (jakie?):

13 Jaką rangę, w Pana odczuciu, nadaje się poniższym wartościom w Pana instytucji (jednostce)?

(proszę o wstawienie znaku „X” w kolumnie wybranej odpowiedzi)

Wartość	Ranga wartości		
	1. Wysoka	2. Przeciętna	3. Niska
1. Dbłość o koszty funkcjonowania			
2. Dbłość o rozwój, doskonalenie pracowników			
3. Dbłość o jakość wykonywania obowiązków			
4. Dbłość o zadowolenie kadry z pracy			
5. Dbłość o dobre relacje przełożony-podwładny			
6. Dbłość o dobrą atmosferę w pracy			
7. Dbłość o prestiż instytucji			
8. Dbłość o zapewnienie poczucia bezpieczeństwa			
9. Dbłość o dobre wyposażenie stanowiska pracy			
10. Dbłość o szybkie i rzetelne przekazywanie informacji			
11. Dbłość o rozwój innowacji			

14. Jakie podejście do podwładnego, w Pana odczuciu, funkcjonuje w instytucji (jednostce) w której Pan pracuje?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Podwładny posiada niskie poczucie odpowiedzialności, niechętnie wykonuje zadania, zaufanie do niego powinno być znacznie ograniczone, stąd też istnieje potrzeba jego częstych kontroli i instruktaży
2. Podejście częściowo zbliżone do przedstawionego powyżej
3. Trudno mi powiedzieć
4. Podejście częściowo zbliżone do przedstawionego poniżej
5. Podwładny posiada duże poczucie odpowiedzialności, jest godny zaufania i partnerskiego traktowania, nacisk należy położyć nie tyle na kontrolę, co na wspomaganie i zachęcanie do działania

23. Które z poniższych zdań wyraża Pana aktualne odczucia?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Uważam, że jeśli w mojej instytucji nastąpią zmiany, to będą one mały dla mnie pozytywny charakter
2. Uważam, że jeśli w mojej instytucji nastąpią zmiany, to nie wpłyną one na moją pracę
3. Uważam, że jeśli w mojej instytucji nastąpią zmiany, to będą one miały dla mnie negatywny charakter

24. Które z poniższych czynników stanowią, w Pana odczuciu, o autorytecie Pana przełożonego?

(proszę zakreślić numery wybranych odpowiedzi)

1. Stanowisko, stopień
2. Wiedza fachowa
3. Cechy osobiste, umiejętność przewodzenia
4. Pracowitość, zaangażowanie
5. Żaden, gdyż staram się wykonywać pracę bez względu na cechy przełożonego

25. Pytanie do absolwentów AON: na podstawie własnego doświadczenia, proszę określić, na jaką wiedzę i umiejętności, Pana zdaniem, należałoby w Akademii Obrony Narodowej położyć szczególny nacisk?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

26. Gdyby mógł Pan zaprojektować własne stanowisko pracy – takie, które odpowiadałoby Pana usposobieniu i byłyby źródłem satysfakcji, to jakim natężeniem poniższych cech charakteryzowałoby się to stanowisko?

(proszę, dla kolejnych cech, zakreślić wybrany numer natężenia)

Cecha stanowiska pracy	Natężenie cechy			
1. Zmienność sytuacji w pracy	1. Sytuacja stabilna, znana	2. Sytuacja czasami zmienna	3. Sytuacja często zmienna	4. Sytuacja dynamiczna
2. Zakres wiedzy i umiejętności	1. Wąski, nie wymagający częstego uzupełniania	2. Wąski, ale wymagający częstego doskonalenia	3. Szeroki, nie wymagający częstego uzupełniania	4. Szeroki, wymagający częstego doskonalenia
3. Rozpiętość kierowania	1. Praca zdecydowanie indywidualna, samodzielna	2. Praca indywidualna lub zespołową ale nie kierowniczą	3. Kierowanie sekcją, kilk osobowym zespołem	4. Zdecydowanie kierownicza (np. dowódca, szef sztabu, zastępca)
4. Częstość pojawiania się oraz rodzaj problemów	1. Rzadko, o znanych, niezbyt skomplikowanych sposobach rozwiązania	2. Często, ale o znanych, niezbyt skomplikowanych sposobach rozwiązania	3. Rzadko, lecz trudne, wymagające poszukiwania nieszablonowych rozwiązań	4. Często, trudne, wymagające poszukiwania nieszablonowych rozwiązań
5. Częstość podejmowania decyzji	1. Nie ma potrzeby podejmowania decyzji	2. Raczej rzadkie, nie związane z dużym ryzykiem	3. Raczej częste, ale nie związane z dużym ryzykiem	4. Raczej częste, również obciążone dużym ryzykiem
6. Wielkość odpowiedzialności	1. Mała, tylko za własne działania	2. Duża, lecz tylko za własne działania	3. Mała, również za działania innych (podwładnych)	4. Duża, również za działania innych (podwładnych)

27. Jak długo, w czasie dotychczasowej służby wojskowej, pracował Pan na stanowisku typowo kierowniczym (kierownika komórki organizacyjnej, dowódcy pododdziału lub oddziału, zastępcy)?

(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)

1. 1-5 lat 2. 6-10 lat 3. Powyżej 10 lat 4. Nie pracowałem

28. Na jakim stanowisku pracuje Pan obecnie ?

(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)

1. Dowódca pododdziału
2. Oficer dowództwa szczebla oddziału, ZT lub wojsk lądowych
3. Dowódca oddziału, zastępca, szef sztabu
4. Kierownik innej, niż wymienione, komórki organizacyjnej
5. Inne stanowisko – *jakie?*

29. Jaki posiada Pan stopień lub tytuł zawodowy (naukowy)?

(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)

1. Doktor 2. Ofic. dypl. 3. Mgr inż. 4. Mgr 5. Inż.

30. W jakim przedziale zawiera się Pana wiek?

(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)

1. Do 35 lat 2. 36-45 lat 3. Powyżej 45 lat

Załącznik 2. Odpowiedzi otwarte na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety

Pytania:

2. Jakie inne, nie wymienione, umiejętności chciałby Pan doskonalić?

Odpowiedzi badanych oficerów:

- metodyki prowadzenia wykładów, socjotechniki,
- zarządzanie, nauka języków obcych,
- umiejętności strategiczno-operacyjne,
- językowe (5 osób),
- zastosowanie narzędzi informatycznych w pracy,
- znajomość języków obcych oraz elektronicznych form meldunkowych określonych w standardach,
- umiejętności z zakresu asertywności,
- logicznego myślenia,
- rozwijanie znajomości języków obcych,
- takie, które będą miał możliwość zastosować w cywilu,
- znajomość języków obcych, realizacji procesu dowodzenia poprzez bezpośredni udział w ćwiczeniach,
- działanie w sytuacjach trudnych, nieprzewidywalnych,
- pracy z komputerem (w tym znajomości specjalistycznych programów),

3. Które z czynników w największym stopniu utrudniają Panu samodzielne doskonalenie wiedzy i umiejętności potrzebnych na Pana stanowisku pracy?

Odpowiedzi otwarte badanych oficerów:

- brak autorytetów i doskonałych nauczycieli – dowódców, którzy mogliby przekazywać młodszym kolegom wiedzę; wiedza i umiejętności są nikomu niepotrzebne, by robić karierę,
- nadmiar czynności nie związanych z pełnieniem funkcji na danym stanowisku,
- precyzja zadań,

- zmienność przepisów prawa – ustawa o służbie żołnierzy zawodowych, pozbawienie żołnierzy nabytych praw,
- brak motywacji,
- brak konkretnego celu, do którego dążymy (ciągła zmienność decyzji w myśl zasady „nikt nic nie wie”),
- psychologia,
- niezwiązane z zainteresowaniami seminaryjne problemowe,
- brak wizji doskonalenia zawodowego,
- brak motywacji,
- bałagan na szczeblach władzy,
- brak stabilizacji,
- przełożeni chcą mieć podwładnych zawsze pod ręką.

4. Jeżeli dąży Pan do doskonalenia wiedzy i umiejętności kierowniczych (dowódczych), to jaka (jakie) są tego najważniejsze przyczyny?

Odpowiedzi otwarte badanych oficerów:

- celowe, powolne, ale skuteczne przygotowywanie się do konkurencyjnego życia poza wojskiem,
- poczucie bezpieczeństwa (prawnego, w sferze przepisów prawnych), w poruszaniu się w tematyce fachowej zajmowanego stanowiska.

6. Proszę, na podstawie doświadczenia, określić, jakie umiejętności powinni doskonalić Pana podwładni, którzy pracują na stanowiskach kierowniczych (jeśli takimi Pan kieruje).

Odpowiedzi otwarte badanych oficerów:

- samodzielność działania, inicjatywa, sprawność działania, swoboda, formułowanie, poglądów, zdania, stawianie zadań i obiektywnej oceny,
- wiedzę specjalistyczną, lojalność, sumienność, odpowiedzialność,
- odporność na stres, wymagalność od siebie i pracowników, zdolność do wyrzeczeń, konsekwencja, samokontrola emocji,

- wymagalność od siebie i od podwładnych, konsekwencja w dążeniu do celu,
- samodzielność podejmowania decyzji,
- wymagalność w stosunku do siebie i podwładnych, konsekwencja w dążeniu do celu,
- umiejętność organizowania czasu pracy, rozwiązywania konfliktów, umiejętność motywacji podwładnych,
- energiczność, zdecydowanie, zdolność podejmowania szybkich decyzji,
- odpowiedzialność,
- samodzielność, umiejętność wykorzystania nabytej wiedzy,
- organizacyjne,
- nie kieruję, lecz uważam, że podwładni powinni doskonalić umiejętności z pkt. 5,3.10,11,17,
- znajomość języków obcych, śmiałość w wypowiedaniu swoich poglądów, poczucie empatii, poszerzać i doskonalić swoją wiedzę merytoryczną na zajmowanym stanowisku,
- wymagalność od siebie, konsekwencja w dążeniu do celu,
- odporność na stres, wymagalność od pracowników, konsekwencja w dążeniu do celu,
- fachowość, odporność na stres, systematyczność, odpowiedzialność,
- niekonwencjonalność w działaniu,
- optymizm, wymagalność od siebie, obiektywność, wymagalność od podwładnych, konsekwencja działania,
- wiedza fachowa teoretyczna i praktyczna,
- umiejętność kierowania zespołami ludzkimi, kierowanie w sytuacjach stresowych (trudnych, nieprzewidywalnych),
- metodologiczne, specjalistyczne i wiedzy ogólnej, logika,
- śmiałość w prezentowaniu własnych poglądów,
- zdolność wyrzeczeń, cierpliwość,
- umiejętność budowania autorytetu osobistego,
- wymagalność od siebie, zdolność do wyrzeczeń, konsekwencja w dążeniu do celu,
- wymagalność od pracowników,

- umiejętności specjalistyczne, organizacyjne, wymagalność wobec siebie i podwładnych.

10. W jaki sposób w Pana instytucji (jednostce) najczęściej pomaga się kadrze w doskonaleniu wiedzy i umiejętności zawodowych?

Odpowiedzi otwarte badanych oficerów:

- kieruje na kursy,
- realizuje się standardy i tyle,
- kieruje na kursy doskonalące,
- utrudnia,
- nie zezwala się na dalszą naukę,
- kieruje na kursy specjalistyczne, językowe,
- traktowane jest jako indywidualna sprawa zainteresowanego,
- utrudnia się możliwość podnoszenia kwalifikacji, upatrując w tym zagrożenie dla siebie.

11. Czy, w Pana odczuciu, poniższe bariery w zakresie rozwoju kompetencji kadry występują w komórce, instytucji, którą Pan kieruje lub kierował (dowodził)?

Odpowiedzi otwarte badanych oficerów:

- brak możliwości awansu,
- zbyt mała ilość kadry, w związku z tym wysłanie 1 z kadry wiąże się ze znacznym obciążeniem służbowych i pozasłużbowych zadań,
- brak perspektyw,
- niepewność jutra (co mogę robić sprawnie z wykształceniem wyłącznie wojskowym).

12. Na podstawie własnego doświadczenia, proszę określić, jaki sposób motywowania najlepiej sprawdza się w Pana komórce organizacyjnej?

Odpowiedzi otwarte badanych oficerów:

- tworzenie doskonałej atmosfery pracy poprzez wspólne rozwiązywanie problemów i swobodę w ich rozwiązywaniu, motywowanie pochwałą, nagrodą; zespół motywuje słabszych do lepszej pracy,
- pieniądze.

15. Jakie są Pana zawodowe plany na najbliższą przyszłość (1-3 lata)?

Odpowiedzi otwarte badanych oficerów:

- chcę służyć i awansować,
- odejście z wojska w ramach reformy,
- kontynuować pracę służbową na zajmowanym stanowisku,
- boję się, że będę zwolniony w związku z planowanymi redukcjami,
- przeżyć,
- nadal służyć na obecnym stanowisku.

17. Jaką problematykę szczególnie chciałby Pan opanować w czasie zajęć z kierowania ludźmi?

Odpowiedzi otwarte badanych oficerów:

- sztuka mediacji i rozwiązywania konfliktów,
- wygłaszanie przemówień, przywództwo,
- motywowanie, skuteczne komunikowanie, rozwiązanie konfliktów,
- skuteczne komunikowanie, rozwiązywanie konfliktów,
- skuteczność komunikowania,
- komunikacja interpersonalna,
- przywództwo, pobudzanie twórczości,
- rozliczenia finansowe, prawo,
- skuteczne komunikowanie,

- umiejętność zwiększania efektywności własnej osoby, planowanie własnego rozwoju,
- skuteczne komunikowanie, kierowanie i zarządzanie organizacją pracy, finansowanie przedsięwzięć,
- planowanie przedsięwzięć ze znajomością prawa finansowego,
- skuteczne komunikowanie,
- sposoby motywowania oraz pobudzanie twórczości, przywództwo,
- w aspekcie wiedzy – OK.; w aspekcie umiejętności – samodzielne myślenie, analizowanie, przywództwo, nieschematyczne postępowanie,
- controlling zasobów ludzkich,
- pobudzanie twórczości.
- przywództwo, rozwiązywanie konfliktów,
- motywowanie, pobudzanie, rozwiązywanie konfliktów,
- umiejętność motywowania tzw. bezrzeczowego, zwiększyć skuteczność komunikowania się,
- motywowanie, skuteczne komunikowanie,
- skuteczne komunikowanie się oraz pobudzanie twórczości,
- ocenianie podwładnych,
- pobudzanie twórczości,
- rozwiązywanie konfliktów, przywództwo,
- pobudzanie twórczości, skuteczne komunikowanie,
- rzetelna ocena podwładnych,
- motywowanie, skuteczne komunikowanie, przywództwo,
- skuteczne komunikowanie, motywowanie,
- psychologia, pedagogika,
- komunikowanie, przywództwo,
- skuteczne komunikowanie,
- przywództwo, pobudzanie twórczości, skuteczne komunikowanie.

25. Pytanie do absolwentów AON: na podstawie własnego doświadczenia, proszę określić, na jaką wiedzę i umiejętności, Pana zdaniem, należałoby w Akademii Obrony Narodowej położyć szczególny nacisk?

Odpowiedzi otwarte badanych oficerów:

- nauka kreatywności,
- wiedza o narkotykach i sposobie ich rozpoznawania, walka z subkulturą, prawo i zarządzanie finansowe,
- wiedza i umiejętności taktyczno-operacyjne,
- praktyczną,
- wiedza z zakresu prawa, wiedza z zakresu finansów,
- kierowanie zespołem, planowanie, szkolenia, finanse,
- umiejętność kierowania zespołami ludzkimi, pobudzanie do zwiększania wysiłku w czasie pracy,
- kierowanie i dowodzenie zespołami ludzkimi, operacyjno-taktyczne, prawo administracyjne, rozliczenia finansowe,
- wiedza fachowa przygotowująca do pełnienia funkcji; stan prawny, finansowy; umiejętność kierowania zespołami ludzkimi,
- system kształcenia powinien zostać zbliżony do potrzeb instytucji (jednostek) wojskowych pod kątem dokonywania analizy tekstów prawnych oraz zasad ich opiniowania lub wdrażania,
- organizacja i zarządzanie sprawami kadrowymi i finansowymi w J.W.,
- wiedza fachowa,
- skuteczne komunikowanie, pobudzanie twórczości,
- należałoby w szerszym zakresie zapoznać oficerów z organizacją kierowania (dowodzenia) na wszystkich szczeblach dowodzenia, szczególnie na operacyjnym,
- kierowanie zespołami ludzkimi, wiedza taktyczna i specjalistyczna,
- na wiedzę specjalistyczną i umiejętności kierowania zespołami ludzkimi,
- kierowanie zespołami ludzkimi (nowoczesne metody zarządzania), aspekty prawne, zarządzania (dowodzenia),
- na szkolenie operacyjne i gospodarcze,

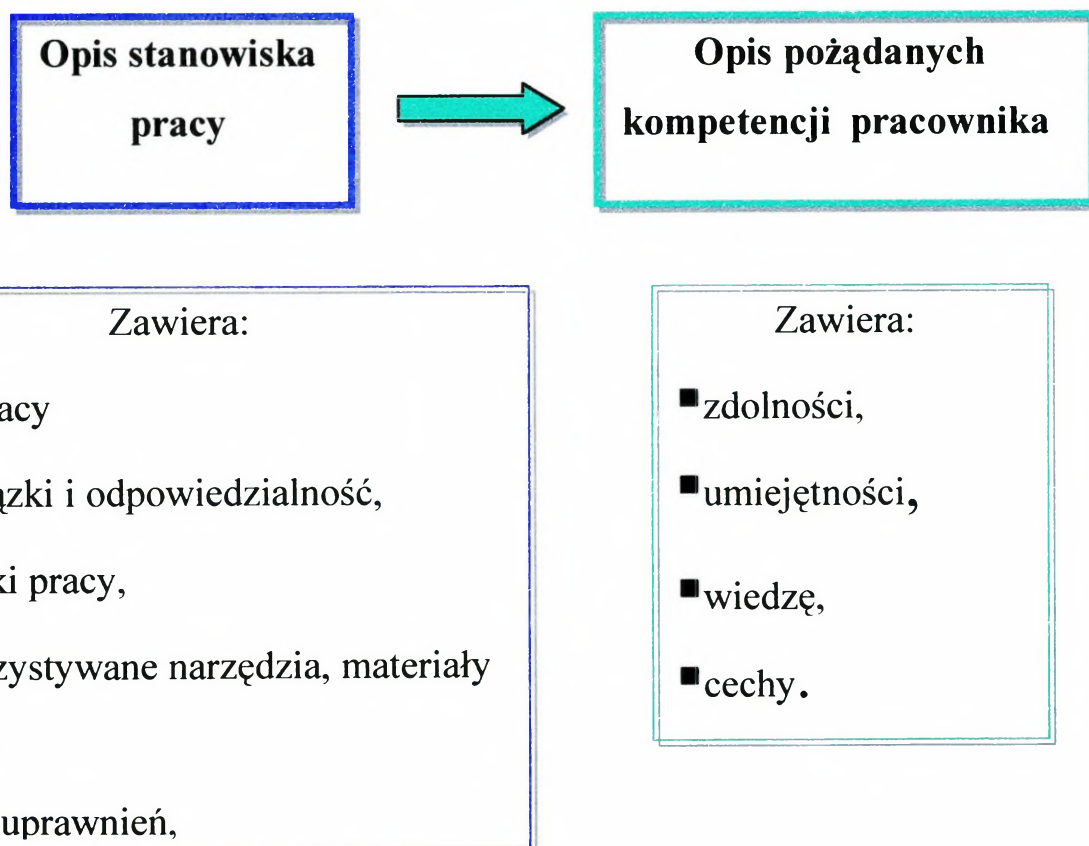
- na przedmioty związane ze specyfiką kierowania obronnością państwa w okresie kryzysu,
- informatyczną, umiejętność pracy w sztabie w terenie w okresie ćwiczeń z wojskami,
- kierowanie ludźmi,
- dydaktyczne, organizatorskie (zarządzanie, kierowanie),
- na umiejętność kierowania i przewodzenia swoimi podwładnymi na zasadach partnerskich (a kiedy trzeba i służbowych), umiejętność słuchania innych, przygotowanie oficerów do kierowania JW w czasie pokoju, a nie tylko dowodzenie w walce,
- oprócz wiedzy ogólnej szczególny nacisk powinien być nałożony na te umiejętności, które potrzebne będą na przyszłym stanowisku służbowym,
- umiejętność administrowania - kierowania- samodzielną jednostką gospodarczą,
- pracy dowódczo-sztabowej,
- taktyczno-operacyjna i kierowanie zespołem ludzkim,
- skuteczne komunikowanie, pobudzanie twórczości, pracę w instytucjach i sztabach
- fachowe przygotowanie do kierowania (dowodzenia) zespołami ludzkimi,
- praktyczne kierowanie zespołami ludzkimi np. w przeciągu 1 miesiąca w zależności od liczebności grupy szkoleniowej w całym okresie szkolenia (w czasie studiów),
- taktyczno-operacyjne, prawo, finanse.

Załącznik 3. a) model kierowania ludźmi; b) opis stanowiska pracy

a)



b)



Załącznik 4. Wartości, cechy charakteru i umiejętności przywódcy bezpośredniego w wojskach lądowych USA

Źródło: opracowanie na podstawie: *Przywództwo w wojsku, FM 22 – 100, Dowództwo Wojsk Lądowych USA, AON 2001* (tłumaczenie na język polski).

Nr	Wartości, cechy charakteru	Cecha składowa lub zachowanie wskazujące na istnienie cechy lub kierowanie się wartością
I. Wartości		
1.1	Lojalność	Lojalność w stosunku do rządu i konstytucji
1.2		Lojalność w stosunku do podwładnego
1.3		Lojalność w stosunku do przełożonego
2.1	Powinność	Pracowitość – wykonywanie pracy jak najlepiej
2.2		inicjatywność –przejawianie inicjatywy
2.3		planowość -działanie z namysłem po zastanowieniu
2.4		prawdomówność w każdej sytuacji nie posługiwanie się kłamstwem
2.5		odpowiedzialność - za działania swoje i podwładnych
2.6		odmowa wykonania rozkazu niezgodnego z prawem
3.1	Szacunek	tolerancyjność w stosunku do podwładnych z różnych grup etnicznych i religijnych
3.2		sprawiedliwość i równouprawnienie
		stwarzanie atmosfery tolerancji
3.3		stwarzanie sytuacji pozwalających wykorzystać potencjał podwładnych
3.4		stwarzanie sytuacji będącej wyzwaniem dla podwładnych
3.5		duch bezinteresownej służby
3.6	codzienna uprzejmość	
4	Honor	przedłożenie wojskowych wartości ponad własnymi interesami, karierą i komfortem poprzez przestrzeganie przysięgi i przestrzeganie wartości wojskowych we wszystkim co się robi
5.1	Prawość	działanie zgodnie z prawem i moralnością
5.2		uczciwość w każdej sytuacji
5.3		zgodność słów z czynami (informują o niemożliwości wykonania zadania)
5.4		robienie rzeczy słusznych z wyboru a nie nakazu
5.5		szczerłość wypowiedzanie myśli
	Odwaga osobista	
6.1.1	Odwaga moralna	postępowanie. zgodnie ze swoimi lub wojskowymi wartościami (prawość i honor), zasadami i przekonaniem bez względu na skutki, np. branie odpowiedzialności za decyzje i skutki bez względu na wyniki
6.1.2		zmienianie, rozważanie, krytyczna samoocena
6.1.3		szczerłość – prawdomówność, uczciwość, bez uprzedzeń i złośliwości, w każdej sytuacji – np. pomyłki podwładnego; jest warunkiem zaufania

Nr	Wartości, cechy charakteru	Cecha składowa lub zachowanie wskazujące na istnienie cechy lub kierowanie się wartością
6.2	Odwaga fizyczna	pokonywanie strachu wobec krzywdy cielesnej i dalsze działanie
7.1	Bezinteresowna służba	wykonywanie tego co jest ważne dla narodu, organizacji i podwładnych przedkładając obowiązki nad swój własny interes
7.2		nie podejmowanie działań, które służą głównie swojej karierze jednocześnie raniąc innych lub sabotując zadanie
II. Cechy		
Umysłowe (mentalne)		
8.1	Wola działania	
8.2	Samodyscyplina	wykonywanie tego co potrzeba bez względu na własne odczucia, efekt – robienie rzeczy słusznych bez względu na konsekwencje
8.3	Inicjatywa	zdolność do samodzielnego rozpoczynania działań kiedy nie ma żadnych instrukcji, działania gdy zmienia się sytuacja. Należy rozwijać inicjatywę poprzez styl działania i atmosferę org. – poprzez wybaczenie pomyłek
8.4	Rozsądek	zdolność do szybkiej oceny sytuacji, rangowania kolejności i ważności działań, wybierania działań
8.5	Przewidywanie skutków	–
8.6	Wiara w siebie	możliwość działania w każdej sytuacji, opiera się na kompetencji, efekt wpajanie wiary podwładnym
8.7	Inteligencja (zdolność wnioskowania)	w+ u+ d+ zdolność wnioskowania= refleksja
	Świadomość kulturowa	układ wiary, wartości i tego co jest ważne(problemy etniczne, obyczaje)
Fizyczne		
8.8	tężyzna fizyczna	działanie dla utrzymania zdrowia egzaminy, higiena, porządek wokół siebie
8.9	sprawność fizyczna	wytrzymałość fizyczna
8.10		dbałość o wygląd zewnętrzny i noszenie munduru z dumą
Emocjonalne		
9.1	Samokontrola własnych emocji	–
	Dobór emocji do sytuacji	–

Załącznik 5. Szesnaście kompetencji skutecznego kierownika

Źródło: C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa 1997.

- *Być osobą posiadającą wiele zdolności*: umiejącą dostosować się do zmieniających się i często niepewnych okoliczności (warunków, sytuacji); zdolną jednocześnie myśleć strategicznie i podejmować pod presją właściwe decyzje; zdolną organizować złożone systemy pracy i dobrać elastyczne sposoby rozwiązywania problemów; zdolną sprawnie pracować z kadrami wysokiego szczebla w celu zajmowania się złożonymi problemami zarządzania.
- *Robić to, co należy*: mieć świadomość i umiejętność koncentrowania się na trudnościach; podejmować się tego, co konieczne, wiedzieć to, co jest niezbędne w pierwszej kolejności; potrafić pracować samemu i być zdolnym nauczyć innych, jeśli znajdzie taka potrzeba.
- *Szybko się uczyć*: umieć szybko opanować nowe umiejętności techniczne i handlowe.
- *Posiadać zdolności do podejmowania decyzji*: w licznych złożonych sytuacjach zarządzania preferować raczej szybkie i przybliżone niż powolne i precyzyjne działania.
- *Umieć kierować podwładnymi*: skutecznie delegować na podwładnych zadania, uprawnienia i odpowiedzialność, zapewniać im szerokie możliwości działania i postępować wobec nich sprawiedliwie.
- *Tworzyć sprzyjający klimat dla rozwoju współpracowników*: podejmować różne przedsięwzięcia w celu ułatwiania rozwoju podwładnych.
- *Kierować uwagę podwładnych na problemy*: działać zdecydowanie i bezstronnie, kiedy chodzi o powierzanie problemów podwładnym.
- *Być ukierunkowanym na pracę zespołową*: wykonywać swoją pracę, kierując pracą innych.
- *Rekrutować utalentowanych współpracowników*: pozyskiwać utalentowanych pracowników dla swojego zespołu.
- *Tworzyć lub przywracać dobre stosunki z innymi*: wiedzieć w jaki sposób tworzyć

i utrzymywać stosunki zawodowe ze współpracownikami i grupami zewnętrznymi; potrafić rozmawiać i regulować problemy pracy bez zrażania ludzi; rozumieć innych i być zdolnym uzyskać ich współdziałanie w relacjach niehierarchicznych.

- *Być wyrozumiałym i wrażliwym*: wykazywać szczerze zainteresowanie innych i wrażliwość na potrzeby podwładnych.
- *Stawiać czoło problemom i trudnościom z zimną krwią*: być zdecydowanym, liczyć się z opiniami opartymi na faktach, nie potępiać innych za ich błędy i potrafić wyjść z kłopotliwych sytuacji.
- *Utrzymywać równowagę między pracą i życiem prywatnym*: równoważyć priorytety zawodowe i życia prywatnego tak, aby żadne z nich nie były zaniedbywane.
- *Znać samego siebie*: posiadać dokładne rozeznanie swoich silnych i słabych stron oraz być gotowym je doskonalić.
- *Pozostawiać ludziom swobodę działania*: być serdecznym i wykazywać się poczuciem humoru.
- *Działać elastycznie*: akceptować zachowania, które często są postrzegane jako odmienne od powszechnie przyjętych; być jednocześnie twardym i współczującym, kierować i umożliwiać kierowanie innym.

Załącznik 6. Model polskich standardów kwalifikacji zawodowych

Źródło: M. Butkiewicz, Model polskich standardów kwalifikacji zawodowych, w: Systemy, jakość i standardy kształcenia zawodowego, H. Bednarczyk (red.), Radom 1997, s. 259.

Polskie Standardy Kwalifikacji Zawodowych stanowią zbiór ustalonych norm określających wymagany zakres wiedzy i umiejętności zawodowych poświadczonych świadectwem oraz procedury realizacji i kontroli procesu nauczania.

Normy i procedury określane będą na podstawie wymagań wynikających z:

- technologii produkcji oraz sposobów wykonywania usług;
- norm społeczno-kulturowych;
- systemu edukacji zawodowej;
- europejskich standardów:
 - a) kompetencji zawodowych;
 - b) klasyfikacji zawodów - ISCO-88;
 - c) norm jakości serii ISO 9000.

Polskie standardy kwalifikacji zawodowych łączyłyby w sobie cztery podsystemy:

- standardów programowych (SSP);
- standardów kontrolnych (SSK);
- standardów nominacyjnych (SSN);
- standardów wyposażenia i obudowy programów w środki dydaktyczne - w skrócie w dalszej części tekstu nazywane standardami zaopatrzenia (SSZ).

Głównym zadaniem PSKZ byłaby korelacja wszystkich funkcji procesu dydaktycznego, prowadzona w celu zapewnienia efektywności osiągania przez podmiot edukacji (ucznia, studenta, pracownika) celu kształcenia.

Przykładowo, podsystem standardów programowych byłby zbiorem programów szkolenia opracowanych dla poszczególnych poziomów kompetencji zawodowych (zgodnie z zasadami przyjętymi przez EWG wyodrębniono 5 poziomów kompetencji) oraz zawodów i specjalności (zgodnie z Międzynarodową Standardową Klasyfikacją Zawodów ISCO-88).

Podsystem standardów nominacyjnych byłby zbiorem norm określających:

- a) któremu ze standardów kwalifikacyjnych odpowiada określony, danym poziomem kompetencji zawodowych w danej specjalizacji zawodowej, dokument nominacyjny (świadectwo, certyfikat itp.);
- b) warunki niezbędne do uzyskania przez jednostkę dydaktyczną uprawnień do prowadzenia kształcenia i doskonalenia zawodowego w ramach PSKZ.

Załącznik 7. Opinie respondentów o stopniu wpływu wybranych czynników na karierę zawodową oficera

Źródło: B. Szulc (kier. nauk), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami*, Warszawa 2001.

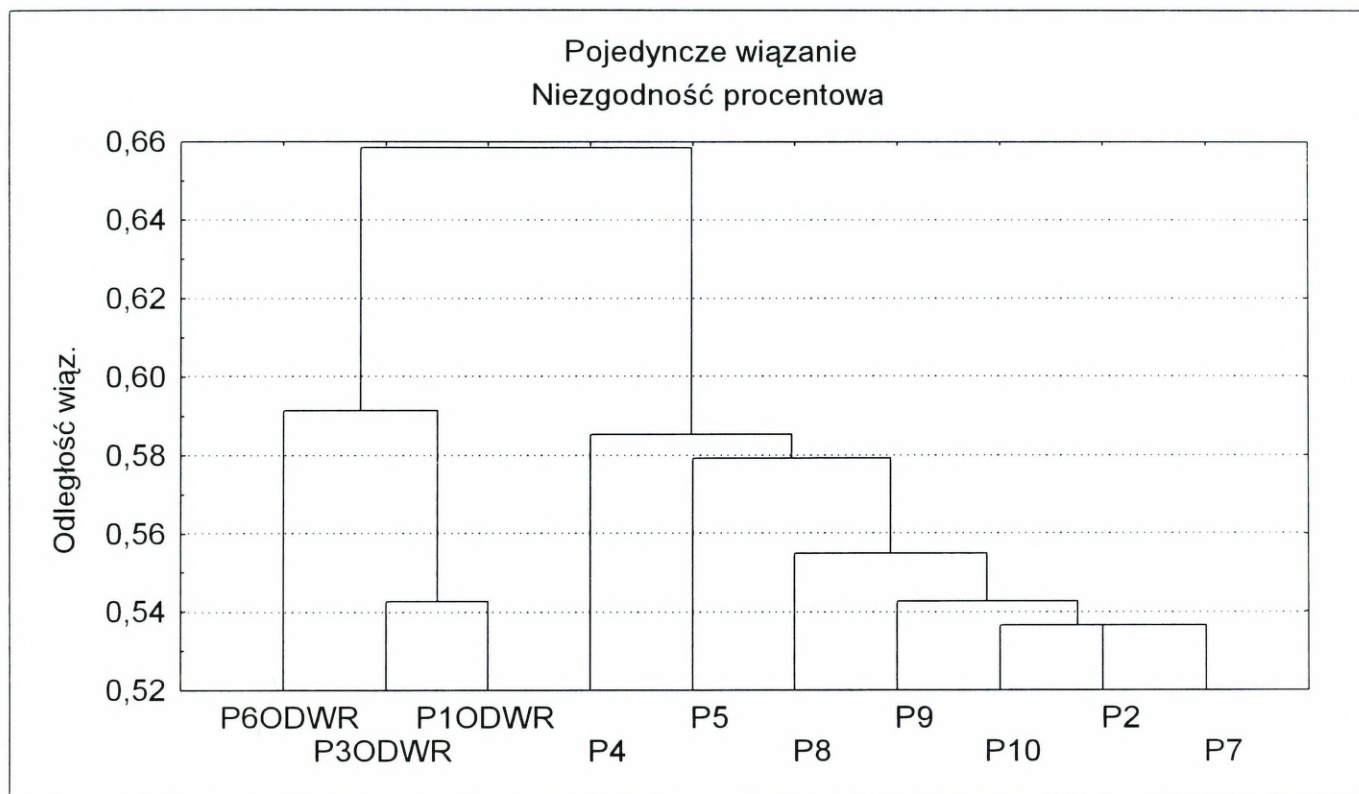
Lp.	Czynniki	Stopień wpływu				Kolejność - średnia ranga ⁵⁹
		duży	przeciętny	mały	nie ma wpływu	
1.	Polecenie przez wpływowego znajomego	75,5	19,5	4,4	0,6	1,30
2.	Działania pod przełożonego	70,4	23,3	3,1	3,1	1,39
3. 1	Lojalność wobec przełożonych,	68,8	20,4	7,0	3,8	1,46
4.	Dyspozycyjność wobec przełożonych	60,4	29,6	5,7	4,4	1,54
5.	Częste zgadzanie się z przełożonym	61,4	25,3	7,6	5,7	1,58
6.	Uległość wobec przełożonych	60,1	20,2	12,0	17,6	1,67
7.	Szczeście, przypadek	54,4	26,6	13,3	5,7	1,70
8.	Aktualny nastrój przełożonego	51,3	24,1	16,5	7,6	1,80
9.	Służalczość	50,0	22,15	17,7	10,1	1,88
10.	Odnoszone sukcesy zespołu którym się kieruje	36,1	44,3	15,2	4,4	1,88
11.	Doskonalenie swoich kwalifikacji zawodowych,	35,2	40,2	22,0	2,5	1,92
12.	Ukończenie studiów w AON	40,1	33,8	17,2	8,9	1,95
13.	Rzetelne, systematyczne wykonywanie obowiązków	31,2	43,3	20,4	5,1	1,99
14.	Obycie towarzyskie,	36,1	38,6	14,6	10,8	2,00
15.	Umiejętności przewodzenia	28,5	44,9	20,2	6,3	2,04
16.	Umiejętności zawodowe	27,7	40,9	26,4	5,0	2,09
17.	Sprawność intelektualna	26,6	46,8	16,4	10,1	2,10
18.	Ścisłe kontrolowanie podwładnych	23,4	41,1	24,0	11,4	2,23
19.	Pomysłowość, kreatywność	17,1	50,0	23,4	9,5	2,25
20.	Wygląd zewnętrzny	18,3	43,7	25,9	12,0	2,32
21.	Uzyskanie stopnia naukowego doktora	20,6	38,7	27,7	12,9	2,33

⁵⁹ Użyto skali 4-punktowej: 1-wpływ duży, 2- wpływ przeciętny, 3-wpływ mały, 4- brak wpływu..

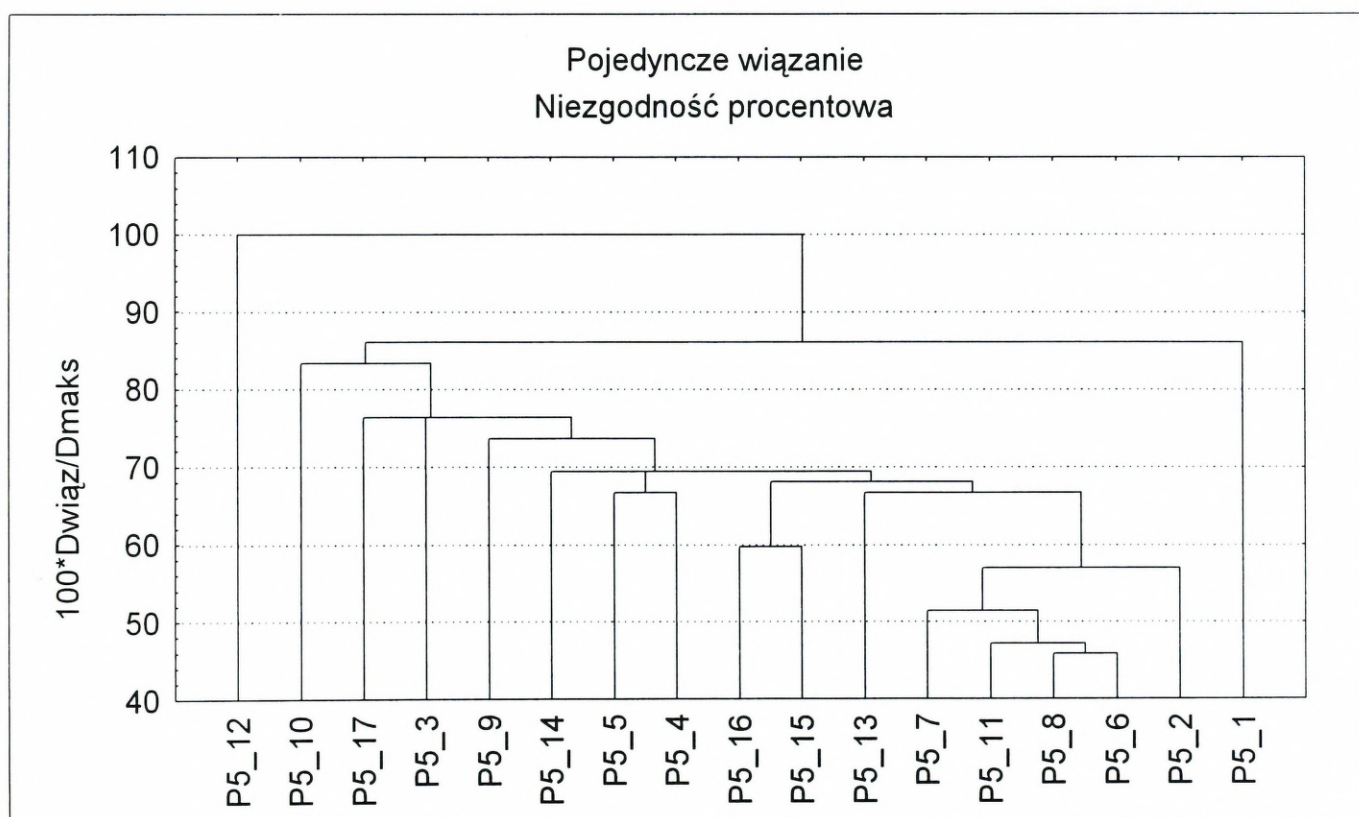
Lp.	Czynniki	Stopień wpływu				Kolejność - średnia ranga ⁵⁹
		duży	prze- cięt- ny	mały	nie ma wpły- wu	
22.	Przedkładanie obowiązków służbowych nad swój własny interes	23,9	30,8	25,1	20,1	2,42
23.	Działanie zgodnie z prawem	15,8	39,2	28,5	16,4	2,46
24.	Odwaga moralna	15,4	35,9	32,1	16,7	2,50
25.	Poczucie humoru	13,9	40,5	23,4	22,1	2,54
26.	Uczciwość w każdej sytuacji	9,5	39,2	34,8	16,4	2,58
27.	Dbanie o podwładnych	12,7	32,9	32,3	22,15	2,64
28.	Szczerłość wypowiedzania myśli	15,2	28,5	29,7	26,6	2,68
29.	Sprawność fizyczna	8,8	35,4	33,5	22,1	2,69

Załącznik 8. Analiza skupień: a) wyników pomiaru wartości gratyfikacyjnej, b) wyborów cech, które oficerowie chcą rozwijać.

a)



b)



Załącznik 9. Macierz korelacji wyborów cech, które oficerowie chcą rozwijać u siebie

	P5_1	P5_2	P5_3	P5_4	P5_5	P5_6	P5_7	P5_8	P5_9	P5_10	P5_11	P5_12	P5_13	P5_14	P5_15	P5_16	P5_17
P5_1	1,00	,03	-,07	,09	,22	,13	,09	,13	,27	-,08	-,01	-,00	,06	-,02	,09	,12	,07
P5_2	,03	1,00	-,00	,17	,14	,09	-,07	,02	,05	-,05	-,13	,11	,15	,08	,29	,22	-,20
P5_3	-,07	-,00	1,00	-,02	,05	-,14	-,00	-,01	-,09	,27	,14	,08	-,12	-,09	-,12	,00	-,05
P5_4	,09	,17	-,02	1,00	,35	,10	-,04	,10	,01	,13	-,04	,02	-,09	,08	,21	,25	,09
P5_5	,22	,14	,05	,35	1,00	,10	-,03	,02	,09	,09	,15	,06	,05	,17	,25	,30	-,01
P5_6	,13	,09	-,14	,10	,10	1,00	-,02	-,11	,05	-,04	-,10	-,02	,20	,01	,04	,04	,22
P5_7	,09	-,07	-,00	-,04	-,03	-,02	1,00	-,01	-,05	-,16	-,14	-,08	,09	,00	-,19	-,06	,02
P5_8	,13	,02	-,01	,10	,02	-,11	-,01	1,00	,17	,00	,00	,08	,00	,07	,03	,07	,01
P5_9	,27	,05	-,09	,01	,09	,05	-,05	,17	1,00	-,09	-,09	-,13	,00	,09	,24	,09	,06
P5_10	-,08	-,05	,27	,13	,09	-,04	-,16	,00	-,09	1,00	,12	,08	-,02	-,01	-,13	-,04	,08
P5_11	-,01	-,13	,14	-,04	,15	-,10	-,14	,00	-,09	,12	1,00	-,04	,02	-,08	,09	,12	,06
P5_12	-,00	,11	,08	,02	,06	-,02	-,08	,08	-,13	,08	-,04	1,00	,13	,09	-,06	,08	,04
P5_13	,06	,15	-,12	-,09	,05	,20	,09	,00	,00	-,02	,02	,13	1,00	,23	,05	,04	-,04
P5_14	-,02	,08	-,09	,08	,17	,01	,00	,07	,09	-,01	-,08	,09	,23	1,00	,22	,16	,05
P5_15	,09	,29	-,12	,21	,25	,04	-,19	,03	,24	-,13	,09	-,06	,05	,22	1,00	,43	,03
P5_16	,12	,22	,00	,25	,30	,04	-,06	,07	,09	-,04	,12	,08	,04	,16	,43	1,00	-,06
P5_17	,07	-,20	-,05	,09	-,01	,22	,02	,01	,06	,08	,06	,04	-,04	,05	,03	-,06	1,00

Załącznik 10. Wyniki pomiaru wartości gratyfikacyjnej

Liczba punktów	Liczba studentów	Skumulowana liczba studentów	Procent liczby studentów	Skumulowany procent liczby studentów
9,00000	4	4	2,5	2,5
23,0000	1	5	,6	3,1
24,0000	1	6	,6	3,7
25,0000	1	7	,6	4,3
27,0000	3	10	1,9	6,2
28,0000	4	14	2,5	8,7
29,0000	2	16	1,2	9,9
30,0000	1	17	,6	10,6
31,0000	3	20	1,9	12,4
32,0000	10	30	6,2	18,6
33,0000	10	40	6,2	24,8
34,0000	9	49	5,6	30,4
35,0000	19	68	11,8	42,2
36,0000	14	82	8,7	50,9
37,0000	15	97	9,3	60,2
38,0000	17	114	10,6	70,8
39,0000	15	129	9,3	80,1
40,0000	11	140	6,8	87,0
41,0000	2	142	1,2	88,2
42,0000	7	149	4,3	92,5
43,0000	3	152	1,9	94,4
44,0000	5	157	3,1	97,5
45,0000	2	159	1,2	98,8
47,0000	1	160	,6	99,4
48,0000	1	161	,6	100,0

Załącznik 11. Korelacje wyborów wartości organizacyjnych

	P1	P2	P3	P4	P5	P7	P8	P9	P10	P11
P1	1,00	,35	,18	,19	,15	-,01	,15	,20	,27	,31
P2	,35	1,00	,29	,44	,35	,18	,17	,33	,35	,52
P3	,18	,29	1,00	,18	,11	,33	,19	,33	,34	,35
P4	,19	,44	,18	1,00	,53	,10	,14	,22	,19	,23
P5	,15	,35	,11	,53	1,00	,24	,26	,20	,26	,24
P7	-,01	,18	,33	,10	,24	1,00	,37	,28	,31	,21
P8	,15	,17	,19	,14	,26	,37	1,00	,41	,30	,26
P9	,20	,33	,33	,22	,20	,28	,41	1,00	,44	,48
P10	,27	,35	,34	,19	,26	,31	,30	,44	1,00	,55
P11	,31	,52	,35	,23	,24	,21	,26	,48	,55	1,00

Legenda:

Współczynniki istotne statystycznie przedstawiono pogrubioną czcionką

Opis symboli P1-P11:

Wartość
1. Dbłość o koszty funkcjonowania
2. Dbłość o rozwój, doskonalenie pracowników
3. Dbłość o jakość wykonywania obowiązków
4. Dbłość o zadowolenie kadry z pracy
5. Dbłość o dobre relacje przełożony-podwładny
7. Dbłość o prestiż instytucji
8. Dbłość o zapewnienie poczucia bezpieczeństwa
9. Dbłość o dobre wyposażenie stanowiska pracy
10. Dbłość o szybkie i rzetelne przekazywanie informacji
11. Dbłość o rozwój innowacji