



Grey Scale #13



A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19



Tomasz MAJEWSKI



**Zarządzanie
karierami oficerów**
Kariery a kompetencje kierownicze

58419

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ





Zarządzanie karierami oficerów

Kariery a kompetencje kierownicze

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
Warszawa 2003

Tomasz MAJEWSKI

Zarządzanie karierami oficerów

Kariery a kompetencje kierownicze

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Warszawa 2005

Recenzent: prof. dr hab. Bogdan M. Szulc

Projekt okładki i stron tytułowych
Genowefa Majchrowska

Redaktor
Teresa Piątek

Redaktor techniczny
Beata Klarowska

Korekta
Renata Czerwińska

ISBN 83-89423-03-0

Sygn. AON 5729/05

Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681-40-55, tel./faks 681-37-52
Zam. nr 1440/2005

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
1. PROCES ZARZĄDZANIA KARIERĄ W ORGANIZACJI	11
1.1. Miejsce zarządzania karierą w procesie kadrowym	11
1.2. Pojęcie, rodzaje i uwarunkowania karier zawodowych	19
1.3. Etapy procesu zarządzania karierą	26
1.4. Kształtowanie własnej kariery	32
1.5. Kryteria kariery opartej na kompetencjach	39
1.5.1. Identyfikacja i klasyfikacja kryteriów kariery	39
1.5.2. Dylematy kariery opartej na kompetencjach.....	56
Podsumowanie	63
2. KOMPETENCJE JAKO DETERMINANT KARIERY KIEROWNICZEJ	65
2.1. Praca kierownika – kwestie ogólne	65
2.1.1. Istota pracy kierownika	65
2.1.2. Zadania i czynności kierowników	71
2.2. Charakterystyka kompetencji kierowniczych	77
2.2.1. Pojęcie kompetencji kierowniczych.....	77
2.2.2. Składowe kompetencji kierowniczych.....	79
2.2.3. Kompetencje przywódcze	88
2.2.4. Umiejętności ogólnowojskowe i dowódcze oficerów	97
2.3. Opis stanowiska a kompetencje i kariera	102
Podsumowanie	107
3. ZARZĄDZANIE KARIERAMI W SIŁACH ZBROJNYCH	108
3.1. Dysfunkcje w zarządzaniu karierami oficerów	108
3.2. Model przebiegu służby zawodowej oficerów w SZ RP	115
3.2.1. Rodzaje stanowisk służbowych.....	115
3.2.2. Charakterystyka modelu przebiegu służby zawodowej oficerów	118

3.2.3. Opiniowanie służbowe i prognoza przebiegu służby	125
3.3. Rekomendacje praktyczne w zakresie zarządzania karierami oficerów	131
Podsumowanie	137
4. KARIERY OFICERÓW – OCZEKIWANIA, STRATEGIE, KRYTERIA	139
4.1. Oczekiwania oficerów – poziom kariery	139
4.2. Oczekiwania oficerów – rodzaje preferowanych karier	144
4.3. Motywy karier	148
4.4. Preferowane strategie rozwoju kariery	152
4.5. Kryteria kariery w opinii oficerów	157
Podsumowanie	163
5. ZMIANY W ZARZĄDZANIU KARIERAMI	165
5.1. Istota i znaczenie zmian	165
5.2. Przyczyny zmian	173
5.3. Wybrane rodzaje zmian	174
5.4. Etapy procesu zmian	177
5.5. Zasady przeprowadzania zmian	186
Podsumowanie	192
ZAKOŃCZENIE	193
ZAŁĄCZNIKI	197
BIBLIOGRAFIA	211
WYKAZ RYSUNKÓW	216
WYKAZ TABEL	218

WSTĘP

Nowa sytuacja strategiczna Polski związana ze wstąpieniem do NATO zdeterminowała zmiany w strategii obronności państwa i następnie modyfikację zadań stojących przed polskimi siłami zbrojnymi. Potrzeba skutecznego realizowania tych zadań stała się podstawową siłą głębokich przeobrażeń organizacyjnych w wojsku. Zmiany te dotyczą jednak nie tylko struktur jednostek wojskowych, środków walki i dowodzenia, ale również kompetencji kadry dowódczej i wykonawczej. W wojsku, podobnie jak w środowisku cywilnym, zaczęto bowiem pełniej dostrzegać rolę kompetentnej kadry kierowniczej (dowódczej) w sprawnym wykonywaniu zadań, traktując jej intelektualny potencjał jako najważniejszy kapitał organizacji.

Kompetencje kierownicze stanowią ogół wiedzy, umiejętności, zdolności i cech osobowości charakteryzujących sprawnych kierowników (dowódców). Kompetentnym kierownikiem można więc nazwać taką osobę, która wykorzystując potencjał zawodowy podwładnych i przydzielone do wykonania zadań zasoby rzeczowe, finansowe i informacyjne, sprawnie osiąga założone cele. Kompetencji wymaga się zwłaszcza od kadry kierowniczej (dowódczej), gdyż to jej działania decydują o sukcesie organizacji.

Rozwój kompetencji obejmuje dwa obszary działania: doskonalenia kompetencji oraz ich wykorzystania w czasie wykonywania zadań. Stąd też w siłach zbrojnych dąży się do takiego zarządzania zasobami osobowymi, aby rozwijać pożądane kompetencje u oficerów i podoficerów oraz uzyskać optymalną alokację kadry ze względu na uzyskane przez nią kompetencje. Pojawia się więc z jednej strony problem efektywnego doskonalenia kadry, a z drugiej – sprawnej realizacji zarządzania karierami oficerów.

Ta druga problematyka – zarządzania karierami zgodnie z kompetencjami kierowniczymi – stała się przedmiotem naukowego zainteresowania autora oraz przedmiotem rozważań w niniejszej książce. Kariery są bowiem jednym z istotnych czynników wpływających na motywację ludzi w organizacji, a więc i na sprawne wykonywanie otrzymywanych zadań. Niezależnie bowiem od motywów karier, ludzie oczekują, że po pewnym okresie starannej pracy, podwyższania własnych kompetencji, uzyskaniu niezbędnych doświadczeń, zostaną wyznaczeni na bardziej pożądane przez nich stanowisko. Awans ten, jeżeli jest zgodny z orientacją zawodową i aspiracjami pracowników, sprawia satysfakcję i pełni zwykle rolę motywującą.

Równie istotny jest drugi aspekt kariery – organizacyjny, gdyż wyznaczanie na stanowiska kierowników (dowódców) o wysokich umiejętnościach, rozległej wiedzy oraz pożądanych cechach osobowych zwiększa prawdopodobieństwo racjonalnego wykorzystania posiadanych zasobów finansowych, rzeczowych i organizacyjnych oraz takiego wpływania na podwładnych, aby chętnie i profesjonalnie osiągali cele organizacji (jednostki wojskowej).

Treści książki w kolejnych rozdziałach zostały ukierunkowane następującymi pytaniami:

1. Jakie jest znaczenie karier w procesie kadrowym w organizacji?
2. Jakie wyróżnia się płaszczyzny i etapy kariery w organizacji?
3. Jaka rolę pełnią kompetencje kierownicze w zarządzaniu karierami?
4. Jakie kompetencje należy uwzględnić przy awansowaniu kadry kierowniczej i dowódczej?
5. Jak realizowane jest zarządzanie karierami w siłach zbrojnych?

6. Jakie rodzaje karier oraz strategie rozwoju karier preferują oficerowie?

7. Czy kompetencje są podstawowym determinantem rozwoju kariery oficerów?

8. Jakimi zasadami należy się kierować przy przeprowadzaniu zmian organizacyjnych w obszarze zarządzania karierami?

Dążąc do odpowiedzi na powyższe pytania, autor przedstawił wybrane wyniki kilkuletnich własnych dociekań badawczych o charakterze teoretycznym i empirycznym oraz wnioski innych badaczy dotyczące karier oficerów.

W rozdziale pierwszym wskazano miejsce zarządzania karierami w procesie kadrowym, wyjaśniono istotę i pojęcie kariery, krótko opisano etapy zarządzania karierami oraz dokonano klasyfikacji karier. Ponadto zidentyfikowano i opisano podstawowe kryteria awansowania pracowników w organizacji.

W rozdziale drugim opisano uwarunkowania, istotę pracy, zadania i czynności kierowników (dowódców). Dokonano również interpretacji pojęcia „kompetencje”, wskazano wagę kompetencji kierowniczych i dowódczych oraz zidentyfikowano i szczegółowo omówiono te składniki kompetencji, które powinny determinować kariery dowódcze oficerów. Wyjaśniono także potrzebę uwzględniania kompetencji i wyników pracy w planowaniu karier.

W rozdziale trzecim przedstawiono opinie oficerów o jakości procesu zarządzania karierami w wojskach lądowych. Wskazano niedomagania, które – jak autor sądzi – przynajmniej częściowo usunie nowy model przebiegu służby zawodowej oficerów. W końcowej części rozdziału zawarto rekomendacje praktyczne w zakresie zarządzania karierami w siłach zbrojnych.

Natomiast w rozdziale czwartym zaprezentowano wyniki badań nad karierami oficerów. Opisano preferowane rodzaje

karier oraz orientacje oficerów wobec karier, strategię rozwoju karier oraz rolę kompetencji w wyborach karier przez oficerów.

W rozdziale piątym przedstawiono etapy i zasady zmian organizacyjnych, których należy przestrzegać przy usprawnianiu bądź reorganizacji procesu zarządzania karierami i szerzej – zasobami osobowymi w siłach zbrojnych.

Treści tej publikacji są skierowane z jednej strony do kadry dowódczej i kierowniczej wojsk lądowych oraz studentów kierunku zarządzanie i dowodzenie w Akademii Obrony Narodowej, a z drugiej – do pracowników naukowo-dydaktycznych uczelni. Autor sądzi bowiem, że postawione pytania oraz wyniki badań mogą pełnić funkcję inspirującą do prowadzenia dalszych prac badawczych w obszarze organizacyjnych i osobowościowych determinantów karier, kryteriów karier oraz ewaluacji procesu zarządzania karierami w siłach zbrojnych.

Pragnę podziękować oficerom, którzy podzielili się swoimi refleksjami i wskazówkami w czasie zbierania materiałów do tej książki.

Szczególne słowa podziękowania kieruję do najbliższych, zwłaszcza córki Emilii, która musiała się wykazać dużą cierpliwością i wyrozumiałością w trakcie opracowywania przeze mnie tej publikacji.

1. PROCES ZARZĄDZANIA KARIERĄ W ORGANIZACJI

1.1. Miejsce zarządzania karierą w procesie kadrowym

Jak zasygnalizowano we wstępie, kompetencje kadry kierowniczej oraz personelu wykonawczego, a szerzej – kompetencje całej organizacji – znajdują się w sferze zainteresowań wielu organizacji poszukujących dróg odniesienia sukcesu. W większym stopniu niż w latach poprzednich docenia się rolę ludzi kompetentnych, a ich wiedza, umiejętności, cechy osobowości, motywacje są coraz częściej traktowane jako najważniejszy potencjał organizacji. To bowiem ludzie, dostarczając w organizacji swoją pracę, uzdolnienia, energię i twórczość, decydują o sprawnej realizacji zadań oraz dynamice jej rozwoju. Bez ludzi kompetentnych organizacja zdążyć będzie do nieodpowiednich celów albo napotka trudności w realizacji właściwych celów, jeśli nawet zostaną one ustalone¹. Stąd też kierownictwo każdej organizacji, w tym również wojskowej², powinno dążyć to tego, by w jej szeregach znajdowało się wielu pracowników o wysokich, adekwatnych do wykonywanych zadań, kompetencjach.

Rolę pracowników, jako najważniejszego zasobu organizacji, trafnie określają tezy sformułowane przez T. Pszczołowskiego³:

- człowiek jest w organizacji wartością najcenniejszą,
- ludzie są zazwyczaj zdolni do wykonywania lepszej pracy, do realizacji zadań na poziomie wyższym niż wymagany,

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

² Zob. Cz. Dęga, *Oficerowie XXI wieku*, Warszawa 2003, s. 170–177.

³ T. Pszczołowski, *Organizacja od dołu do góry*, Warszawa 1984, s. 342–343.

- zasadzie „właściwy człowiek na właściwym miejscu” przeciwstawia się zasadę: człowiek nie powinien stać w miejscu, lecz zajmować stanowiska coraz bardziej twórcze, wymagające coraz większych umiejętności,

- organizacja ma obowiązek stwarzania odpowiednich warunków do rozwoju osobowości pracownika,

- doskonalenie jest zarówno indywidualnym celem i obowiązkiem członka kadry kierowniczej i wykonawczej, jak też częścią zadań i celów całej organizacji.

Stąd też nowoczesnie rozumiana **funkcja zarządzania zasobami ludzkimi** powinna eksponować rozwój i efektywność organizacji w powiązaniu z rozwojem zawodowym pracowników. Jak wskazują A. Gick i M. Tarczyńska, oznacza to¹:

- zorientowanie na budowanie możliwości i umiejętności pracowników niezbędnych do osiągnięcia bieżących i przyszłych celów organizacji,

- eksponowanie nowych zasady działania i programów wsparcia kierowników liniowych w doborze, rozwoju, motywowaniu i zatrzymaniu odpowiednio wykwalifikowanych pracowników,

- współpracę kierowników do spraw personalnych z kierownikami liniowymi w zakresie ulepszania projektów, stanowisk oraz sposobów pracy w celu uzyskania jak najwyższej wydajności i jakości,

- zapewnianie szkoleń dla kierowników i pracowników, koniecznych do efektywnego wdrożenia oraz stosowania programów zarządzania zasobami ludzkimi,

- monitorowanie efektywności wymienionych programów oraz odpowiednią ich modyfikację, zależnie od rezultatów,

- udzielanie pomocy kierownikom we wspieraniu i doradzaniu pracownikom;

¹ A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, Warszawa 1999, s. 26.

- znaczny wkład w opracowanie nowych oraz modyfikowanie dotychczasowych strategii zarządzania zasobami ludzkimi,

- zatrudnianie osób z dużą wiedzą i umiejętnościami w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, często absolwentów kierunków zarządzania i psychologii.

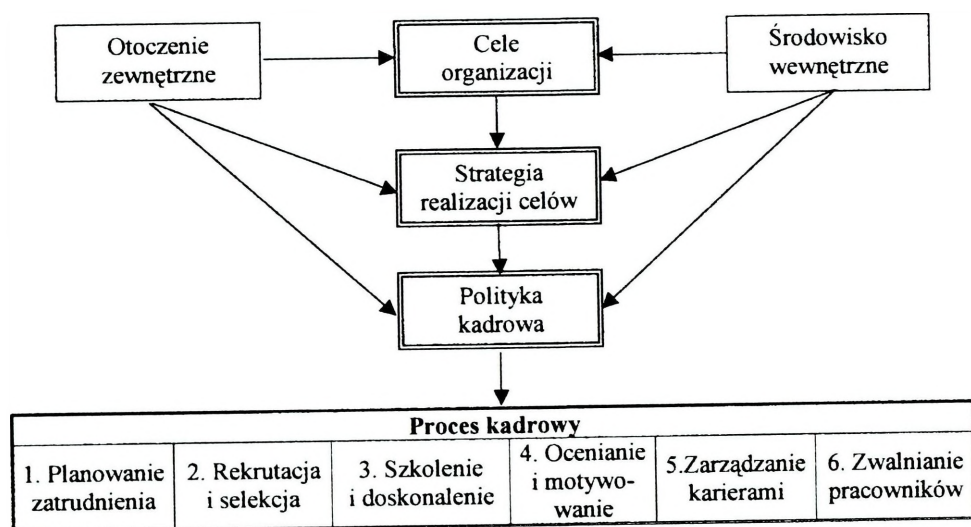
Uogólniając, zarządzanie (kierowanie) zasobami ludzkimi (kadrami, personelem, ludźmi) w organizacji powinno być ukierunkowane na poszukiwanie kompetentnych kierowników, doskonalenie ich kompetencji oraz alokację na zgodnych z kompetencjami stanowiskach pracy. Ten ostatni obszar działań jest domeną zarządzania (kierowania) karierami.

W literaturze przedmiotu w celu określenia całokształtu działań związanych z rozmieszczaniem pracowników na stanowiskach używa się pojęć: kierowanie karierami, zarządzanie karierami, planowanie karier, rozwój kadr. Zamiennie stosuje się również pojęcia: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie zasobami pracy, zarządzanie personelem¹, kierowanie rozwojem kadr (ludzi, personelu). Natomiast w siłach zbrojnych używa się zwykle określeń: zarządzanie zasobami osobowymi, polityka kadrowa, działania kadrowe, rozwój kadr oraz rozwój karier. Choć w dokumentach i opracowaniach kadrowych dotyczących służby żołnierzy zawodowych rzadko używa się rozpowszechnionego w literaturze i przyjętego również w niniejszej książce terminu „zarządzanie karierami”, to jednak taki proces jest w siłach zbrojnych w pełni w realizowany.

¹ Zarządzanie personelem odnosi się zwykle do działań związanych z doбором, opiniowaniem, rozmieszczeniem oraz doskonaleniem pracowników, natomiast zarządzanie zasobami ludzkimi kładzie dodatkowo nacisk na zintegrowanie celów ludzi z celami organizacji oraz podkreśla rozwój pracowników. Zob. E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997, s. 11–12.

ne (bliższe i dalsze), otoczenie wewnętrzne oraz ogólne cele i strategię realizacji celów organizacji.

Do otoczenia zewnętrznego w przypadku naszych sił zbrojnych (organizacji wojskowych) należą między innymi: wszelkie regulacje prawne, strategia obronności, wymagania Sojuszu Północnoatlantyckiego, budżet MON, rozwój techniki, kultura narodowa, system szkolnictwa oraz rozwój wiedzy z zakresu nauk wojskowych, organizacji i zarządzania. Natomiast w skład środowiska wewnętrznego (otoczenia wewnętrznego) wchodzi: struktura organizacyjna, jakość i liczba środków walki oraz dowodzenia, procedury i zasady działania, ludzie wraz z ich kompetencjami, wykształceniem, wartościami i normami zachowania.



Rys. 1.1. Proces kadrowy w organizacji i czynniki go kształtujące

Wymienione czynniki kształtują politykę personalną organizacji oraz proces kadrowy, w którym wyróżniono sześć etapów: planowanie zatrudnienia, rekrutację i selekcję personelu, szkolenie i doskonalenie, ocenianie i motywowanie, zarządzanie

nie karierami oraz zwalnianie. Zarządzanie karierami obejmuje planowanie karier, ich realizację, wspomaganie oraz kontrolę realizacji planu. Pozostałe etapy procesu kadrowego również mają istotne znaczenie w zarządzaniu karierami, gdyż podstawą planowania i realizacji karier powinny być wyniki oceny efektów pracy oraz kompetencje uzyskane w czasie szkolenia i wykonywania zawodu.

Efektem wszelkich działań w obszarze zarządzania personelem, a więc także w obszarze karier, jest wzrost kompetencji pracowników i szerzej – potencjału kadrowego organizacji. **Potencjał personelu** „jest zintegrowanym zestawem pożądanych cech ludzi zatrudnionych w instytucji, który powinien być odpowiedni (dopasowany) do celów instytucji oraz specyfiki jej działalności (przedmiotu, zasięgu terytorialnego i skali działalności, stosowanej technologii, struktury organizacyjnej)”. Składniki (wymiary) potencjału personelu organizacji za J. Kozińskim zaprezentowano w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Składniki potencjału kadrowego instytucji

Składniki	Charakterystyka
Liczebność zatrudnienia	Liczba pracowników niezbędnych do sprawnej realizacji ogółu zadań wynikających z celów instytucji i zasad funkcjonowania instytucji
Kwalifikacje personelu (rodzaj i poziom)	Wymagane kwalifikacje obejmują: <ul style="list-style-type: none"> • wiedzę – zespół uporządkowanych informacji z zakresu jakiejś dyscypliny (lub dyscyplin); posiadana wiedza pozwala pracownikom identyfikować i rozumieć określone zjawiska i procesy w instytucji i jej otoczeniu, oceniać je, przewidywać kierunek ich rozwoju oraz jego konsekwencje, a także porozumiewać się z innymi ludźmi w języku stosowanym w danej dyscyplinie (dyscyplinach); • umiejętności – zdolność wykorzystania własnej wiedzy oraz innych cech kwalifikacyjnych do rozwiązywania problemów pojawiających się w trakcie realizacji zadań; • cechy psychiczne – właściwości pracownika związane z jego sferą psychiczną; właściwe cechy psychiczne pozwalają pracownikom wykorzystywać swoją wiedzę i umiejętności, a także inne cechy kwalifikacyjne, z pożytkiem dla in-

	<p>stytucji oraz dla nich samych (jest to bardzo bogaty i zróżnicowany zestaw cech, np. sprawność umysłowa, innowacyjność, kreatywność, wiara we własne siły, optymizm, odwaga);</p> <ul style="list-style-type: none"> • cechy fizyczne – zmienną grupę cech pożądanых w różnych rodzajach instytucji i/lub na różnych stanowiskach, np. siłę, wzrost, urodę. <p>Potencjał kadry instytucji zależy od rodzaju kwalifikacji oraz ich poziomu. W określonych przypadkach ważne może być wykształcenie ekonomiczne, a ponadto specjalizacja „finanse i księgowość” oraz wykształcenie na poziomie wyższym. Znajomość języka obcego jest umiejętnością posługiwania się nim w procesie komunikacji z zagranicznymi klientami. Obok aspektu rodzajowego (znajomość danego języka) ważny jest też poziom opanowania tego języka: tylko w piśmie, czy także w mowie, znajomość słaba, umiarkowana, biegła.</p>
<p>Doświadczenie</p>	<p>Biegłość w realizacji określonych zadań oraz znajomość warunków ich wykonywania, wynikająca z pracy – przez pewien czas – na określonym stanowisku, w danym obszarze funkcjonalnym w instytucji, w instytucji jakiegoś rodzaju albo w specyficznej branży.</p>
<p>Cechy demograficzne personelu</p>	<p>Grupa cech personelu instytucji mająca niejednakowe znaczenie dla instytucji różniących się przedmiotem działalności, a także różną siłą i kierunkiem wpływu na potencjał kadrowy. Do tej grupy zalicza się z reguły następujące cechy pracowników:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wiek, • płeć, • staż pracy (długość kariery zawodowej w ogóle), • pochodzenie społeczne (według grup społecznych), • pochodzenie regionalne (według regionów geograficznych).
<p>Struktura personelu</p>	<p>Specyficzna cecha determinująca potencjał kadrowy i instytucji, będąca pochodną udziału grup pracowniczych o pewnych wybranych cechach w całości zatrudnienia, albo też proporcji między liczebnością zatrudnienia w poszczególnych grupach, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • struktura zatrudnienia według wieku, • struktura zatrudnienia według stażu pracy, • struktura zatrudnienia według rodzaju i/lub poziomu wykształcenia itd., • różne struktury personelu są pożądane w instytucjach

	różniących się skalą i przedmiotem działalności, a także fazą w cyklu ich życia.
Postawy pracowników	Sposób, w jaki pracownicy instytucji odnoszą się do własnej instytucji, swoich obowiązków, innych podmiotów wewnątrz instytucji oraz ważnych podmiotów w otoczeniu (np. lojalność, koleżeńskość, gotowość do pracy zespołowej, życzliwość wobec interesantów, obowiązkowość itp.).
Indywidualne zachowania pracowników	Regularne i powtarzalne zachowania poszczególnych pracowników instytucji (np. zwyczaje i obyczaje indywidualnych pracowników występujące w procesie wykonywania zadań indywidualnych oraz współpracy zespołowej).
Zbiorowe zachowania pracowników	Regularne i powtarzalne zachowania pewnych jednorodnych grup pracowniczych w instytucji (np. zwyczaje i obyczaje występujące w procesie wykonywania zadań przez inżynierów i techników, sposób, w jaki współpracują z grupą wykonującą zadania z obszaru finansów, sprzedaży i marketingu).

Źródło: J. Koziński, *Funkcja personalna oraz kultura organizacyjna*, [w:] *Organizacja i zarządzanie*, red. M. Przybyła, Wrocław 2001, s. 254–255.

Przedstawione składniki mogą stanowić podstawę opisu potencjału kadrowego jednostek wojskowych i całych sił zbrojnych oraz powinny być przedmiotem szczegółowej analizy prowadzonej zarówno przez oficerów komórek kadrowych, jak i przez dowódców kolejnych szczebli dowodzenia.

1.2. Pojęcie, rodzaje i uwarunkowania karier zawodowych

W literaturze przedmiotu spotyka się różne ujęcia **kariery zawodowej**, począwszy, jak wskazuje A. Poczowski, od rozumienia jej istoty jako „ciągu pełnionych funkcji, zajmowanych pozycji i stanowisk pracy w ramach danego zawodu lub w ramach określonej organizacji, a skończywszy na rozumieniu kariery jako przyjętego przez człowieka kierunku jego

rozwoju w toku całego życia¹. Karierą organizacyjną, według J. Szczupaczyńskiego, określa się „sekwencje stanowisk pracy i zawodów, jakie pracownik zajmował i wykonywał w okresie zatrudnienia w określonej organizacji lub w całym okresie aktywności zawodowej”². Z kolei M. Kostera wskazuje, że jest to „droga rozwoju profesjonalnego, kolejne zdobywanie coraz wyższych stanowisk (kariera pionowa) i (lub) specjalizacji (kariera pozioma alternatywna)”³.

Podobnie uważa Z. Pietrasiński: „Kariery nazywamy przebieg działalności zawodowej w ciągu życia. W tym rozumieniu opis kariery jest historią godnych uwagi zdarzeń, takich jak wykonane zadania, awanse lub zmiany miejsca pracy”⁴. Jednak pojęcie kariery ma również drugie znaczenie – „przez karierę rozumie się sukces, zwłaszcza wybitny, odniesiony na polu zawodowym, w działalności politycznej itp.”⁵.

Kiedy jednak karierę dany kierownik osiągnął, uciekając się głównie do łamania zasad przyzwoitości i zmieniania usłużnie poglądów, określa się go z dezaprobatą mianem karierowicza.

Jak podkreśla A. Poczowski, pojęcie kariery zawodowej należy odróżnić od pojęcia **awansu organizacyjnego**, tzn. przejścia z pozycji niższej na wyższą w hierarchii stanowisk pracy⁶. Kariery zawodową można bowiem realizować przez przemieszczanie w górę, w dół oraz w poziomie danej struktury stanowisk pracy, jak również bez zmiany stanowiska pracy.

¹ A. Poczowski, op. cit., s. 245.

² J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998, s. 147.

³ M. Kostera, *Zarządzanie potencjałem społecznym*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1999, s. 535

⁴ Z. Pietrasiński, *Znakomici szefowie i podwładni*, Warszawa 1994, s. 182.

⁵ Ibidem.

⁶ A. Poczowski, op. cit., s. 246.

Z powyższych konstatacji wynika, że każdy człowiek czynny zawodowo realizuje swoją karierę zawodową, nawet jeśli tego faktu w pełni sobie nie uświadamia.

Dla rozumienia istoty kariery zawodowej należy zwrócić uwagę na charakterystyczne **aspekty kariery**, które według A. Pocztowskiego są następujące¹:

- sukces lub rozczarowanie w odniesieniu do kariery zawodowej zależy głównie od pracownika a nie od innych osób,
- nie istnieją absolutne standardy w ocenie przebiegu kariery zawodowej, punktem odniesienia są tu potrzeby ludzi, które chcą oni zaspokajać w sferze aktywności zawodowej,
- kariera zawodowa ma wymiar subiektywny i obiektywny,
- kształtowanie kariery zawodowej oznacza podejmowanie decyzji ukierunkowanych na osiągnięcie celów danego pracownika,
- szczególną rolę w rozumieniu i przebiegu kariery zawodowej odgrywają czynniki kulturowe.

Uważa się, że idealna kariera polega na dostrajaniu osobistych preferencji zawodowych do charakteru zadań, wymagań i wartości określonego środowiska pracy².

Wobec tego, że kariera zawodowa, jak wskazuje A. Pocztowski, ma **wymiar obiektywny i subiektywny**³, analizując jej rozwój, należy uwzględnić oba wspomniane wymiary. W pierwszym wymiarze realizacja kariery zawodowej odbywa się w wyniku poziomych, pionowych, dośrodkowych i odśrodkowych przemieszczeń wewnątrz istniejącej w danym przedsiębiorstwie struktury organizacyjnej. Kariere można wtedy opisać, określając takie cechy kariery zawodowej, jak:

- liczba i rodzaje stanowisk pracy,

¹ Ibidem, s. 245.

² Cz. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Kraków 1997, s. 69.

³ A. Pocztowski, op. cit., s. 246.

- liczba i rodzaje pełnionych funkcji i ról organizacyjnych,
- praca w różnych zespołach,
- przyczyny, kierunki i częstotliwość przemieszczeń wewnątrz organizacji.

Natomiast wymiar subiektywny kariery zawodowej związany jest z:

- cyklem życia człowieka,
- rozwojem osobistym człowieka,
- wyznawanym systemem wartości,
- aspiracjami w sferze aktywności zawodowej,
- preferencjami karier,
- sposobem postrzegania i przeżywania doświadczeń związanych z rozwojem kariery zawodowej.

Wymienione obiektywne wyznaczniki kariery zawodowej mogą mieć różne znaczenie dla poszczególnych pracowników, mimo że w określonych grupach zawodowych ich układ tworzy pewne wzorce, determinując sposób rozumienia kariery zawodowej przez członków tych grup¹.

Kariery mają różny przebieg, a w związku z tym mogą się rozwijać w sposób równomierny, skokowy lub zmienny z okresami regresji. Opinie autorów literatury przedmiotu co do liczby etapów karier są podzielone. A. Poczowski wyróżnia 4 **etapy w rozwoju kariery zawodowej**. Etapy te na tle cyklu życia człowieka przedstawia tabela 1.2.

Najbardziej istotny okres między 35. a 55. rokiem życia nazywa się umownie środkową fazą kariery zawodowej. Charakteryzuje się on – wskazuje A. Poczowski² – szeregiem zmian w życiu osobistym pracownika, które wywierają wpływ na przebieg jego kariery zawodowej. Są to np. świadomość postępującego wieku i malejącej wraz z nim zdolności do pra-

¹ Ibidem, s. 246.

² Ibidem, s. 249.

cy, dojrzewanie dzieci i rozpoczynanie przez nie samodzielnego życia. W tej fazie życia człowiek dokonuje często porównania między swoimi dawnymi oczekiwaniami a poziomem ich spełniania. W wyniku tego może następować zmiana celów związanych z dalszą karierą zawodową, a czasem podejmowanie jej od nowa (tzw. kryzys środka kariery). Również typowym zjawiskiem w środkowej fazie kariery, jak wskazuje wspomniany autor, jest osiągnięcie przez pracowników plateau ich kariery zawodowej¹.

Tabela 1.2. Etapy w rozwoju kariery zawodowej na tle cyklu życia człowieka

Etap i typowy wiek	Główne działania, wydarzenia	Etapy życia
I. Przygotowanie do kariery 0–25	Rozwijanie zainteresowań, edukacja, analiza opcji zawodowych, tworzenie wizji kariery.	Dzieciństwo i dorastanie 0–25
II. Wczesna kariera 18–40	Wybór oferty pracy, oczekiwania, szok związany ze zmianą środowiska szkolnego na środowisko pracy, nabywanie doświadczenia, poznawanie zasad i ról w organizacji, osiąganie celów.	Wczesna dorosłość 18–40
III. Środkowa kariera 35–55	Ocena dotychczasowej kariery, potwierdzenie lub modyfikacja celów zawodowych, utrzymywanie osiągnięć, kryzys środka kariery, plateau kariery.	Środkowa dorosłość 40–60
IV. Późna kariera 50–emerytura	Utrzymywanie osiągnięć, przygotowywanie się do wyjścia z życia zawodowego.	Późna dorosłość od 60

Źródło: A. Poczowski, op. cit., s. 248.

Również R.W. Griffin uważa, że ludzie w trakcie swojej zawodowej pracy przechodzą przez cztery etapy². Pierwszy z nich, nazwany poszukiwaniem, jest okresem dojrzewania do decyzji o wyborze kariery i początkiem przygotowań do niej.

¹ Ibidem.

² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 762–763.

W etapie drugim – ustawienia – następuje krystalizacja zainteresowań oraz wyrobienie zawodowej tożsamości. W kolejnym, środkowym etapie kariery – utrzymania – występuje zwykle przechodzenie na wyższe stanowiska. Niektórzy pracownicy w tym okresie wchodzą w fazę stagnacji i schyłku, a inni osiągają wyrównany poziom. W ostatnim etapie – spadku – ludzie planują emeryturę i stopniowo zaczynają psychicznie wycofywać się z życia organizacji.

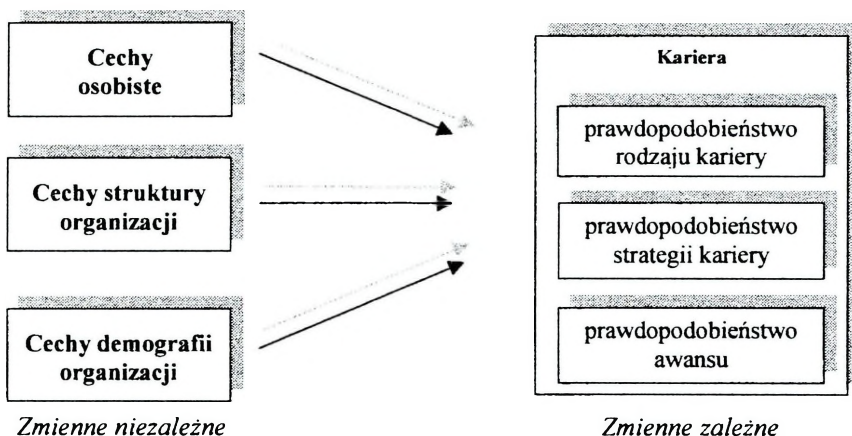
Natomiast R.A. Webber wymienia sześć faz kariery, które są związane z potrzebami ludzi. Są to: wyrwanie korzeni, osobista dojrzałość, okres przejścia, stabilizacja, potencjalny kryzys wieku średniego, ponowna stabilizacja i rozkwit¹.

Rozwój karier, ich tempo, rodzaj i strategie determinują określone czynniki, które można rozpatrywać w dwóch wymiarach: organizacyjnym i osobistym.

W pierwszym wymiarze poszukuje się odpowiedzi na pytania: Jaką politykę personalną preferują organizacje? Jakie działania kadrowe podejmują organizacje? Jak cechy organizacji wpływają na rozwój karier poszczególnych pracowników? Czy i jak organizacje wspomagają kariery pracowników? Czy kultura organizacji sprzyja karierom kierowniczym? W drugim wymiarze poszukuje się determinantów związanych z oczekiwaniami, motywacjami, ukierunkowaniem czy kompetencjami pracowników. Wynika to z tego, że każdy pracownik ma pewne oczekiwania w stosunku do organizacji, w tym dotyczące możliwości realizowania kariery. Zasadne są więc pytania: Jakie cechy osobiste, w tym kompetencje, warunkują osiąganie karier? Jakie cechy osobiste różnicują rodzaj preferowanych karier? Jakie strategie wyboru rodzaju karier są najskuteczniejsze? Przykładowy układ zmiennych (niezależnych i zależnych) opisujących związki w obszarze karier obrazuje rysunek 1.2.

¹ R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacją*, Warszawa 1996, s. 528.

Determinanty karier



Rys. 1.2. Czynniki determinujące karierę

Poznanie wymienionych determinantów ma nie tylko wartość poznawczy, ale i użyteczny, ułatwia bowiem rekrutację i selekcję takich pracowników, którzy spełniają wymagania na danym stanowisku. Jest to ważne, ponieważ kierownicy (oficerowie), którzy pełnią obowiązki na stanowisku zgodnym z ich oczekiwaniami i rzeczywistymi możliwościami, lepiej wykonują swoje obowiązki. W efekcie z jednej strony zadania wykonywane są sprawniej, z mniejszym wykorzystaniem posiadanych zasobów organizacji, a z drugiej oficerowie częściej odczuwają motywującą ich satysfakcję.

Wiedza na temat istoty i rozwoju kariery zawodowej oraz problemów, występujących w poszczególnych jej fazach jest koniecznym warunkiem skutecznego zarządzania karierą zawodową w organizacji. Awansowanie i kariery kompetentnych pracowników sprzyjają rozwojowi organizacji, motywacji osiągnięć oraz lepszemu przystosowaniu do wykonywanych zadań.

1.3. Etapy procesu zarządzania karierą

Zarządzanie karierą obejmuje planowanie karier, ich realizację, motywowanie do rozwoju zawodowego oraz kontrolę realizacji planu. Organizacje wdrażają zarządzanie karierą ze względu na następujące przyczyny:

- przyciąganie kandydatów z zewnętrznego rynku pracy, bardziej kompetentnych i z wyższymi aspiracjami (jako efekt dbałości o rozwój pracowników),
- lepsze dopasowanie kompetencji pracowników do wykonywanych zadań,
- lepsze zaspokajanie aspiracji zawodowych pracowników,
- zwiększenie motywacji pracowników wynikające z wiedzy o możliwościach ukierunkowania kariery,
- zmniejszenie fluktuacji pracowników, gdyż organizacja zapewnia im poczucie bezpieczeństwa,
- sprawniejsze rozwiązywanie tych problemów, które obniżają sprawność wykonywania zadań.

W praktyce organizacje podchodzą w sposób bardzo zróżnicowany do kwestii zarządzania karierami. W jednych organizacjach działania są zaplanowane i konsekwentnie realizowane, a w innych dorywcze, wynikające raczej z bieżących potrzeb. Działania te wynikają z założeń polityki personalnej, mniej lub bardziej świadomie prowadzonej przez kierownictwo organizacji. Opisując politykę personalną organizacji, można się posłużyć jednym z dwóch modeli: modelem sita lub modelem kapitału ludzkiego¹.

Model sita zakłada, że człowiek dorosły jest już w pełni ukształtowany i w zasadzie nie można go zmienić. Należy zatem przyjmować najlepszych kandydatów – z najlepszymi dyplomami, gdyż w ten sposób zapewnia się organizacji najlep-

¹ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1994, s. 25–26.

szych pracowników. Uznaje się, że konkurencja między pracownikami jest ważnym motywem efektywności ich działania.

W tym modelu kładzie się nacisk na konkurencję i rywalizację między 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.

Natomiast w **modelu kapitału ludzkiego** uważa się, że człowiek dorosły jest zdolny do uczenia się, jest emocjonalnie przywiązany do miejsca pracy oraz lojalny w stosunku do organizacji. Wyrażają to następujące założenia:

- człowiek z natury jest zdolny i skłonny do rozwoju,
- rozwój jest podstawowym motywem działania człowieka.

Stąd też przyjmuje się do pracy osoby o harmonijnej osobowości, skłonne do samodoskonalenia i współpracy, a kariera oparta jest na planowym rozwoju kompetencji pracowników. Organizacja dba więc o rozwój profesjonalny i osobisty pracowników oraz satysfakcję z pracy.

Osób pracujących nieefektywnie na danym stanowisku raczej się nie zwalnia, lecz szuka się odpowiedniego dla nich stanowiska.

W organizacjach wojskowych w zasadzie przeważa model kapitału ludzkiego, wynikający z:

- potrzeby dostosowywania kompetencji oficerów do wymogów zmieniających się warunków działania wojsk, w tym wymogów NATO,
- stosunkowo częstej zmiany stanowisk służby,
- długoletniego wiązania się oficerów z wojskiem.

Wymienione modele wpływają na postrzeganie przez kadrę kierowniczą potrzeby rozwoju kompetencji, planowanie i realizację zarządzania karierami pracowników oraz zakres wsparcia, jakie organizacja udziela jej członkom.

W zarządzaniu karierami, za J. Szczupaczyńskim¹, można wyróżnić cztery płaszczyzny przedstawione na rysunku 1.3.

Płaszczyznami zarządzania karierami są więc:

1. Zdefiniowanie ścieżek karier w organizacji (w siłach zbrojnych – modelu przebiegu służby). Mogą one mieć charakter normatywu lub tylko narzędzia wspomagającego projektowanie indywidualnych karier pracowniczych. W pierwszym wypadku organizacja wymaga od pracownika, aby przygotowując się do objęcia określonego stanowiska, przebył określone szczeble kariery lub odbył odpowiednie staże. Najzdolniejsi pracownicy mogą jednak awansować szybciej.

W siłach zbrojnych wiąże się to z ukończeniem przewidzianych studiów podyplomowych i kursów specjalistycznych oraz zajmowaniem określonych stanowisk służbowych.



Źródło: opracowano na podstawie J. Szczupaczyński, op. cit., s. 149.

Rys. 1.3. Płaszczyzny zarządzania karierami

¹ J. Szczupaczyński, op. cit., s. 149.

2. Planowanie karier, a więc dopasowanie aspiracji i możliwości pracownika do kadrowych potrzeb organizacji – określenie perspektyw rozwoju zawodowego, warunków, jakie pracownik musi spełnić, i pomocy, której organizacja może mu udzielić. Ważnym elementem jest adekwatne rozpoznanie możliwości rozwojowych pracownika.

3. Pomoc w rozwoju zawodowym polegająca na umożliwieniu pracownikom udziału w szkoleniach, stażach, seminariach itp.

4. Doradztwo mające na celu pomoc w rozwiązywaniu indywidualnych problemów pracowników związanych z rozwojem zawodowym.

Omówione płaszczyzny zarządzania karierami posłużyły do określenia etapów procesu zarządzania karierami pracowników (rys. 1.4).

Podstawą do opracowania planu karier powinny być ścieżka karier oraz cele zarządzania personelem wynikające z celów i planów wyższego rzędu. Plan karier powinien uwzględniać preferencje karier przez pracowników oraz, w miarę możliwości, ich aspiracje i oczekiwania. Plan ten w czasie jego implementacji powinien być monitorowany, a pracownicy powinni mieć możliwości podwyższania swoich kompetencji oraz korzystania z doradztwa personalnego. Efektem monitorowania może być korekta planu karier lub sposobów wspomagania karier.

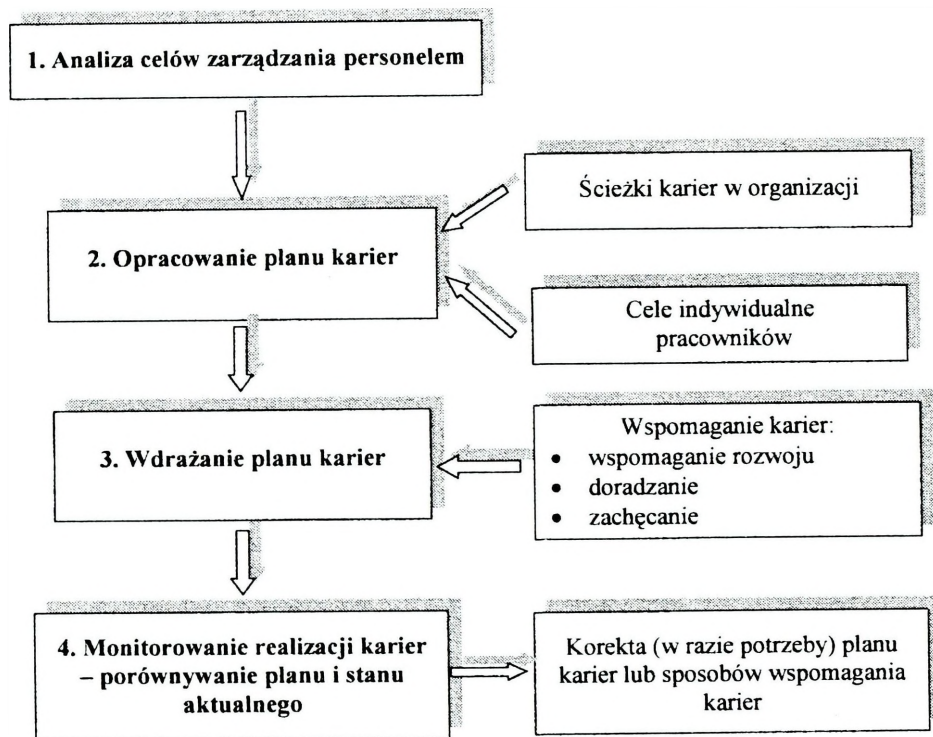
W praktyce organizacyjnej, jak wskazuje M. Kostera, wyróżnia się trzy **podejścia do planowania karier** (zarządzania karierami), wynikające z przyjęcia danego modelu polityki personalnej¹:

1. Podejście „niewidzialnej ręki” polegające na całkowitej nieingerencji organizacji w plany zawodowe uczestników. Wychodzi się z założenia, że najlepsi i najzdolniejsi i tak dadzą sobie radę, kandydaci do awansu „znajdą się sami”, a osoby, które nie mają siły przebicia, nie muszą zrobić kariery zawodowej.

¹ M. Kostera, *Zarządzanie potencjałem...*, op. cit., s. 523.

2. Podejście „poszukiwania pereł” opierające się na założeniu, że w każdej organizacji istnieje pewna nieliczna grupa osób, na które należy postawić. Zadaniem przełożonych jest wczesna identyfikacja „młodych talentów” i roztoczenie nad nimi opieki. Na ogół przedsiębiorstwa stosujące to podejście koncentrują się wyłącznie na mężczyznach do trzydziestego roku życia, sądząc, że oni wniosą największy wkład do organizacji i najsilniej zwiążą się z firmą.

3. Podejście „planowanie karier”, najbardziej nowoczesne spośród wymienionych, polegające na dążeniu do pogodzenia potrzeb i możliwości organizacji z indywidualnymi planami kariery uczestników.



Rys. 1.4. Etapy procesu zarządzania karierami

Ostatnie z wymienionych podejść – „planowanie karier” – polega na łączeniu indywidualnych planów karier pracowników z planami firmy¹. Planowanie karier, według M. Kostery, wiąże pracowników z organizacją, obniża koszty związane z rekrutacją i selekcją oraz nadmierną płynnością pracowników, ułatwia rozwój osobisty i zawodowy bez konieczności zmiany miejsca pracy. Umacnia także, jak wskazuje wspomniana autorka, kulturę organizacyjną i przyczynia się do ograniczenia destruktywnych konfliktów między celami osobistymi i zawodowymi uczestników oraz ich zadaniami organizacyjnymi (wymaganiami ról organizacyjnych)².

Planowanie karier realizują pracownicy działu personalnego przy ścisłej współpracy z kierownikami liniowymi. Zależnie od szczebla kierowania powinni oni:

- określić ścieżki kariery w organizacji i ustalić wymogi awansowania na kolejne stanowiska,
- planować kariery pracowników, uwzględniając aktualne kompetencje i ich możliwości rozwoju,
- stworzyć pracownikowi możliwości doskonalenia zawodowego sprzyjające karierze.

Powyższe działania wpływają na motywację do pracy i rozwoju. Jest ona tym silniejsza, w im większym stopniu cele zawodowe pracowników są zgodne z celami organizacyjnymi. Jeśli występuje dysonans między tymi celami, zmniejsza się zaangażowanie pracowników w realizację celów organizacji. Ponadto pracownicy pragną mieć poczucie wpływu na przebieg własnej kariery, a zarządzanie karierami temu sprzyja. Stąd też w organizacjach kariera zawodowa powinna być przedmiotem zainteresowania zarówno pracowników, jak i ich przełożonych.

¹ Ibidem, s. 524

² Ibidem.

Przykładowe **sposoby wspomagania karier** kierowniczych przez organizacje mogą być następujące¹:

1. Upowszechnianie informacji na temat możliwości awansu lub zmiany stanowisk. Często stan wiedzy na ten temat wśród pracowników jest bardzo niski lub wiedza ta jest nieprawdziwa. Właściwa informacja rozwija wśród pracowników pozytywne nastawienia wobec rozwoju zawodowego i pomaga najzdolniejszym osobom odnaleźć satysfakcjonujące możliwości awansu.

2. Tworzenie pracowni badań predyspozycji zawodowych lub własnych ośrodków typu Assessment Centre, do których kierowani są pracownicy w celu diagnozowania ich możliwości zawodowych.

3. Organizowanie warsztatów poświęconych problematyce karier zawodowych.

4. Okresowa rotacja stanowisk, mająca na celu poszerzenie doświadczeń zawodowych pracowników przygotowywanych do awansu oraz sprawdzenie ich umiejętności radzenia sobie w różnych środowiskach pracy i z różnymi zadaniami.

5. Szkolenie kadry kierowniczej w zakresie zarządzania karierami.

1.4. Kształtowanie własnej kariery

W poprzednim podrozdziale stwierdzono, że rolą organizacji jest wspomaganie pracowników w ich rozwoju zawodowym, a tym samym w rozwoju karier przez sprawne zarządzanie karierą, w tym usuwanie pojawiających się barier. Jednak odpowiedzialność za wyniki tego rozwoju ponosi przede wszystkim sam pracownik. Jak zauważył P. Drucker: „Rozwój jest zawsze rozwojem osobistym. Nie ma nic bardziej absur-

¹ J. Szczupaczyński, op. cit., s. 153.

dalnego niż założenie, że to firma odpowiada za rozwój człowieka. Odpowiedzialność tę ponosi każdy indywidualnie, w zależności od swoich zdolności i wysiłku”¹. Stąd też każdy pracownik, każdy oficer w siłach zbrojnych, powinien również świadomie wybierać stanowiska pracy, planować i kształtować swoją karierę oraz swój rozwój, czyli zarządzać własną karierą.

Wyróżnić można – w wymiarze osobistym – dwa podstawowe determinanty karier:

- preferencje osobiste,
- działania, jakie podejmują pracownicy, aby osiągnąć określony poziom kariery.

Preferencje osobiste wpływają na wybór rodzaju karier, np. kierowniczych lub specjalistycznych itp. Natomiast działania pracowników wpływają na tempo awansowania w organizacji (poziome i pionowe). Tymi działaniami mogą być: podwyższanie umiejętności, dobre wykonywanie obowiązków, poszukiwanie wpływów itp.

Wybór rodzaju kariery i związanego z tym wyborem kierunku kształcenia jest najłatwiejszy wówczas, gdy dana osoba już w dzieciństwie ujawnia szczególne zdolności w określonym kierunku, np. kierowniczym, dowódczym, technicznym. Jednak trafne rozpoznanie w pracy tych zdolności, a szczególnie zdolności kierowniczych, jak wskazuje Z. Pietrański, przychodzi zwykle znacznie później niż odkrycie uzdolnień specjalnych w dziedzinie chemii, historii itp.² Tu bowiem o postępach i sukcesach decyduje praktyka kierowania.

U podstaw decyzji pracowników o wyborze określonej ścieżki kariery zawodowej znajduje się również postrzeganie

¹ Cyt. za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 474.

² Z. Pietrański, op. cit., s. 183.

kariery jako wartości autotelicznej lub jako drogi do zaspokajania określonych potrzeb¹ (rys. 1.5).

Wybór kariery zależy więc także od oczekiwań, jakie związane są z karierami, np.: zwiększeniem możliwości własnego rozwoju, uzyskaniem większej władzy, prestiżu, dochodów, odpowiedzialności, zwiększeniem samodzielności, wykonywaniem bardziej interesującej pracy.

Cele autoteliczne	Uzyskanie większych uprawnień i odpowiedzialności w zakresie wykonywania zadań	Uczestnictwo w zespole wyznaczającym kierunki zmian w siłach zbrojnych
Cele instrumentalne	Awans na stanowisko dowódcy batalionu	Awans na stanowisko dowódcy brygady
	Cele o krótkim przedziale czasowym	Cele o długim przedziale czasowym

Rys. 1.5. Przykładowy układ celów kariery zawodowej dla dowódcy kompanii

E. Schein, poszukując przyczyn kierunków karier u wybranych osób, dokonał analizy motywów zmian kolejnych miejsc i rodzajów pracy oraz wykorzystywania lub odrzucania otwierających się możliwości awansu. Stwierdził, że kierunek kariery wynika ze zróżnicowania właściwości indywidualnych ludzi – **trwałych ukierunkowań**.² Według E. Scheina, jak przedstawia Z. Pietrański, u podstaw karier zawodowych mogą leżeć³:

1. **Ukierunkowanie na zarządzanie.** Celem zawodowym staje się wówczas zdobycie nowych doświadczeń w zakresie

¹ A. Poczowski, op. cit., s. 251.

² Por. Z. Pietrański, op. cit., s. 186–187. Zob. M. Kostera, op. cit., s. 525.

³ Ibidem.

zarządzania, rozwinięcie zdolności i umiejętności kierowania ludźmi, przywództwa, podejmowania decyzji, a także zwiększanie zakresu władzy i dążenie do sukcesu finansowego. Jednostka o tym ukierunkowaniu wyróżnia się:

- kompetencją interpersonalną, czyli posiada umiejętności przewodzenia, nadzorowania, manipulowania ludźmi, kierowania ich działaniami na realizację celów danej organizacji,
- umiejętnościami analitycznymi, które pozwalają rozwiązywać złożone problemy w warunkach niedoboru informacji i niepewności,
- zrównoważeniem emocjonalnym, dzięki któremu konflikty i napięcia interpersonalne nie tyle dezorganizują działanie (jak to zdarza się niektórym osobom) i powodują wyczerpanie, ile pobudzają do działania.

Człowiek o takich cechach szuka kariery kierowniczej i dobrze się czuje, jeżeli może działać w roli szefa czy organizatora działania.

2. Ukierunkowanie techniczne (funkcjonalne). Wyraża się ono w zainteresowaniu techniczną, fachową stroną wykonywanej pracy z pominięciem jej aspektów kierowniczych. Jednostka obdarzona takim ukierunkowaniem unika stanowisk kierowniczych, a jeśli już zostanie powołana na kierownika, nadal pociąga ją profesjonalna, a nie organizacyjna strona pracy.

3. Ukierunkowanie na bezpieczeństwo. Osoba o takim nastawieniu kieruje się przede wszystkim potrzebą bezpieczeństwa i stabilizacji oraz umocnienia własnej pozycji w organizacji. Zwykle trzyma się przez całe życie jednej organizacji, jest z nią emocjonalnie związana. Nie opuszcza jej dla sprawdzenia swoich kompetencji gdzie indziej, lecz za poczucie bezpieczeństwa płaci rezygnacją z nowych doświadczeń i szans. Nie robi też wielkiej kariery kierowniczej w swej organizacji, kierowanie bowiem wymaga podejmowanie ryzyka, którego nie znosi.

4. **Ukierunkowanie twórcze.** W tym przypadku podstawowym motywem aktywności zawodowej jest dążenie do wynalezienia lub zorganizowania czegoś nowego. Osoby te chętnie poszerzają wiedzę o sobie i organizacji, dostrzegają problemy i rozwiązują je, dążą do wprowadzenia zmian, innowacji itd. Są zwykle mobilne i pozytywnie nastawione do podwyższania kwalifikacji oraz do awansu poziomego. Większość z nich satysfakcjonuje stanowisko doradcy.

5. **Nastawienie na autonomię i niezależność.** Osoby o tym nastawieniu dążą do poszerzania marginesu własnej swobody, uwolnienia się z więzów i ograniczeń (związanych np. z biurokracją i autokratyzmem przełożonych). Osoby silnie nastawione na niezależność nie poszukują jednak stanowisk kierowniczych.

E. Schein stwierdził również, że ludzi nastawionych na niezależność łączy z grupą ukierunkowaną twórczo nie tylko potrzeba autonomii, lecz także chęć odczuwania, że to, czego dokonali, jest ich własnym dziełem, zależnym od ich osobistej kompetencji i pracy¹. Istotna różnica między nimi polega na tym, że ludzie nastawieni twórczo są zdecydowanie przejęci i zaabsorbowani jakimś dziełem lub przedsięwzięciem. Natomiast „poszukiwacze autonomii” zabiegają przede wszystkim o swobodę i możliwość polegania na sobie.

Powyższa klasyfikacja nasuwa pytanie: jakie cechy posiadają kierownicy świadomie realizujący swoją karierę? Jak wskazuje J.E. Karney, pracownicy dążący do kariery charakteryzują się przede wszystkim wysoką motywacją osiągnięć, odpowiedzialnością, silną potrzebą samorealizacji i umiejętnością radzenia sobie z trudnymi problemami². Potrzeba osiągnięć na niższych szczeblach jest jednym z warunków powodzenia. Jednak w miarę przesuwania się ku szczytom hierar-

¹ Por. Z. Pietrański, op. cit., s. 189.

² J.E. Karney, *Człowiek i praca*, Warszawa 1999, s. 150.

chii organizacyjnej większe szanse zyskują ludzie powodowani potrzebą władzy. Wynika to stąd, jak wyjaśnia wspomniana autorka, że kierownik opanowany wyłącznie potrzebą osiągnięć działa i planuje na stosunkowo krótkie odcinki czasu. Skupia się na bieżącej pracy, a nie na zabiegach o kontakty personalne i sojusze, które są również istotne dla zwiększenia szans awansowania na najwyższe stanowiska.

Podobnie ujmuje to zagadnienie Z. Pietrasiński¹. Zauważa on, że kierownicy dbający o rozwój własnej kariery są bardziej aktywni od przeciętnych pracowników, więcej sił i czasu poświęcają pracy zawodowej. Osoby te zwykle posiadają umiejętność wchodzenia w sojusze formalne i nieformalne z innymi ludźmi. Czynnika tego nie doceniają natomiast osoby przekonane o tym, że sukces mogą zawdzięczać jedynie własnej pracy i zawodowym osiągnięciom.

Powyższe konstatacje i wnioski oraz analiza literatury przedmiotu pozwoliły na określenie istotnych właściwości kierowników, od których mogą zależeć ich kariery kierownicze (rysunek 1.6).

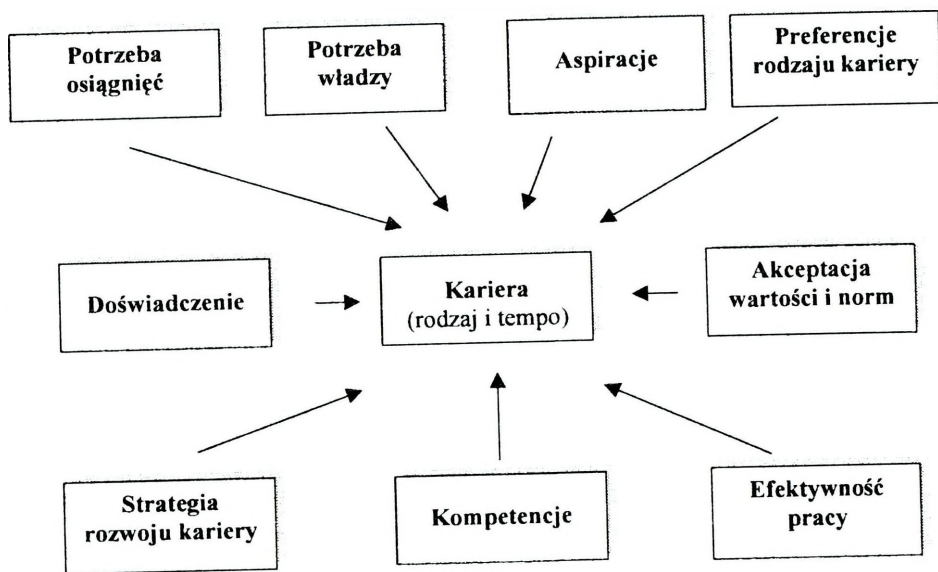
Tymi czynnikami są: potrzeba osiągnięć, potrzeba władzy, aspiracje, preferencje typu kariery, doświadczenie, akceptacja wartości i norm kulturowych, strategia rozwoju kariery (działania na rzecz rozwoju kariery), kompetencje oraz efekty pracy.

Z powyższych treści wynika ponadto, że kierownik lub dowódca, który chce wpływać na własną karierę zawodową, powinien podejmować określone działania. Do nich mogą należeć²:

- komunikowanie przełożonym i osobom wpływowym chęci awansowania,

¹ Z. Pietrasiński, op. cit., s. 196.

² A. Pochtowski, op. cit., s. 250.



Rys. 1.6. Czynniki wpływające na kariery kierownicze

- komunikowanie przełożonym wizerunku pracy, którą chce wykonywać, m.in. zawody, stanowiska pracy, warunki pracy,
- kształtowanie pozytywnego wizerunku samego siebie, obejmującego wartości, zainteresowania, aspiracje, poziom kompetencji i styl życia,
- ustalanie i wybieranie realistycznej drogi kariery,
- zapewnianie sobie informacji zwrotnych na temat postrzegania jego działań przez przełożonych i kolegów w celu ewentualnej modyfikacji działania,
- radzenie się przełożonych i starszych kolegów, zyskiwanie ich życzliwości i uznania,
- obserwowanie tych zachowań, które w organizacji są nagradzane i prowadzą do kariery.

Natomiast Cz. Dęga zwraca uwagę, że karierę ułatwia zmiana stanowiska pozwalająca uzyskiwać nowe umiejętności i doświadczenia¹.

Zarządzanie własną karierą wymaga więc od oficera również przyjmowania odpowiedzialności za planowanie własnej kariery zawodowej oraz za kształtowanie właściwej współpracy z przełożonym.

1.5. Kryteria kariery opartej na kompetencjach

1.5.1. Identyfikacja i klasyfikacja kryteriów kariery

Organizacje powinny dążyć do określenia takich kryteriów awansowania, które z jednej strony uznawane są za sprawiedliwe przez ogół pracowników, a z drugiej są wskaźnikami sprawności wykonywania zadań na danym stanowisku. Dlatego organizacje często starają się sformalizować proces realizacji karier, ustalając szereg kryteriów, których stosowanie pozwala wyselekcjonować pracowników najbardziej pożądanym na danym stanowisku. Również w siłach zbrojnych kadra kierownicza i naukowa dąży do ustalenia i implementowania takich kryteriów, które pozwolą wyznaczać na kolejne stanowiska kompetentnych dowódców (rys. 1.7).

W przypadku stanowisk istotnych dla funkcjonowania organizacji pożądane jest określenie kryteriów na podstawie wyników badań nad determinantami sprawnej pracy kierowników w konkretnej organizacji i na konkretnych stanowiskach (rys. 1.7). Determinanty te są następnie traktowane jako kryteria, które bierze się pod uwagę przy wyznaczaniu na stanowiska pracy. Tymi determinantami mogą być cechy osobo-

¹ Cz. Dęga, op. cit., s. 172.

wości, pewne krytyczne umiejętności, specyficzne zachowania lub też określone osiągnięcia.

W trakcie planowania karier oraz oceny kandydatów na dane stanowisko kierownicze zadaje się pytanie: czy dana osoba będzie sprawnie realizowała otrzymywane zadania? Zakładając, że istnieje korelacja między efektami pracy a kompetencjami, poszukuje się osoby o kompetencjach zbliżonych do tych, które są wymagane na danym stanowisku pracy.

Wymagane kompetencje (wiedza, umiejętności, zdolności, cechy osobowości) określa się na podstawie analizy stanowiska pracy – analizy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Wynikiem analizy jest pożądaný profil kompetencji kierowniczych. Rola organizacji polega wtedy na awansowaniu takiej osoby, której profil jest zbliżony do profilu wymaganego¹.

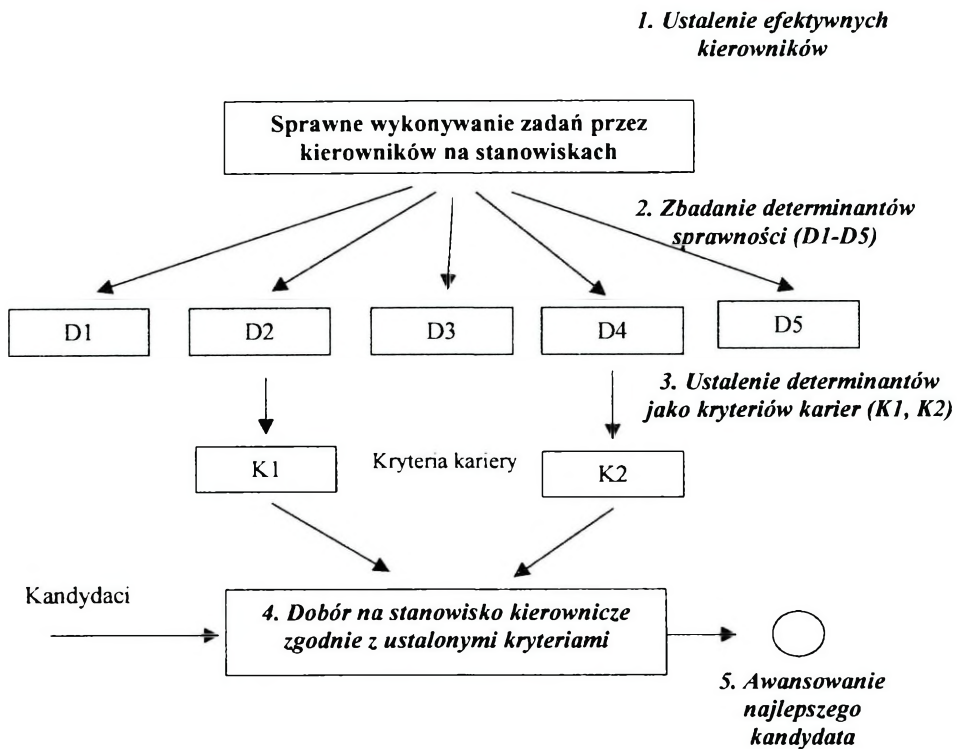
Pojawia się jednak problem wskaźników kompetencji danej osoby. Tym wskaźnikami w praktyce organizacyjnej są:

1. Efekty pracy na poprzednim stanowisku, odzwierciedlane w bieżącej ocenie jakości i liczby wykonywanych zadań oraz ocenie (ocenach cząstkowych) w opinii okresowej.

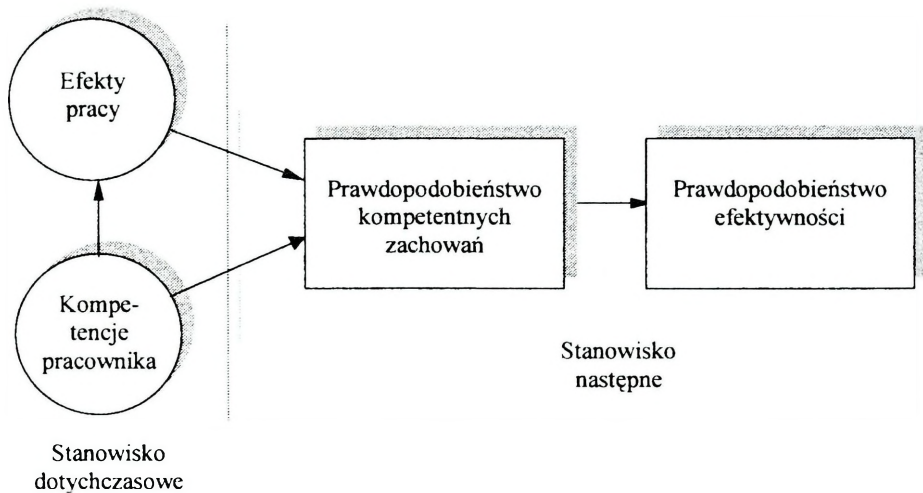
2. Konkretné umiejętności, zdolności, cechy osobowe, odzwierciedlone w zachowaniach, jakimi wykazywał się kierownik na dotychczasowym stanowisku pracy.

Jak wiadomo, istnieje jednak zależność między kompetencjami i efektami pracy – efekty są zdeterminowane przez kompetencje, co obrazuje rysunek 1.8.

¹ Zob. G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa 2004, s. 154–159.



Rys. 1.7. Ustalenie i implementacja kryteriów kariery kierowniczej



Rys. 1.8. Kompetencje jako determinant efektów pracy

Kompetencje danej osoby oraz efekty pracy na dotychczasowym stanowisku mogą więc być wysoce prawdopodobnym wyznacznikiem efektów jej pracy na kolejnym stanowisku. Jednak należy wziąć pod uwagę dwa zastrzeżenia:

1. Nowe stanowisko wymaga zwykle dodatkowych kompetencji, których osoba dotychczas efektywna może nie posiadać.

2. Kompetencje nie są jedynym determinantem efektów pracy. Są nimi również warunki pracy, kultura organizacyjna, styl pracy przełożonych oraz kompetencje podwładnych.

Mogą więc wystąpić sytuacje, w których kierownik posiada stosowne kompetencje, ale nie osiąga zakładanych efektów pracy. Zwracają na to uwagę A. Gick i M. Tarczyńska¹ (rys. 1.9), którzy wyróżniają cztery możliwe sytuacje w układzie kompetencje – efektywność:

1. Wysokie kompetencje – wysoka efektywność pracownika.
2. Wysokie kompetencje – niska efektywność pracownika.
3. Niskie kompetencje – wysoka efektywność pracownika.
4. Niskie kompetencje – niska efektywność pracownika.

Efektywność	wysoka	3. Potrzeba rozwoju?	1. Preferowana sytuacja
	niska	4. Skierować do innej pracy?	2. Problem z motywacją?
		niskie	wysokie
		Kompetencje	

Źródło: A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, Warszawa 1999, s. 143.

Rys. 1.9. Macierz kompetencji/efektywności

¹ A. Gick, M. Tarczyńska, op. cit., s. 143.

Brak związku między kompetencjami a efektywnością pracownika (kwadrat 3) autorzy tłumaczą szczęściem lub dużym wysiłkiem pracownika oraz, w wypadku kwadratu 2, niską motywacją.

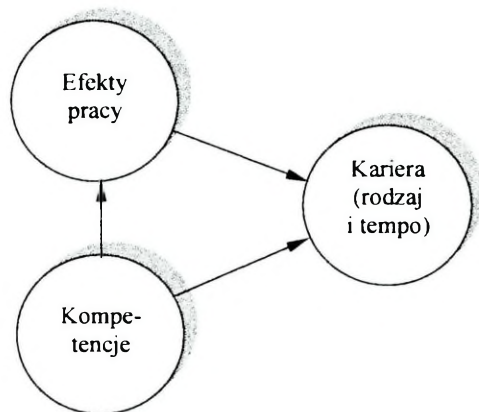
Częściej jednak zdarzą się sytuacje, w których istnieje związek między kompetencjami a efektami pracy (kwadrat 1 i 4). Na przykład korelacja między poziomem kompetencji a efektami pracy pracowników handlowych kształtuje się na poziomie 0,5¹.

Oczywiście najbardziej pożądanym jest układ wysokie kompetencje – wysokie efekty pracy (kwadrat 1). Natomiast niskie kompetencje przejawiające się niskimi efektami w pracy (kwadrat 4) skłaniają do rozważania zmiany stanowiska przez pracownika na inne, lepiej dopasowane do jego wiedzy i umiejętności.

Z powyższych konstatacji wynika, że dotychczasowe kompetencje, którymi wykazywał się kierownik oraz efekty jego pracy są predyktorami o zmiennej wartości. Im bardziej nowe stanowisko różni się od dotychczasowego (obowiązkami, uprawnieniami, odpowiedzialnością), tym mniejszą wartość predykcyjną mają dotychczasowe efekty pracy i kompetencje. Ponadto działanie, nawet oparte na wysokiej wiedzy, nie zawsze ma charakter racjonalny.

Niemniej jednak kompetencje, a dokładniej konkretne składniki kompetencji – umiejętności, zdolności, cechy osobowości – oraz efekty pracy powinny być kryteriami kariery w organizacjach, w tym również w siłach zbrojnych (rys. 1.10).

¹ A. Gick, M. Tarczyńska, op. cit., s. 143.



Rys. 1.10. Kompetencje i efekty pracy jako kryteria kariery

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że organizacje stosują różne **kryteria wyznaczania na stanowiska**, będące składnikami kompetencji lub też wskaźnikami ich występowania. Do tych kryteriów najczęściej należą:

- poziom wiedzy, umiejętności, postawy,
- cechy osobowe – inteligencja, motywacja, temperament, poczucie kontroli itd.,
- osiągnięte wyniki, poziom wykonywanych zadań,
- kwalifikacje formalne – wykształcenie, ukończone studia i kursy,
- staż pracy,
- doświadczenie zawodowe – staż pracy na określonych stanowiskach,
- posiadany potencjał rozwojowy (możliwości dalszego rozwoju),
- oceny w opinii okresowej, jako wskaźnik wcześniej wymienianych osiągnięć w pracy.

W literaturze przedmiotu te kryteria (wyznaczania na stanowiska, oceny wyników pracownika¹) grupuje się, biorąc pod uwagę pożądaną sprawność i wykształcenie, rezultaty działania indywidualnego lub grupowego, zachowania i cechy osobowości². Wyodrębnia się więc następujące **grupy kryteriów**³:

- kwalifikacyjne,
- efektywnościowe,
- behawioralne,
- osobowościowe.

Omawiając je w kontekście kompetencji, można stwierdzić, że kryteria kwalifikacyjne i osobowościowe bezpośrednio bazują na kompetencjach zawodowych (składnikach kompetencji), natomiast kryteria efektywnościowe i behawioralne opierają się na kompetencjach pośrednio. Jak już pisano, można bowiem wnioskować, że osoba efektywna czy cechująca się określonymi pozytywnymi zachowaniami ma stosowne kompetencje. Jednak z drugiej strony brak efektów nie świadczy jeszcze o braku kompetencji.

Kryteria kwalifikacyjne obejmują ogół wiedzy i umiejętności nabytych w szkole, uczelni, na kursach, w ramach samokształcenia oraz w toku wykonywanej wcześniej pracy, umożliwiających wykonywanie czynności na danym stanowisku pracy. Należą do nich m.in.: wykształcenie, doświadczenie, nawyki, zdrowie, znajomość języków obcych, umiejętności merytoryczne (posługiwanie się komputerem, urządzeniami technicznymi, znajomość przepisów prawa, wygląd ze-

¹ Przyjęto, że skoro ocena pracy pracownika jest kryterium wyznaczania na stanowiska, to kryteria tej oceny są również kryteriami kariery.

² Zob. S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Poznań 2001, s. 229.

³ T. Oleksyn, *Systemy ocen i rozwoju zawodowego pracowników*, Warszawa 1994, s. 19.

wewnętrzny, znajomość technik zarządzania) oraz umiejętności społeczne (pracy z ludźmi, negocjowania).

Kryteria osobowościowe obejmują względnie stałe cechy psychiki człowieka, które są istotne z punktu widzenia wymogów stanowisk pracy. Uwzględnienie cech osobowości w ocenianiu pracowników oraz wyznaczaniu na stanowiska wynika z przekonania o istnieniu zależności między stopniem rozpoznania predyspozycji psychicznych pracowników do wymogów konkretnych stanowisk pracy a efektywnością wykonywanej przez nich pracy¹.

Kryteria efektywnościowe obejmują wyniki pracy jako:

- rezultat wykonywanych czynności – liczba wykonanych zadań ich jakość i terminowość,
- sprawność wykonania czynności (prawidłowość procedur, koszty realizacji zadań, uzyskane oszczędności).

Najważniejszą i najtrudniejszą zarazem sprawą w przypadku kryteriów efektywnościowych jest ustalenie sposobu pomiaru efektywności pracy na poziomach: indywidualnym, zespołowym lub całej organizacji. Jeżeli pomiar efektywności odnosi się do jednostek organizacyjnych lub całej organizacji przedsiębiorstwa, może służyć ocenie kierowników poszczególnych szczebli zarządzania.

Kryteria behawioralne służą do oceniania zachowań pracowników lub zespołów. Uzasadnienie ich stosowania wynika przede wszystkim z faktu, że na wielu stanowiskach pracy (nauczyciel, instruktor, dowódca, aktor) trudne lub niemożliwe jest mierzenie efektów pracy. Dlatego dąży się do określenia specyficznych zachowań, które powinny sprzyjać efektywności pracy. Mogą nimi być np. staranność w wykonywaniu zadań, wytrwałość i systematyczność w działaniu, odwaga, uczciwość, lojalność, gotowość doskonalenia zawodowego, stosunek do przełożonych i współpracowników.

¹ Ibidem, s. 37.

W przypadku **kryteriów psychologicznych** (osobowościowych), jak wskazuje L. Zbiegień-Maciąg¹, w organizacjach uwzględnia się również:

1. Cechy intelektualne:

- sprawność myślenia,
- „głębia myślenia”, np. refleksyjność, wnikliwość, stereotypowość, powierzchowność myślenia,
- zdolności twórcze,
- zdolności przewidywania,
- zdolność wyrażania się,
- zdolność rozumienia pojęć.

2. Cechy emocjonalne:

- reaktywność (słaba – silna),
- stałość emocjonalna (niska – wysoka),
- ufność, szczerowość – podejrzliwość, ostrożność,
- temperament,
- niezależność emocjonalna, odporność na naciski,
- odporność na frustracje i stresy.

3. Kontakt interpersonalny:

- dominujące nastawienia: na siebie, na ludzi, na zadania,
- prospołeczność czy egocentryzm,
- poziom i trafność samooceny,
- rozumienie zachowań ludzi, empatia.

Szczególnie dużą wartość predykcyjną zarówno w rozwoju karier, jak i doborze kandydatów w procesie rekrutacji i selekcji kierowników ma koncepcja „**Wielkiej piątki**” – koncepcja struktury cech osobowości człowieka. Stanowi ona zbiór współwystępujących cech opisujących określone działa-

¹ L. Zbiegień-Maciąg, *Psychologia i socjologia zarządzania w nowoczesnej firmie*, [w:] *Psychologia i socjologia zarządzania*, pod red. B. Wiernka, Kraków 1998, s. 20.

nia człowieka. Podstawowymi **cechami struktury osobowości**, opisanymi za S. Jarmużem, są¹:

1. Ekstrawersja dotycząca społecznego funkcjonowania człowieka. Określa jakość i intensywność interakcji społecznych, poziom aktywności, potrzebę stymulacji, zdolność do zabawy. Osoby o wysokim natężeniu cechy (ekstrawertycy) charakteryzują się aktywnością, rozmownością, towarzyskością, są optymistyczni i otwarci na ludzi. Z kolei niskie natężenie cechy (introwertycy) znamionuje chłód, wstrzemięźliwość oraz trzymanie się na uboczu.

2. Ugodowość związana z jakością ustosunkowań do ludzi – od współczucia i życzliwości do postawy antagonistycznej. Wysokie natężenie cechy charakteryzuje ludzi chętnych do pomocy, skłonnych do wybaczenia, mających pogodny usposobienie. Niskie natężenie cechuje ludzi podejrzliwych, złośliwych, cynicznych.

3. Sumienność odnosząca się do zadaniowej sfery życia człowieka. Jest szczególnie ważna w opisie życia zawodowego. Człowiek o wysokim stopniu sumienności opisany jest jako zorganizowany, odpowiedzialny, ambitny i wytrwały. Natomiast niska sumienność charakteryzuje człowieka, który jest mało odpowiedzialny, leniwy, o słabej woli, nastawiony hedonistycznie.

4. Stabilność emocjonalna (neurotyzm) odnosi się do emocjonalnej sfery reagowania oraz realizmu w myśleniu i odporności na stres. Osoby stabilne emocjonalnie są zarazem opanowane, pewne siebie, odporne na stres, realistyczne w myśleniu. Ich przeciwieństwem są jednostki niestabilne emocjonalnie (neurotyczne), które wykazują niepewność, hipochondryczność oraz małe opanowanie w sytuacjach zagrożenia.

5. Otwartość na doświadczenia odzwierciedlające tendencję do poszukiwania nowych doświadczeń oraz tolerancję na

¹ S. Jarmuż, *Zastosowanie modelu „Wielkiej piątki”*, [w:] *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, pod. red. T. Witkowskiego, Kraków 2000, s. 159–160.

nowe wydarzenia czy fakty. I tak: ludzie otwarci na doświadczenia są określani jako inteligentni, twórczy, o szerokich horyzontach, kulturalni. Na przeciwnym biegunie znajdują się osoby konwencjonalne, przyziemne, mało inteligentne.

Jak wynika z wielu badań, wymienione cechy osobowości są dobrymi predyktorami wysokiej lub niskiej efektywności pracowników w różnych grupach zawodowych¹. Sumiennosc (wytrwałość, dokładność, odpowiedzialność, pracowitość) i stabilność emocjonalna determinują osiąganie celów wszystkich działań. Ekstrawersja i ugodowość są pożądane u kierowników i innych osób wymagających kontaktów społecznych. Natomiast niestabilność emocjonalna (neurotyzm), charakteryzowana takimi czynnikami, jak nerwowość, niepokój, samoobwinianie się, brak opanowania, utrudnia realizację zadań².

Kryteriów doboru kierowników dostarczają również opisy skutecznych kierowników. Na przykład B.R. Kuc³ wskazuje, że kandydat na kierownika powinien posiadać wiedzę merytoryczną i doświadczenie praktyczne oraz takie cechy osobowościowe, jak: odporność na zmęczenie, zdolność do wykonywania zróżnicowanych zadań, zdolność pracy do w nienormowanym czasie, wysoka motywacja do pracy, silna potrzeba osiągnięcia prestiżu, potrzeba władzy, potrzeba samorealizacji, a także zamiłowanie do ryzyka. Podkreśla również rolę umiejętności słuchania innych, wczuwania się w motywy, postawy i uczucia innych ludzi oraz rozumienia, dlaczego zachowują się w określony sposób. Autor ten zwraca także uwagę na potrzebę posiadania określonych kwalifikacji i umiejętności intelektualnych, do których zaliczył szybkość uczenia się oraz dobrą orientację w otoczeniu prawnym i społecznym organizacji. Ponadto uważa, że kierownik powinien się charaktery-

¹ Ibidem, s. 165.

² Ibidem.

³ B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa 1999, s. 56–58.

zować solidnym ogólnym wykształceniem w zakresie ekonomii, socjologii, nauk politycznych i prawa, co pozwoli mu na obiektywniejszą interpretację faktów oraz formułowanie wniosków i stawianie pytań dotyczących funkcjonowania organizacji. Ułatwi to również kierownikowi korzystanie z pomocy specjalistów i konsultantów, kierowanie specjalistami z różnych dziedzin, wykorzystywanie nowych metod działania i narzędzi pracy. Kierownik powinien też sprawnie korzystać z osobistych zasobów, do których wspomniany autor zaliczył: czas, energię, zaufanie i autorytet.

Interesującą propozycję kryteriów oceny kadry kierowniczej oraz wskaźników, które mogą być pomocne również przy doborze na stanowiska kierownicze, przedstawił J. Sztumski¹. Zaprezentowano je w tabeli 1.3. Autor ten przyjął następującą punktację dla poszczególnych stopni każdej spośród wymienianych właściwości:

- 1 punkt – niedostateczny,
- 2 punkty – poniżej przeciętnego,
- 3 punkty – przeciętny,
- 4 punkty – powyżej przeciętnego,
- 5 punktów – wysoki.

Po dokonaniu oceny danej osoby ustala się sumę punktów, wynikającą z sumowania wartości poszczególnych wskaźników wyróżnionych właściwości według podanej tabeli. Suma uzyskanych punktów przez ocenianą osobę jest syntetycznym, czyli uogólniającym ujęciem jej sylwetki intelektualnej, zawodowej i moralnej. Przyjmowane są następujące ustalenia:

- osoby, które uzyskały nie więcej niż 20 punktów uznawane są za takie, które nie mają wymaganych kwalifikacji do tego, aby mogły zajmować określone stanowisko kierownicze;

¹ J. Sztumski, *Opiniowanie pracowników*, Radom 1997, s. 39–44.

Tabela 1.3. Wskaźniki i wartości punktowe właściwości kadry kierowniczej

Właściwości	Wskaźniki	Liczba punktów
1. Zdolności organizacyjne	a) nie potrafi nawet zorganizować własnego stanowiska pracy b) potrafi zorganizować tylko własne stanowisko pracy c) potrafi zorganizować własne stanowisko pracy oraz zaplanować to, co jest niezbędne do wykonywania zadań d) umie organizować i planować pracę zespołu e) nie tylko umie organizować i planować pracę zespołu, ale także sprawnie kierować tą pracą	1 2 3 4 5
2. Poczucie odpowiedzialności nie tylko za siebie	a) unika wszelkiej odpowiedzialności za skutki swoich decyzji b) odpowiedzialność traktuje jak zło konieczne, gdy tylko może, to przerzuca odpowiedzialność na innych c) podejmuje decyzje tylko wtedy, gdy musi, i to w granicach swoich uprawnień formalnych d) podejmuje decyzje w granicach formalnych i fachowych uprawnień e) szukając najlepszych rozwiązań ze względu na interes zakładu pracy, jest gotów przyjąć odpowiedzialność za podjęte decyzje	1 2 3 4 5
3. Chłonność intelektu i zdolność do ewaluacji danych	a) z trudnością przyswaja sobie zadania b) łatwo przyswaja sobie zadania c) łatwo przyswaja sobie otrzymane polecenia i instrukcje d) umie właściwie interpretować i stosować otrzymane instrukcje e) nie tylko właściwie interpretuje i stosuje otrzymane instrukcje, ale także przejawia własną inicjatywę i krytycyzm	1 2 3 4 5
4. Inicjatywa w planowaniu, koordynowaniu i kontrolowaniu pracowników	a) nie przejawia żadnej inicjatywy b) przejawia inicjatywę tylko w typowych sytuacjach c) wykazuje inicjatywę w sytuacjach trudnych i złożonych d) wykazuje inicjatywę w poszukiwaniu nowych rozwiązań e) wykazuje inicjatywę w zakresie wdrożeń nowych rozwiązań	1 2 3 4 5

Właściwości	Wskaźniki	Liczba punktów
5. Wyrwałość w dążeniu do realizacji zadań zespołowych	a) łatwo zraża się do wszelkich zadań b) realizuje swoje zadania, jeżeli nie napotka trudności c) realizuje swoje zadania bez względu na trudności d) chętnie podejmuje i z uporem realizuje zadania trudne e) pomimo trudności nie tylko realizuje swoje zadania wzorowo, ale jest skłonny podejmować nowe	1 2 3 4 5
6. Poprawny stosunek do podwładnych	a) podwładnych traktuje „jak rzeczy”, nie liczy się z godnością, uczuciami, opiniami, budzi lęk – nie sympatię b) stara się być sprawiedliwy w ocenie, ale nie wobec wszystkich, przypisuje sobie zasługi innych c) jest równy wobec wszystkich w wymaganiach i ocenie d) jest równy wobec wszystkich, pomaga podwładnym w przewyżnianiu ich braków e) jest równy i lojalny wobec wszystkich, cieszy się osobistym autorytetem i sympatią podwładnych	1 2 3 4 5
7. Spolegliwość	a) nie można na nim polegać b) nieraz można na nim polegać c) można na nim zawsze polegać d) wykona wszystko, co należy do jego obowiązków, nie czekając na polecenia e) jest niezawodny w wykonywaniu swoich obowiązków bez względu na przeszkody	1 2 3 4 5
8. Staranność	a) jest mało staranny przy wykonywaniu swoich obowiązków b) dba głównie o efekty ilościowe, jakość pracy jest przez niego niedoceniana c) niekiedy stara się uzyskać dobre rezultaty d) pracę wykonuje na ogół starannie i nie powtarza błędów e) obowiązki swoje wykonuje wzorowo, dbając o efekty ilościowe i jakościowe	1 2 3 4 5
9. Stosunek do przełożonych	a) jest zdyscyplinowany i niełojalny b) czasem stara się być zdyscyplinowany i lojalny	1 2

Właściwości	Wskaźniki	Liczba punktów
	c) jest zawsze zdyscyplinowany i lojalny	3
	d) jest zawsze zdyscyplinowany i lojalny gdy ma inne zdanie, to mówi jawnie	4
	e) wyjątkowo zdyscyplinowany i lojalny krytyczny, ale gotów uznać argumenty innych	5
10. Umiejętność współpracy z zespołami ludzi	a) nie umie z nikim współpracować	1
	b) współpracuje tylko z niektórymi osobami swego zespołu	2
	c) współpracuje ze wszystkimi	3
	d) umie współpracować i pokonywać to, co przeszkadza we współpracy	4
	e) umie zorganizować współpracę kilku zespołów i przewyciężać ewentualne konflikty	5
11. Wiedza fachowa	a) nie ma wymaganych kwalifikacji na zajmowanym stanowisku	1
	b) ma minimalne kwalifikacje, np. wykształcenie średnie lub niepełne wyższe zamiast wyższego	2
	c) ma pełne kwalifikacje, np. wykształcenie i praktykę	3
	d) ma bardzo dobre kwalifikacje, np. dyplom z wyróżnieniem, długoletnią praktykę	4
	e) ma kwalifikacje wyższe niż wymagane, np. dodatkowe studia	5

Źródło: J. Sztumski, *Opiniowanie pracowników*, Radom 1997, s. 40–42.

• osoby, które uzyskały więcej niż 20 punktów, ale nie przekroczyły 50 punktów, zaliczane są do kierowników posiadających wymagane kwalifikacje; kategorię tę różnicuje się jednak w następujący sposób:

- a) do 30 punktów – dostatecznie przygotowani do swego stanowiska,
- b) od 31 do 40 punktów – dobrze przygotowani,
- c) od 41 do 50 punktów – bardzo dobrze przygotowani do pracy kierowniczej,

• osoby które uzyskały powyżej 50 punktów kwalifikują się w pełni do kadr rezerwowych, a przy tym mogą być awansowane na wyższe stanowiska kierownicze.

Powyższy algorytm pozwala na uzyskanie oceny dotyczącej syntetycznej sylwetki intelektualnej, zawodowej i moralnej danego kierownika.

Jeszcze inne przykłady oceny pracownika opartej na kryteriach kompetencyjnych przedstawia G. Filipowicz¹:

- wyróżniając zachowania pracownika przy danym poziomie kompetencji (A, B, C, D, E),
- tworząc skale obserwacyjne pozwalające przyporządkować zachowania pracownika do poziomu kompetencji A, B, C, D, E.

Poziom A oznacza brak kompetencji, a poziom E – wysokie kompetencje pracownika.

Pożądane jest również, jak wskazuje wspomniany autor, ugrupowanie ocenianych kompetencji według stopnia ich powszechności. W tym celu wyróżnia się²:

- kompetencje ogólnofirmowe dla ogółu pracowników,
- kompetencje wspólne dla danej grupy pracowników, np. kadry kierowniczej,
- kompetencje specyficzne dla danego stanowiska.

Pozwoli to na porównywanie wyników oceny między pracownikami, a także ułatwi wykorzystanie tej oceny w procesie planowania i realizacji karier.

Powyżej prezentowane kryteria są zwykle odnotowane w dokumentach normujących funkcjonowanie organizacji, stąd nazwać je można **kryteriami formalnymi**, w istocie opartymi na kompetencjach. Jednak kierownicy, podejmując decyzje o awansie podwładnego, kierują się również, świadomo-

¹ Zob. G. Filipowicz, op. cit., s. 173–185.

² Ibidem, s. 128.

mie lub nie, kryteriami pozakompetencyjnymi, czyli **nieformalnymi**. Mogą nimi być:

- sympatia, podobne cechy osobowości,
- wspólne zainteresowania,
- niechęć,
- poczucie zagrożenia,
- oczekiwanie przyszłych korzyści zawodowych,
- znajomości.

Niestety brakuje pełnych badań dotyczących tego, jakimi kryteriami w rzeczywistości kierują się przełożeni przy wyznaczaniu oficerów na stanowiska. Interesujące wyniki badań dotyczące stosowanych kryteriów karier przedstawiono w „Zarządzaniu na świecie”. Można przypuszczać, że podobne niedomagania w stosowaniu kryteriów pojawiają się również w siłach zbrojnych. Do tych niedomagań należą¹:

1. Nastawienie na podobieństwa. Wielu członków zarządów organizacji faworyzuje kandydatów, którzy są podobni do nich samych pod względem umiejętności, doświadczeń i charakteru.

2. Brak wszechstronnej analizy. Liczne przedsiębiorstwa nie dysponują dostatecznym rozeznaniem wśród swoich talentów przywódczych, ponieważ brakuje w nich odpowiednich procesów. Przy ocenach menedżerów uwaga skupiona jest na wykonywaniu pewnych zadań i posiadaniu pewnego zestawu umiejętności. Brakuje wnikliwego rozważania charakterów i postaw. Niektóre walory, którymi powinien odznaczać się przywódca, zwłaszcza tzw. miękkie umiejętności (np. inspirowanie innych), nie wzbudzają dostatecznej uwagi.

3. W wielu przedsiębiorstwach znaczna część menedżerów o talentach przywódczych pozostaje niezauważona. Zarząd bierze przy awansach pod uwagę niewłaściwych kandy-

¹ *Znajdowanie najlepszych kandydatów do awansu*, „Zarządzanie na świecie” 2002, nr 8, s. 9–11.

datów, ponieważ opiera się na nieodpowiednich lub niepełnych informacjach. Niektórzy kandydaci trafiają na kluczowe stanowiska tylko dzięki temu, że wyróżniają się pozytywnie jakąś jedną cechą, np. wspaniałą elokwencją i umiejętnością przekonywania. Właściwi kandydaci mogą pozostać na boku, ponieważ nie wydają się błyskotliwi lub bardzo ambitni.

Stąd też w siłach zbrojnych w przypadku ważnych stanowisk służbowych, np. od dowódcy pułku wzwyż, pożądane jest, aby podczas rozpatrywania kandydatur na dane stanowisko brało udział 2–4 przełożonych kolejnych szczebli dowodzenia. Zespół ten, na podstawie okresowej opinii, przebiegu kariery oraz ewentualnie innych danych, powinien dokonać analizy i oceny kompetencji zawodowych oficerów oraz rezultatów ich służby.

1.5.2. Dylematy kariery opartej na kompetencjach

Jak już wskazywano, wiedza o kompetencjach i związanych z nimi efektach pracy ma ważne znaczenie najpierw w procesie doboru kadr i zarządzania karierami, a później w ocenie przyczyn sprawnego lub błędnego działania. Jak z naciskiem podkreśla Cz. Nosal, „zasadniczym celem racjonalnego doboru kadr jest obsadzanie stanowisk menedżerskich i pracowniczych wedle kryteriów kompetencji i wymagań stawianych przez różnorodne działania¹. Natomiast Cz. Dęga pisze: „W wewnętrznym rankingu wojsk NATO dominować będą te armie, których selekcja dowódców promować będzie ludzi najbardziej kompetentnych, ożywionych nurtem przemian cywilizacyjnych”². Dowodzi ponadto, że: „Autorytet Wojska Polskiego też zależeć będzie nie tylko od stanu uzbrojenia, ale przede wszystkim od mądrości jego kierownictwa i dowódców. Jedyna droga do tego prowadzi przez do-

¹ Cz. Nosal, op. cit., s. 77.

² Cz. Dęga, op. cit., 170.

kładne określenie i przestrzeganie w praktyce ostrych kryteriów wyznaczania na wyższe stanowiska służbowe”¹.

Poziom kompetencji powinien stanowić zasadniczy czynnik decydujący o kierunku i tempie kariery zawodowej². Intencja ta znalazła również odbicie w nowym modelu przebiegu służby oficerów zawodowych, który opiera się na permanentnym doskonaleniu kadry w uczelniach wojskowych³. Pozwoli to wyznaczać żołnierzy zawodowych na stanowiska służbowe, przy uwzględnieniu kwalifikacji wymaganych na danym stanowisku oraz oceny w opinii służbowej.

Powyżej wskazywano potrzebę oparcia kariery na kompetencjach kierowniczych. Pojawia się jednak paradoksalna tendencja stwierdzona przez G. Pitz’a: im wyższy poziom wiedzy, tym wyższy poziom niepewności wyrażanych ocen wykazują eksperci⁴. Zależność tę opisuje Cz. Nosal: „Świadczy ona, że eksperci tworzą w umyśle rozkłady ocen (niepewności) bardziej rozbudowane, o odmiennych własnościach niż laicy. W dalszej konsekwencji, niepewność tych, co więcej wiedzą, jest większa od niepewności tych, co wiedzą znacznie mniej. Trudno o bardziej zdumiewający paradoks. Wynika z niego bowiem, że płytkiej wiedzy (ignorancji) towarzyszy większa pewność, podczas gdy głębokiej wiedzy eksperckiej często towarzyszy znaczna niepewność.”⁵. Autor ten wskazuje również: „Umysł o wysokich kompetencjach i głębokiej wiedzy charakteryzuje się skłonnością do komplikowania świata i ujawniania niepewności własnej. Są to cechy bardzo korzystne w niektórych rodzajach badań naukowych, lecz nie są to przymioty szybko i skutecznie działającego menedżera, któ-

¹ Ibidem, s. 172.

² Cz. Nosal, op. cit., s. 89.

³ Ustawa z dn. 11.09.2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (DzU z 2003 r., nr 179, poz. 1750).

⁴ Cz. Nosal, op. cit., s. 92–93.

⁵ Ibidem, s. 93.

ry nie może prowadzić „badań” bez końca i niemal natychmiast musi przystępować do działania. Istnieje więc poważny rozdźwięk między cechami umysłowości osoby zorientowanej na myślenie (poznawanie) a cechami umysłu osoby, dla której szybkie działanie jest zasadniczym celem”¹.

Efektom powyżej opisanej prawidłowości jest wyróżnienie dwóch zasadniczych typów karier. Pierwszy typ kariery, jak wskazuje Cz. Nosal, opiera się na wykorzystywaniu i rozwijaniu kompetencji². Ta kariera dotyczy specjalistów, rzeczoznawców i ekspertów. Drugi typ kariery opiera się na „rozszerzaniu strefy wpływów i nieformalnych powiązań – z tym typem kariery łączą się mechanizmy zdobywania przywództwa i dominacji w grupie”³. Ten typ kariery wiąże się z potrzebą posiadania władzy, co wyjaśnia Z. Pietrasiński: „Dlaczego potrzeba władzy jest pomocna w karierze menedżera? Kierownik opanowany wyłącznie potrzebą osiągnąć działa i planuje na stosunkowo krótką metę. Skupia się na bieżącej robocie, a nie na zabiegach o kontakty personalne i sojusze, które okazują się bardzo istotne dla zwiększenia szans awansowania na stanowiska najwyższe”⁴. Stąd też w wielu organizacjach zasadniczą rolę pełnią powiązania personalne, a nie pobieżnie choćby oceniane kompetencje⁵, co sprzyja ograniczaniu znaczenia kompetencji.

Tymczasem świadomość istnienia nieformalnych kryteriów karier spychających kompetencje na dalszy plan może być czynnikiem modyfikującym bieżące zachowanie oficerów oraz wpływającym, w pewnym zakresie, na uznawane wartości i normy zawodowe. Jeżeli bowiem przełożony, który osiągnął wysokie stanowisko, postrzegany jest przez podwładnych

¹ Ibidem.

² Ibidem, s. 94–95.

³ Ibidem, s. 95.

⁴ Z. Pietrasiński, op. cit., s. 196.

⁵ Cz. Nosal, op. cit., s. 96.

jako osoba niekompetentna, to wpływa to negatywnie na opinie o związku kariera – kompetencje – wypełnianie obowiązków. W efekcie wysiłki tych podwładnych mogą być ukierunkowane nie tylko na rozwój kompetencji kierowniczych, ale również na realizację innych, bardziej skutecznych, zdaniem tych oficerów, strategii karier. Jak słusznie zauważa Cz. Nosal: „Awansowanie w organizacji, która nie stosuje solidnych miar kompetencji umysłowych czy osobowościowych, wcześniej czy później powoduje wykraczanie poza granicę kompetencji”¹.

Poruszana tu problematyka kompetencji i oparcia na nich karier jest w warunkach organizacji wojskowych, zwłaszcza jednostek liniowych, trudna do realizacji. Wymaga zarówno stabilizacji funkcjonowania organizacji, jak i innego spojrzenia na rolę dowódców i organów kadrowych w rozwoju kompetencji zawodowych, w tym kompetencji kierowniczych kadry. Z przedstawionych refleksji wynika, że oficerowie kompetentni, skuteczni w działaniach służbowych, powinni nie tylko oczekiwać awansów, ale również aktywnie zarządzać własną karierą. Wiąże się to z następującymi, wyróżnionymi za A. Poczowskim, działaniami²:

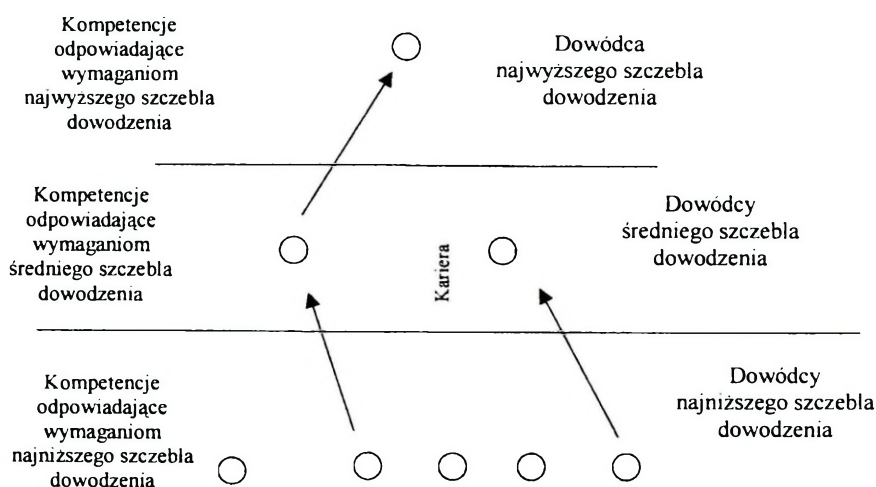
- przekazywanie istotnych informacji o samym sobie oraz o obiektywnej przestrzeni kariery,
- kształtowanie wizerunku samego siebie, obejmujące takie elementy, jak: wartości, zainteresowania, aspiracje, styl życia,
- kształtowanie wizerunku pracy, którą oficer chce wykonywać,
- kreowanie realistycznych celów kariery w oparciu o rzetelne informacje,

¹ Ibidem, s. 195.

² A. Poczowski, op. cit., s. 250.

- rozwijanie i wprowadzanie strategii ukierunkowanych na osiągnięcie przyjętych celów,
- zapewnienie sobie informacji zwrotnej na temat odpowiedniości przyjętych celów oraz skuteczności stosowanych strategii działania.

Ideę oparcia kariery dowódczej na kompetencjach kierowniczych przedstawia rysunek 1.11. Awansowanie na wyższe stanowiska uzależnione jest od uzyskania wymaganych dla danego stanowiska (grupy stanowisk) umiejętności, wiedzy, doświadczenia oraz od posiadania niezbędnych zdolności i cech charakteru.



Rys. 1.11. Kariera pionowa oparta na kompetencjach kierowniczych

Skoro pożądane jest, aby istniał związek między kompetencjami i karierami, to muszą być podjęte dwa rodzaje działań. Po pierwsze organizacja musi stworzyć mechanizmy awansowania zgodnie z tym kryterium, a po drugie organizacja i sami zainteresowani powinni zadbać o rozwój kompetencji, w tym rozwój własnych karier.

Sprawny rozwój kompetencji wymaga ustalania **programów rozwoju kompetencji**. Przełożeni, opracowując taki program, powinni:

- dokonać oceny istniejących i potencjalnych umiejętności oraz porównać efekty osiągane przez kadrę kierowniczą z potrzebami organizacji,
- opracować strategie i plany rozwoju kompetencji do poziomu określonego potrzebami organizacji, w tym planu kariery,
- określić procedury oceny efektywności rozwoju kompetencji.

Opracowanie indywidualnych koncepcji rozwoju zawodowego wymaga również samooceny i refleksji podwładnych w celu opracowania osobistych planów rozwoju zawodowego, na podstawie których można również podejmować decyzje dotyczące przebiegu kariery zawodowej. Przedmiotem tej analizy powinny być szeroko rozumiane umiejętności pracownika, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron jego potencjału pracy, oraz oczekiwania i aspiracje w odniesieniu do przyszłego rozwoju zawodowego.

W problematyce rozwoju kompetencji, również w kontekście karier, zwraca się uwagę na kwestie pomiaru kompetencji bądź wskaźników efektywności świadczących o posiadaniu kompetencji przez oficerów. Kwestia pomiaru kompetencji dotyczy w przypadku sił zbrojnych również pomiaru wiedzy i umiejętności oficerów doskonalących się na kursach i studiach, których ukończenie warunkuje wyznaczenie na wyższe stanowiska służbowe. Ponadto jakość procesu kształcenia na studiach i kursach ma wpływ na tempo i zakres rozwoju kompetencji oficerów¹.

¹ Zob. K. Żegnalek, *Pomiar skuteczności kształcenia*, [w:] *Metodologia pomiaru efektywności funkcjonowania systemu wyższego szkolnictwa wojskowego*, pod red. idem, Warszawa 1985, cz. 2, s. 17–49.

Pomiar nieobiektywny, czy brak wspomnianych wskaźników, utrudnia oparcie karier na kompetencjach. Podobna uwaga dotyczy ocen w opiniach okresowych.

Nawiązując do powyższego stwierdzenia, warto zwrócić uwagę na typowe błędy oceniania ludzi, w tym pracowników w organizacji, gdyż mogą być one przyczyną doboru na stanowiska nie w pełni kompetentnych dowódców. Do najbardziej znanych i opisanych w literaturze błędów oceniania można zaliczyć¹:

1. **Błąd kontrastu** – występuje, kiedy oceniający stosunkowo wysoko klasyfikuje osoby uważane powszechnie za najlepsze i odwrotnie – ocenia niżej osoby o gorszej opinii. Błąd ten ma źródło w ukształtowaniu się wcześniej postawy i opinii wobec ocenianego pracownika.

2. **Zjawisko „hallo” (efekt aureoli)** – polega na przeniesieniu na ocenę ludzi wrażenia, jakiego doznało się w trakcie pierwszej styczności przestrzennej oraz przyjęcia za punkt odniesienia oceny jednej wybranej cechy pracownika. Efektem jest formułowanie oceny ogólnej na podstawie wybranej cechy, np. osoba, która ma porządek na biurku, jest pracowita.

3. **Zjawisko projekcji** – oznacza przenoszenie cech własnych oceniającego na ocenianego. W innych ludziach oceniający dostrzega głównie niepożądane cechy swej osobowości.

4. **Zjawisko promieniowania** – to kierowanie się w ocenie wrażeniem ogólnym, naginanie ocen częściowych do wrażenia ogólnego.

5. **Efekt kontaktu** – jest formułowaniem oceny tym bardziej pozytywnej (negatywnej), im częstszy jest kontakt oceniającego z ocenianym.

¹ T. Sapeta, *Oceny pracownicze jako instrument zarządzania firmą*, [w:] *Prace z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe AE” nr 498, Kraków 1997, s. 72; T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańsk 1999, s. 28–41.

6. **Błąd nadmiernej pobłażliwości** – występuje, gdy ocenia się osoby z bliskiego otoczenia w sposób bardziej korzystny niż na to faktycznie zasługują. Wiąże się to zazwyczaj z przewidywanym awansem pracownika.

7. **Błąd nadmiernej surowości** – jest przeciwieństwem błędu pobłażliwości i występuje wtedy, gdy przełożony przez zaostrenie kryteriów oceny pragnie podnieść swój autorytet lub kreować się na osobę stanowczą. Zwykle ten błąd popełniany jest w stosunku do podwładnych znajdujących się niżej w hierarchii służbowego podporządkowania.

8. **Błąd hierarchii** – pojawia się zwykle jako tendencja do zawyżania ocen osób zajmujących wyższe stanowiska i jednocześnie zaniżania ocen pracowników stojących niżej w hierarchii służbowej.

9. **Podobieństwo do oceniającego** – występuje, kiedy oceniający klasyfikuje większość ocenianych w odniesieniu do posiadanych przez siebie cech. Im więcej podobieństw, tym wyższa ocena. Jej wynik często uzależniony jest także od nastroju i stanu zdrowia osoby oceniającej. Nastrój optymistyczny sprzyja lepszemu postrzeganiu otaczającej rzeczywistości.

Podsumowanie

Reasumując treści rozdziału, należy zaakcentować kilka najważniejszych kwestii:

- kompetencje kadry kierowniczej i wykonawczej stanowią najistotniejszy kapitał organizacji, stąd też powinny być rozwijane i efektywnie wykorzystywane w wyniku doskonalenia oraz zarządzania karierami,
- kariery stymulują rozwój kadr i przyciągają kandydatów z zewnątrz, dlatego organizacje powinny przykładac wagę do procesu zarządzania karierami,

- zarządzanie karierami należy oprzeć na zrozumiałych przez pracowników ścieżkach kariery oraz na akceptowanych planach karier,
- organizacja powinna wspomagać rozwój karier, ale za wyniki działań w tym zakresie odpowiadają przede wszystkim sami kierownicy,
- rozwój kariery powinien być uzależniony od rozwoju kompetencji, kryteria karier należy zatem oprzeć na wymaganych na danym stanowisku kompetencjach.

2. KOMPETENCJE JAKO DETERMINANT KARIERY KIEROWNICZEJ

2.1. Praca kierownika – kwestie ogólne

2.1.1. Istota pracy kierownika

W poprzednim rozdziale wskazywano potrzebę oparcia kariery kadry kierowniczej i wykonawczej na niezbędnej na stanowiskach pracy wiedzy, umiejętnościach, zdolnościach, cechach osobowości – kompetencjach. O ile więc, pomimo różnej praktyki organizacyjnej, kryterium to nie budzi wątpliwości, o tyle pojawia się następujące pytanie: jakie konkretne kompetencje są pożądane na stanowiskach kierowniczych i dowódczych? Jakie więc kompetencje należy uwzględniać przy opiniowaniu służbowym oraz wyznaczaniu na stanowiska służbowe? Drugie pytanie można sformułować jeszcze inaczej: jakie kompetencje powinny być determinantami karier dowódczych?

Próba odpowiedzi na te pytania ukierunkowała treści rozdziału. Stąd też krótko zarysowano w niniejszym podrozdziale problematykę pracy kompetentnego kierownika przez wskazanie istoty jego pracy, wykonywanych zadań oraz podstawowych funkcji kierowniczych. Natomiast w podrozdziale 2.2 szerzej przedstawiono istotę, klasyfikację i składniki kompetencji kierowniczych (dowódczych).

Wyjaśnienie istoty pracy kierownika (dowódcy) wymaga odniesienia się do pojęć „kierowanie” oraz „dowodzenie”. **Kierowanie** za W. Kieżunem można zdefiniować jako „powodowanie, ażeby ktoś lub coś zachowywało się zgodnie z celem organizacji”¹. Występują tu trzy składniki: podmiot

¹ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 138.

kierowania – kierujący, przedmiot kierowania – kierowany oraz składnik trzeci – informacyjne sprzężenie między nimi.

W przypadku sił zbrojnych kierowanie przyjmuje formę dowodzenia¹. Pojęcie **dowodzenie** za J. Michniakiem można określić jako „proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym oraz w ramach którego, wspomagany przez swój sztab, planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk”². W definicji tej został więc wyróżniony podmiot kierowania – dowódca, przedmiot kierowania – podwładni oraz zostały wskazane funkcje kierownicze, za pomocą których dowódca dysponuje posiadanymi zasobami (ludzkimi, rzeczowymi, informacyjnymi i finansowymi), czyli podległymi wojskami.

Podobnie i L. Krzyżanowski klasyfikuje dowodzenie jako rodzaj kierowania organizacją³. Oznacza to, że ogólne zasady, prawidłowości, reguły i hipotezy sformułowane przez teoretyków kierowania odnoszą się także do organizacji wojskowych. Wskazuje na to również wspomniany autor, pisząc, iż w zasadzie wszystkie organizacje (w tym militarne i paramilitarne) są przedmiotem badań zarówno nauk o kierowaniu organizacjami, jak też innych nauk i dyscyplin.

Kierownik, według *Encyklopedii organizacji i zarządzania*, jest to „zwierzchnik lub podmiot kierujący pracą danego zespołu ludzkiego, będącego organizacją formalną”⁴. Pojęcie **dowódcy** jest bliskie przedstawionemu powyżej pojęciu określającemu kierownika. Na przykład dowódca, zdaniem J. Bor-kowkiego, to „osoba, na ogół żołnierz zawodowy, formalnie

¹ Można również spotkać pogląd, że „dowodzenie” jest synonimem pojęcia „kierowanie”.

² *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, pod red. J. Michniaka, Warszawa 2000, s. 9.

³ L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa 1999, s. 248.

⁴ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, pod kier. L. Pasiecznego, Warszawa 1982, s. 207.

powołana na stanowisko kierownika, przełożonego określonego zespołu żołnierzy”¹, a według B. Szulca i L. Kanarskiego: „człowiek, który zostaje wyznaczony do pełnienia funkcji związanej z kierowaniem zespołami żołnierzy”². W dalszej części książki przy omawianiu kwestii ogólnych, dotyczących zarówno kierowania organizacją, jak i dowodzenia, przyjęto używanie ogólnego terminu „kierownik”. Pojęcie dowódcy będzie natomiast odnoszone do działań typowych dla sił zbrojnych.

Kierowników można **klasyfikować** następująco:

- według zajmowanego przez nich szczebla w organizacji – kierownicy pierwszej linii, kierownicy średniego szczebla i najwyższego szczebla,
- według zakresu działalności organizacyjnej, za którą są odpowiedzialni – kierownicy ogólni (np. dyrektor przedsiębiorstwa, dowódca batalionu) i kierownicy funkcjonalni (dyrektor ds. marketingu, szef zespołu planowania).

Podstawowe **atrybuty** wyróżniające stanowisko kierownicze od wykonawczego są następujące³:

- formułowanie (zatwierdzanie) zadań do wykonania,
- wykonywanie zadań za pośrednictwem innych ludzi (podwładnych),
- wypełnianie wszystkich funkcji kierowniczych – planowanie, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie,
- wypełnianie funkcji personalnej w zakresie oceniania, opiniowania oraz doskonalenia podwładnych,
- możliwość delegowania uprawnień.

W celu sprecyzowania istoty pracy kierownika należy ponownie odnieść się do pojęcia kierowania (zarządzania) orga-

¹ J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Słownik terminów z zakresu psychologii dowodzenia i zarządzania*, Warszawa 2000, s. 25.

² B. Szulc, L. Kanarski, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami*, Warszawa 1998, s. 4.

³ T. Majewski, *Kierownik – dowódca w organizacji*, Warszawa 2003, s. 10.

nizacją. Przyjmując, że kierowanie organizacją polega na skutecznym i sprawnym przekształcaniu zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych w rezultaty¹, **istotą pracy kierownika** jest znalezienie i zastosowanie przez niego najlepszego sposobu przekształcenia dysponowanych zasobów w zaplanowane wyniki końcowe (rys. 2.1).

Każdy kierownik w celu realizacji otrzymanego zadania:

- planuje wykorzystanie zasobów,
- tworzy strukturę najbardziej przydatną do zaplanowanych działań oraz grupuje niezbędne zasoby,
- motywuje podwładnych w czasie realizacji zadania,
- kontroluje stan realizacji zadania.

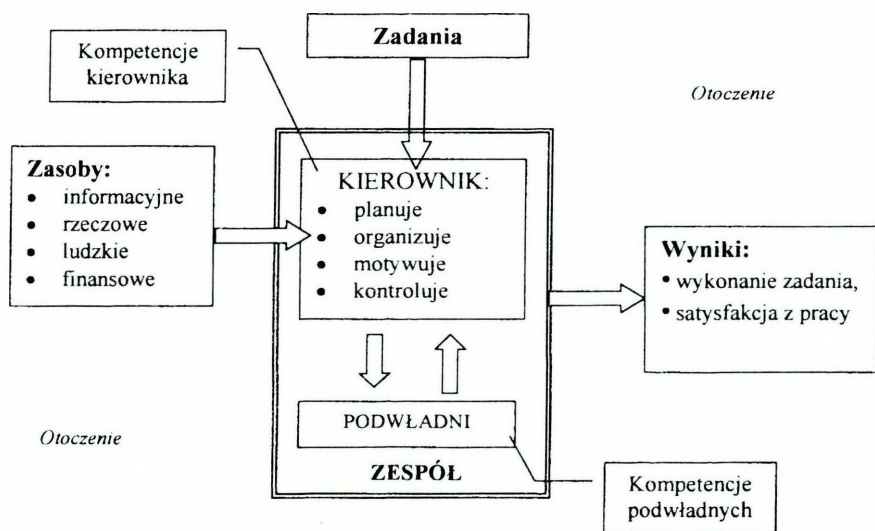
W trakcie realizacji zadania kierownik koordynuje pracę, kontroluje koszty, jakość i wydajność pracy, dba o przestrzeganie metod i norm pracy, dyscyplinę oraz przestrzeganie przepisów bhp.

Oczywiście najważniejszym zasobem organizacji są ludzie (rys. 2.1). To właśnie za ich pośrednictwem kierownik zarządza wszelkimi innymi zasobami, od ich umiejętności, motywacji i doświadczenia zależy również sukces kierownika. Działalność kierownika polega więc głównie na osiągnięciu otrzymanych zadań dzięki pracy podległych mu ludzi.

Kierownik samodzielnej organizacji odpowiada za osiągnięcie jej celu głównego, czyli realizację zadania głównego. Natomiast każdy kierownik niższego szczebla realizuje przydzielone mu zadanie lub zadania cząstkowe (cele cząstkowe). **Hierarchia stanowisk kierowniczych** odpowiada więc w przybliżeniu hierarchii zadań cząstkowych (celów cząstkowych). Dla realizacji struktury celów i zadań powstaje więc struktura kierownictwa.

¹ J. Szczupaczyński, op. cit., s. 11.

Kierownicy niższych szczebli, realizując zadania cząstkowe, przyczyniają się do wykonania zadań kierowników wyższego szczebla. Stąd też kierownicy muszą mieć świadomość, że niezrealizowanie przez nich zadania cząstkowego może utrudnić lub uniemożliwić osiągnięcie celu (wykonania zadania) przez swojego przełożonego.



Źródło: T. Majewski, *Kierownik...*, op. cit., s. 12.

Rys. 2.1. Model pracy kierownika

Jakość pracy kierownika, jak wspomniano, zwykle opisywana jest dwoma pojęciami – sprawność i skuteczność¹. Kierownik skuteczny to taki, który osiąga założone cele. Natomiast kierownik sprawny oszczędnie i starannie gospodaruje przydzielonymi mu zasobami.

W literaturze przedmiotu dla jednoczesnego określenia kierowania sprawnego i skutecznego używa się również poję-

¹ Zob. J. Szczupaczyński, op. cit., s. 9–10. W prakseologii skuteczność, obok korzystności, ekonomiczności, czystości, dokładności i niezawodności, jest postacią sprawności. Zob. W. Kieżun, op. cit., s. 18–19.

cia **kierowania sprawnego**¹. Oznacza to takie kierowanie, które pozwala osiągnąć maksimum pożądanych wyników przy minimum nakładów (pieniędzy, czasu, zdrowia lub życia ludzkiego). **Stopień sprawności kierownictwa** określa się jako stosunek rezultatów osiągniętych do rezultatów, jakie można było osiągnąć w danych warunkach². Sprawne wypełnianie zadań przez kierownika uzależnione jest od co najmniej trzech grup **czynników sprawnego działania**. Po pierwsze, kierownik musi mieć stworzone przez organizację odpowiednie warunki do wypełniania swoich funkcji kierowniczych. Po drugie, kierownik powinien posiadać określone kompetencje kierownicze oraz, po trzecie, musi chcieć tę wiedzę zdobywać i wykorzystywać³. Ponadto na sukces kierownika będzie wpływało funkcjonowanie samej organizacji (środowisko wewnętrzne) oraz czynniki związane z otoczeniem zewnętrznym.

W praktyce praca kierowników, w tym szczególnie kadry dowódczej, jest nader złożona, dynamiczna i podlega ciągłym wpływom wielu zmiennych, nieprzewidywalnych czynników zewnętrznych, utrudniających systematyczne i refleksyjne działanie. W efekcie kierownik często pracuje w sytuacjach stresujących: braku czasu, braku środków materialnych, braku bądź niepełnej informacji, wywierania presji przez podwładnych i przełożonych, częstych zmian w dokumentach normatywnych. Stąd też kierowanie jest procesem obejmującym zarówno działania racjonalne, logiczne, związane z podejmowaniem decyzji, jak i działania wysoce intuicyjne, które jednak, w przypadku doświadczonego kierownika, również mogą przynieść pożądane rezultaty.

¹ J. Leon, J. Frąckiewicz, *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Warszawa 2000, s. 75.

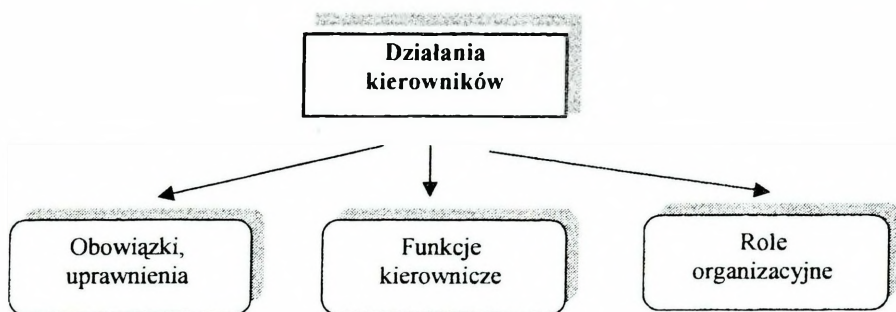
² Ibidem, s. 76.

³ Zob. J. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Warszawa 1996, s. 122; J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 2000, s. 18–21; J. Szczupaczyński, op. cit., s. 17.

2.1.2. Zadania i czynności kierowników

Realizacja otrzymanych zadań wymaga od kierowników wykonywania określonych czynności. Według T. Tomaszewskiego, **czynność** „to dające się wyróżnić u człowieka zachowania celowe, których punktem wyjścia jest określona sytuacja i które zmierzają do osiągnięcia określonej innej sytuacji”¹. Czynności oddziałujące na otaczającą rzeczywistość określa się mianem **działania**. Czynności te można podzielić na kierownicze i niekierownicze. **Czynności kierownicze** związane są z kierowaniem działaniem osób podporządkowanych. Można klasyfikować je według różnych kryteriów, np. rzeczowego, przestrzennego, czasowego².

Ponadto czynności, a szerzej działania kierownicze, można podzielić ze względu na kryteria: obowiązków, wykonywanych funkcji i pełnionych ról organizacyjnych (rys. 2.2).



Rys. 2.2. Klasyfikacja działań kierowników

¹ Zob. E. Łapiński, *Psychologiczne podstawy działalności pedagogicznej nauczyciela w szkole*, Olsztyn 1993, s. 25.

² L. Buczowski, *Organizacja i metody pracy kierowniczej*, Warszawa 1983, s. 116.

Według kryterium zadań wszystkie czynności kierownicze dzieli się na trzy grupy¹:

1. **Obowiązki** – czynności, które kierownik na danym stanowisku obowiązany jest wykonać; ich niewykonanie wiąże się z konsekwencjami związanymi z odpowiedzialnością kierownika.

2. **Uprawnienia** – czynności, których podjęcie jest związane z koniecznością posiadania określonego prawa do ich podjęcia. Kierownik nie może ich wykonywać, jeśli został we właściwy sposób uprawniony do ich wykonania.

3. **Czynności pozostałe** – te, które zależą od uznania kierownika, a do których nie został zobowiązany i uprawniony.

Każdemu stanowisku kierowniczem przypisuje się zatem zestaw obowiązków, jakie powinien wypełniać kierownik, zestaw uprawnień do podejmowania decyzji związanych z wykonywaniem obowiązków, a ponadto listę odpowiedzialności (za co kierownik odpowiada). Istotne jest, aby otrzymywane zadania odpowiadały przewidzianym dla danego stanowiska obowiązkom, odpowiedzialności i uprawnieniom.

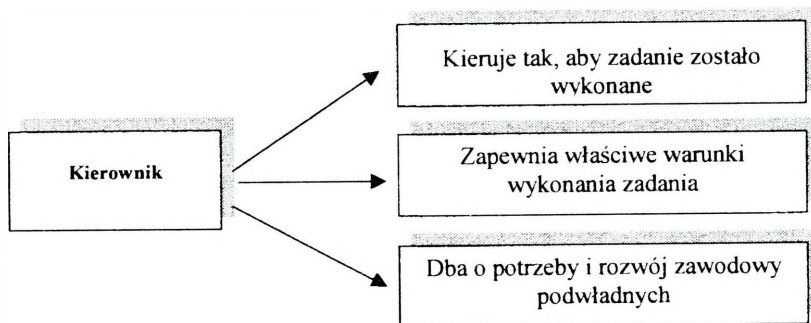
Podstawowymi obowiązkami każdego kierownika są (rys. 2.3):

- powodowanie, aby zadania przydzielone jego komórce organizacyjnej zostały wykonane sprawnie i skutecznie,
- dbanie o sprzyjające wykonywaniu zadań warunki pracy,
- dbanie o rozwój zawodowy podwładnych i ich potrzeby.

Uszczegółowiana lista obowiązków na każdym stanowisku kierowniczym i dowódczym powinna być rozwinięciem wyżej wymienionych trzech obowiązków. Obowiązki kierownika są przypisane do danego konkretnego stanowiska i zależą od szczebla zarządzania oraz obszaru zarządzania. Jednak można również wyróżnić **listę obowiązków** wspólną dla wielu kierowników:

¹ Zob. ibidem, s. 17–18.

- przyjmowanie zadań do realizacji oraz formułowanie własnych zadań,
- planowanie działań,
- przydzielanie zadań,
- tworzenie lub rozwiązywanie podzespołów,
- instruowanie, doradzanie, szkolenie,
- kontrolowanie przebiegu pracy podwładnych,
- podejmowanie działań motywujących podwładnych,
- ocenianie i opiniowanie podwładnych,
- rozwiązywanie pojawiających się problemów,
- utrzymywanie kontaktów z jednostką nadrzędną danej organizacji i z komórkami współdziałającymi z kierowanym przez daną osobę zespołem,
- utrzymywanie kontaktów z osobami z zewnątrz organizacji,
- reprezentowanie interesów danego zespołu.



Rys. 2.3. Podstawowe obowiązki kierownika

W przypadku komórki dowództwa G1 (S1) – do spraw personalnych i administracyjnych – jej kierownik realizuje między innymi obowiązki dotyczące zarządzania stanami osobowymi, zapewnienia przestrzegania dyscypliny i porządku, opieki nad jeńcami wojennymi oraz wykonywania procedur związanych z ponoszonymi stratami.

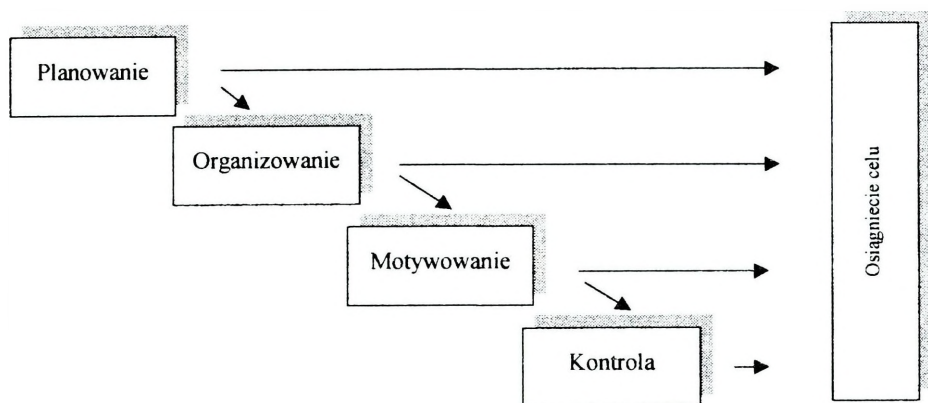
Uprawnienia, jak już wspomniano, są czynnościami, które wymagają posiadania określonego prawa do ich podjęcia. Kierownik może je wykonywać tylko wtedy, gdy został we właściwy sposób uprawniony do ich wykonania.

Trzecim podstawowym składnikiem opisu stanowiska pracy jest **zakres odpowiedzialności**. Kierownik ponosi odpowiedzialność za swoje i podwładnych działania służbowe: prawną, finansową, moralną i organizacyjną.

Jednak, aby zadania były wykonywane, obowiązki, uprawnienia oraz pozostałe czynności muszą być podejmowane w odpowiednich proporcjach oraz kolejności. Kolejność tę wyznacza układ zasadniczych funkcji¹ kierowniczych: planowanie, organizowanie, przewodzenie (motywowanie) i kontrolowanie.

Funkcje wyszczególnione przez H. Fayola tworzą **proces kierowniczy** i zostały nazwane **funkcjami zasadniczymi**. Są one niezbędne do zapewnienia racjonalnego działania kierownika oraz są elementami każdej zorganizowanej działalności. Funkcje te tworzą nadal aktualny model kierowania i są akceptowane oraz wymieniane przez wielu współczesnych autorów literatury przedmiotu (rys. 2.4).

¹ Przez funkcję rozumie się „zbiór (zakres) potencjalnych (możliwych), zwykle powtarzanych, typowych i sformalizowanych proceduralnie działań, wyodrębnionych ze względu na ich zawartość treściową (rodzaj) oraz na ich zrelatywizowanie do określonego celu lub jego części (zadania)”. L. Krzyżanowski, op. cit., s. 189.



Rys. 2.4. Zasadnicze funkcje kierownicze

Funkcje zasadnicze wykonują wszyscy kierownicy (ale w różnych proporcjach) bez względu na realizowane cele, rodzaj stanowiska, szczebel i obszar – dyrektorzy przedsiębiorstw, urzędów, dowódcy jednostek itp. Stąd też zdarza się, że kierownik potrafi kompetentnie kierować organizacją pomimo niewielkiej wiedzy na temat technicznych aspektów produkcji danego wyrobu. Na niższych szczeblach kierownik zasadnicze funkcje wypełnia samodzielnie, a na wyższych mogą mu pomagać specjaliści lub zespoły specjalistów (np. zespół planistów).

Poniżej pokrótce opisano zasadnicze funkcje kierownicze¹.

1. Funkcja planowania – kierownicy ustalają cele działania (zadania) oraz projektują sposoby realizacji tych działań i określają niezbędne siły i środki. Planowanie oparte jest na identyfikacji i analizie obecnych oraz przewidywanych warunków działania. Istotne znaczenie ma tutaj proces podejmowania decyzji, a więc tryb racjonalnego wyboru najlepszego wariantu rozwiązania.

¹ Zob. szerzej T. Majewski, *Kierownik...*, op. cit, s. 43–45.

2. Funkcja organizowania – kierownik, po ustaleniu planów realizacji założonych celów, projektuje i buduje taką organizację (jej strukturę statyczną i dynamiczną), która pozwoli sprawnie i skutecznie uzyskać założone cele. Ponadto grupuje zasoby finansowe, rzeczowe i informacyjne, określa zasady ich wykorzystania oraz stawia zadania podwładnym.

3. Funkcja przewodzenia (motywowania, kierowania ludźmi) – po opracowaniu planów, postawieniu zadań podwładnym lub stworzeniu nowej organizacji (komórki organizacyjnej), doborze i wyszkoleniu personelu, następuje rzeczywista realizacja zadań przez kierownika i jego podwładnych. Przewodzenie, rozumiane tu szeroko, za R.W. Griffinem można określić jako „zespół procesów wykorzystywanych w celu sprawienia, by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w interesie organizacji”¹. Kierownik stara się więc tak wpływać na podległy personel, aby sprawnie, skutecznie i zgodnie z wymogami realizował on kolejne czynności i zadania, a w efekcie osiągał założone cele. Temu służy proces bieżącego informowania i oceniania pracowników oraz ich motywowania (zachęcanie, udzielanie pochwał, przydzielanie interesujących zadań, dostarczanie gratyfikacji materialnych). Pożądane jest, aby kierownik nie ograniczał się tylko do przekazywania poleceń podwładnym, ich obserwacji i beznamietnego egzekwowania wykonania zadań, ale również wykazywał zachowania przywódcze. Taki kierownik entuzjastycznie przedstawia wizję i cele działania, zachęca do ich realizacji, okazuje życzliwość podwładnym, interesuje się ich zawodowymi i prywatnymi problemami oraz próbuje im pomóc.

4. Funkcja kontrolna – jest grupą czynności, które zapewniają realizację działań zgodnie z planami. W tym celu dokonuje się porównania danych rzeczywistych z danymi za-

¹ R.W. Griffin, op. cit, s. 43.

planowanymi (normami lub innymi wzorcami sprawnego i skutecznego działania), podejmuje decyzję o zakresie korekt w działaniu oraz wprowadza niezbędne zmiany.

2.2. Charakterystyka kompetencji kierowniczych

2.2.1. Pojęcie kompetencji kierowniczych

Koncepcja kompetencji kierowniczych wywodzi się z opisów zachowań charakteryzujących skutecznych kierowników. Podczas prowadzenia badań analizowano zachowania odróżniające skutecznych i mniej skutecznych kierowników oraz identyfikowano te zachowania, które są najsilniej skorelowane z wysoką efektywnością podwładnych.

Badacze poszukujący determinantów skutecznego działania doszli do wniosku, że właściwiej jest mówić nie tylko o umiejętnościach, ale i pozostałych zmiennych opisujących kierownika. Sukces bowiem zależy nie tylko od posiadanych umiejętności kierowniczych, ale również od pozostałych składników, jest swoistą ich kombinacją. Poszukując więc determinantów sukcesu kierowników, nie należy badać oddzielnie umiejętności, wiedzy i cech osobowości, ale trzeba uwzględniać je jednocześnie.

Kompetencja, według C. Lévy-Leboyer, jest to zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności w celu doprowadzenia do pomyselnego wykonania założonej misji¹. A. Gick i M. Tarczyńska pojęcie to określają jako „wiedzę, umiejętności, zachowania, przymioty i postawy wyróżniające tych, którzy osiągają najwyższą efektywność”². W ujęciu prakseologicznym są to „cechy podmiotu działania zrelatywizowane do sprawnego wykonywania określonego czynu, spełnienia funkcji w orga-

¹ C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa 1997, s. 19.

² A. Gick, M. Tarczyńska, op. cit., s. 45.

nizacji”¹. Natomiast w pedagogice pojęcie kompetencji zdefiniował W. Okoń jako „zdolność do określonych obszarów zadań”². Z kolei R.E. Boytazis rozszerzył pojęcie kompetencji³, które według niego obejmują motyw, cechy osobowości, umiejętności i zdolności poznawcze oraz umiejętności interpersonalne.

Kompetencje kierownicze ogólnie mogą więc być rozumiane jako ogół wiedzy, umiejętności, motywacji i cech osobowych charakteryzujących sprawnych kierowników. I tak termin ten będzie rozumiany w niniejszej pozycji. Należy jednak mieć na uwadze, że termin „kompetencje” używany jest również w języku prawniczym i wiąże się z „uprawnieniem i obowiązkiem do wykonywania pewnych działań”⁴.

Natomiast **kompetentnym kierownikiem** nazywa się taką osobę, która wykorzystując potencjał zawodowy podwładnych i przydzielone do wykonania zadań zasoby rzeczowe, finansowe i informacyjne, sprawnie osiąga założone cele. Właśnie osiąganie celu jest podstawowym wskaźnikiem posiadania kompetencji pożądaných na danym stanowisku. Uzupełniając to określenie, należy dodać, że kompetentny kierownik dzięki odpowiedniej postawie i cechom osobistym chce i potrafi wykorzystać nabytą wiedzę i umiejętności podczas kierowania ludźmi. Przykład szesnastu kompetencji kierowniczych przedstawia załącznik 1.

Kompetentni kierownicy racjonalniej potrafią wykorzystać posiadane zasoby informacyjne, materialne i finansowe oraz zaplanować wykorzystanie umiejętności i wiedzy podwładnych. Zapewniając skuteczne wykonywanie zadań przez kie-

¹ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978, s. 99.

² W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1998, s. 129.

³ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Warszawa 2000, s. 28–29.

⁴ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia...*, op. cit., s. 99.

rowaną komórkę organizacyjną, przyczyniają się do realizacji celów przez nadrzędną jednostkę organizacyjną.

Swoje kompetencje kierownik (dowódca) nabywa przede wszystkim wykonując pracę kierowniczą. O **poziomie tych kompetencji** świadczą wyniki pracy, określone zachowania, oraz czynności wykonywane w toku realizacji zadań.

W koncepcji kompetencji zwraca się również uwagę na to, że nie wystarcza posiadanie wykształcenia, kwalifikacji i doświadczenia, lecz aby sprawnie wypełniać otrzymane zadania, należy posiadać sprecyzowane kompetencje.

2.2.2. Składowe kompetencji kierowniczych

Kompetencje kierownicze, jak już pisano, mogą być rozumiane jako ogół wiedzy, umiejętności, motywacji i cech osobowych charakteryzujących sprawnych kierowników. Stąd też w celu ich opisania należy odnieść się do wymienionych składników kompetencji.

Wiedza, według W. Okonia, to „treści utrwalone w umyśle ludzkim w rezultacie gromadzenia doświadczeń i uczenia się”¹. Wyróżnia się wiedzę:

- teoretyczną (naukową), dostarczającą informacji o tym, jaka jest rzeczywistość,
- praktyczną, dostarczającą informacji o tym, jak zmieniać rzeczywistość.

Wiedza teoretyczna po przekształceniu w normy postępowania może być wykorzystana jako wiedza praktyczna. Natomiast wiadomości są to „informacje przyjęte świadomie przez podmiot i przechowywane w jego pamięci”². Występują w postaci normatywnej jako zasady, reguły lub wzorce postępowania. Należy jednak rozróżnić wiedzę osobistą od wiedzy organizacyjnej, zdobywanej, tworzonej, lokalizowanej, prze-

¹ W. Okoń, op. cit., s. 310.

² Ibidem.

twarzanej i wykorzystywanej przez organizację (członków organizacji)¹.

Umiejętność, według W. Okonia, jest to „sprawność posługiwania się odpowiednimi wiadomościami przy wykonywaniu określonych zadań”². Wyróżnia się umiejętności teoretyczne (umysłowe), np. mowę, pisanie, czytanie oraz umiejętności praktyczne.

Istnieje wiele klasyfikacji umiejętności kierowniczych. R.L. Katz, bez względu na szczeble i dziedziny kierowania, podzielił je na techniczne, społeczne i koncepcyjne³. Taką klasyfikację przyjęli na przykład J.A.F. Stoner i Ch. Wankel. We wspomnianej klasyfikacji, prezentowanej za J. Antoszkiewiczem⁴, zmieniono pojęcie „umiejętności techniczne” na szersze i bardziej adekwatne w warunkach wojska – „umiejętności merytoryczne”. Umiejętności można więc podzielić na umiejętności merytoryczne, społeczne i koncepcyjne. Ich krótką charakterystykę przedstawiono poniżej⁵.

Umiejętności merytoryczne dotyczą sprawnego posługiwania się narzędziami, metodami i procedurami. Są to więc umiejętności typowo specjalistyczne, które powinien posiadać personel wykonawczy, np. oficer zespołu planowania, pilot samolotu, obsługa stacji radiolokacyjnej, księgowy czy mechanik samochodowy. W przypadku kadry dowódczej dotyczą wykorzystywania na swoim stanowisku wiedzy na przykład z taktyki, sztuki operacyjnej, dowodzenia, organizacji i zarządzania, prawa czy finansów. Umiejętności te obejmują również rozumienie sposobu wykonywania pracy na podległych stanowiskach. Kierownik więc wie, jak dana praca powinna

¹ Zob. W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2004, s. 11–19.

² W. Okoń, op. cit., s. 301.

³ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 35–36.

⁴ J. Antoszkiewicz, op. cit., s. 17.

⁵ T. Majewski, *Kierownik...*, op. cit., s. 43–45.

przebiegać, oraz potrafi ocenić jej rezultaty, jednak sam nie musi posiadać umiejętności jej sprawnego wykonania. Od dowódcy batalionu nie wymaga się zatem umiejętności naprawy i eksploatacji sprzętu znajdującego się na wyposażeniu pododdziału, ale tego, aby znając możliwości tego sprzętu, umiał go właściwie wykorzystać podczas planowania i prowadzenia walki, dokonał kontroli przeprowadzenia obsługi technicznej oraz sprawnie porozumiewał się ze specjalistami bezpośrednio odpowiedzialnymi za jego eksploatację. Dowódca nie musi również wykonywać czynności na danym stanowisku, ale powinien wiedzieć, na czym polega wykonywanie zadań przez podwładnych na tych stanowiskach. W przypadku stanowiska wykonawczego umiejętności te są najważniejsze, w przypadku stanowisk kierowniczych – tym mniej ważne, im wyższy szczebel kierowania zajmuje kierownik.

Umiejętności społeczne dotyczą komunikowania, motywowania osób i zespołów, rozumienia podwładnych oraz współdziałania z innymi. Umiejętności merytoryczne oraz wiedza specjalistyczna mogą być źródłem autorytetu kierownika, jednak nie wystarczają do wpływania na podwładnych w taki sposób, aby sprawnie i skutecznie wykonywali postawione zadania. Kierownik musi więc potrafić zrozumiale przekazywać zadania, skutecznie wymieniać informacje, uzyskiwać informacje zwrotne, oceniać podwładnych, zachęcać ich do pracy, chwalić oraz konstruktywnie wyrażać niezadowolone. I wreszcie, powinien posiadać oraz wykorzystywać umiejętność empatii (wczucia się w sytuację innych osób), dbać o rozwój zawodowy podwładnych. Kierownik powinien mieć również świadomość, że dla większości podwładnych praca jest nie tylko źródłem gratyfikacji materialnych, ale również miejscem, gdzie zaspokajane są ich, wskazywane już, potrzeby psychiczne – pracownik chce być bowiem zauważany, chwalony, otrzymywać adekwatne do kwalifikacji, ale niełatwe i interesujące zadania do wykonania. Umiejętności

społeczne są ważne na wszystkich stanowiskach kierowniczych, gdyż to one warunkują wykorzystanie umiejętności merytorycznych i koncepcyjnych oraz umożliwiają wywieranie wpływu na podwładnych. Jednocześnie są one najtrudniejsze do opanowania.

Umiejętności koncepcyjne dotyczą umysłowej zdolności kierownika (kompetencji umysłowych) do koordynacji oraz ukierunkowywania działalności organizacji. Wymaga to odpowiedniego potencjału intelektualnego, który pozwala zrozumieć ogólne funkcjonowanie organizacji i otoczenia zewnętrznego, rozumieć wpływ otoczenia na organizację oraz współzależność elementów organizacji, a także ich wpływ na całą organizację. Kierownik powinien potrafić przewidywać i określać kierunki zmian w organizacji oraz umiejętnie wykorzystywać nadarzające się okazje.

Motywacja, jak już wskazywano, jest jednym z kilku najważniejszych czynników osiągnięć zawodowych oficerów. Stąd też wielu autorów literatury przedmiotu zalicza motywację do składników kompetencji. Zdarza się bowiem, że oficer posiada predyspozycje i umiejętności, lecz nie chce powiększać swoich umiejętności i wiedzy, gdyż brak mu motywacji.

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”¹. Najogólniej za motyw można uznać czynniki pobudzające, popychające do działania, które wyznaczają sposób zachowania się człowieka w różnych sytuacjach. Jednak stanowisko kierownicze, które nie wymaga podejmowania

¹ J. Reykowski, *Z zagadnień psychologii motywacji*, Warszawa 1977, s. 18.

wania trudnych, odpowiedzialnych decyzji czy rozwiązywania problemów organizacyjnych, czyli 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 do rozwijania pełnych kompetencji kierowniczych.

Do składników kompetencji zalicza się również pożądane na danym stanowisku **cechy osobowości kierowników**. Termin „osobowość” ma w psychologii różne znaczenie. Za J. Pencem można przyjąć, że osobowość stanowi „względnie trwałą strukturę cech psychicznych i fizycznych, decydującą o specyficznych formach zachowania i przystosowania do określonych warunków otoczenia”¹. Autor ten dodaje: „Osobowość jako całokształt cech człowieka jest więc organizacją wrodzonych i nabytych dyspozycji oraz schematów reagowania, co powoduje, że pod pewnymi względami jest on podobny do innych i postępuje tak jak inni, a jednocześnie ma swój własny, unikatowy sposób działania, wynikający zarówno z uwarunkowań genetycznych, jak i indywidualnych doświadczeń życiowych”². Osobowość jest podstawą analizy zachowań ludzi w organizacji, gdyż to ona steruje procesami intelektualnymi, reakcjami emocjonalnymi i zachowaniami w sposób ukierunkowany i zorganizowany.

W sferze pracy zawodowej najważniejsze zachowania, jak pisze J. Penc, są determinowane przez następujące **grupy cech osobowościowych**³:

- cechy określające kierunek działania i wybór celów, tj. przez sferę potrzeb jednostki i sferę uznawanych oraz realizowanych przez nią wartości (**motywację do działania**),

¹ J. Penc, op. cit., s. 22.

² Ibidem, s. 22–23.

³ Ibidem.

- cechy określające poziom i sprawność działania, tj. przez **zdolności** (ich typ i poziom) oraz **inteligencję**,

- cechy określające tempo, szybkość, siłę i trwałość reakcji jednostki na bodźce płynące z otoczenia, czyli przez jej **temperament**,

- cechy określające zgodność działań jednostki z obowiązującymi standardami moralnymi i społecznymi, czyli przez jej **charakter**.

Charakter jest więc tym zespołem cech osobowościowych, przez które wyraża się stosunek człowieka do otaczającego go świata, w tym do innych ludzi. Decyduje on o stabilności i trwałości zachowań jednostki, a także o ich zgodności z ogólnie przyjętymi normami społecznymi i moralnymi¹. Cechami pozytywnymi charakteru są: opanowanie, pewność siebie, zdyscyplinowanie, wytrwałość w działaniu, cierpliwość, prawdomówność, życzliwość, uprzejmość, koleżeńskość, itp.

Natomiast do cech negatywnych zalicza się: niecierpliwość, niezdyscyplinowanie, upór, zarozumiałość, nielojalność, egoizm, niestałość nastrojów, nietolerancję, fanatyzm, konformizm, nieuczciwość, relatywizm moralny, asekuranctwo itp.

Określonych cech osobowości, podobnie jak i umiejętności wymaga się od ludzi zajmujących konkretne stanowiska lub grupy stanowisk. Jednak badacze wymieniają również pewne ogólne **pożądane cechy kierowników**. Należą do nich:

- chęć dalszego doskonalenia,
- chęć dalszego awansowania, wysoki poziom aspiracji,
- pozytywny stosunek do ludzi,
- wysoki poziom samooceny,
- poczucie samokontroli,
- potrzeba osiągnięć oraz potrzeba władzy (rys. 2.5).

¹ Ibidem.

Osoby kompetentne można także opisać, wymieniając nie wiedzę i umiejętności, ale ich **zachowania**. Według M. Armstronga¹, sprawni kierownicy:

1. Precyzyjnie określają, co chcą zrobić.
2. Wytuczają sobie ściśle, ale osiągalne ramy czasowe na realizację postanowień.
3. Jasno informują, co chcą zrobić i w jakim czasie.
4. Gotowi są dyskutować o tym, jak sprawy mają być załatwiane, oraz słuchać rad i je przyjmować. Kiedy jednak sposób działania zostanie już ustalony, trzymają się go konsekwentnie, chyba że okoliczności spowodują konieczność zmiany.

Lp.	POTRZEBA OSIĄGNIĘĆ
1.	Konkurowanie z narzuconym sobie standardem
2.	Osiąganie lub przekraczanie narzuconych standardów jakości
3.	Poszukiwanie unikalnych osiągnięć
4.	Potrzeba szybkiego sprzężenia zwrotnego
5.	Ustalanie celów o średnim ryzyku
6.	Chęć osiągania długoterminowych celów ekonomicznych
7.	Formułowanie planów przewyżczania przeszkód osobistych, środowiskowych lub ekonomicznych
Lp.	POTRZEBA WŁADZY (SIŁY)
1.	Silne działania
2.	Wzbudzanie u innych silnych emocji
3.	Zainteresowanie reputacją, statusem i pozycją
4.	Przewyższanie innych skutecznością
Lp.	POTRZEBA AFILIACJI
1.	Pragnienie bycia lubianym, akceptacji, przyjaźni
2.	Przywiązanie do sytuacji społecznych
3.	Zainteresowanie ludźmi w sytuacji pracy
4.	Zainteresowanie ludźmi w sytuacjach poza pracą

Źródło: M. Juchnowicz, *Motywowanie w toku pracy*, [w]: *Zasoby ludzkie w firmie*, pod red. A. Sajkiewicza, Warszawa 2000, s. 204.

Rys. 2.5. Model motywacji D.C. McClellanda

¹ M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 2002, s. 29.

5. Wytrwale dążą do celu, wykazują się uporem i determinacją w obliczu przeciwności.

6. Wymagają od siebie maksymalnego wysiłku, jak również, często dość obcesowo, od wszystkich pozostałych.

7. Pracują ciężko i dobrze funkcjonują w sytuacjach stresowych; często takie sytuacje wydobywają z nich najlepsze cechy.

8. Mają tendencję do niezadowolenia ze status quo.

9. Nigdy nie są do końca zadowoleni z osiągniętych rezultatów i ciągle kwestionują własne postępowanie.

10. Skłonni są podejmować skalkulowane ryzyko.

11. Szybko stają na nogi po niepowodzeniach, nie odczuwając goryczy porażki i równie szybko dokonują przegrupowania swych sił i pomysłów.

12. Do swych zadań podchodzą z entuzjazmem i umieją zarazić tym entuzjazmem innych.

13. Są stanowczy w tym sensie, że umieją szybko podsumować sytuację, określać działania alternatywne, ustalić najodpowiedniejsze metody i przekazywać swym podwładnym, co winno być zrobione.

14. Stale kontrolują zarówno własne wyniki, jak i wyniki osiągnięte przez swych podwładnych, tak że wszelkie odchylenia od normy mogą być korygowane we właściwym czasie.

Wspomniany autor wyróżnia również **wskaźniki kompetencji kierowniczych**: pozytywne i negatywne¹. Do wskaźników pozytywnych zalicza:

- osiągnięcie dobrych efektów w zespole,
- jasne definiowanie celów, planów i oczekiwań,
- ustawiczne monitorowanie efektów i zapewnienie dobrego sprzężenia zwrotnego,
- utrzymywanie skutecznych relacji z poszczególnymi osobami i zespołem jako całością,

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 246.

- rozwijanie poczucia wspólnego celu w zespole,
- budowanie morale w zespole i skuteczne motywowanie poszczególnych członków zespołu przez uznanie ich wkładu, z jednoczesnym podejmowaniem odpowiednich działań w celu radzenia sobie z osobami o słabych wynikach.

Niezmierne istotny u kierownika jest również pozytywny stosunek do ludzi. Jak słusznie wskazuje T. Oleksyn: „negatywne założenia dotyczące ludzi prowadzą do złych rezultatów, a założenia pozytywne prowadzą do sukcesów”¹.

Natomiast negatywnymi wskaźnikami w pracy zespołów, według M. Armstronga, są:

- nieosiąganie dobrych efektów w zespole,
- niewyjaśnianie celów ani standardów działania,
- niezwracanie dostatecznej uwagi na potrzeby poszczególnych osób oraz zespołu,
- niemonitorowanie i niezapewnianie skutecznego sprzężenia zwrotnego jako reakcji na wyniki,
- niekonsekwencja w wynagradzaniu dobrych efektów lub podejmowaniu działań mających na celu rozwiązanie problemu słabych efektów.

T. Oleksyn zwraca uwagę: „Kierownikiem nie może być człowiek z natury podejrzliwy i nieufny, a także arogancki. U podstaw arogancji leży zwykle pogardliwy stosunek do ludzi i deprecjonująco niska ocena ich wartości i możliwości”². Niestety, także wśród kadry dowódczej zdarzają się osoby o tych negatywnych przymiotach.

Ogólnym wskaźnikiem kompetencji kierowniczych jest sprawne i skuteczne osiągnięcie założonych przez organizację (komórkę organizacyjną) celów pośrednich i końcowych.

¹ T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Warszawa 1999, s. 25.

² Ibidem, s. 25.

2.2.3. Kompetencje przywódcze

Rozważanie kompetencji kierowniczych obejmuje również obszar kompetencji przywódczych, pozwalających wypełniać funkcję przewodzenia podwładnym. Wynika to z potrzeby takiego oddziaływania na podwładnych, aby chętnie akceptowali wpływ przełożonych i chcieli sprawnie wykonywać powierzone zadania. Pytanie o przywództwo i wpływ na ludzi wiąże się z problematyką władzy w organizacji, a ściślej: źródeł i zakresu władzy (rodzajów) oraz autorytetu kierownika (dowódcy).

Władza definiowana jest jako możliwość wywierania wpływu lub też możliwość postawienia własnych celów lub wartości nad celami lub wartościami innych. Obejmuje te cechy osobiste oraz związane z pozycją w hierarchii organizacyjnej, które są podstawą wpływu kierownika. Wyróżnia się wiele klasyfikacji władzy. Według J. Adaira, istnieją trzy podstawowe warunki zdobycia władzy nad ludźmi: należy posiadać autorytet wynikający z wyższego stanowiska lub stopnia, charakteryzować się silniejszą osobowością lub dysponować głębszą wiedzą¹. Klasyfikację tę poszerzają wskazania R.A. Webbera czy J.A.F. Stonera i Ch. Wankla². Można więc, uwzględniając ustalenia tych autorów, wyróżnić następujące **źródła władzy**:

1. Władza z mocy prawa – istnieje wtedy, gdy podwładny uznaje, że ten, kto nią dysponuje, jest legalnie uprawniony do wywierania na niego wpływu.

2. Władza nagradzania – opiera się na tym, że jedna osoba może nagrodzić drugą za wykonanie polecenia czy spełnienie innego wymagania i wiąże się to ze spełnieniem jakiejś potrzeby.

¹ J. Adair, *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Warszawa 2000, s. 27.

² J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 259–260.

3. Władza wymuszania – polegająca na możliwości karania za niespełnienie wymagań, jest odwrotnością 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.

5. Władza odniesienia – opiera się na dobrowolności tego, kto jej się poddaje, upodobnienia się do tej osoby lub dobrowolnego naśladowania tego, kto ją sprawuje.

6. Władza przedstawicielska – opiera się na delegowaniu uprawnień w górę przez grupę z domniemaną akceptacją przyporządkowania się przywódcy.

Oparcie się tylko na władzy formalnej (z mocy prawa) lub na pierwszych trzech źródłach władzy może się okazać niewystarczające do skutecznego wpływania na podwładnych, zwłaszcza w sytuacjach trudnych, wymagających od podwładnych wzmożonego wysiłku fizycznego i intelektualnego. Dlatego pożądane jest, aby kierownik posiadał również władzę odniesienia, tzn. wynikającą z posiadania kompetencji przywódczych – zdolności, cech, umiejętności, które pozwalają mu wywierać pozytywny wpływ na działania podwładnych. Podwładni chętniej i z zaufaniem podążają wtedy za dowódcą, bez względu na to, w jakim stopniu posiada on pozostałe atrybuty władzy.

Na związek przywództwa z władzą wskazują również J.A.F. Stoner, R.E. Freeman oraz D.R. Gilbert Autorzy ci przyjmują, że jest to proces kierowania i wpływania na działalność członków grupy, związany z jej zadaniami¹. Formułują oni cztery wnioski wynikające z tej definicji, podkreślając, że przywództwo²:

¹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 453.

² Ibidem, s. 453–454.

1. Wiąże się z innymi ludźmi – podwładnymi i zwolennikami. Przy braku podwładnych wszystkie przywódcze cechy kierownika byłyby pozbawione znaczenia.

2. Wiąże się z nierównym podziałem władzy między przywódcą i członkami grupy. Wprawdzie członkowie grupy nie są jej pozbawieni, ale przywódca ma większą władzę.

3. Opiera się na umiejętności korzystania z rozmaitych postaci władzy do wywierania na różne sposoby wpływu na zachowania stronników.

4. Ma związek z wartościami, wyrażającymi etyczny kontekst z wywieraniem na ludzi wpływu i wykonywaniem wspólnych zadań.

W literaturze przedmiotu w różny sposób definiuje i opisuje się przywództwo. Wynika to stąd, że z jednej strony pojęcie to utożsamia się z kierowaniem i zamiennie używa z pojęciem „dowódca” (kierownik), a z drugiej – rozumie się jako szczególną cechę dowódcy (lub wypadkową wielu cech), którą dowódca już posiada lub dopiero stara uzyskać w wyniku uczenia się i działania na stanowisku dowódczym. W pierwszym przypadku uważa się, że każdy kierownik lub dowódca jest jednocześnie przywódcą. Mówi się zatem o wybitnym, dobrym lub złym przywódcy¹ czy też o zachowaniach przywódczych zorientowanych na zadania oraz zorientowanych na pracowników². W drugim przypadku uważa się, że przywództwo wymaga pewnych predyspozycji, pracy nad sobą i charakterystycznych dla przywództwa zachowań. Uznając to drugie podejście za właściwsze, można stwierdzić, że każda osoba po formalnym wyznaczeniu na stanowisko będzie kierownikiem, dowódcą, ale tylko niektóre z tych osób uzyskają przywództwo.

¹ J.C. Maxwell, *Tworzyć liderów*, Warszawa 1995, s. 44–45.

² Klasyfikacja R. Likerta. Zob. J. Szczupaczyński, op. cit., s. 105.

Organizacje, które doceniając rolę przywództwa w swoim funkcjonowaniu, w procesie doboru kadr kierowniczych oraz planowaniu karier uwzględniają umiejętności, zdolności czy zachowania przywódcze, potrafią skuteczniej i sprawniej osiągać założone cele.

W dowodzeniu wojskami przywództwo jest również jednym z warunków wpływających na wykonanie zadania, a w czasie działań bojowych, w chwilach przełomowych może się stać jedynym czynnikiem, od którego zależy sukces dowódcy i jego podwładnych. Zwłaszcza, że możliwości zwiększenia skuteczności działania w czasie pokoju i tym bardziej w okresie walki i operacji poprzez powiększanie zasobów czy zmianę struktur dynamicznych i statycznych są ograniczone. Stąd też pożądane jest sięganie, w większym niż obecnie stopniu, po najważniejszy zasób organizacji – potencjał tkwiący w członkach organizacji, żołnierzach. Jednak do jego wykorzystania nie wystarczą tradycyjne instrumenty motywacyjne i tradycyjnie działający dowódcy – potrzeba właśnie dowódców, kierowników, którzy są dla podwładnych osobami z autorytetem odniesienia oraz posiadają autorytet epistemiczny. B. Szulca zauważa, że: „Nowoczesny model dowodzenia preferuje łączenie kompetencji formalnoprawnych z autorytetem przywódczym (nieformalnym), harmonią zasady kolegialnego przygotowania decyzji z zasadą jednoosobowej odpowiedzialności dowódcy za podjętą decyzję oraz relatywne upodmiotowienie pozycji podwładnych (inicjatywa, kreatywność, samodzielność)”¹.

Posiadanie przez dowódców umiejętności przywódczych ułatwia dowodzenie, gdyż pozwala²:

¹ *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP*, cz. 1, pod kier. B. Szulca, Warszawa 2001, s. 11.

² T. Majewski, *Przywództwo w dowodzeniu na szczeblu taktycznym*, Warszawa 2002, s. 20.

- wyzwolić aktywność i inicjatywę podwładnych, tak pożądaną w czasie zmian sytuacji podczas działań wojennych, braku łączności czy potrzeby szybkiej reakcji na powstałą sytuację,

- mobilizować podwładnych do ponownego wysiłku w chwilach wyczerpania fizycznego i psychicznego,

- ograniczyć rolę kontroli, zmniejszyć czas przeznaczany na kontrolę – dowódca ufa podwładnemu i wie, że włoży wiele wysiłku, aby wykonać zadanie,

- zwiększyć prawdopodobieństwo wykonania zadania (również w trudnych sytuacjach),

- sprawniej wykorzystywać posiadane zasoby – ludzi, sprzęt, materiały – zarówno w czasie pokoju, jak też zagrożenia i wojny,

- skuteczniej kształtować umiejętności i cechy przywódcze u podwładnych.

Skuteczne dowodzenie bez rzeczywistych przywódców jest również możliwe i skuteczne, lecz silne przywództwo ułatwia dokonywanie zmian w organizacji i dostosowywanie jej do zmiennego otoczenia, zwłaszcza wobec nowych wymagań pola walki¹. Przywództwo jest szczególnie pożądane w okresie konfliktów zbrojnych. W warunkach walki może być jedynym czynnikiem, który zadecyduje o wykonaniu zadania oraz ograniczeniu liczby rannych i zabitych żołnierzy. Dowódca, który postrzegany jest jako przywódca, łatwiej bowiem uzyska zaangażowanie i świadome podporządkowanie podwładnych.

Przywódca, jak wskazuje B. Szulc to: „człowiek, za którym podążają inni i to nie tylko z przymusu zewnętrznego wspartego, np. mocą prawa lub zwyczaju, lecz z pewnej wewnętrznej motywacji, wręcz potrzeby. Jest to niewymuszone

¹ Zob. Z. Ścibiorek, *Przyszła wojna – jaka?*, Warszawa 1995, podrozdział 3.1.

podporządkowanie, bez dominacji organizacyjnego posłuszeństwa, tak charakterystycznego dla mocno zhierarchizowanej władzy”¹. Według L. Kanarskiego, przywództwo jest to „zdolność do zjednywania sobie ludzi dla realizacji określonych celów”². Natomiast, zdaniem M. Armstronga, przywództwo jest umiejętnością przekonania innych, by zechcieli zmienić zachowanie³.

J. Adair wskazuje, że przywódcy (liderzy), muszą wypełniać następujące **funkcje**⁴:

1. Związane z realizacją zadania. Grupa istnieje, by osiągnąć wspólny cel lub wykonać zadanie. Rola lidera polega na upewnieniu się, że zamierzenie to osiągnięto. Jeśli nie, lider straci zaufanie grupy, na skutek czego pojawią się frustracja, rozczarowanie, krytyka i być może nastąpi rozpad grupy. Funkcje związane z zadaniem są zasadniczymi funkcjami kierowniczymi, z wyłączeniem funkcji motywowania.

2. Związane z utrzymaniem grupy. By zrealizować swoje cele, grupa musi trzymać się razem. Zadaniem lidera jest stworzenie i podtrzymanie zespołowego ducha i morale. W tym celu musi on ustalać standardy działania, motywować, wyjaśniać celowość pracy, wyznaczać liderów, zapewniać komunikowanie oraz szkolić grupę.

3. Związane z potrzebami indywidualnymi pracowników. Jednostki mają swoje własne potrzeby. Zadaniem lidera jest uwzględnianie tych potrzeb podwładnych, które spodziewają się zaspokoić w pracy. Lider podejmuje więc kroki harmonizujące potrzeby indywidualne z potrzebami zadania i grupy. Ponadto zajmuje się problemami osobistymi, zachęca, rozpoznaje, doskonali i wykorzystuje zdolności podwładnych.

¹ Zob. B. Szulc, *Przywództwo w dowodzeniu...*, op. cit., s. 16.

² J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji*, Warszawa 2001, s. 106.

³ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 146.

⁴ J. Adair, op. cit., s. 46–47.

To, jak powyższe funkcje są realizowane, czyli styl oddziaływania, zależy od wiedzy, umiejętności, charakteru i innych cech osobowości przywódcy. Funkcje przywódcy mogą być jednocześnie kryterium klasyfikacji umiejętności przywódczych:

- związanych z potrzebą wykonania zadań,
- dotyczących potrzeby wykonania zadania,
- wynikających z konieczności uwzględniania potrzeb indywidualnych.

Jak wskazują B. Rokicki, J. Borkowski i L. Kanarski, **umiejętności przywódcze** można również podzielić na¹:

1. Umiejętności ogólne (formalno-materialne).
2. Umiejętności szczególne (psychospołeczne).

Do pierwszej grupy wspomniani autorzy zaliczyli umiejętności:

- prognostyczne,
- planowania bliższych i dalszych celów,
- organizowania działań,
- motywacyjne,
- oceniania i kontrolowania rozwoju zdarzeń,
- analityczno-decyzyjne,
- administrowania organizacją,
- technologiczne.

Natomiast druga grupa umiejętności dotyczy²:

- budowania wizji wartości i celów oraz przyciągania do niej,
- skutecznego wywierania wpływu społecznego,
- pomagania ludziom w osiaganiu wspólnych celów i zaspokajania ich potrzeb,
- pozyskiwania zwolenników i sympatyków,
- poznawania podległych osób,

¹ B. Rokicki, J. Borkowski, L. Kanarski, *Samoocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowej*, Warszawa 2002, s. 26–26.

² Ibidem, s. 26.

- komunikowania się ze zwolennikami i przeciwnikami,
- neutralizowania i ograniczania przeciwników,
- budowania i prowadzenia zespołów,
- współzycia, współdziałania i współpracy,
- rozwiązywania konfliktów interpersonalnych i społecznych,
- znoszenia poczucia niepewności, lęku, zagrożenia,
- pobudzania podwładnych do działania i rozwoju.

Powyższe umiejętności bądź też wymieniane już wskaźniki kompetencji kierowniczych powinny być uwzględniane przy planowaniu i realizacji karier oficerów. Wymaga to jednak przyjęcia metod pomiaru tych umiejętności czy wskaźników przywódczych.

Literatura przedmiotu dostarcza przykładów kierowników dużych organizacji, dowódców jednostek, którzy dzięki swoim zdolnościom i cechom potrafili wyeliminować dysfunkcje organizacyjne i odnieść sukces. Jednak zwraca się uwagę, że również dyrektorzy, którzy nie są przywódcami, działając chłodno i analitycznie także osiągają sukcesy: „Louis Gerstner, który przyczynił się do radykalnej poprawy pozycji rynkowej IBM, jest menedżerem bez charyzmy, nieprzywiązującym większej wagi ani do emocji, ani do wizji. Prasa gospodarcza na ogół określała jego styl zarządzania jako zdroworozsądkowy, racjonalny, bezosobowy, zdecydowany, oparty na intelekcie, a nie na emocjach. Uchodzi on również za człowieka obiektywnego, konsekwentnego i wymagającego”¹.

Badania wskazują, że obecnie, w warunkach ciągłych wątpliwości, w sektorze przedsiębiorstw pożądanym jest pragmatyczny, dobrze znany styl oparty na analizie wskaźników finansowych, a myślenie analityczne jest ważniejsze od talentów przywódczych². Możliwość samego rozwoju przy-

¹ *Czym odznaczają się najskuteczniejsi menedżerowie?*, „Zarządzanie na świecie” 2002, nr 8, s. 35.

² *Ibidem*, s. 34.

wództwa podają w wątpliwość J. Leon i J. Frąckiewicz. Piszą oni: „Przewodzenie jest to spontaniczna zdolność wpływania na postępowanie innych osób, niekoniecznie tylko podwładnych, w kierunku realizacji zadań. Jeśli jednak kierownik tej zdolności jest pozbawiony, może jak powiedziano – zastąpić ją rozważnym, sprawiedliwym i życzliwym wobec ludzi postępowaniem. Trudno się zgodzić z tym, że jest ono nie cechą, lecz jedną z ważniejszych funkcji kierowniczych”¹.

Powyższe stwierdzenia miały zwrócić uwagę na to, że przywództwo, którego elementami są emocje i ukazywanie wizji działania, nie zawsze jest koniecznym talentem kadry kierowniczej. Jednak na stanowiskach niższego szczebla kierowania, np. kierowników liniowych, stanowiskach dowódczych szczebla taktycznego, podwładni do wykonywania trudnych zadań, włożenia maksymalnego wysiłku, potrzebują przywódców – takiego przełożonego, który emocjonalnie, energicznie, z przekonaniem wskaże cel działania i doda otuchy.

Klasyfikację ludzi ze względu na zdolności i umiejętności przywódcze zaprezentował na przykład J.C. Maxwell. Klasyfikuje on ludzi na tych, którzy²:

- nigdy nie zostaną przywódcami,
- być może nimi zostaną – mają pewne pożądane zdolności, ale brak im cech charakteru, motywacji,
- powinni zostać przywódcami – posiadają zdolności, lecz brak im umiejętności, wymagają szkolenia.
- muszą zostać przywódcami – posiadają pożądane zdolności, umiejętności, lecz czekają na sposobność zostania przywódcami, np. awansowania na stanowisko kierownicze.

Jak obecnie uważa większość autorów literatury przedmiotu, umiejętności przywódcze mogą być rozwijane drogą

¹ J. Leon, I. Frąckiewicz, op. cit., s. 205.

² J.C. Maxwell, op. cit., s. 52–53.

treningów oraz wykonywania funkcji kierowniczych. Wymaga to jednak świadomości własnych braków i chęci ich uzupełnienia.

2.2.4. Umiejętności ogólnowojskowe i dowódcze oficerów

W poprzednich podrozdziałach opisano ogólne kompetencje zawodowe kadry kierowniczej, które pożądane są w każdej organizacji, w tym również wojskowej. Specyfika wojska, odmienność zwłaszcza kompetencji merytorycznych, wymaga jednak wyodrębnienia właściwości kierownika w organizacji wojskowej – oficera na stanowisku dowódczym oraz określania kompetencji potrzebnych na określonych stanowiskach lub grupach pewnych stanowisk służbowych. Z tych względów w dalszej części podrozdziału skupiono się na zarysowaniu sylwetki **kompetentnego oficera**, czyli posiadającego taką wiedzę, umiejętności i nawyki oraz takie cechy osobowościowe, które pozwolą mu sprawnie wykonywać otrzymywane zadania w różnych warunkach użycia wojsk

Pożądane jest, aby dowódca charakteryzował się następującymi ogólnymi właściwościami:

- uformowanymi cechami osobowymi, wyrażającymi się postawami zawodowymi (np. dyspozycje przywódcze, wymagalność, zainteresowania, aspiracje) oraz społecznymi (np. patriotyzm, tolerancja, skromność), postawami wobec siebie (np. odpowiedzialność, krytycyzm, odwaga), walorami intelektualnymi (np. inteligencja, wyobraźnia, sprawność procesów poznawczych i pamięci),
- wysokimi umiejętnościami ogólnowojskowymi i dowódczymi, zapewniającymi sprawne i skuteczne pełnienie przewidywanych funkcji dowódczych (sztabowych),
- wysokimi umiejętnościami specjalistycznymi, pozwalającymi racjonalnie wykorzystać walory techniczne sprzętu i uzbrojenia,

- wiedzą techniczną, umożliwiającą samodzielnie poznanie nowych typów środków walki, dowodzenia i innego sprzętu,

- gruntownym przygotowaniem ogólnym i szerokimi horyzontami myślowymi, pozwalającymi sprawniej opanować umiejętności ogólnowojskowe i dowódcze oraz przystosowywać się do zmieniających warunków funkcjonowania zawodowego,

- nawykami doskonalenia kompetencji zawodowych drogą samokształcenia i kształcenia instytucjonalnego.

Próbując sprecyzować pożądane umiejętności oficerów, można się oprzeć na wyodrębnionych poniżej grupach umiejętności, które w różnym, zależnym od szczebla dowodzenia i rodzaju stanowiska, stopniu powinny być opanowane przez oficerów:

1. Ustalanie (bądź interpretacji) celów działania i formułowanie zadań.

2. Planowanie działań.

3. Podejmowanie decyzji (wybór zadowalającego wariantu działania).

4. Organizowanie działań (stawianie zadań, grupowanie zasobów, projektowanie czynności i struktury, w tym stanowisk pracy).

5. Koordynowanie działań.

6. Nadzorowanie i kontrola działań.

7. Wykorzystanie technik zarządzania.

8. Szkolenie podwładnych (szkolenie wojsk).

9. Organizowanie pracy zespołowej.

10. Dobór podwładnych.

11. Skuteczne komunikowanie.

12. Poznawanie i motywowanie podwładnych.

13. Ocenianie i opiniowanie podwładnych.

14. Posługiwanie się środkami dowodzenia.

15. Posługiwanie się środkami walki.

16. Wykorzystanie środków informatycznych do opracowania i przesyłania dokumentów oraz wykonywania niezbędnych obliczeń.

17. Wdrażanie zmian organizacyjnych.

18. Posługiwanie się językiem angielskim na określonym poziomie zaawansowania.

19. Interpretacja dokumentów normatywnych związanych z pracą na danym stanowisku.

20. Organizowanie pracy własnej.

Bazując na powyższych umiejętnościach, można określić pożądane umiejętności oficerów: **ogólnowojskowe** oraz **dowódcze**. Do tych pierwszych można na przykład zaliczyć umiejętności (grupy umiejętności):

- organizowania oraz prowadzenia walki wojsk własnych (pododdziału, oddziału, ZT),
- organizacji zabezpieczenia bojowego i logistycznego działań,
- wykorzystania wiedzy o organizowaniu oraz prowadzeniu walki armii obcych,
- stosowania regulaminów wojskowych i podstawowych dokumentów normujących tok życia wojskowego oraz działania na danym stanowisku służbowym,
- stosowania dokumentów normatywnych Sojuszu Północnoatlantyckiego, niezbędnych do realizacji zadań na danym stanowisku (lub przez pododdział, oddział, ZT),
- efektywnego wykorzystania uzbrojenia i sprzętu technicznego będącego w wyposażeniu pododdziału (oddziału, ZT),
- kontroli wykonania obsługi technicznej sprzętu,
- posługiwania się terminologią wojskową, w tym zwłaszcza w zakresie dowodzenia, sposobów przekazywania komend i rozkazów bezpośrednio i za pomocą technicznych środków łączności,
- praktycznego stosowania przepisów dotyczących gospodarki mieniem wojskowym, zasad i sposobów racjonalnego

gospodarowania oraz prowadzenia dokumentacji materiałowej,

- interpretacji i stosowania aktów prawnych i normatywnych określających działalność służbową na danym stanowisku w czasie wojny i pokoju.

Natomiast podstawowymi umiejętnościami dowódczymi będą:

- skuteczne oddziaływanie na podwładnych, z uwzględnieniem ich zróżnicowanych umiejętności, doświadczenia, motywacji, zainteresowań i aspiracji,

- działanie poza granicami kraju, zwłaszcza w operacjach pokojowych, ze szczególnym uwzględnieniem problemów decyzyjnych i planowania złożonych przedsięwzięć organizacyjnych,

- podejmowanie decyzji, zwięzłe i jednoznaczne formułowanie zamiaru działania, rozkazów oraz stawiania zadań bojowych,

- kształtowanie pożądanych postaw zawodowych i społecznych u podwładnych,

- rozwiązywanie problemów szkoleniowych,

- analiza oraz ocena aktualnej sytuacji na polu walki oraz ocena terenu z punktu widzenia potrzeb wykonania zadania,

- organizowanie i utrzymywanie nieprzerwanych relacji z podwładnymi, elastyczne reagowanie na zmieniającą się sytuację oraz odtwarzanie obezwładnionych lub zniszczonych elementów systemu dowodzenia,

- utrzymanie w stałej gotowości i zdolności bojowej dowodzonej jednostki oraz sprawności sprzętu i uzbrojenia,

- właściwe gospodarowanie zasobami i infrastrukturą administrowaną przez dowodzony pododdział (oddział, ZT),

- organizowanie i utrzymywanie współdziałania z sąsiadami oraz jednostkami wykonującymi zadania w tym samym rejonie odpowiedzialności,

- organizowanie i prowadzenia działań w zakresie współpracy cywilno-wojskowej z organami administracji państwowej, samorządowej oraz organizacjami rządowymi i pozarządowymi,

- wykonywanie obowiązków w instytucjach wojskowych i organach administracji państwowej lub samorządowej w zakresie funkcjonowania systemu obronnego państwa oraz w systemach zarządzania kryzysowego.

Sprawne i skuteczne działanie dowódcy wymaga również, w zależności do szczebla dowodzenia, posiadania szerokiej wiedzy dotyczącej systemu obronności państwa, zadań i struktur wojsk, działań połączonych¹, zasad i wymagań dowodzenia, systemów dowodzenia² funkcjonujących w poszczególnych rodzajach sił zbrojnych na różnych szczeblach (taktycznym operacyjnym, strategicznym), procesu dowodzenia³, zasad i czynników walki zbrojnej⁴ itd. Przedstawiony obszar wiedzy i umiejętności oficerów różnicują szczeble dowodzenia oraz zadania na stanowiskach służbowych. Na przykład od dowódcy szczebla operacyjnego, jak wskazuje W. Kaczmarek⁵, wymaga się, aby posiadał umiejętności i wiedzę pozwalającą odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Jakie warunki militarne (wojskowe, polityczne i społeczne) powinny być spełnione w operacyjnym obszarze działań, aby osiągnąć cel strategiczny?

2. Jaka kolejność zdarzeń jest w danych warunkach najbardziej prawdopodobna oraz jakie należy zastosować optymalne formy (metody) prowadzenia działań?

¹ M. Wiatr, M. Kozub, *Operacje połączone*, „Myśl Wojskowa” 1999, nr 1.

² J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, Warszawa 2003, s. 49–57.

³ J. Kręcikij, *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*, Warszawa 2002, s. 89–117.

⁴ M. Huzarski, *Zagadnienia taktyki wojsk lądowych*, Toruń 1999, s. 33–54.

⁵ W. Kaczmarek, *Działania operacyjne wojsk lądowych*, Warszawa 2004, s. 38.

3. W jaki sposób wykorzystać posiadane zasoby (siły i środki), aby osiągnąć zakładany rezultat?

4. Jaki jest poziom podjętego ryzyka operacyjnego oraz możliwa do zaakceptowania wielkość potencjalnych strat w poszczególnych etapach prowadzenia działań (po osiągnięciu stanu końca działań)?

Przymioty oficera charakteryzuje też Cz. Dęga: „Na progu wyzwań nowego tysiąclecia wojskowi dowódcy muszą mieć twórcze umysły (...). Naczelnym wyzwaniem dowódcy jest umiejętność formułowania rocznych celów strategicznych i zadań pośrednich oraz delegowanie decyzji na swoich podwładnych. Aby podwładni byli pozytywnie motywowani, bardzo ważne są okresowe odprawy (spotkania) z podwładnymi, podczas których dowódca występuje z tzw. informacją zwrotną. Dokonuje oceny wykonania zadań, nie unikając pochwał i napomnień oraz wskazań, w jakich dziedzinach jego podwładni powinni się doskonalić. Kreśli następny horyzont perspektywy”¹.

Posiadanie przez oficerów przedstawionego w podrozdziałach zarysu ogólnych kompetencji, jak i uzyskiwanie dobrych wyników w służbie (jako efekt również kompetencji) powinno determinować wyznaczanie na kolejne stanowiska służbowe.

2.3. Opis stanowiska a kompetencje i kariera

Stanowisko służbowe jest bezpośrednim, konkretnym miejscem pracy, związanym z określoną czynnością zawodową lub też logicznie powiązanym układem tych czynności. Może być stałe lub zmienne, jednorodne lub złożone. Układ czynności związanych ze stanowiskiem kierowniczym nazywa

¹ Cz. Dęga, op. cit., s. 170–171.

się **opisem stanowiska**, a dotyczących stanowiska wykonawczego – **opisem pracy**.

Opisy stanowiska (pracy) określają miejsce i rolę poszczególnych stanowisk w strukturze organizacji, wspomagają diagnozowanie i usprawnianie podziału pracy, ułatwiają ustalenie stopnia trudności wymagań związanych z funkcjonowaniem poszczególnych stanowisk oraz umożliwiają określenie wymagań kwalifikacyjnych¹. Podstawą opisów jest wszechstronna analiza pracy, obejmująca²:

- badanie czynności wykonawczych na stanowisku,
- badanie warunków pracy,
- badanie kosztów związanych z obsadą stanowiska.

Metodami zwykle wykorzystywanymi przy badaniu stanowisk są: obserwacja, wywiad, ankieta oraz badanie dokumentów.

Prawidłowa budowa stanowiska pracy, jak pisze R. Jurkowski, powinna opierać się na zasadzie zgodności trzech elementów konstrukcyjnych: zadań, uprawnień oraz odpowiedzialności.

Po pierwsze należy określić zadania, dla których stanowisko zostało powołane oraz wynikające stąd obowiązków obciążające zajmującego je pracownika, przy czym zadania i obowiązki powinny być sformułowane według następujących zasad³:

1. Dotyczących stanowiska:

- przystosowalności – do możliwości wykonania,
- należytej szczególności – do granic istotnej potrzeby, aby zakres zadań i obowiązków był wyczerpujący, rozłączny od innych stanowisk, dający łatwo określić kryteria wykonywania pracy,

¹ R. Jurkowski, *op. cit.*, s. 57.

² *Ibidem*.

³ *Ibidem*, s. 57–59.

- mierników – dla odzwierciedlenia efektów zależnych od pracownik,

- proporcjonalnej wagi powierzonych zadań – z określeniem wagi poszczególnych funkcji,

- równomierności bodźców i nacisków,

- samorealizacji – dla zaspokajania ambicji zawodowych,

- doskonalenia kadr – jako ciągłego obowiązku,

2. Dotyczących organizacji:

- wyodrębnienia stanowiska od innych z uwzględnieniem zasady funkcji organicznych, tj. takich funkcji, które z racji samego usytuowania na danym stanowisku łatwiej jest wykonywać niż na jakimkolwiek innym,

- tzw. wywodliwości – zadania danego stanowiska powinny być wyprowadzane z zadań nadrzędnych,

- racjonalnej reszty, czyli takiego podziału zadań i obowiązków między poszczególne stanowiska pracy, aby inne zadania zlecane przez kierownika mieściły się w ogólnej masie, były przypisane do jednego stanowiska i były zlecane przez kierownika, aby nie dopuścić do przekraczania kompetencji,

- automatycznego zastępstwa nieobecnych – z koniecznością znajomości funkcji stanowiska pokrewnego,

- specjalizacji – ale rozumianej elastycznie i zależnie od szerebła w hierarchii organizacji,

- zharmonizowania zadań poszczególnych stanowisk pracy – dla uniknięcia luk i dublowania oraz równomiernego obciążenia.

Następnie należy określić uprawnienia służących do wykonywania zadań i obowiązków, przy czym mogą to być uprawnienia z przewagą elementów:

- prawnych – do decydowania, gwarantujące samodzielność w działaniu,

- materialnych – wyposażenie w odpowiednie zestawy informacji, środków technicznych, warunków pracy.

Ostatnim elementem jest **określenie odpowiedzialności**, przy czym odpowiedzialność ta powinna być:

- określana do granic przydzielonych środków,
- egzekwowana, ale z uwzględnieniem stopnia zaangażowania i wpływu czynników obcych.

Niezmiernie ważna jest zasada, aby zakresowi obowiązków i odpowiedzialności przypisanych danemu stanowisku odpowiadały wystarczające uprawnienia.

Pełny opis stanowiska pracy (kierowniczego i wykonawczego) powinien zawierać takie informacje, jak:

1. Nazwa stanowiska.
2. Przedmiot pracy.
3. Cel funkcjonowania stanowiska.
4. Miejsce stanowiska w strukturze (więzi):
 - podległość kierownika,
 - osoby współpracujące,
 - stanowiska podległe.
5. Zadania do wykonania (obowiązki).
6. Odpowiedzialność.
7. Uprawnienia do decydowania.
8. Kryteria oceny pracy.
9. Wyposażenie stanowiska.
10. Warunki szczególnie.
11. Wymagane kompetencje (profil wymagań, profil kompetencji).

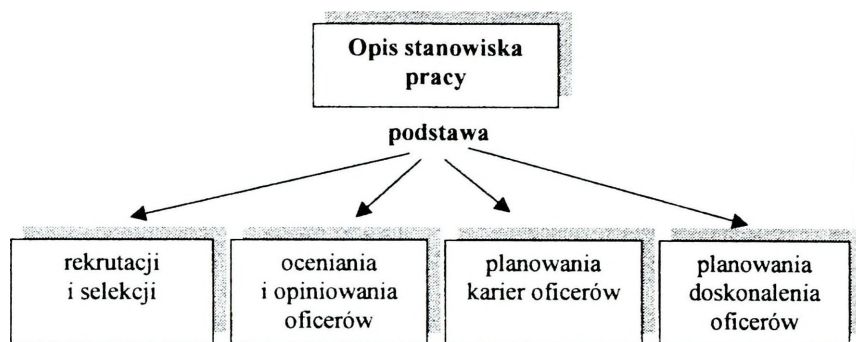
Profil wymagań stanowiska pracy przedstawia, jak wskazuje R. Jurkowski, konieczne na stanowisku¹:

- kwalifikacje zawodowe – wiedza, umiejętności, doświadczenie,
- kwalifikacje psychiczne – procesy poznawcze, procesy emocjonalne, cechy temperamentalne, osobowość, charakter, psychomotoryka, właściwości psychofizyczne,

¹ Ibidem, s. 39.

kwalifikacje fizyczne – sprawność i wytrzymałość fizyczna.

Opis stanowiska jest nader istotnym elementem w zarządzaniu personelem, gdyż stanowi podstawę doboru pracowników, ich opiniowania, planowania karier (formułowania prognoz) oraz planowania doskonalenia kompetencji (rys. 2.7). Źle, niedbale, nieadekwatnie do potrzeb opisane stanowisko pracy może nie spełniać swojej roli i nie być brane pod uwagę przy wyznaczaniu pracowników.



Rys. 2.6. Znaczenie opisu stanowiska pracy

W organizacjach wojskowych w celu opisania stanowiska stosuje się ujęcie czynnościowe polegające na szczegółowym wyliczeniu czynności kierowników: obowiązków uprawnień i odpowiedzialności.

Opisu stanowisk dokonuje się przy projektowaniu lub doskonaleniu struktury organizacyjnej. W dotychczasowej praktyce sił zbrojnych opis stanowiska pracy: określany jako zakres obowiązków, traktowany był jako wymóg formalny, nie w pełni uwzględniany w toku działania służbowego. W efekcie, w przypadku stanowisk dowódczych najniższego szczebla oraz stanowisk wykonawczych, takie zakresy obowiązków nie były opracowywane bądź wykonywane szybko, bez głębszej refleksji. Oczywiście, zarówno podwładny, jak

i przełożony posiadają wizję pewnego wzorcowego postępowania pracownika na danym stanowisku, jednak sprawne wykorzystywanie potencjału pracowników wymaga możliwie precyzyjnego opisu stanowiska.

Podsumowanie

Reasumując treści rozdziału, należy zaakcentować kilka istotnych kwestii dotyczących kompetencji kadry kierowniczej i dowódczej:

- kompetencje są jednym z głównych czynników efektywności kierownika, a kompetencje organizacji – efektywności organizacji,
- kompetencje kierownicze zwykle rozumiane są dwójako: jako ogół właściwości kierowników lub też jako te właściwości, które cechują kierowników najbardziej efektywnych,
- składnikami kompetencji są: umiejętności, wiedza, nawyki oraz zdolności i cechy osobowości,
- kompetencje są rozwijane w toku całego życia zawodowego, a proces ten dynamizują różne formy doskonalenia oraz alokacja na stanowiskach pozwalających wykorzystywać nabyte kompetencje,
- proces zarządzania zasobami ludzkimi (zasobami osobowymi w siłach zbrojnych) powinien być podporządkowany pozyskiwaniu osób kompetentnych oraz rozwojowi kompetencji kadry kierowniczej (dowódczej).

3. ZARZĄDZANIE KARIERAMI W SIŁACH ZBROJNYCH

3.1. Dysfunkcje w zarządzaniu karierami oficerów

W rozdziale tym opisano politykę kadrową oraz działania kadrowe przyjęte w siłach zbrojnych, a obejmujące obszar zarządzania karierami. Zawarto również rekomendacje praktyczne w zakresie zarządzania karierami oficerów. Całość poprzedzają opinie oficerów o jakości polityki kadrowej dotyczącej zagadnień kariery.

Polityka kadrowa w siłach zbrojnych zorientowana jest na efektywne zarządzanie zasobami kadrowymi (osobowymi) resortu w warunkach pokoju i wojny¹. Zarządzanie to powinno być tak realizowane, aby zapewnić²:

- trwały rozwój sił zbrojnych i racjonalne funkcjonowanie wszystkich jego struktur,
- właściwą rekrutację, selekcję i racjonalne wykorzystanie zasobów kadrowych sił zbrojnych oraz ich systematyczne doskonalenie (szkolenie),
- warunki do obligatoryjnego uwzględniania ocen służbowych kadry w prognozowaniu rozwoju służbowego,
- pożądany rozwój żołnierzy zawodowych, zgodny z potrzebami sił zbrojnych i oczekiwaniami kadry (modelem przebiegu służby),
- odpowiednie przygotowanie żołnierzy zwalnianych z zawodowej służby wojskowej do adaptacji w środowisku cywilnym,

¹ *Polityka kadrowa...*, op. cit., s. 16.

² *Ibidem.*

- eliminowanie negatywnych zjawisk w działalności kadrowej.

Jednak, jak będzie to wynikało z przedstawionych w dalszej części badań, zarządzanie to do niedawna cechowało wiele dysfunkcji.

Od 1 lipca 2004 roku w Siłach Zbrojnych RP obowiązuje nowa ustawa o służbie żołnierzy zawodowych¹, zawierająca przepisy normujące również działalność kadrową w wojsku. Ustawa ta dokonuje swoistej rewolucji w przebiegu służby zawodowej oficerów, ukierunkowując politykę personalną oraz, jak się sądzi, usprawniając działalność kadrową. Ustawa wprowadza tak wiele zmian, że należy rozróżnić zarządzanie karierami i szerzej zasobami osobowymi w Siłach Zbrojnych przed dniem wejścia ustawy oraz zarządzanie w obecnym okresie obowiązywania tej ustawy (od 1 lipca 2004 r.). Zwłaszcza że sygnalizowane w dalszej części podrozdziału niedomagania zostały stwierdzone podczas badań prowadzonych w październiku 2002 roku.

Poprzednią politykę kadrową, w kontekście awansowania na wyższy stopień wojskowy oraz wyznaczania na stanowiska, można opisać następującymi podstawowymi założeniami²:

1. Awansowanie na wyższy stopień, przypisany do zajmowanego przez oficera stanowiska służbowego, zależało od spełnienia trzech warunków:

- co najmniej dwuletniego okresu pełnienia służby na tym stanowisku,

- posiadania poprzedniego stopnia wojskowego przez okres 3–5 lat (zależnie od stopnia),

- uzyskania, zależnie od stopnia wojskowego, oceny co najmniej dostatecznej lub dobrej.

¹ Ustawa z dn. 11.09.2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (DzU z 2003 r., nr 179, poz. 1750).

² Ustawa z dn. 30.06.1970 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (DzU z 1997 r., nr 10, poz. 55).

2. Mianowanie na stopień podporucznika było uwarunkowane posiadaniem stopnia zawodowego inżyniera lub licencjata. Uzyskanie stopnia majora wymagało jednak ukończenia studiów II stopnia.

3. Awansowanie na kolejne stanowiska służbowe (głównie od stopnia majora), w zależności od rodzaju stanowiska, wiązało się ze spełnieniem wymagań dotyczących oceny z opinii okresowej oraz ukończeniem:

studiów dyplomowych (magisterskich),

- kursów (związanych z bieżącym wykonywaniem obowiązków lub obowiązków na przewidywanym stanowisku pracy),

- studiów podyplomowych w uczelni wojskowej bądź cywilnej,

- Podyplomowych Studiów Strategiczno-Obronnych.

4. Nie określano prognozy dalszej i perspektywicznej, a określenie drogi rozwoju nie wiązało się z obligatoryjnym działaniem w kierunku jej spełnienia.

5. Opinia okresowa była sporządzana przez bezpośrednio przełożonego co rok. Stosowano w arkuszu opinii pięciostopniową skalę oceny pozytywnych cech żołnierza zawodowego, a ocenę końcową wyrażano w skali: wzorowy, bardzo dobry, dobry, dostateczny, mierny, niedostateczny. Wykaz cech był jednakowy dla wszystkich stanowisk służbowych.

W polityce kadrowej, realizowanej zgodnie z wspomnianą ustawą¹ występowało wiele mankamentów, a ich eliminacja była główną przyczyną opracowania nowej ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych.

W celu oszacowania dysfunkcji polityki kadrowej zakresie zarządzania karierami oficerów poproszono badanych o odpowiedź na zawarte w kwestionariuszu pytanie otwarte: *Jakie*

¹ Ibidem.

ma Pan uwagi dotyczące obecnej działalności kadrowej w zakresie planowania, wspomaganie i realizacji karier oficerów?

Przykładowe wypowiedzi oficerów dotyczące dysfunkcji procesu zarządzania karierami były następujące¹:

1. *Przeprowadzana redukcja, (restrukturyzacja) w dużym stopniu uniemożliwia prowadzenie właściwej polityki kadrowej. Konieczne jest ustabilizowanie sytuacji.*

2. *Nie wykorzystuje się naturalnych predyspozycji oficerów (zainteresowań).*

3. *Brak planowania, wspomaganie i realizacji karier oficerów.*

4. *Nie ma żadnego planowania polityki kadrowej.*

5. *Zbyt mało jest informacji o wszelkiego rodzaju kursach dla kadry.*

6. *Brak jasnych zasad dotyczących planowania karier oficerów.*

7. *Brak wiedzy o przewidywanej karierze wojskowej (rodzaju stanowisk, miejsca pracy w przyszłości).*

8. *Nieznajomość prawa, nieinteresowanie się „zwykłymi” żołnierzami zawodowymi, bardzo „służbiste” podejście do obowiązków – jeśli sam czegoś nie wiesz, nikt ci nie pomoże.*

9. *Brak jasnej polityki kadrowej, niewiedza na temat przebiegu służby wojskowej po ukończeniu AON.*

Oficerowie dość krytycznie ocenili działanie systemu kadrowego sił zbrojnych, a wypowiedzi negatywne zamieściło 89 oficerów z grupy 100 osób, których odpowiedzi były kolejno brane pod uwagę. Jedna negatywna opinia oznacza jednego oficerów o mniej lub bardziej negatywnym stosunku do pracy pionu kadrowego, jednego oficerów, który z powodu wskazywanych niedomagań odczuwa, że nie w pełni (lub w ogóle) steruje własnym rozwojem i własną karierą.

¹ T. Majewski, *Niedomaganie w zakresie zarządzania karierami oficerów*, [w:] *Wpływ kompetencji...*, op. cit., s. 88.

Analiza odpowiedzi otwartych pozwoliła pogrupować je w najczęściej wskazywane obszary niedomagań i sformułować następujące konstatacje. Oficerowie często:

- nie byli informowani o możliwościach i warunkach awansowania na kolejne stanowiska,
- nie znali prognozy rozwoju własnej kariery,
- uważali, że o karierze decydują nie tylko kryteria formalne, ale posiadane wpływy i znajomości.
- nie byli informowani o wymaganiach, jakich oczekuje się od nich w związku z rozwojem kariery.

Ostatni wniosek potwierdzają również wyniki badań¹ zawarte w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Znajomość przez oficerów perspektywy rozwoju kariery

Lp.	Rodzaj odpowiedzi	Liczebność	%
1.	Nie	58	92,2
2.	Tak	5	7,8
Razem		63	100,0

Aż 92,2% oficerów Wydziału Wojsk Lądowych pod koniec studiów uzupełniających w AON deklarowało nieznaną perspektywę rozwoju zawodowego; nie wiedziało więc, jakie są możliwe ścieżki ich dalszej kariery. Należy sądzić, że w pewnym stopniu wpływało to na poczucie braku bezpieczeństwa u tych oficerów oraz poczucie kontroli zewnętrznej.

Jak już wskazywano, realizacja kariery na podstawie kryterium kompetencji wymaga, aby oficerowie znali wymagania, jakich się od nich oczekuje. Tymczasem, jak wynika z tabeli 3.2, większość oficerów (79,4%) nie знаła wymagań, jakie należy spełnić, aby awansować na kolejne stanowisko służbowe.

¹ Niepublikowane badania autora przeprowadzone w czerwcu 2001 na próbie 63 oficerów – studentów Wydział Wojsk Lądowych AON.

Tabela 3.2. Znajomość przez oficerów wymaganych kompetencji

Lp.	Odpowiedź	Liczebność	%
1.	Nie	125	79,4
2.	Tak	33	20,6
Razem		158	100,0

Źródło: T. Majewski, *Niedomagania w zakresie zarządzania karierami oficerów*, [w:] *Wpływ kompetencji...*, op. cit., s. 90.

Brak znajomości takich wymagań, z jednej strony, utrudniał oficerom realne planowanie drogi swojej kariery oraz planowanie i realizację rozwoju kompetencji (nie wiadomo, jakie nabywać), a z drugiej, sprzyjał opinii o istnieniu innych, niż formalne kryteria, czynników wpływających na kariery. Nieprecyzowanie takich wymagań (np. profilu kompetencji) utrudniało również dobór najlepszych oficerów na wakujące stanowiska.

Zapoznając się z wynikami, należy mieć na uwadze to, że na opinie oficerów wpływały działania (lub ich brak) zarówno organów kadrowych, jak i działania bezpośrednich i pośrednich przełożonych. Część zarzutów skierowanych pod adresem oficerów kadrowych nie dotyczyła ich pracy, lecz pracy przełożonych, gdyż to oni nie zawsze należycie pełnili swoje funkcje kadrowe. Oficerowie ci powinni współpracować z oficerami kadrowymi, uzyskiwać potrzebne informacje oraz służyć radą podwładnym. I wreszcie sami podwładni powinni dążyć do samodzielnego uzyskiwania niezbędnych informacji.

Poprzednia polityka i działalność kadrowa była oceniana dość krytycznie przez kadrę zawodową. Zarzucano brak sprecyzowania modelu przebiegu służby zawodowej oraz nieprzewidywalność, czasem nieobiektywność decyzji kadrowych, brak konsekwencji w stosowaniu przepisów prawnych. Tymczasem wymagania oficerów w stosunku do służb kadrowych były i są wysokie: oficerowie chcą znać ścieżki karier zawodowych, wiedzieć, jakie są kryteria awansowania na kolejne stanowiska oraz chcą uzyskać informacje, co czeka ich

za dwa, trzy lata. Oczekują również sprawiedliwej realizacji zaplanowanych działań oraz pomocy w rozwoju karier. Stąd też niedomagania w tym zakresie rodzą niezadowolenie, poczucie niedoceniania, pominięcia i sprzyjają przeświadczeniu o istnieniu nieformalnych kryteriów awansowania. Zjawiska te potęgowała redukcja liczebności sił zbrojnych oraz powiększający się dysonans między oczekiwaniami finansowymi oficerów a możliwościami budżetu państwa.

Powyższe niedomagania mogły wynikać z nieprzestrzegania zasad kadrowych (załącznik 2), co sprawiało, że racjonalną politykę kadrową zastąpiła doraźna działalność personalna, której motywy nie zyskiwały, nawet przy najlepszych intencjach decydentów i wykonawców decyzji kadrowych, zrozumienia i akceptacji oficerów.

Właściwe stosowanie zasad polega na wykorzystaniu motywującej funkcji planowania karier, podnosi efektywność działania zespołów i pracy poszczególnych osób, a w konsekwencji umacnia potencjał bojowy jednostek wojskowych. Natomiast brak konsekwencji w stosowaniu zasad prowadzi do obniżenia skuteczności działań kadrowych i w efekcie do niewykorzystania kapitału, jaki posiada kadra zawodowa – uzdolnień, umiejętności i potencjału twórczego.

Należy przypomnieć, że badania zostały przeprowadzone w 2002 roku, a więc przed wejściem ustawy o służbie żołnierzy zawodowych diametralnie zmieniającej politykę kadrową. Autor przypuszcza, że nowe podejście do zarządzania zasobami osobowymi, nowe uregulowania prawne obowiązujące od 1 lipca 2004 roku, ustalające ścieżki karier żołnierzy zawodowych będą miały wpływ na zmianę prezentowanych opinii oficerów.

3.2. Model przebiegu służby zawodowej oficerów w SZ RP

3.2.1. Rodzaje stanowisk służbowych

Jak już pisano, konieczne jest zarówno odpowiednie wykształcenie oficerów, jak i następnie zadowalające wykorzystanie ich kompetencji. Dlatego też rozwój zawodowy oficera – zajmowanie kolejnych stanowisk służbowych, mianowanie na kolejne stopnie wojskowe, zwolnienie do rezerwy – powinien być zaprogramowany i regulowany. Temu służą zasady wyznaczania na stanowiska tworzące model przebiegu służby zawodowej oficerów, określony w ustawie o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (DzU z 20 października 2003 r., nr 179, poz. 1750) oraz w rozporządzeniach Ministra Obrony Narodowej. Model ten jest przewidzianą dla korpusu oficerów kolejnością zajmowania poszczególnych stanowisk służbowych, na podstawie której planuje się rozwój służbowy oficerów zawodowych¹. Model oparto na następujących założeniach i działaniach:

- wyodrębnienie spośród wszystkich stanowisk służbowych przeznaczonych dla żołnierzy zawodowych trzech obszarów stanowisk (zasadniczych, zabezpieczających, szczególnych),
- tożsamość stopnia wojskowego żołnierza ze stopniem etatowym obejmowanego przez niego stanowiska służbowego,
- określenie ścisłych wymagań kwalifikacyjnych koniecznych do objęcia poszczególnych stanowisk służbowych,
- kadencyjność pełnienia służby na stanowiskach,
- decydująca rola oceny w opinii służbowej w procesie planowania kariery zawodowej,
- wprowadzenie opisów stanowisk służbowych,

¹ Art. 6, ust. 1, pkt 14 ustawy z dn. 11.09.2003 r.

- wprowadzenie nowych zasad wyznaczania na stanowiska służbowe.

Przebieg służby wojskowej w tym modelu został oparty na indywidualnej prognozie przebiegu służby, która jest ustalana w procesie opiniowania służbowego i uzależniona od predyspozycji, posiadanych kompetencji zawodowych oraz stopnia wywiązywania się z obowiązków określonych w karcie opisu stanowiska służbowego.

Przewidziane dla oficerów zawodowych stanowiska służbowe (rys. 3.1) podzielono na¹:

1. **Zasadnicze**, w skład których wchodzi stanowiska:

- **główne** – na których ponosi się bezpośrednią odpowiedzialność za zdolność bojową pododdziałów, oddziałów i innych jednostek organizacyjnych bądź bezpośrednią odpowiedzialność za istotny proces funkcjonowania sił zbrojnych w okresie pokoju,

- **pośrednie** – przygotowujące (doskonalące) do objęcia stanowisk głównych.

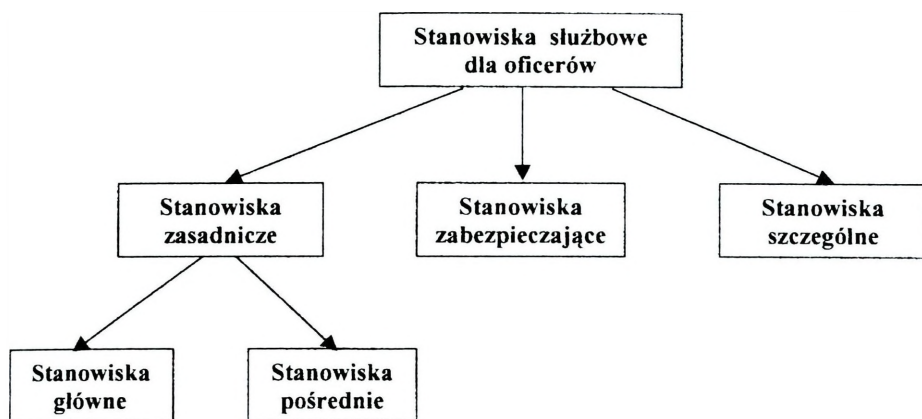
2. **Zabezpieczające** – wyodrębnione spośród wszystkich stanowisk służbowych, z wyłączeniem stanowisk zasadniczych i szczególnych.

3. **Szczególne** – specyficzne z uwagi na rodzaj i charakter wykonywanych obowiązków oraz wymagań kwalifikacyjnych (przewidziane np. dla lekarzy, prawników, WSI).

Żołnierz zawodowy wyznaczany jest na przewidziane stanowisko na czas kadencji. **Kadencja na stanowisku** jest to więc „okres pełnienia przez żołnierza zawodowego służby na stanowisku służbowym, określony w opisie stanowiska służbowego, jakie żołnierz ten zajmuje, oraz w decyzji personalnej wyznaczającej go na to stanowisko”².

¹ Art. 6, ust. 1, pkt 7–11.

² Art. 6, ust. 1, pkt 12.



Rys. 3.1. Klasyfikacja stanowisk służbowych w siłach zbrojnych

Przewidziano zróżnicowanie liczby i długości kadencji dla poszczególnych stanowisk służbowych oraz korpusów kadry:

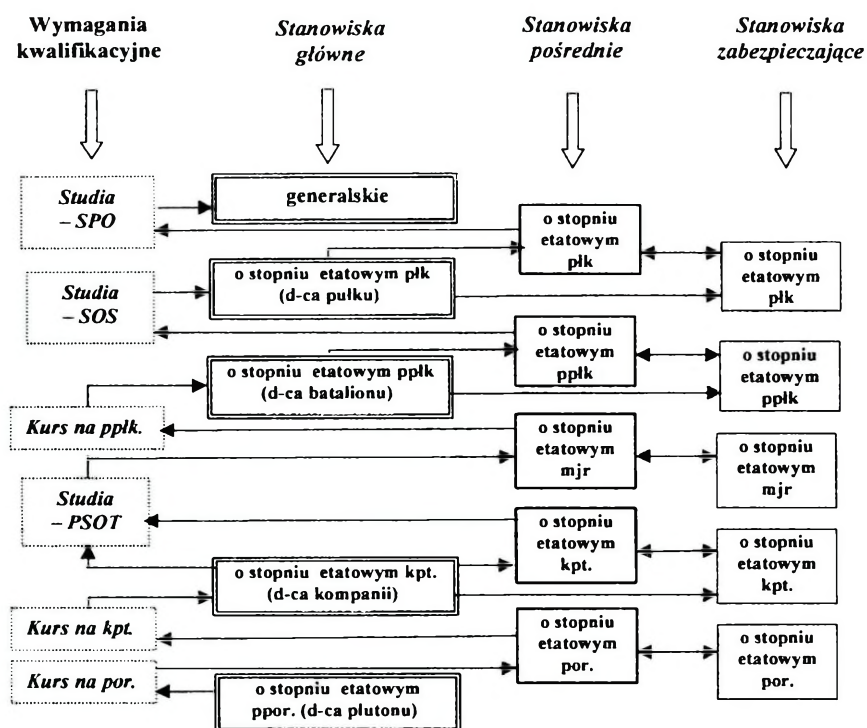
1. Na stanowiskach głównych będzie możliwe pełnienie służby tylko przez jedną kadencję (z wyjątkiem szefa SG WP i dowódców RSZ) i będzie ona wynosiła trzy lata.

2. Na stanowiskach pośrednich będzie można pełnić służbę również przez jedną kadencję, lecz będzie ona mogła trwać od roku do trzech lat. Warunkiem wyznaczenia na kolejne wyższe stanowisko główne będzie pełnienie służby na stanowiskach pośrednich przez co najmniej trzy lata. Wyznaczenie oficera z omawianego obszaru na stanowiska zabezpieczające, w zależności od opinii, będzie mogło nastąpić wcześniej.

3. Na stanowiskach zabezpieczających i szczególnych nie przewiduje się ograniczenia liczby kadencji na stanowisku służbowym. Kadencja na tych stanowiskach będzie wynosiła od jednego roku do trzech lat.

3.2.2. Charakterystyka modelu przebiegu służby zawodowej oficerów

Na rysunku 3.2 przedstawiono uproszczony model przebiegu służby zawodowej oficerów. W strukturze tego modelu wyróżnione są stanowiska główne, pośrednie i zabezpieczające. Nie uwzględniono stanowisk szczególnych, których jest stosunkowo niewiele i dla których określono nieco inne zasady wyznaczania.



Źródło: opracowano na podstawie *Decyzji nr 377/MON z dn. 30.12.2003 r. w sprawie wprowadzenia modeli przebiegu służby korpusach kadry zawodowej.*

Rys. 3.2. Model przebiegu służby zawodowej oficerów

Każde stanowisko opisane jest stopniem wojskowym, do którego zostało zaszeregowane. Realizacja kariery przez oficerów polega na pełnieniu służby na kolejno zajmowanych stanowiskach, przy czym, używając terminów z teorii zarządzania, możliwa jest, zależnie od uzyskiwanych ocen z opinii okresowej, kariera pionowa (w obszarze stanowisk zasadniczych) lub kariera pozioma (w obszarze stanowisk zabezpieczających). Linie między stanowiskami obrazują możliwe kierunki przemieszczeń oficerów. Z każdego stanowiska możliwe jest zwolnienie oficera z zawodowej służby wojskowej – w przypadku uzyskania oceny niedostatecznej z opiniowania (warunek obligatoryjny) lub oceny dostatecznej (warunek fakultatywny, zależny od decyzji przełożonego).

Procedura wyznaczania oficerów na kolejne stanowiska służbowe uzależniona jest od trzech kryteriów¹:

1. Uzyskaną oceną w opinii służbowej.

2. Prognozą indywidualną wynikającą z oceny w opinii służbowej oraz posiadanych przez oficera predyspozycji i umiejętności.

3. Ukończeniem studiów podyplomowych lub kursu specjalistycznego w uczelni wojskowej, niezbędnego do zajęcia stanowiska określonego prognozą.

Przyjęcie w ustawie ostatniego kryterium wymagało, aby model przebiegu służby został zintegrowany z systemem doskonalenia zawodowego oficerów. Oznacza to, że wyznaczenie na określone w prognozie stanowisko o wyższym stopniu etatowym, a tym samym uzyskanie wyższego stopnia wojskowego, uzależnione jest od ukończenia z wynikiem pozytywnym określonego kursu specjalistycznego lub studiów podyplomowych. Zgodnie zatem z omawianą ustawą oficerowie

¹ Zob. art. 38 i 39.

są wyznaczani na stanowiska zaszeregowane do stopnia etatowego¹:

- **podporucznika** (podporucznika marynarki) – po ukończeniu wyższej szkoły wojskowej i uzyskaniu tytułu zawodowego magistra (równorzędnego) lub uzyskaniu tytułu zawodowego magistra (równorzędnego) oraz odbyciu szkolenia wojskowego i zdaniu egzaminu na oficera,

- **porucznika** (porucznika marynarki) – po ukończeniu kursu specjalistycznego dla poruczników (poruczników marynarki),

- **kapitana** (kapitana marynarki) – po ukończeniu kursu specjalistycznego dla kapitanów (kapitanów marynarki),

- **majora** (komandora podporucznika) – po ukończeniu studiów podyplomowych w Akademii Obrony Narodowej lub Akademii Marynarki Wojennej,

- **podpułkownika** (komandora porucznika) – po ukończeniu kursu specjalistycznego dla podpułkowników (komandorów poruczników),

- **pułkownika** (komandora) – po ukończeniu studium operacyjno-strategicznego (SOS),

- **generała brygady** (kontradmirała), generała dywizji (wiceadmirała), generała broni (admirała floty) i generała (admirała) – po ukończeniu studium polityki obronnej (SPO).

Kariera zawodowa oficera realizowana jest zatem przez kolejne wyznaczanie na stanowiska służbowe zaszeregowane do danego stopnia wojskowego.

Ustawa określa, jakie warunki muszą być spełnione, aby wyznaczyć oficera na stanowiska główne, pośrednie, zabezpieczające i szczególne². W przypadku stanowisk głównych wyznaczenie oficera zawodowego na kolejne wyższe stanowisko główne uzależnione jest od pełnienia zawodowej służby

¹ Zob. art. 36, ust. 1, pkt 3.

² Art. 38, ust. 1.

wojskowej na stanowisku lub stanowiskach pośrednich (nie stosuje się przy wyznaczeniu oficera zawodowego na stanowiska główne zaszeregowane do stopnia etatowego podporucznika oraz od stopnia etatowego generała dywizji wzwyż) oraz uzyskania w okresowych opiniach służbowych ogólnej oceny bardzo dobrej lub dobrej.

Jednak, jak zapisano w ustawie: „W przypadku uzyskania przez oficera zawodowego pełniącego zawodową służbę wojskową na stanowiskach zasadniczych w okresowej opinii służbowej ogólnej oceny bardzo dobrej lub dobrej może być on wyznaczony na stanowisko służbowe zabezpieczające o tym samym stopniu etatowym, jakie zajmował”¹. Natomiast przypadku uzyskania przez oficera w okresowej opinii służbowej ogólnej oceny dostatecznej ustawa wskazuje dwie możliwości²:

- wyznaczenie go na stanowisko służbowe zabezpieczające o tym samym stopniu etatowym,
- zwolnienie z zawodowej służby wojskowej.

Dla **stanowisk zabezpieczających** procedurę kadrową określają następujące unormowania³:

wyznaczenie oficera na pierwsze stanowisko zabezpieczające jest uzależnione od pełnienia przez niego zawodowej służby wojskowej na stanowisku zasadniczym,

- oficer pełniący zawodową służbę wojskową na stanowisku zabezpieczającym może być wyznaczony na stanowisko pośrednie o tym samym stopniu etatowym, jeżeli uzyska w okresowej opinii służbowej ogólnej oceny bardzo dobrej,
- jeżeli oficer pełniący zawodową służbę wojskową na stanowisku zabezpieczającym uzyska w okresowej opinii służbowej ogólną ocenę dostateczną, to wyznacza się go na to

¹ Art. 38, ust. 5.

² Art. 38, ust. 6.

³ Art. 38 i 39.

samo lub inne równorzędne stanowisko zabezpieczające lub też może być on zwolniony z zawodowej służby wojskowej¹.

Do tego obszaru stanowisk zabezpieczających będą więc przechodzili oficerowie, którzy:

- nie zostali skierowani – ze względu na wybór innych, bardziej kompetentnych kandydatów do objęcia stanowisk zasadniczych – na kurs specjalistyczny lub studia podyplomowe przygotowujące do objęcia wyższych stanowisk głównych (pomimo uzyskania wysokich ocen w opinii służbowej za okres służby na stanowiskach pośrednich),

- nie ukończyli z różnych przyczyn przewidzianych kursów specjalistycznych lub studiów podyplomowych,

- uzyskali oceny dostateczne w opinii służbowej za okres pełnienia służby na stanowisku pośrednim lub głównym,

- nie posiadają predyspozycji zdrowotnych i psychofizycznych wymaganych do objęcia kolejnych stanowisk głównych.

Z powyżej cytowanych uregulowań ustawowych wynika, że oficer zajmujący stanowisko zasadnicze może być wyznaczony na stanowisko zabezpieczające po uzyskaniu w opinii okresowej każdej oceny pozytywnej (5, 4, 3), jednak powrót na te stanowiska, dokładniej stanowisko pośrednie, uzależniony jest od uzyskania w opinii okresowej oceny bardzo dobrej. Zapis ten wydaje się nieco kontrowersyjny, gdyż utrudnia powrót na stanowiska, z których wyznacza się na wyższe stanowiska służbowe. Dotyczy to zarówno tych oficerów, którzy bardzo dobrze wywiązywali się ze swoich obowiązków, jak i tych, których jakość pracy oceniono w opinii okresowej na ocenę dostateczną.

Odrębne zasady regulują tok pełnienia służby wojskowej na stanowiskach szczególnych. Wyznaczenie oficera zawodowego na stanowisko szczególne jest bowiem uzależnione od

¹ Ibidem, art. 38, ust. 3.

posiadania przez niego szczególnych kwalifikacji lub spełniania wymagań warunkujących wykonywanie niektórych zawodów, np. sędzieja, prokurator, nauczyciel akademicki. Pierwszym stanowiskiem w tym obszarze będzie również stanowisko o stopniu etatowym podporucznik. Wyznaczanie na wyższe stanowiska służbowe w tym obszarze może nastąpić w zależności od¹:

- wolnych stanowisk służbowych,
- posiadanych kwalifikacji,
- oceny bardzo dobrej lub dobrej w okresowej opinii służbowej.

Przy czym omawiana ustawa stanowi, że „oficer zawodowy pełniący zawodową służbę wojskową na stanowisku szczególnym może być wyznaczony, jeżeli przemawiają za tym uzasadnione potrzeby Sił Zbrojnych, na stanowisko zasadnicze lub na stanowisko zabezpieczające o tym samym stopniu etatowym w przypadku uzyskania w okresowej opinii służbowej ogólnej oceny bardzo dobrej lub dobrej”². Możliwe będzie również na każdym poziomie stanowisk wyznaczenie oficera ze stanowiska zasadniczego lub zabezpieczającego na stanowisko szczególne.

Przewidziano ponadto procedurę postępowania w przypadku uzyskania przez oficera zawodowego w okresowej opinii służbowej ogólnej oceny dostatecznej³:

wyznacza się go na to samo lub inne równorzędne stanowisko szczególne,

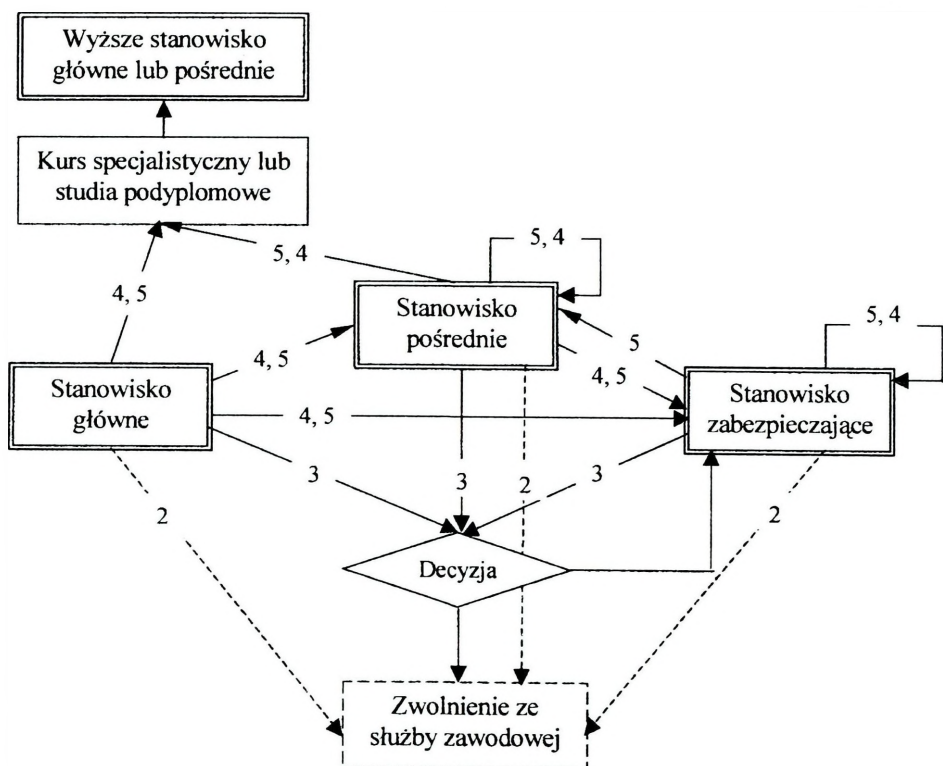
może być on zwolniony z zawodowej służby wojskowej.

Powyższe unormowania w przypadku stanowisk zasadniczych i zabezpieczających przedstawia rysunek 3.3.

¹ Art. 40, ust. 2.

² Art. 40, ust. 3.

³ Art. 40, ust. 4.



Źródło: opracowano na podstawie *Ustawy z dn. 11.09.2003 r. ..., op. cit., art. 38.*

Rys. 3.3. Oceny w opinii okresowej a przebieg służby oficerów

Z rysunku wynika, że:

1. Oficerowie posiadający stosowne kompetencje zawodowe oraz uzyskujący dobre i bardzo dobre oceny w opinii okresowej będą mogli pełnić służbę wojskową na przemian na stanowiskach głównych i pośrednich.

2. Po zakończeniu kadencji na stanowisku głównym oficer może być wyznaczony na stanowisko:

- pośrednie – w przypadku oceny bardzo dobrej lub dobrej w opinii okresowej,

- zabezpieczające – w przypadku oceny bardzo dobrej, dobrej lub dostatecznej w opinii okresowej.

3. Po zakończeniu kadencji na stanowisku pośrednim oficer może być wyznaczony na stanowisko:

- główne – w przypadku oceny bardzo dobrej lub dobrej w opinii okresowej.

- ponownie pośrednie – w przypadku oceny bardzo dobrej lub dobrej w opinii okresowej.

- zabezpieczające – w przypadku oceny bardzo dobrej, dobrej lub dostatecznej w opinii okresowej.

4. Po zakończeniu kadencji na stanowisku zabezpieczającym oficer może być wyznaczony na stanowisko:

- pośrednie – w przypadku oceny bardzo dobrej w opinii okresowej.

- zabezpieczające – w przypadku oceny dobrej lub dostatecznej w opinii okresowej.

W przypadku otrzymania oceny dostatecznej w opinii okresowej oficer, bez względu na rodzaj stanowiska, może być zwolniony z zawodowej służby wojskowej. Natomiast w przypadku oceny niedostatecznej – zostaje zwolniony obligatoryjnie. Z powyższego wynika, że wyznaczanie na wyższe stanowiska służbowe możliwe jest tylko w obszarze stanowisk zasadniczych. Nie przewidziano takiej możliwości w obszarze stanowisk zabezpieczających. Natomiast z obszaru stanowisk zabezpieczających możliwy jest powrót w strefę stanowisk zasadniczych, jednak tylko w przypadku otrzymania oceny bardzo dobrej w opinii okresowej.

3.2.3. Opiniowanie służbowe i prognoza przebiegu służby

Zarówno w minionym okresie, jak też obecnie od opinii przełożonego o żołnierzu zależy jego rozwój służbowy. Opinia przełożonego ma istotny wpływ na rodzaj wykonywanej

pracy, uposażenie, stopień wojskowy i karierę zawodową żołnierza. Określa więc jego status ekonomiczny i społeczny obecnie i w przyszłości. Ponadto dobra lub zła opinia przełożonego może mieć wpływ na sytuację oficerów nie tylko w obecnym miejscu pełnienia służby, ale także w innych jednostkach wojskowych, do jakich mogą trafić w przyszłości.

Opiniowanie jest jednym z bardziej odpowiedzialnych obowiązków dowódcy, ponieważ wszelkie zaniedbania w jej realizacji mogą spowodować bardzo poważne szkody, zarówno pod względem finansowym, społecznym, jak i moralnym. Nieprzemysłana, bezrefleksyjna, pośpiesznie wykonana opinia – zarówno dobra, jak i zła – może wyrządzić poważne szkody nie tylko opiniowanemu, ale także innym osobom czy też instytucjom. Dopuszczenie oficera do czynności, szczególnie bardziej odpowiedzialnych, związanych z dowodzeniem, nowoczesną technologią, powierzenie mu skomplikowanych narzędzi i urządzeń, czy nawet całych zespołów urządzeń, wiąże się ze zbyt dużym ryzykiem, aby można było zdać się na przypadkowy dobór osoby na dane stanowisko¹.

Niezbędne jest zatem, aby przełożony był odpowiednio przygotowany do opiniowania podwładnych. W sposobie realizacji tego obowiązku przejawiają się zarówno kwalifikacje fachowe, jak też intelektualne i moralne. Ponadto opinia przełożonego o żołnierzu jest nie tylko rodzajem nagrody albo kary, w zależności od tego, czy wyraża aprobatę czy dezaprobatę dla jego postawy i zachowania, ale staje się również bodźcem pozytywnym albo negatywnym, za pomocą którego można kształtować pożądane postawy i zachowania ocenianych podwładnych.

¹ Z. Jabłoński, *Polityka kadrowa w Siłach Zbrojnych RP*, [w:] *Zarządzanie kadrami Sił Zbrojnych RP wobec wyzwań XXI wieku*, Wrocław 2001, s. 11–24.

Zasady opiniowania służbowego reguluje ustawa o służbie zawodowej żołnierzy zawodowych oraz rozporządzenie ministra obrony narodowej z 1 marca 2004 roku¹. Ustawa wyróżnia opiniowanie okresowe oraz opiniowanie specjalne². **Opiniowanie okresowe** jest podstawowym opiniowaniem, dokonywanym na sześć miesięcy przed upływem kadencji oficera na stanowisku. Celem opiniowania jest dokonanie oceny wywiązywania się z obowiązków służbowych oraz podanie prognoz (bliższej, dalszej i perspektywicznej), które będą określały dalszy przebieg zawodowej służby wojskowej. Arkusz opinii okresowej przedstawia załącznik 3.

Drugim rodzajem opiniowania jest **opiniowanie specjalne**, jednak nie ma ono bezpośredniego wpływu na przebieg służby z wyjątkiem opinii związanej z ukończeniem studiów lub nauki w szkole wojskowej. Ocena ta może bowiem zdecydować o rodzaju pierwszego kontraktu (na czas określony lub bezterminowy).

Ocenę ogólną w opinii, zgodnie z rozporządzeniem MON³, ustala się następująco:

bardzo dobrą (5) – jeżeli żołnierz za wywiązywanie się ze wszystkich obowiązków służbowych uzyskał oceny „spełnia wymagania”,

- dobrą (4) – jeżeli żołnierz za wywiązywanie się z obowiązków służbowych uzyskał oceny „spełnia wymagania” i jedną ocenę „spełnia wymagania w ograniczonym zakresie”,

- dostateczną (3) – jeżeli żołnierz za wywiązywanie się z obowiązków służbowych uzyskał oceny „spełnia wymagania” i więcej niż jedną „spełnia wymagania w ograniczonym zakresie”,

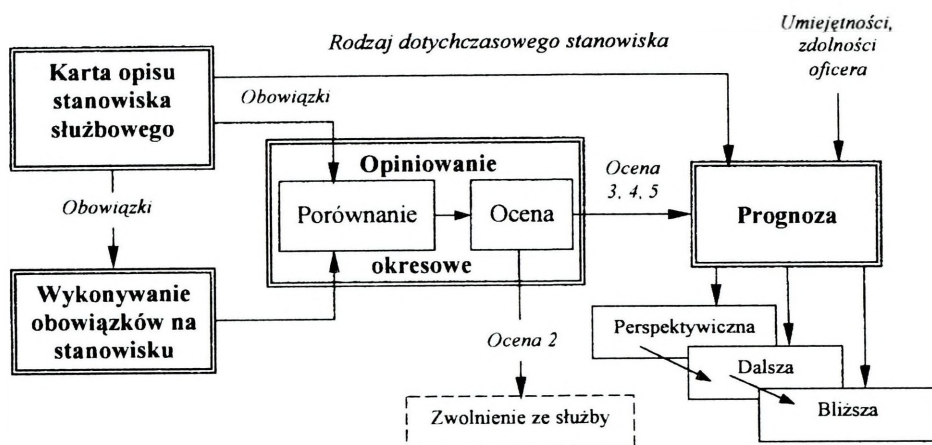
¹ Rozporządzenie MON z dn 01.03. 2004 r. w sprawie opiniowania żołnierzy zawodowych (DzU z 2004 r., nr 43, poz. 397).

² Art. 26, ust. 1 ustawy z dn. 11.09.2003 r.

³ Rozporządzenie MON z dn 01.03.2004 r. ..., op. cit., § 7.

niedostateczną (2) – jeżeli żołnierz za wywiązywanie się z obowiązków służbowych uzyskał co najmniej jedną ocenę „nie spełnia wymagań”.

Dokonując opiniowania, przełożony bierze pod uwagę poziom wywiązywania się z obowiązków wskazanych w karcie opisu stanowiska służbowego (rys. 3.4).



Rys. 3.4. Opiniowanie okresowe a prognoza przebiegu służby oficera

Przełożony porównuje więc obowiązki wykonywane z obowiązkami zaplanowanymi, a wynikiem tego porównania jest ocena. Obiektywne opiniowanie wymaga zatem systematycznej i notowanej przez przełożonych oceny wyników i działań żołnierza w ciągu całego okresu ustalonej kadencji. Opieranie się bowiem jedynie na odczuciach czy ocenie tylko ostatnich kilku miesięcy może być krzywdzące.

Zgodnie z rozporządzeniem MON na podstawie wystawionej oceny ogólnej i informacji zawartych w okresowej opinii służbowej, w tym prognozy określonej na poprzednio zajmowanym stanowisku służbowym, przełożony opiniujący

określa żołnierzowi prognozę pełnienia służby¹. W pierwszej kolejności konkretyzuje prognozę perspektywiczną, podając nazwę stanowiska służbowego, a następnie określa sposób dojścia do tego stanowiska, przez wskazanie kolejno prognozy dalszej i bliższej oraz ustalenie nazw stanowisk². Nie określa się prognoz przebiegu służby w przypadku uzyskania przez żołnierza w opinii okresowej oceny niedostatecznej³. Natomiast w przypadku uzyskania przez żołnierza w opinii okresowej oceny dostatecznej przełożony może określić w prognozie bliższej zwolnienie żołnierza z zawodowej ze służby wojskowej. W takim przypadku nie określa się prognozy dalszej i perspektywicznej⁴.

Szczegółową procedurę wyznaczania prognozy pełnienia służby przedstawia *Działalność kadrowa w siłach zbrojnych RP*. Przykładowo, gdy oficer pełni służbę na stanowisku zasadniczym, przełożony opiniujący, który określa prognozę bliższą, postępuje według następującej procedury⁵:

- gdy żołnierz pełni służbę na stanowisku głównym – wskazuje stanowisko pośrednie,
- gdy żołnierz pełni służbę na stanowisku pośrednim – wskazuje stanowisko główne lub kolejne stanowisko pośrednie,
- gdy żołnierz pełni służbę na stanowisku głównym lub pośrednim i nie spełnia wymogów do wyznaczenia na stanowiska w obszarze zasadniczym – wskazuje stanowisko w obszarze zabezpieczającym.

Natomiast prognozę dalszą przełożony określa następująco⁶:

¹ Ibidem, § 8, ust. 1.

² Ibidem, § 8, ust. 2.

³ Ibidem, § 8, ust. 7.

⁴ Ibidem, § 8, ust. 8.

⁵ *Działalność kadrowa w siłach zbrojnych RP*, cz. 1. Przepisy prawne i procedury kadrowe, Warszawa 2004, s. 112.

⁶ Ibidem.

- gdy żołnierz pełni służbę na stanowisku głównym – wskazuje następne stanowisko główne lub kolejne stanowisko pośrednie,

- gdy żołnierz pełni służbę na stanowisku pośrednim – wskazuje, w zależności od prognozy bliższej, stanowisko pośrednie lub stanowisko główne,

- gdy żołnierz pełni służbę na stanowisku głównym lub pośrednim i nie spełnia wymogów do wyznaczenia na stanowiska w obszarze zasadniczym – wskazuje stanowisko w obszarze zabezpieczającym,

Natomiast prognozę perspektywiczną przełożony określa we wszystkich przypadkach pełnienia służby na stanowiskach głównych i pośrednich, wskazując opiniowanemu żołnierzowi drogę rozwoju służbowego w obszarze stanowisk zasadniczych lub zabezpieczających¹.

Następnie opinia jest przekazywana dowódcy, który posiada uprawnienia do wyznaczenia na prognozowane stanowisko służbowe. Dowódca ten może²:

- zaakceptować prognozę bliższą i wskazać stanowisko służbowe, na które żołnierz po zakończeniu kadencji zostanie wyznaczony,

- zmienić zaproponowaną prognozę bliższą i wskazać inne stanowisko służbowe,

- przesłać opinię do organu posiadającego wyższe kompetencje (uprawnienia), gdy nie będzie miał możliwości wyznaczenia stanowiska zgodnie z prognozą.

Opisane zmiany w modelu przebiegu służby usprawnią proces zarządzania karierami oficerów, wpłyną zapewne pozytywnie na działanie zarówno poszczególnych oficerów, jak i jednostek organizacyjnych MON. Jak już bowiem wielokrotnie wspomniano, ludzie do sprawnego działania potrzebują

¹ Ibidem, s. 113.

² *Rozporządzenie MON z dn 01.03. 2004...*, op. cit., § 6, ust. 2.

wskazania perspektywy rozwoju zawodowego, znajomości wymogów, które muszą spełniać, aby awansować – wymogów, do których chcą dążyć świadomie i z zaangażowaniem.

3.3. Rekomendacje praktyczne w zakresie zarządzania karierami oficerów

Jak już wspomniano, istnieje związek między realizacją karier a sprawnym i skutecznym działaniem oficerów. Konieczne jest, aby polityka kadrowa w siłach zbrojnych RP również w tym zakresie była klarowna i miała na celu zarówno dobro organizacji, jak i ludzi ją tworzących. Warunkiem tego jest, między innymi, znajomość przez oficerów:

- modelu przebiegu służby,
- wymagań, jakie powinni spełnić, aby osiągać kolejne stanowiska,
- planu (prognozy) własnego rozwoju zawodowego, kryteriów i norm awansowania na kolejne stanowiska służbowe.

Należy podkreślić, że równie ważne jest uzyskiwanie informacji o słabych i silnych stronach własnych kompetencji.

Tak określone oczekiwania oficerów wobec polityki kadrowej ma spełnić obecna ustawa o służbie żołnierzy zawodowych. Stanowi ona podstawę racjonalnego rozwoju i wykorzystania kompetencji kadr oficerskich. Stworzono bowiem, jak wskazywano w poprzednim podrozdziale, możliwość doskonalenia kompetencji na studiach podyplomowych i kursach specjalistycznych w toku całej kariery wojskowej oraz ściśle powiązanie zajmowanie stanowisk istotnych dla sprawnego funkcjonowania sił zbrojnych (stanowisk zasadniczych) z uzyskaniem niezbędnych na tych stanowiskach kompetencji. Nadmierne pozytywne jest również uszczegółowienie ścieżki rozwoju kariery oficerów, powiązanie tej ścieżki z wynikami opinio-

wania oficerów. Kariera pionowa oficerów jest uzależniona więc od wyników w służbie oraz ukończenia określonych ustawą kursów i studiów podyplomowych.

Wdrożenie nowej, określonej ustawą o służbie żołnierzy zawodowych, polityki kadrowej jest zadaniem niezmiernie skomplikowanym, wymagającym systemowych zmian w sferze zarządzania zasobami osobowymi, stąd też trudno uniknąć różnych dysfunkcji w tym obszarze. Ponadto każdy proces zmian organizacyjnych, o czym szerzej w następnym rozdziale, powoduje obniżenie jakości funkcjonowania całej organizacji lub jej części. Stąd też istnieje potrzeba monitorowania efektów procesu wdrożenia nowej polityki kadrowej w siłach zbrojnych w celu korygowania bieżących niedomagań.

Zdaniem autora książki, sprawdzianem jakości przepisów ustawy oraz sposobu jej wdrożenia będą działania kadrowe w 2007 roku, związane z zakończeniem przez większość oficerów trzyletniej kadencji na stanowisku. Będzie się to bowiem wiązało z opiniowaniem okresowym oficerów, prognozowaniem ich dalszego rozwoju oraz uruchomieniem wynikającej stąd procedury akceptacji prognozowanych stanowisk.

Istnieje kilka punktów krytycznych sprawnego funkcjonowania obecnego systemu kadrowego. Do nich należą:

1. Konieczność posiadania pełnej i wiarygodnej bazy danych z opisami wszystkich stanowisk służbowych oraz bazy o prognozach wszystkich oficerów w celu opracowania przemieszczeń żołnierzy zawodowych w pionie i poziomie.

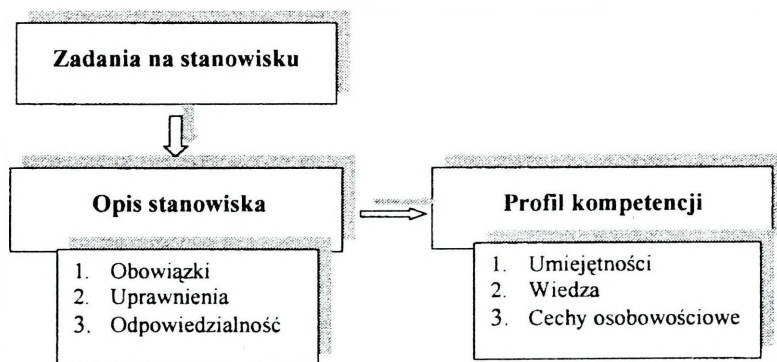
2. Konieczność wspomnianego opracowania przemieszczeń żołnierzy zawodowych w pionie i poziomie z uwzględnieniem potrzeby skierowania na studia podyplomowe i kursy specjalistyczne wymagane ustawą.

3. Konieczność posiadania przez kadrę dowódczą umiejętności posłużenia się nowymi procedurami kadrowymi.

4. Potrzeba zapewnienia sprawnego komunikowania pionowego w jednostkach wojskowych – oficerowie kadrowi i dowódcy powinni być źródłem informacji o przepisach dotyczących procedur kadrowych. Oficerowie powinni bowiem odczuwać, że są potrzebni swojej jednostce wojskowej i mieć świadomość, że rozwojem ich kompetencji oraz oczekiwaniami względem kariery są również zainteresowani przełożeni kolejnych szczebli dowodzenia.

Istnieje również potrzeba rozważenia następujących zmian, które, zdaniem autora, mogą usprawnić zarządzanie karierami oficerów:

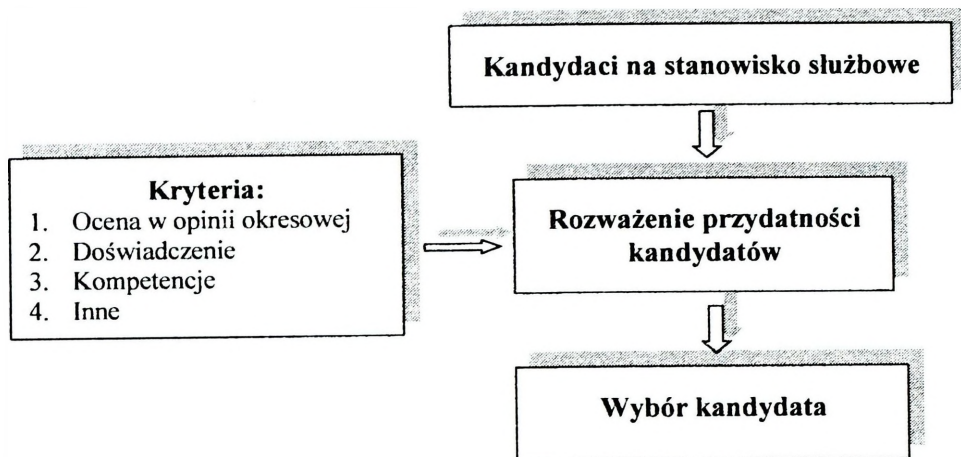
1. Wprowadzenie do opisów stanowisk profili kompetencji, czyli wykazu pożądanych cech osobowych, wiedzy i umiejętności niezbędnych do wykonywania zadań przewidzianych na danym stanowisku służbowym (rys. 3.5).



Rys. 3.5. Opis stanowiska a profil kompetencji

2. Opracowania kryteriów doboru najlepszego kandydata na istotne stanowiska dowódcze (rys. 3.6).

3. Uwzględnianie w indywidualnych prognozach preferencji karier oficerów.



Rys. 3.6. Dobór oficerów na stanowiska zasadnicze

Opracowanie profilu kompetencji wymaga sprecyzowania zadania lub zadań, dla których dane stanowisko zostało przez projektantów struktury organizacyjnej utworzone. Powołanie każdego stanowiska kierowniczego powinno być bowiem uzasadnione potrzebą realizacji zadań wynikających z podziału celów organizacji. Zadania te stanowią podstawę do opracowania opisu stanowiska pracy, którego najważniejszymi elementami są zakres obowiązków, uprawnień oraz odpowiedzialności. Elementy te stanowią bazę do opracowania profilu kompetencji, zawierającego pożądane na tym stanowisku umiejętności, wiedzę oraz inne cechy osobowe. Profil ten stanowi kryterium doboru (awansowania) oficerów na stanowiska dowódcze. Innymi kryteriami mogą być doświadczenie (staż, liczba lat służby), zdolności oraz wykształcenie.

Niezbędne jest także, aby oficerowie organów kadrowych, oprócz typowych funkcji, wypełniali również funkcje doradcze, byli więc nie tylko postrzegani jako „ludzie dowódcy”, ale jako osoby, które życzliwie dopomogą również innym żołnierzom zawodowym.

Ważny jest również dobór kandydatów na oficerów. Pożądane jest stworzenie sita selekcyjnego, preferującego tych ludzi, którzy posiadają określone predyspozycje charakterologiczne oraz stosunkowo wysoki potencjał intelektualny.

W jednostkach wojskowych w rozwiązywaniu zarysowanych problemów istotną rolę powinni spełniać bezpośredni przełożeni. Mogą oni bowiem:

- uwzględniać w prognozie zawodowe ukierunkowania podwładnych i, w miarę możliwości, ich oczekiwania, promować, w gronie przełożonych, osiągnięcia podwładnych,
- stwarzać sytuacje pozwalające rozwijać kompetencje podwładnych,
- stwarzać sytuacje pozwalające podwładnym wzmacniać wiarę we własne możliwości,
- dostarczać rzetelnych informacji zwrotnych o poziomie kompetencji,
- doradzać, ukierunkowywać działania podwładnych.

Natomiast przełożeni wyższych szczebli dowodzenia, w tym zwłaszcza dowódca jednostki, oprócz działań wyżej wymienionych mogą:

- kształtować pozytywne wzorce karier, wskazywać związek między kompetencjami a karierami dowódczymi i specjalistycznymi,
- dbać o przestrzeganie zapisów kadrowych,
- organizować takie zajęcia doskonalące, które wspomogą kadrę w rozwoju ich kompetencji,
- dążyć do obiektywnego oceniania i opiniowania podwładnych.

Istnieje także potrzeba diagnozowania prawidłowości funkcjonowania systemu kadrowego naszych sił zbrojnych, pracy oficerów kadrowych oraz wypełniania funkcji kadrowych przez dowódców. Temu mogą służyć sondaże diagnostyczne prowadzone wśród kadry. Uzyskane w ten sposób

opinie są czasem krytyczne i przesadzone, oddają jednak obraz jakości działań oficerów organów kadrowych oraz dowódców kolejnych szczebli dowodzenia i powinny być, zdaniem autora, stałym instrumentem nadzoru przełożonych w tym obszarze działań.

W kontekście prezentowanych rozważań należy podkreślić wagę **wiedzy w organizacji** i wykorzystywania koncepcji elementów zarządzania wiedzą również zarządzaniu zasobami osobowymi w siłach zbrojnych. W koncepcji tej podstawowe znaczenie przypisuje się kwestii profesjonalizmu i opierania przewagi organizacyjnej na umiejętnościach pracowników. Kwestie te, znajdując się nadal w centrum uwagi specjalistów ZZL, którzy postulują potrzebę integracji zarządzania wiedzą z zarządzaniem personelem. Czyni to na przykład B.R. Kuc, opisując koncepcję organizacji inteligentnej¹. Inteligencja ta rozumiana jest jako umiejętność wyjaśniania wzajemnych związków między sposobami osiągnięcia celów, ich zrozumieniem, nauczaniem sposobów rozwiązywania problemów i komunikacji między członkami organizacji a samą organizacją oraz innymi organizacjami². W koncepcji tej wyróżnia cztery podstawowe cykle funkcjonowania organizacji: poznanie, adaptację, innowację i realizację, które stanowią sieć wzajemnych sprzężeń takich elementów, jak: przyswajanie, zrozumienie, nauczanie, rozwiązywanie, komunikacja, myślenie, wartość, zachowanie i wiedza. Organizacja inteligentna wyzwala zdolności twórcze pracowników, wzmaga współdziałanie, zwiększa motywację i prowadzi tym samym do poprawy efektywności działania organizacji. Stąd też pożądane jest, aby koncepcja ta miała odzwierciedlenie również w zarządzaniu

¹ B.R. Kuc, op. cit., s. 36–38.

² Ibidem, s. 37.

zasobami ludzkimi i w szczególności w planowaniu i realizacji karier oficerskich, opartych na takich proponowanych wyznacznikach, jak umiejętności, wartości i wyniki pracy.

Podsumowanie

Reasumując treści rozdziału, należy zwrócić uwagę na następujące istotne kwestie:

1. Polityka kadrowa sprzed 1 lipca 2004 roku była nie w pełni skuteczna, gdyż cechowała się licznymi niedomaganiem. Oficerowie często nie byli informowani o możliwościach i warunkach awansowania na kolejne stanowiska, nie znali prognozy rozwoju własnej kariery, uważali, że o karierze decydują nie tylko kryteria formalne, ale także posiadane wpływy i znajomości.

2. Nowy model przebiegu służby wojskowej oparto na następujących założeniach i działaniach:

- wyodrębnienie stanowisk zasadniczych, zabezpieczających i szczególnych,
- tożsamość stopnia wojskowego żołnierza ze stopniem etatowym zajmowanego przez niego stanowiska służbowego,
- spełnienie określonych wymagań kwalifikacyjnych koniecznych do objęcia poszczególnych stanowisk służbowych,
- kadencyjność pełnienia służby na stanowiskach służbowych,
- decydująca rola oceny w opinii służbowej w procesie planowania kariery zawodowej,
- wprowadzenie opisów stanowisk służbowych.

3. Procedura wyznaczania oficerów na kolejne stanowiska służbowe, a więc kariera oficera, uzależniona jest od trzech kryteriów promujących kompetencje i wyniki w pracy:

- oceny uzyskanej w opinii służbowej,

- prognozy indywidualnej wynikającej z oceny w opinii służbowej oraz posiadanych przez oficera predyspozycji i umiejętności,

- ukończenia studiów podyplomowych lub kursu specjalistycznego w uczelni wojskowej, niezbędnych do zajęcia stanowiska określonego prognozą.

4. Pożądane są pewne zmiany w procedurach kadrowych, np. wprowadzenie profili kompetencji oraz rozszerzenie skali oceny obowiązków w arkuszu opinii okresowej.

4. KARIERY OFICERÓW – OCZEKIWANIA, STRATEGIE, KRYTERIA

4.1. Oczekiwania oficerów – poziom kariery

Jak już wskazywano, każdy pracownik wiąże z pracą zawodową pewne oczekiwania oraz podejmuje różne działania, aby je spełnić. Mniej lub bardziej świadomie zarządza więc własnym rozwojem, własną karierą. Poznawanie tych oczekiwań, oprócz walorów poznawczych, posiada walor praktyczny i powinno być stałym elementem polityki kadrowej w organizacji. Pozwala bowiem dopasowywać wymiar organizacyjny i wymiar osobisty kariery oraz rozważać kwestie wyborów karier oraz działań zmierzających do rozwoju karier w kontekście kulturowym. Umożliwia to określenie, na ile kariera postrzegana jest jako efekt własnego działania, jako efekt rozwoju kompetencji, a na ile jako efekt innych, mniej pożądanых działań (np. poszukiwania wpływowych osób). Pozwala również oszacować istniejący w organizacji wzór kariery.

Przedstawiona problematyka, poparta wynikami badań empirycznych, będzie przedmiotem rozważań w niniejszym rozdziale. Omówiono w nim kolejno:

- zadowolenie oficerów z osiągniętego poziomu kariery,
- oczekiwania oficerów wobec poziomu kariery oraz preferencji rodzaju kariery,
- motyw, jakimi kierują się oficerowie, realizując kariery,
- strategie rozwoju karier, jakie wybierają oficerowie, dążąc do kształtowania swojej kariery,
- czynniki decydujące zdaniem oficerów o karierze.

Ponadto w rozdziale przedstawiono uzyskane współzależności między wybranymi zmiennymi. Dane empiryczne zostały zebrane metodą sondażu diagnostycznego techniką an-

kiety. Badaniami objęto 163 oficerów posiadających wykształcenie I i II stopnia, studiujących na Wydziale Wojsk Lądowych AON i w większości pełniących już służbę na stanowiskach kierowniczych. Badania te zostały przeprowadzone w październiku 2002 roku¹. Badaną próbę² opisano w załączniku 4.

Spośród przedstawionych w załączniku 4 danych demograficznych należy szczególną uwagę zwrócić na motywy wyboru zawodu żołnierza przez oficerów (tabela 5). Respondenci mogli wybrać kilka motywów. Stosunkowo mała grupa osób wybrała odpowiedź *prestiz* (42,5%), *zainteresowanie* (35,6%), które wiążą się z tak pożądaną motywacją wewnętrzną. Również tylko 16,2% osób kierowało się *chęcią kierowania ludźmi* – motywem zwykle cechującym skutecznych kierowników.

Zadowolenie z poziomu osiągniętej kariery jest subiektywnym wskaźnikiem realizacji kariery. Ma pozytywny wpływ na postawy oficerów wobec obowiązków służbowych, poczucie satysfakcji z pracy oraz na jakość wykonywanych zadań. Stopień zadowolenia z wykonywanej pracy, jak wskazuje R. Jurkowski, może być również miernikiem stopnia adaptacji pracownika. Natomiast miernikiem stopnia zadowolenia jest stopień zgodności wyobrażeń lub oczekiwań ze stanem rzeczywistym, jak również poczucie sprawstwa, czyli związku między działaniem a jego efektami³. Brak takiego zadowolenia może świadczyć o tym, że oficer nie osiągnął jeszcze stanowiska wynikającego z jego aspiracji i oczekiwań.

¹ Prezetowany w rozdziale materiał badawczy T. Majewskiego oraz Z. Mazurka został zebrany czasie prac zespołu naukowo-badawczego nt. *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, pod kier. B. Szulca, Warszawa 2002.

² W badaniach brało udział ok. 80% oficerów studiujących na WWL i badania te są reprezentatywne dla tej populacji. Jednak, pomimo jednorodności próby, nie można orzec, że jest w pełni reprezentatywna dla całej populacji oficerów w siłach zbrojnych.

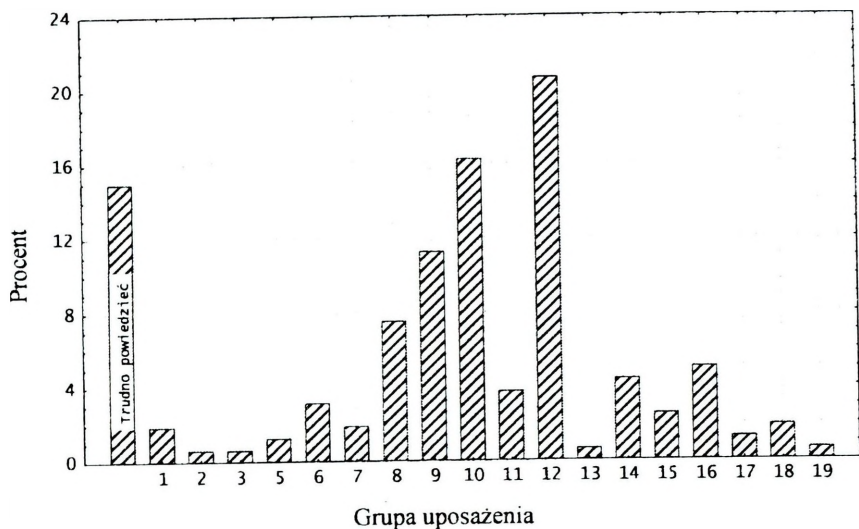
³ R. Jurkowski, op. cit., s. 98.

Z badań Z. Mazurka¹ wynika, że 56,2% oficerów wyraża zadowolenie z osiągniętego stanowiska, a 26,2% deklaruje brak zadowolenia. Stosunkowo dużą grupę stanowią oficerowie niezdecydowani. Biorąc pod uwagę naturalną dążność oficerów do zajmowania coraz wyższych stanowisk w hierarchii dowodzenia wynik 56% raczej pozytywnie świadczy o ocenie realizacji kariery przez ogół oficerów. Nasuwają się jednak pytania, które wymagałyby dalszego badania: Czy brak zadowolenia wynika z wysokich aspiracji zawodowych i chęci osiągnięcia wysokich stanowisk? Czy poczucie zadowolenia świadczy o mniejszym poziomie tych aspiracji?

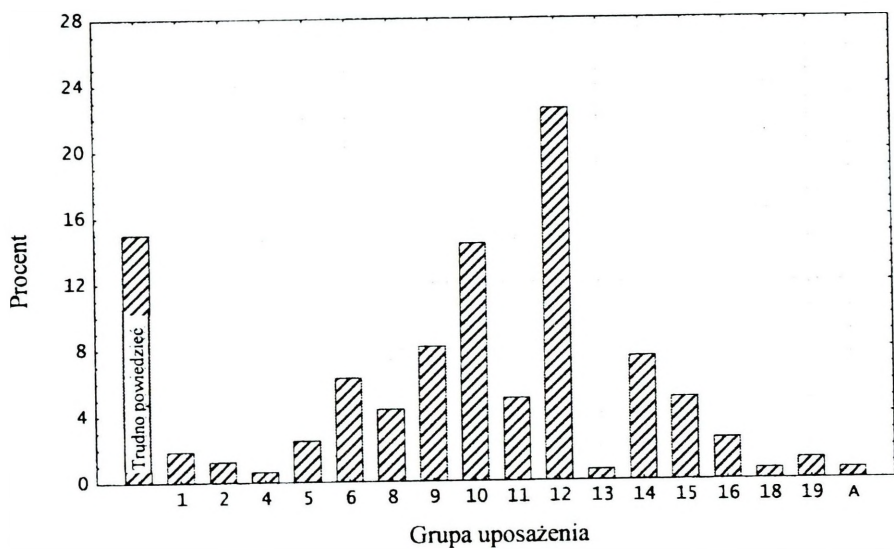
Jak wspomniano, karierę należy rozpatrywać również w wymiarze subiektywnym. Wynika to tego, że każdy człowiek inaczej postrzega drogę swojej kariery i ma w tym zakresie różne potrzeby. W celu określenia, jakie stanowisko, a dokładniej grupa uposażenia (jako wskaźnik stanowiska), wiąże się z sukcesem w karierze w siłach zbrojnych oraz jaki poziom karier wynika z posiadanych aspiracji, zadano oficerom pytania dotyczące tych kwestii. Wyniki umieszczono w załączniku 5 oraz na rysunkach 4.1 i 4.2.

Z danych zawartych w załączniku 5 wynika, że dla znacznej grupy oficerów (59,3%) kariera w wojsku rozumiana jest jako osiągnięcie grupy uposażenia w przedziale 8–12. Najczęściej z karierą kojarzone są stanowiska z przypisanymi grupami 12, 10 i 9. W ciągu najbliższych trzech lat większość oficerów (59,9%) pragnie uzyskać stanowiska o grupie etatowej w przedziale 13–17. Najczęściej wskazywano grupy 14, 15 i 16, czyli te, które odpowiadają stanowisku dowódcy batalionu, zastępcy dowódcy pułku (według stanu sprzed 1 lipca 2004 r.).

¹ Z. Mazurek, *Oczekiwania oficerów w zakresie realizacji karier zawodowych*, [w:] *Wpływ kompetencji...*, op. cit., s. 64.



Rys. 4.1. Grupa uposażenia jako miara sukcesu w karierze



Rys. 4.2. Grupa uposażenia jako oczekiwany sukces w karierze oficerów

Natomiast docelowo większość badanych oficerów (54,4%), będzie usatysfakcjonowana przebiegiem kariery, jeśli awansuje na stanowiska określone grupami uposażenia z przedziału 8–12. Odpowiada to stanowiskom takim, jak dowódca pułku i dowódca brygady.

Oznacza to, że oczekiwania większości oficerów dotyczące okresu do trzech lat są dość realistyczne i oficerowie biorą pod uwagę rzeczywiste uwarunkowania karier, w tym własne możliwości.

Badani oficerowie¹ oczekują, że w ciągu najbliższych trzech lat zmienią stanowiska na wyższe hierarchicznie: kierownicze – 53,1%, specjalistyczne – 36,2%. Oznacza to, że oficerowie chcą uzyskiwać nowe stanowiska, a także świadczy o dążeniu kadry do realizacji swoich zawodowych planów dotyczących karier. Jest jednak stosunkowo wielu oficerów, którzy nie wiążą kariery ze stanowiskami dowódczymi.

Liczba zmian stanowisk pracy przez oficerów jest jednym ze wskaźników obiektywnego wymiaru kariery. Większość badanych oficerów (86,9%) służy w wojsku nie dłużej niż 10 lat, jednak ponad połowa z nich zmieniła stanowisko pracy trzy razy (29,5%) lub cztery i więcej razy (29,5%)². Świadczy to o dużej mobilności oficerów, wynikłej z potrzeby służby wojskowej lub ich indywidualnych starań.

Próbie opisu przebiegu kariery oficera przedstawiono poniżej. Na podstawie rozmów z oficerami i własnych doświadczeń oraz analizy literatury przedmiotu wyodrębniono następujące **etapy rozwoju kariery oficerów**:

1. **Etap wczesnej kariery** – nabywanie umiejętności zawodowych (typowo dowódczych, poziomu plutonu i kompanii), wiedzy i doświadczenia, poznawanie kultury organizacji, poznawanie zasad wypełniania funkcji dowódczych i osiąga-

¹ Z. Mazurek, *Oczekiwania oficerów...*, op. cit., s. 67.

² Ibidem, s. 68.

nia celów. Etap ten rozpoczyna się w uczelni wojskowej i trwa w przybliżeniu do momentu uzyskania stopnia porucznika.

2. **Etap środkowej kariery** – przechodzenie umiejętności w nawyki, uzyskiwanie umiejętności nowych umiejętności (dowódczo-sztabowych), krystalizacja preferencji kariery i poszukiwanie dróg jej realizacji, dążenie do podwyższenia kwalifikacji drogą kształcenia instytucjonalnego, uświadamianie ograniczeń w realizacji kariery. Etap ten trwa w przybliżeniu do momentu uzyskania stopnia majora bądź podpułkownika. Niektórzy oficerowie już w tym etapie opuszczają służbę wojskową.

3. **Etap późnej kariery** – względnej stabilizacji miejsca wykonywania obowiązków służbowych i utrzymywania umiejętności oraz osiągnięć. Przy czym należy rozróżnić dwie grupy oficerów: pierwszą – przygotowującą się do odejścia ze służby wojskowej oraz drugą – uzyskującą szansę, po podwyższeniu kwalifikacji, osiągnięcia wyższych stanowisk służbowych. Termin odejścia ze służby wojskowej drugiej grupy oficerów przesuwają się o 5–10 lat. Etap rozpoczyna się w przybliżeniu od uzyskania stopnia majora bądź podpułkownika.

4.2. Oczekiwania oficerów – rodzaje preferowanych karier

Poznanie oczekiwań oficerów dotyczących rodzajów karier oraz orientacji wobec karier umożliwi dopasowywanie tych oczekiwań przy ustalaniu planów karier (prognozy przebiegu służby). Oczekiwania te są wyrazem samooceny własnych kompetencji zawodowych, motywacji, wiary w siebie, stąd też ich uwzględnianie umożliwi lepsze gospodarowanie potencjałem oficerów. Powinny więc być brane pod uwagę zarówno przez przełożonych w jednostkach wojskowych, jak

i oficerów kadrowych planujących rozmieszczenie absolwentów uczelni wojskowych do pełnienia służby na nowych stanowiskach.

Oficerowie zwykle wiążą z karierą zawodową różne **oczekiwania**, np.:

- zwiększenie możliwości własnego rozwoju,
- uzyskanie większej władzy, prestiżu,
- uzyskanie większych dochodów,
- zwiększenie odpowiedzialności i samodzielności,
- zmniejszenie liczby zadań,
- wykonywanie bardziej interesującej pracy,
- zmiana garnizonu na atrakcyjniejszy (w przypadku żołnierzy zawodowych).

Wynikają stąd różne preferencje rodzaju kariery. Biorąc pod uwagę ogólny podział stanowisk pracy na kierownicze i wykonawcze, można wyróżnić dwa rodzaje karier oficerów: **dowódcze i specjalistyczne** (oficer dowództwa, nauczyciel, itp.). Badania Z. Mazurka wskazują, że wbrew potocznej opinii o dążeniu wszystkich oficerów do pełnienia funkcji dowódczych, tylko 45,6% badanych oficerów preferuje kierowniczy typ kariery, a aż 36,2% oczekuje kariery specjalisty. Stosunkowo duża grupa osób (18,1%) nie zadeklarowała jednoznacznie typu preferowanej kariery.

Orientacje pracowników wobec kariery zawodowej, jak wynika z badań E. Scheina prezentowanych przez Z. Pietraśńskiego, można również podzielić na pięć grup¹. Wyróżniono w związku z tym następujące grupy osób:

1. Ukierunkowanych na zarządzanie – te osoby szukają kariery kierowniczej i dobrze się czują, działając w roli szefa i organizatora.

¹ Z. Pietraśński, op. cit., s. 186–188.

2. Ukierunkowanych techniczno-funkcjonalnie, interesujących się techniczną i fachową stroną wykonywanej pracy z pominięciem jej aspektów kierowniczych.

3. Ukierunkowanych na bezpieczeństwo – takie osoby, kierując się przede wszystkim potrzebą bezpieczeństwa i stabilizacji, zwykle starają się przez całe życie pracować w jednej organizacji.

4. Ukierunkowanych twórczo, dążących przede wszystkim do wynalezienia lub zorganizowania czegoś nowego.

5. Nastawionych na autonomię i niezależność.

Przy czym, jak wskazuje E. Schein, są osoby, które mogą traktować aktualnie wykonywane zajęcie jako etap przejściowy w dążeniu do kariery kierowniczej lub innej¹. Stąd też wskazane powyżej motywacje (ukierunkowania) nie muszą być zgodne z aktualnie pełnioną funkcją.

Badania nad ukierunkowaniami oficerów przeprowadził Z. Mazurek². Za ich wskaźnik przyjął preferowanie określonego stanowiska pracy. Pracownicy mogą jednocześnie kierować się kilkoma orientacjami wobec karier, stąd też oficerowie mogli wybrać w kwestionariuszu ankiety jednocześnie kilka odpowiedzi. Wyniki badań wskazują, że:

- 34,6% oficerów dąży przez karierę zawodową do awansu w hierarchii stanowisk pracy, a więc kariery związanej z wykonywaniem głównie funkcji kierowniczych,

- 46% oficerów dąży do utrzymania miejsca pracy, zapewnienia poczucia bezpieczeństwa,

- 15,6% oficerów preferuje karierę zawodową umożliwiającą wykonywanie pracy o kreatywnych treściach,

- 40% oficerów chce wykorzystywać przede wszystkim swoje kwalifikacje fachowe,

¹ Ibidem.

² Z. Mazurek, *Rodzaje karier preferowanych przez oficerów*, [w:] *Wpływ kompetencji...*, op. cit., s. 69.

• 41,2% oficerów preferuje pracę samodzielną, dającą względną swobodę w wykonywaniu pracy.

W tabeli 4.1 przedstawiono macierz współczynników sił związków ϕ Yule'a (dla tabel czteropolowych) wyborów orientacji wobec karier przez oficerów. Wynika z niej, że wybory orientacji P2 (zapewniające pracę przez dłuższy okres, a więc związaną z poczuciem bezpieczeństwa) ujemnie korelują z wyborami orientacji P1, P3 oraz P5. Oznacza to, że oficerowie kierujący się tą orientacją, częściej niż inni, nie dążą do pracy kierowniczej, pracy koncepcyjnej oraz pracy samodzielnej.

Tabela 4.1. Macierz współczynników korelacji wyborów orientacji karier

Nr pytania	P1	P2	P3	P4	P5
P1	1,00	-0,18*	0,04	0,01	0,00
P2	-0,18*	1,00	-0,19*	0,00	-0,25*
P3	0,04	-0,19*	1,00	0,07	0,24*
P4	0,01	0,01	0,07	1,00	0,04
P5	0,00	-0,26*	0,24*	0,04	1,00

Legenda:

1. Współczynniki statystycznie istotne oznaczono gwiazdką.
2. Opis numerów pytań jest następujący:
 - P1 – Umożliwiające osiągnięcie awansów na wyższe stanowiska służbowe.
 - P2 – Zapewniające pracę przez dłuższy okres czasu.
 - P3 – Umożliwiające tworzenie nowych koncepcji, projektów, planowanie zmian.
 - P4 – Umożliwiające wykorzystanie posiadanych przez umiejętności fachowych.
 - P5 – Zapewniające dużą swobodę i samodzielność działań.

Natomiast oficerowie, którzy preferują pracę zapewniającą dużą swobodę i samodzielność działań (orientacja P5) częściej zamierzają jednocześnie wykonywać pracę koncepcyjną (orientacja P3).

4.3. Motywy karier

Wyniki badań przedstawione w podrozdziale 4.1 wskazują, że oficerowie chcą awansować, pragną uzyskać stanowiska o grupach uposażenia z przedziału 14–16. Jednak ważne jest również określenie motywów karier oficerów. Cele karier oficerów, jak już wskazywano, można podzielić na instrumentalne bądź autoteliczne. Dążenie do osiągnięcia tak sklasyfikowanych celów karier można traktować w kategorii motywu karier oficerów. Wyniki prezentowane w tabeli 4.2 wskazują na rozproszenie deklaracji celów karier przez oficerów.

Tabela 4.2. Cele autoteliczne i instrumentalne kariery oficerów

Lp.		Cel kariery	Liczebność	%
1.	autoteliczny	Zdecydowanie możliwość wykonywania ciekawego zawodu i uzyskiwania uznania u podwładnych i kolegów	29	18,3
2.		W większym stopniu możliwość wykonywania ciekawego zawodu i uzyskiwania uznania u podwładnych i kolegów	25	15,6
3.		Trudno powiedzieć	34	21,2
4.	Instrumentalny	W większym stopniu możliwość zabezpieczenia bytu rodzinie, uzyskania emerytury	46	28,7
5.		Zdecydowanie możliwość zabezpieczenia bytu rodzinie, uzyskania emerytury	26	16,2
Razem			160	100,0

Źródło: T. Majewski, *Przyczyny karier*, [w:] *Wpływ kompetencji...*, op. cit., s. 72.

Karierę w sposób instrumentalny traktuje 44,8% oficerów, czyli dąży głównie do zabezpieczenia bytu rodzinie i uzyskania emerytury. Wynikać to może z obniżenia poczucia bezpieczeństwa zawodowego u oficerów, spowodowanego zmianami zachodzącymi w siłach zbrojnych. Ten rodzaj motywu realizacji kariery może być równie silny, jak motywy wynikające z celów autotelicznych, jednak z punktu widzenia sprawności

organizacji bardziej pożądane są właśnie cele autoteliczne. Wskazało je jednak łącznie tylko 33,9% oficerów. Przypuszczalnie oficerowie ci uzyskują większą satysfakcję z pracy, częściej dbają o swój rozwój zawodowy i dążą do sukcesów kierowniczych. Jednak te stwierdzenia mają charakter hipotetyczny. Odpowiedź *trudno powiedzieć* wybrało 21,2% oficerów. Można sądzić, że oba cele są dla tych oficerów równorzędne, co jest również pożądane.

W celu pogłębienia badań nad motywami karier oficerów, na podstawie analizy literatury przedmiotu, wyodrębniono jeszcze inne motywy, którymi zwykle kierują się pracownicy w organizacjach. Zadaniem badanych oficerów było wskazanie wybranych motywów. Wyniki badań w tym zakresie przedstawiono w tabeli 4.3.

Tabela 4.3. Motywy karier oficerów

Nr pyt.	Motywy kariery	Liczebność	%
P7	Otrzymywanie wyższego uposażenia i nagród	111	69,4
P8	Większa możliwość awansowania na wyższy stopień	83	51,9
P3	Uzyskiwanie nowych umiejętności	82	51,2
P1	Wykonywanie bardziej interesujących zadań	67	41,9
P6	Większy prestiż	55	34,4
P5	Możliwość sprawdzania się w sytuacjach kierowania ludźmi	48	30,0
P9	Wykonywanie pracy bardziej samodzielnej, mniej zależnej od innych osób	48	30,0
P4	Większa pewność zatrudnienia, stałość pracy	43	26,9
P2	Wykonywanie trudniejszych zadań	29	18,1
P10	Zmiana garnizonu na bardziej dogodny dla mnie i rodziny	24	15,0
P12	Polepszenie stosunków międzyludzkich i atmosfery pracy	18	11,2
P11	Mniejszy nakład sił i czasu pracy	13	8,1

Źródło: T. Majewski, *Przyczyny karier*, [w:] *Wpływ kompetencji...*, op. cit., s. 73.

Na ich podstawie można stwierdzić, że najczęściej wybierane przez oficerów były motywami związane z uposażeniem (69,4%), stopniem wojskowym (51,9%) oraz możliwością nabywania nowych umiejętności (51,2%). Rzadko wybierano motywami związane z chęcią zmiany garnizonu oraz stanowiskiem pracy – atmosferą pracy oraz zbyt dużą liczbą. Pozytywny jest fakt, że dla 30,6% oficerów aspekt finansowy nie był najważniejszy, natomiast niepokojące są stosunkowo nieliczne deklaracje świadczące o dążeniu do zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu (pytania P1, P3, P5).

W pytaniu otwartym oficerowie mogli wskazać jeszcze inne motywami, niż te które umieszczono w tabeli 4.3. Najczęściej wymieniano:

1. *Możliwość wykorzystania swojej wiedzy.*
2. *Możliwość sprawdzanie.*
3. *Ambicję.*
4. *Przedłużenie czasu służby.*
5. *Podniesienie kwalifikacji zawodowych.*
6. *Zadowolenie z wykonywanej pracy.*
7. *Możliwość powiększenia świadczeń emerytalnych.*
8. *Rozwój i zdobywanie nowych doświadczeń.*

Na uwagę zasługuje wypowiedź jednego z oficerów: „Być przydatnym w WP – móc coś zrobić, wnieść coś, co mogłoby spowodować, że wizerunek wojska i bycie w nim nabierze lepszej jakości”.

Współczynniki siły związków ϕ Yule’a (dla tabel czteropolowych) między motywami karier oficerów przedstawia tabela interkorelacji 4.4.

Tabela 4.4. Macierz współczynników korelacji motywów karier oficerów

Nr pyt.	Numery pytań											
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
P1	1,00	0,22*	0,19*	-0,05	0,19*	0,13	0,04	0,26*	0,13	-0,10	-0,11	0,02
P2	0,23	1,00	0,20*	-0,10	0,33*	0,10	-0,11	0,13	0,15	-0,06	-0,14	-0,01
P3	0,19*	0,20*	1,00	-0,11	0,28*	0,07	0,03	0,03	0,03	0,02	-0,17	0,11
P4	-0,05	-0,10	-0,11	1,00	-0,08	0,09	0,09	0,18	-0,12	0,06	0,02	0,05
P5	0,19*	0,33	0,28	-0,08	1,00	0,24*	-0,01	0,17	0,04	0,06	-0,04	0,06
P6	0,13	0,10	0,07	0,09	0,24*	1,00	0,22*	0,35*	0,01	0,02	-0,11	0,07
P7	0,04	-0,11	0,03	0,09	-0,01	0,22*	1,00	0,23*	-0,13	0,08	0,15	0,02
P8	0,26*	0,13	0,03	0,19	0,17	0,35*	0,23*	1,00	-0,05	0,05	-0,03	0,02
P9	0,14	0,15	0,03	-0,12	0,04	0,01	-0,13	-0,05	1,00	-0,04	-0,14	0,02
P10	-0,10	-0,06	0,02	0,06	0,06	0,02	0,08	0,05	-0,04	1,00	0,00	0,12
P11	-0,11	-0,14	-0,16	0,02	-0,04	-0,11	0,15	-0,03	-0,14	0,00	1,00	0,18
P12	0,01	-0,01	0,11	0,05	0,06	0,07	0,02	0,02	0,02	0,12	0,18	1,00

Legenda: 1. Współczynniki statystycznie istotne oznaczono gwiazdką.
2. Oznaczenia pytań P1-P12 jak w tabeli 3.3.

Źródło: T. Majewski, *Przyczyny karier*, [w:] *Wpływ kompetencji...*, op. cit., s. 74.

Na podstawie analizy współczynników siły związku w powyższej tabeli sformułowano następujące wnioski:

1. Istnieje dodatnia, statystycznie istotna, zależność między wyborem motywu P1 – *wykonywanie bardziej interesujących zadań* a wyborami motywów:

- P2 – *wykonywanie trudniejszych zadań*,
- P3 – *nabywanie nowych umiejętności*,
- P5 – *możliwość sprawdzania się w sytuacjach kierowania ludźmi*,
- P8 – *większa możliwość awansowania na wyższy stopień*.

2. Istnieje dodatnia, statystycznie istotna, zależność między wyborem motywu P3 – *nabywanie nowych umiejętności* a wyborami motywów:

- P1 – *wykonywanie bardziej interesujących zadań*,
- P2 – *wykonywaniem trudniejszych zadań*,
- P5 – *możliwość sprawdzania się w sytuacjach kierowania ludźmi*,

- P11 – *mniej* nakład sił i czasu pracy (zależność ujemna).

3. Istnieje dodatnia, statystycznie istotna, zależność między wyborem motywu P8 – *większa* możliwość awansowania na wyższy stopień a wyborami motywów:

- P1 – *wykonywanie bardziej interesujących zadań,*
- P4 – *pewność zatrudnienia,*
- P5 – *możliwość sprawdzania się w sytuacjach kierowania ludźmi,*
- P6 – *większy prestiż,*
- P7 – *otrzymywanie wyższego wynagrodzenia.*

Próbując sklasyfikować wymienione motywy karier oficerów, można wyróżnić dwie ich grupy:

1. Związane z realizacją kariery kierowniczej i wykonywaniem zadań będących wyzwaniem (motywy P1, P2, P3, P5, P11).

2. Związane z realizacją kariery kierowniczej, prestiżem i zapewnieniem poczucia bezpieczeństwa (motywy P1, P4, P5, P6, P7).

4.4. Preferowane strategie rozwoju kariery

W poprzednich podrozdziałach określono rozkłady pożądanego przez oficerów poziomu kariery, preferencje rodzaju kariery oraz motywy wyborów kariery. Nasuwa się pytanie: Jakie oficerowie wybierają strategie działań, aby osiągać kolejne, pożądane stanowiska służbowe? W celu odpowiedzi na nie posłużono się **strategiami rozwoju kariery zawodowej**. Ich charakterystykę, za A. Poczowskim¹, przedstawiono poniżej.

¹ A. Poczowski, op. cit., s. 253–254.

Pierwszy rodzaj strategii rozwoju kariery może być określony mianem utrzymywania wysokich kompetencji i efektywności pracy na aktualnie zajmowanym stanowisku. Jest to warunek istotny, ale nie w każdej sytuacji wystarczający do osiągnięcia celów kariery zawodowej.

Drugim rodzajem strategii kariery jest zwiększanie zaangażowania w wykonywaną pracę, które może się wyrażać na przykład dobrowolnym pozostawaniem oficera po godzinach służbowych. Oficer demonstruje, że jest gotów poświęcać służbie więcej czasu niż to wynika z dokumentów normatywnych. Zaangażowanie może się wyrażać również aktywną postawą w stosunku do bieżących i przyszłych spraw, którymi żyje organizacja wojskowa.

Trzecim rodzajem strategii jest doskonalenie umiejętności przez aktywny udział w różnego rodzaju szkoleniach oferowanych przez jednostki wojskowe lub podejmowanych przez samego oficera. Jednym z możliwych sposobów rozwijania swoich umiejętności może być wykonywanie dodatkowej pracy, pozwala bowiem dostrzegać inne aspekty kariery zawodowej, które nie występują w głównym miejscu pracy.

Czwartym rodzajem strategii kariery jest rozszerzanie możliwości rozwoju kariery za pomocą takich działań, jak: informowanie innych o swoich zainteresowaniach i aspiracjach związanych z rozwojem zawodowym, udział w pracach różnych zespołów lub przyjmowanie dodatkowych zadań. Tego typu działania mogą prowadzić do różnych skutków, np. uświadomienia innym osobom swojej orientacji wobec kariery zawodowej, otrzymanie informacji zwrotnej o możliwościach realizacji kariery w danej organizacji czy wykazania się określonymi umiejętnościami.

Piątym rodzajem strategii rozwoju kariery jest podtrzymywanie i rozwijanie stosunków z kolegami i przełożonymi oraz aktywne uczestnictwo w życiu społecznym organizacji. Celem tego typu działań jest wypracowywanie sytuacji posia-

dania jednego lub kilku mentorów, którzy udzielają wsparcia w działaniach podejmowanych dla osiągnięcia celów kariery zawodowej.

Szóstym rodzajem strategii kariery jest tworzenie wizerunku osoby sukcesu, posiadające znaczący potencjał rozwojowy. Osiąga się to przez komunikowanie się z innymi w odpowiedni sposób, odpowiedni w danym środowisku ubiór oraz odpowiedni sposób zachowywania się i postępowania na co dzień.

Siódmą strategią rozwoju kariery zawodowej jest prowadzenie gier politycznych wewnątrz organizacji, wyrażających się m.in.: wchodzeniem w określone koalicje, stosowaniem wymiany, wykorzystywaniem posiadanej władzy, schlebianiem przełożonym oraz przemilczaniem spraw.

Skróconą charakterystykę wymienionych strategii przedstawiono w tabeli 4.5.

Tabela 4.5. Indywidualne strategie karier stosowane przez pracowników

Strategia kariery	Opis
1. Ponadprzeciętne zaangażowanie w pracy	wydatkowanie ponadprzeciętnej ilości czasu i energii; emocjonalne zaangażowanie w pracy
2. Potwierdzanie własnych kompetencji zawodowych	dążenie do ponadprzeciętnych wyników w pracy
3. Rozwój kompetencji zawodowych	dążenie do poszerzania kompetencji zawodowych – gromadzenie doświadczeń, doksztalcanie, udział w szkoleniach itp.
4. Poszukiwanie możliwości awansu	podejmowanie działań mających na celu manifestowanie zwierzchnikom chęci awansu, poszukiwanie informacji na temat możliwości awansu
5. Poszukiwanie protegującego	ustanawianie i rozwijanie relacji typu protegowany – protegujący z osobami z naczelnego kierownictwa
6. Kreowanie wizerunku menedżera sukcesu	podejmowanie działań tworzących wizerunek menedżera sukcesu o szczególnych możliwościach zawodowych
7. Uczestnictwo w polityce wewnątrzorganizacyjnej	poszukiwanie koalicjantów i wpływów, które mogłyby zapewnić awans

Źródło: J. H. Greenhaus, *Career Management*, a division of Holt, Rinehart and Winston, Inc., Dryden Press 1987. Za: J. Szczupaczyński, op. cit., s. 150.

Oficer może, mniej lub bardziej świadomie, stosować jedną lub jednocześnie kilka przedstawionych strategii karier. Ich dobór zależy od uwarunkowań otoczenia kierownika (kultury organizacji), jak i osobistych preferencji. Nie każdy bowiem czuje się dobrze w roli osoby manipulującej innymi czy osoby starającej się o względy wpływowych osób. Oczywiście pożądaną jest, aby wybieranymi przez kadrę kierowniczą strategiami był *rozwój kompetencji* oraz *utrzymywanie wysokich kompetencji* wymaganych na danym stanowisku.

W celu ustalenia preferowanych przez oficerów strategii poproszono ich o wybór do trzech strategii rozwoju kariery. W badaniach wykorzystano omówioną wyżej klasyfikację, pominięto jednak strategię nr 7 jako zbyt podobną do strategii nr 5. Wyniki przedstawiono w tabeli 4.6.

Tabela 4.6. Działania pozwalające osiągać wyższe stanowiska służbowe

Nr	Strategia rozwoju kariery	Liczebność	%
S5.	Utrzymywanie dobrych kontaktów z wpływowymi osobami, przełożonymi, kolegami	133	83,1
S6.	Manipulowanie informacją, schlebianie przełożonym, wchodzenie w tzw. układy	96	60,0
S3.	Utrzymywanie wysokich umiejętności, dobre wykonywanie swoich obowiązków	67	41,9
S2.	Systematyczne doskonalenie swoich umiejętności, uczestniczenie w szkoleniach	39	24,4
S1.	Demonstrowanie ponadprzeciętnego zaangażowania w pracy, pozostawanie po godzinach, przyjmowanie nowych zadań	34	21,2
S4.	Deklarowanie, manifestowanie zwierzchnikom chęci awansu	17	10,6

Źródło: T. Majewski, *Strategie karier preferowane przez oficerów*, [w:] *Wpływ kompetencji...*, op. cit., s. 77.

Oficerowie za najbardziej skuteczne działanie uznają *utrzymywanie dobrych kontaktów z wpływowymi osobami, przełożonymi, kolegami* – 83,1%, a następnie *manipulowanie informacją, schlebianie przełożonym, wchodzenie w tzw. układy*

dy – 60,0%. O ile pierwsza strategia jest zrozumiała i wskazywana przez autorów literatury przedmiotu jako właściwa, o tyle tak duża akceptowalność drugiej strategii budzi zdziwienie. Odpowiedź *utrzymywanie wysokich umiejętności, dobre wykonywanie swoich obowiązków* wskazywało jedynie 41,9% oficerów. Oznacza to, że zdaniem pozostałych 58,1% osób posiadanie wysokich kompetencji nie wpływa lub wpływa w niedużym stopniu na uzyskiwanie awansów. Również odpowiedzi *systematyczne doskonalenie swoich umiejętności, uczestniczenie w szkoleniach* nie wybrało 75,6% oficerów. Świadczy to o tym, że posiadanie i rozwój kompetencji, według opinii badanych oficerów, jest działaniem mającym drugorzędne znaczenie w osiągnięciu kolejnych stanowisk.

Powyższy wniosek jest z wnioskiem sformułowanym przez F. Luthansa¹: inne działania charakteryzują kierowników skutecznych, a inne kierowników dbających o własną karierę. Wniosek ten koresponduje również z wnioskami Z. Pietrańskiego, który pisze: „jednym z czynników ułatwiających awans kierowniczy jest umiejętność wchodzenia w sojusze formalne i nieformalne z innymi ludźmi. Czynnika tego nie doceniają osoby przekonane o tym, że sukces mogą zawdzięczać jedynie własnej pracy i staraniom”².

Na rysunku 4.3 zobrazowano wyniki analizy skupień wyników – wyborów przez oficerów strategii rozwoju kariery. Analiza skupień służy do grupowania wielu obserwowanych danych lub porządkowania danych w sensowne struktury. Dane te, w kolejnych krokach, łączone są przez program komputerowy w coraz to większe wiązki, z zastosowaniem pewnej miary podobieństwa lub odległości. Wynikiem grupowania może być wykres – hierarchiczne drzewo. Jako miarę odległo-

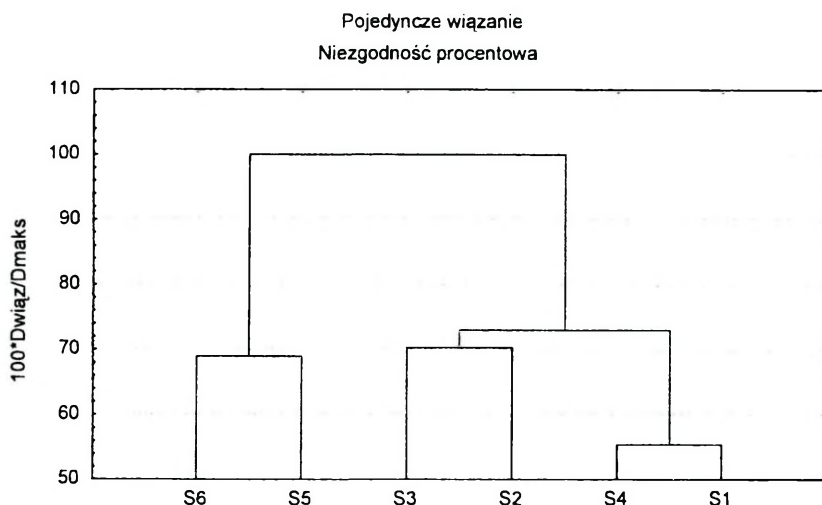
¹ F. Luthans, *Successful vs. Effective Real Managers*, Academy of Management Executive, vol. 2, May 1998, s. 127–132, za: J. Szczupaczyńskim, op. cit., s. 16.

² Z. Pietrański, op. cit., s. 194.

ści przyjęto niezgodność procentową, szczególnie przydatną, gdy dane są dyskretne.

Analiza skupień dostarcza w tym przypadku interesujących wyników. Oficerów, ze względu na opinie o skuteczności strategii, można podzielić na trzy grupy osób preferujących strategię:

- S1 i S4, eksponujące **wpływy i manipulacje**,
- S2 i S3, eksponujące **doskonalenie i umiejętności**,
- S5 i S6, eksponujące **wysiłek i manifestację chęci awansu**.



Rys. 4.3. Analiza skupień wyborów strategii rozwoju kariery przez oficerów

4.5. Kryteria kariery w opinii oficerów

Jak już pisano, organizacje stosują różne kryteria awansowania pracowników. Do tych kryteriów najczęściej należą kryteria formalne: kompetencje, osiągnięte wyniki, jakość wykonywanych zadań, kwalifikacje, staż pracy, doświadczenie

zawodowe, potencjał rozwojowy (możliwości dalszego rozwoju).

Jednak przełożeni, podejmując decyzje o awansie podwładnego, kierują się również, świadomie lub nie, kryteriami nieformalnymi: sympatią, podobieństwem cech osobowości, wspólnymi zainteresowaniami, niechęcią, poczuciem zagrożenia, oczekiwaniem przyszłych korzyści zawodowych czy znajomościami posiadanymi przez podwładnego.

Kryteria nieformalne lub czynniki wynikłe z konkretnej sytuacji (np. likwidacja stanowiska, brak innych kandydatów do awansowania) mogą w niektórych sytuacjach w równie dużym stopniu wpływać na kariery pracowników jak kryteria formalne. W tabeli 4.7 oraz na rysunku 4.4 przedstawiono opinie oficerów o wpływie kryteriów formalnych oraz innych czynników na kariery oficerów.

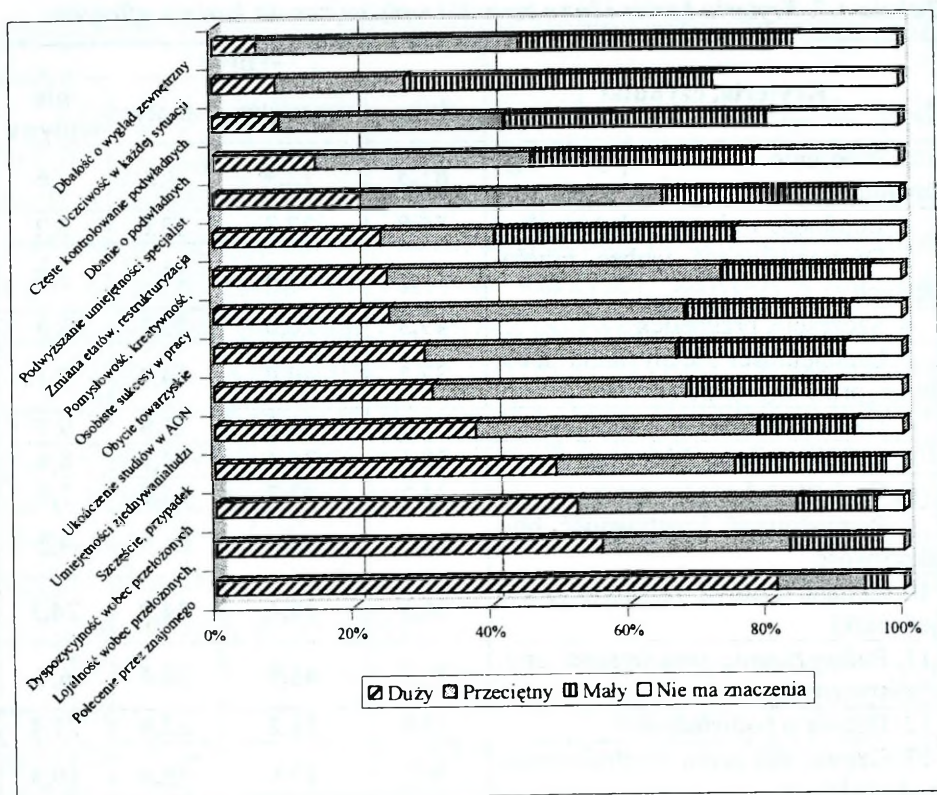
Zdaniem 81,3% oficerów, *polecenie przez wpływowego znajomego* ma duży wpływ na kariery oficerów. Wysoką rangę zajęły również dwa czynniki: *lojalność wobec przełożonych* (55,8% wskazań) oraz *dyspozycyjność wobec przełożonych* (51,9% wskazań). Stosunkowo wielu oficerów (49,3%) uznało, że *szczęście i przypadek* mają także duży wpływ na kariery. Czynnikiem związany z przywództwem – *umiejętności zjednywania sobie ludzi, przekonywania ich* zajął piąte miejsce. Tylko 37,7% oficerów uznało, że czynnik ten ma duży wpływ na kariery. *Ukończenie studiów w AON* zdaniem 31,6% oficerów, pomaga w karierze w dużym stopniu, a zdaniem 36,8% w stopniu przeciętnym. Również osobiste *sukcesy w pracy* większość oficerów uznało za czynnik drugorzędny, jako ważny uznało go 25,5% oficerów, jako przeciętny – 42,7%.

Tabela 4.7. Kryteria karier i inne czynniki wpływające na kariery oficerów

Kryteria, czynniki	Wpływ			
	duży	przeciętny	mały	nie wpływa
1. Polecenie przez wpływowego znajomego	81,3	12,9	3,2	2,6
2. Lojalność wobec przełożonych	55,8	27,3	13,6	3,2
3. Dyspozycyjność wobec przełożonych	51,9	31,8	11,7	3,9
4. Szczęście, przypadek	49,3	26,0	22,1	2,6
5. Umiejętności zjednywania sobie ludzi, przekonywania ich	37,7	40,9	14,3	7,1
6. Ukończenie studiów w AON	31,6	36,8	21,9	9,7
7. Obycie towarzyskie	30,5	36,4	24,7	8,4
8. Osobiste sukcesy w pracy	25,5	42,7	24,2	7,6
9. Pomysłowość, kreatywność, błyskotliwość	25,2	48,4	21,9	4,5
10. Zmiana etatów, restrukturyzacja jednostki	24,3	16,4	34,9	24,3
11. Podwyższanie umiejętności specjalistycznych	21,3	43,9	28,4	6,4
12. Dbanie o podwładnych	14,9	31,2	32,5	21,4
13. Częste, dokładne kontrolowanie podwładnych	9,7	32,5	38,3	19,5
14. Uczciwość w każdej sytuacji	9,1	18,8	44,8	27,3
15. Dbałość o wygląd zewnętrzny	6,4	38,1	40,0	15,5

Źródło: T. Majewski, *Rola kompetencji w osiąganiu karier*, [w:] *Wpływ kompetencji...*, op. cit., s. 81.

Podobny rozkład wskazań uzyskał następny czynnik związany z kompetencjami oficerów – *podwyższanie umiejętności specjalistycznych*. Niepokoi ponadto fakt uznania przez młodych stażem oficerów, że *dbałość o podwładnych* ma mały lub przeciętny wpływ na kariery (63,7%). Nie musi to oznaczać, że oficerowie ci nie doceniają tego czynnika, ale być może w praktyce nie zauważają związku między troską o ludzi i efektami pracy a awansowaniem na wyższe stanowiska.



Źródło: T. Majewski, Rola kompetencji w osiąganiu karier, [w:] Wpływ kompetencji..., op. cit., s. 82.

Rys. 4.4. Czynniki wpływające na karierę oficerów

Podobne wyniki badań, w których doskonalenie i kompetencje miały, według opinii respondentów, drugorzędne znaczenie uzyskano w badaniach przeprowadzonych w 2001 roku (załącznik 6).

Oficerowie mieli również możliwość wskazania innych, niż zawarte w powyższej tabeli, kryteriów i czynników wpływających, ich zdaniem, na karierę. Najczęściej wymieniali oni:

1. Chęci i zaangażowanie.
2. Zainteresowanie.
3. Pomoc przełożonego.

4. *Możliwość uczestnictwa w kursach.*
5. *Umiejętność odnajdywania się w trudnych i skomplikowanych sytuacjach.*
6. *Komunikatywność i umiejętność formułowania wniosków.*
7. *Opanowanie i cierpliwość.*
8. *Wiedzę zawodową oraz znajomość języków.*

Inne jeszcze czynniki przedstawiono w załączniku 7.

Badania dotyczące czynników wpływających na kariery żołnierzy zawodowych przeprowadził również w 2002 roku S. Sirko i J. Kozuba¹ oraz w 2003 roku zespół pod kierunkiem K. Lorantego². K. Loranty zadał w kwestionariuszu ankiety następujące pytanie: *W jakim stopniu, Pana zdaniem, wymienione okoliczności sprzyjają w dzisiejszych czasach karierze w wojsku? Które z nich decydują czy też pomagają, a które przeszkadzają, wykluczają lub nie mają wpływu na karierę zawodową żołnierza w naszych siłach zbrojnych?* Odpowiedzi respondentów przedstawia tabela 4.8.

Według badanych przez zespół K. Lorantego żołnierzy zawodowych głównym czynnikiem sprawczym, sprzyjającym karierze w wojsku jest *posiadanie układów i znajomości* (64,19% odpowiedzi respondentów w kategorii *decyduje*). W badaniach z 2000 roku prowadzonych przez tego autora czynnik ten również został wskazany jako decydujący o karierze (66,50 % wskazań). Następny, który zarówno w opinii respondentów z 2000 roku jak i obecnie, odgrywa decydującą rolę w karierze to *spryt i cwaniactwo* (20,64%)³.

¹ Zob. S. Sirko, J. Kozuba, *Kariera w Siłach Powietrznych RP – wybrane aspekty*, „Zeszyty Naukowe AON” 2000, nr 1, s. 127–135.

² *Świat wartości żołnierzy zawodowych jako kryterium jakościowych przeobrażeń sił zbrojnych III RP*, pod kier. nauk. K. Lorantego, Warszawa 2003, s. 90.

³ Por. *Etyka zawodowa żołnierzy Wojska Polskiego w uwarunkowaniach wymogów państwa demokratycznego*, pod kier. K. Lorantego, Warszawa 2000, s. 99.

Tabela 4.8. Opinie żołnierzy zawodowych o zachowaniach sprzyjających karierze w wojsku

Wyszczególnienie	Kategoria odpowiedzi (%)					
	decyduje	pomaga	nie ma wpływu	przeszkadza	wyklucza	trudno powiedzieć
1. Uczciwa służba	5,81	47,41	40,32	0,96	1,29	3,54
2. Pracowitość	10,97	60,97	24,19	0,64	2,26	0,96
3. Spryt i cwaniactwo	20,64	61,61	4,19	5,48	7,10	0,96
4. Posiadanie układow i znajomości	64,19	28,06	3,22	0,64	0,32	2,90
5. Podwyższanie kwalifikacji zawodowych	12,26	71,29	12,26	0,96	2,26	0,96
6. Lojalność wobec kolegów	4,19	48,70	38,39	1,29	1,29	5,48
7. Lojalność wobec przełożonych	9,35	63,22	19,35	0,97	0,64	5,80
8. Bezkrytyczne wykonywanie wszystkich poleceń przełożonych	10,96	42,26	23,54	7,42	0,64	14,40
9. Podejmowanie tylko tych czynności, które szybko przynoszą korzyści	10,96	47,10	17,42	4,19	2,26	17,41
10. Dostosowywanie reguł postępowania do okoliczności	9,03	64,83	13,54	1,61	0,96	9,35
11. Posiadana wiedza	14,84	66,13	14,52	0,32	3,22	0,96
12. Szczęśliwy traf	11,93	66,13	10,64	0,96	0,64	9,35
13. Otwarty umysł	7,10	70,64	13,55	1,29	6,45	0,96

Źródło: *Świat wartości...*, op. cit., s. 91.

Omawiając wyniki badań, K. Loranty pisze, że: „te dwa wymienione czynniki są powszechnie postrzegane jako decydujące o powodzeniu w służbie wojskowej. Inne mogą co

najwyżej wspomagać dążenia do osiągnięcia hierarchii służbowej. Nie decydują o tym, według badanych, takie zachowania, jak uczciwa służba czy pracowitość, otwarty umysł, lojalność wobec kolegów. Mogą one co najwyżej być pomocne w karierze”¹.

Również więc w tych badaniach potwierdza się wniosek o drugorzędym znaczeniu wiedzy i umiejętności w rozwoju karier żołnierzy zawodowych.

W kontekście terminu *kariera* w ustnych i pisemnych wypowiedziach oficerów stosunkowo często pojawia się czynnik *znajomości*. Jednak jak wynika z własnych obserwacji oraz jak wskazuje na przykład Cz. Nosal², pracownicy zwykle oburzają się nie tyle z powodu zajmowania stanowisk przez osoby posiadające wpływy u decydentów, ile wtedy, gdy stwierdzają, że osoby te są nieprzygotowane do wypełniania obowiązków na zajmowanym stanowisku lub też gdy pominięto przy awansach osobę o wysokich kompetencjach.

Podsumowanie

Reasumując treści rozdziału, należy zaakcentować kilka istotnych kwestii:

- kariery oficerów charakteryzują: typ i tempo kariery, ukierunkowanie kariery, motywy kariery oraz strategie rozwoju kariery; elementy te tworzą wzór kariery,
- większość (56,2%) oficerów wyraża zadowolenie z osiągniętego dotychczas stanowiska służbowego, a 26,2% deklaruje brak zadowolenia,

¹ *Świat wartości...*, op. cit., s. 90.

² Cz. Nosal, op. cit., s. 77–78.

- kariera w wojsku rozumiana jest jako osiągnięcie grupy uposażenia w przedziale 8–12 (według klasyfikacji sprzed 1 lipca 2004 r.),
- wbrew potocznej opinii o dążeniu wszystkich oficerów do pełnienia funkcji dowódczych, tylko 45,6% badanych oficerów preferuje kierowniczy typ kariery, a aż 36,2% oczekuje kariery specjalisty,
- oficerowie, kierując się orientacją „poczucie bezpieczeństwa”, częściej niż inni, nie dążą do pracy kierowniczej, pracy koncepcyjnej oraz pracy samodzielnej,
- cele autoteliczne, pożądane z punktu widzenia jednostki wojskowej, wskazało tylko 33,9% oficerów,
- motywy karier oficerów można podzielić na dwie grupy: związane z realizacją kariery kierowniczej i wykonywaniem zadań będących wyzwaniem oraz związane z realizacją kariery kierowniczej, prestiżem i zapewnieniem poczucia bezpieczeństwa,
- oficerowie za najbardziej skuteczną strategię rozwoju kariery uznają utrzymywanie dobrych kontaktów z wpływowymi osobami, przełożonymi, kolegami (83,1%), a następnie manipulowanie informacją, schlebianie przełożonym, wchodzenie w tzw. układy (60,0%),
- posiadanie i rozwój kompetencji, według opinii badanych oficerów, jest działaniem mającym drugorzędne znaczenie w osiąganiu kolejnych stanowisk.

5. ZMIANY W ZARZĄDZANIU KARIERAMI

5.1. Istota i znaczenie zmian

Poszukiwanie dróg poprawy efektywności wykorzystania kompetencji kierowników wymaga usprawnień w procesie kadrowym, w tym zarządzaniu karierami. Mogą być nimi na przykład zmiana ścieżki kariery, kryteriów doboru kadry, kryteriów opiniowania, tematyki i metod szkolenia. Zmiany te w mogą być kosztownymi przedsięwzięciami, a w początkowym okresie budzić zdecydowany opór pracowników, których dotyczą. Stąd też pożądanym jest, aby były starannie przygotowane i wdrożone według określonych etapów oraz zgodnie z zasadami przeprowadzania zmian.

Powyższe stwierdzenie dotyczy również procesu wdrażania nowych założeń polityki kadrowej w siłach zbrojnych – procesu skomplikowanego, gdyż systemowe, racjonalne zarządzanie kadrami (karierami) wymaga spójnych, precyzyjnych i możliwych do realizacji przepisów ustaw i dokumentów wykonawczych oraz koordynacji działań w innych obszarach sił zbrojnych. Problem karier wiąże się bowiem nierozdzielnie z polityką finansowania sił zbrojnych, polityką mieszkaniową, kształtowaniem liczby etatów i uposażenia, likwidacją stanowisk pracy, koniecznością zapewnienia możliwości rozwoju kadry oraz wspomagania tego rozwoju. Istnieje więc konieczność niezwykle rozważnego dokonywania wszelkich usprawnień i restrukturyzacji. Zwłaszcza, że wdrażanie tak głębokich zmian jest procesem długotrwałym, który nie zakończył się z dniem rozpoczęcia obowiązywania ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, lecz potrwa kilka lat. Dlatego też poniżej dokonano analizy procesu zmian orga-

nizacyjnych, zwracając uwagę na te aspekty, które są istotne dla zmian w zarządzaniu karierami i szerzej – zasobami osobowymi.

Należy podkreślić, że zadaniem zarządzania zasobami ludzkimi jest również udział we wdrażaniu wszelkich zmian w organizacji, tak więc odpowiedzialność za sukces zmian ponosi w znacznej mierze także ten obszar zarządzania¹.

Pojęcie **zmiany** organizacyjnej zwykle określa się jako planowe przejście organizacji lub jej części ze stanu dotychczasowego do stanu innego. Natomiast według R.A. Webbera zmiana to przekształcenie polityki organizacyjnej, struktury lub postaw ludzkich w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji². Zmiana wyraża się ona w dokonaniu trwałej modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, strukturą, techniką, kulturą i ludźmi w wymiarze czasu i przestrzeni, niezależnie od charakteru jej skutków.

E. Masłyk-Musiał wyraża pogląd, że zjawisko można wtedy nazwać zmianą, gdy spełnione są następujące warunki³:

Zmiany muszą być postrzeżone jako coś nowego, wprowadzonego celowo i intencjonalnie.

Zmiany muszą mieć charakter empirycznie sprawdzalny. Zakłada to konieczność i możliwość udowodnienia, że coś uległo zmianie w stosunku do stanu poprzedniego w sposób istotny.

Przykładem takich zmian, które wystąpiły w ostatnich latach w siłach zbrojnych, oprócz zmian w zarządzaniu zasobami osobowymi, może być wprowadzenie nowych procedur dowodzenia, likwidacja korpusów zmechanizowanych, utworzenie korpusu międzynarodowego podległego dowództwu NATO, likwidacja pionu szefa szkolenia, utworzenie w dowództwach podległych szefowi sztabu komórek S1–S6, obni-

¹ A. Gick, M. Tarczyńska, op. cit., s. 29.

² R.A. Webber, op. cit., s. 352.

³ E. Masłyk-Musiał, *Spółeczeństwo i organizacje*, Lublin 1999, s. 157.

żanie obsady personalnej w dowództwach, reorganizacja komórek Sztabu Generalnego, komórek departamentów MON, reorganizacja szkolnictwa wojskowego.

Zmiany powinny być naturalnym procesem w życiu organizacji. Jak słusznie stwierdza E. Długosz-Truszkowska, organizacje w celu zachowania konkurencyjności i odnoszenia sukcesów powinny¹:

- dokonywać koniecznych zmian,
- przekształcać swoją strukturę organizacyjną,
- zmieniać zakresy działania i funkcje,
- szybko zmieniać wyroby i rodzaje działalności.

W przypadku sił zbrojnych konieczne jest wprowadzanie w miarę ciągłych zmian w kompetencjach kadry oraz środkach walki i dowodzenia, przy uzgodnieniu zmian w otoczeniu organizacji wojskowych.

Wyjaśnienie istoty zmiany wymaga zwrócenia uwagi na **cykl życia organizacji**. A. Downs², na podstawie badań biur różnych organów rządowych, wyróżnił trzy etapy tego cyklu:

- I etap – walka o uzyskanie autonomii, o swoiste usamodzielnienie się i jej uzasadnienie oraz o uzyskanie środków materialnych, finansowych i ludzi w celu przekroczenia proggu przetrwania,
- II etap – szybki wzrost, oparty głównie na kreatywności personelu i innowacyjności,
- III etap – spowolnienie rozwoju, wzrost sformalizowania reguł i procedur postępowania, nacisk na działania kontrolne.

¹ E. Długosz-Truszkowska, *Zarządzanie zmianami*, [w:] *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Kraków 2002, s. 39.

² Zob. *Strategie rozwoju organizacji*, Kraków 2002, s. 29–30.

Również M. Czerska¹, na podstawie analizy literatury przedmiotu, wyróżniła trzy fazy cyklu życia organizacji:

- narodziny i młodość (powstawanie i wstępny wzrost),
- dojrzałość (stabilizacja i dynamiczna równowaga),
- kryzys (schyłek i rozpad lub zmiana).

Koncepcja cyklu życia organizacji oznacza następstwo kolejnych jej form rozwojowych, wykazujących określone ilościowe i jakościowe różnice². Po okresie powstawania i wstępnego wzrostu oraz po okresie rozwoju następuje kryzys organizacji. Kryzys występuje wtedy, gdy wyczerpały się możliwości dalszego efektywnego jej funkcjonowania, a dysfunkcje wynikają również z istniejących rozwiązań organizacyjnych. Kryzys polega właśnie na ujawnieniu się rozbieżności między dotychczasowymi rozwiązaniami a wymaganiami wymuszonymi przez otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne. Skutkiem kryzysu może być zaprzestanie istnienia organizacji.

Kryzys jednak stać może się czynnikiem dynamizującym funkcjonowanie organizacji, wyzwalającym inicjatywę i kreatywność jej członków. Przejawia się to w zaprojektowaniu i wdrożeniu zmian organizacyjnych przystosowujących instytucję do zmian w otoczeniu. Jednak, jak wskazuje M. Czerska³, wymaga to:

- odpowiednio wcześniejszego zauważenia sytuacji kryzysowej, jej przyczyn, zakresu i przejawów,
- opracowania kierunków eliminacji źródeł kryzysu oraz skupienia się przede wszystkim na rozwiązywaniu problemów strategicznych (długofalowych),
- wdrożenia działań przystosowawczych, w tym dokonania odpowiednich zmian w strategii, strukturze, zasobach kadrowych, finansowych i technicznych.

¹ M. Czerska, *Klasyfikacja zmian*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002, s. 444.

² Ibidem, s. 445.

³ Ibidem.

E. Masłyk-Musiał podaje również warunki skutecznego opanowania kryzysu. Kryzysem nie zakończyły się takie zmiany, które¹:

1. Obejmowały całą organizację i włączały ludzi.
2. Uzyskały akceptację pracowników, których dotyczyły.
3. Motywowały ludzi do większej aktywności w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych.
4. Przyniosły wzrost wydajności pracy.
5. Wprowadzono metodą partycypacyjną.

Koncepcja cyklu wzrostu organizacji wskazuje więc, że organizacja trwa i rozwija się tak długo, jak długo potrafi przystosowywać się do zmian warunków funkcjonowania. Przykładem zmian w zarządzaniu jest ewolucja zadań działów personalnych, które w celu przystosowania się do wymagań organizacji i otoczenia przechodziły przeobrażenia ujęte w trzech fazach:

1. **Faza operacyjna** – zarządzanie personelem pełniło rolę operacyjną oraz pomocniczą i ograniczało się do administracji płacami, zatrudnianiem i zwalnianiem pracowników (lata 1900–1945).

2. **Faza taktyczna** – dział personalny podlegał jednemu z dyrektorów i zajmował się stosunkami z otoczeniem i rynkiem pracy, planowaniem, sprawami osobowymi, rekrutacją, selekcją, szkoleniem, rozmieszczaniem i zwalnianiem z pracy, analizą danych i statystyką (lata 1945–1980, głównie lata sześćdziesiąte).

3. **Faza strategiczna** – dział personalny uczestniczy w wypracowywaniu decyzji strategicznych organizacji i zajmuje wysoką pozycję w hierarchii organizacji. Od lat osiemdziesiątych przekształca się z komórki sztabowej w liniową, tj. z własną reprezentacją na najniższych szczeblach hierarchii organizacyjnej.

¹ Ibidem, s. 445.

Przedstawiony cykl wzrostu organizacji dotyczy także przeobrażeń w komórkach kadrowych organizacji wojskowych. Organizacje te również podlegają prawidłowości ciągłego wzrostu złożoności struktur, powodującej zmniejszanie się zdolności przystosowywania się do nowych zadań i zmian otoczenia¹. Ponadto – paradoksalnie – te organizacje wojskowe, które najbardziej się udoskonalili mogą mieć większe trudności z przekształceniami, gdyż, jak określili to B. Groard i F. Meston², takie organizacje paraliżuje perfekcja. Organizacje te łatwo bowiem dokonują niezbędnych regulacji we własnym funkcjonowaniu, nie potrafią jednak dokonać głębokich zmian.

W przypadku sił zbrojnych (i innych organizacji sfery budżetowej) organizacje (jednostki wojskowe) nie muszą (przynajmniej teoretycznie) uzasadniać swojego istnienia i szukać swojego miejsca wśród innych organizacji, gdyż ich istnienie jest niezbędne do zapewnienia bezpieczeństwa państwa³. Nie posiadają również typowej konkurencji, której rozwój, jak w sektorze przedsiębiorstw, wymusza zmiany lub doprowadza do upadku. Mają również zapewnione przynajmniej minimum niezbędnych do funkcjonowania zasobów. I co istotne, niesprawne funkcjonowanie czy niski poziom wykonywania zadań nie powodują upadku organizacji militarnej – tak więc obawa przed rozwiązaniem organizacji nie musi być motorem zmian.

Wymienione czynniki powodują, że organizacje wojskowe prawdopodobnie stawiają większy opór wobec zmian, zwłaszcza że nie są stanie w sposób wystarczająco obiektywny

¹ *Encyklopedia...*, op. cit., s. 627.

² B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Warszawa 1997, s. 13.

³ T. Majewski, *Zmiany organizacyjne – kwestie ogólne*, [w:] *Metodyka przeprowadzania zmian w strukturach wojskowych*, pod kier. Z. Ścibiorka, Warszawa 2003, s. 9.

sprawdzać w toku pokojowych działań jakości swojego rzeczywistego przygotowania do wykonywania zadań na polu walki¹. Tymczasem brak pełnej informacji zwrotnej o jakości swoich działań nie sprzyja podejmowaniu zmian. Stąd też organizacje wojskowe (kadra zawodowa) łatwiej mogą ulegać samozadowoleniu, co jak wskazuje Z. Ścibiorek², może być zgubne dla organizacji.

Zmiany organizacyjne są więc niezbędnym czynnikiem przetrwania i rozwoju każdej organizacji, elementem, który stale powinien być uwzględniany przez kadrę kierowniczą. Stwierdza to również Z. Ścibiorek: „Niezbędne jest odrzucenie obecnego stanu rzeczy i wyruszenie w kierunku upragnionego celu, przy jednoczesnej akceptacji stanu przejściowego”³.

Jednak z drugiej strony, określając potrzebę zmiany, należy wziąć pod uwagę etap rozwoju organizacji i nie podejmować działań, dopóki nie zostaną wykorzystane wszystkie rezerwy wzrostu sprawności tkwiące w dotychczasowym rozwiązaniu⁴.

Z przedstawionych treści wynika, że celem ogólnym zmian w organizacji jest utrzymanie i przede wszystkim zwiększenie skuteczności oraz sprawności jej funkcjonowania. Wymagać to może przeprowadzenia zmian we wszystkich lub wybranych elementach składowych organizacji, przy zastosowaniu podejścia technologicznego, strukturalnego lub podejścia do ludzi⁵. Wspomniany autor⁶ podkreśla, że skuteczne przeprowadzenie zmiany wymaga rozważenia:

¹ Ibidem.

² Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, Warszawa 2001, s. 93.

³ Ibidem, s. 92.

⁴ M. Czerna, op. cit., s. 461.

⁵ Zob. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 312–315.

⁶ Z. Ścibiorek, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 89.

- jakiego typu zmiany są konieczne,
- jak zmiany wpłyną na poszczególnych pracowników,
- jak należy rozłożyć proces zmian,
- jak rozbudzać oddanie i zaangażowanie personelu w proces przemian,
- jaką rolę spełnia przywódca.

Racjonalne podejście do zarządzania wymaga skupienia się na tych czynnikach, od których zależy sukces organizacji. Posługując się formułą „siedmiu S”, można wymieni: strategię, systemy, pracowników, strukturę, kompetencje organizacji i poszczególnych członków, wartości organizacyjne oraz style kierowania. Tak więc przedmiotem zmiany powinny być również:

- postulowane sylwetki kadry zawodowej,
- procedury systemu doboru motywowania, oceniania i rozwoju kadry.

Zmiana w organizacji jest niezbędna, jednak, jak wskazuje J. Penc¹, nadmiar jednoczesnych zmian oraz zbyt duża częstość zmian negatywnie wpływają na sprawność funkcjonowania organizacji. Istotny jest również fakt – paradoks zarządzania – że „pozytywna zmiana wymaga istotnej stabilizacji”². Oznacza to, jak zauważa wspomniany autor, że zachodzi potrzeba istotnego stabilizowania podstawowych części organizacji, w tym grupy inicjującej zmiany, która powinna się utożsamiać ze zmianami oraz posiadać wystarczającą motywację do doprowadzenia ich do końca. Brak takiej stabilizacji powoduje, że zmiana kierownictwa w organizacji przerywa wdrażanie dotychczasowych zmian, a nowe kierownictwo tworzy następną koncepcję zmian. Z tego powodu, jak i z przyczyny

¹ J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, Kraków 1998, s. 278–279.

² K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1998, s. 9.

ograniczonych możliwości przewidywania i sterowania zmianami, procesy zmian mogą przybierać postać ujemnych sprzężeń zwrotnych, zmniejszających sprawność organizacji.

5.2. Przyczyny zmian

W literaturze przedmiotu przyczyny wywołujące zmiany najczęściej dzieli się na **zewnętrzne** i **wewnętrzne**. Przyczyny zewnętrzne wynikają z otoczenia ogólnego i docelowego organizacji. Stanowią je te czynniki otoczenia zewnętrznego, które wpływają na zdolność organizacji do pozyskania potrzebnych jej zasobów finansowych, informacyjnych, rzeczowych i ludzkich albo wykonywania zaplanowanych zadań.

E. Długosz-Truszkowska wyróżnia w otoczeniu zewnętrznym sferę polityczną, sferę techniczną, sferę ekonomiczną i sferę socjokulturową¹. W sferze politycznej na organizacje wpływają nowe akty prawne, decyzje sądowe i regulacje. W sferze technicznej funkcjonowanie organizacji determinują zmiany w technologiach produkcji, które organizacja musi sobie przyswoić. Na wymiar ekonomiczny wpływa inflacja, koszty utrzymania i podaż pieniądza. Wymiar socjokulturowy, odzwierciedlający wartości społeczne, określa, jakiego typu produkty lub usługi będą akceptowane przez rynek.

Przyczyny wewnętrzne są natomiast każdym czynnikiem w środowisku wewnętrznym organizacji, wpływającym na sposób, jak i skuteczność jej funkcjonowania.

W przypadku **zarządzania zasobami osobowymi w siłach zbrojnych** przyczynami zmian mogą być: w wymiarze technicznym – wprowadzanie nowego oprogramowania i sprzętu informatycznego, wymagania NATO, wymagania pola walki, wymagania operacji pokojowych; w sferze politycznej – decyzje przełożonych, plany rozwoju sił zbrojnych,

¹ E. Długosz-Truszkowska, op. cit., s. 39.

ustawy i rozporządzenia wykonawcze; w sferze ekonomicznej – budżet MON, koszty utrzymania jednostek wojskowych; w sferze socjokulturowej – zwyczaje i wartości żołnierzy zawodowych, poziom zainteresowania służbą wojskową w społeczeństwie oraz co jest szczególnie istotne – poziom niezadowolenia z istniejących niedomagań w działaniach kadrowych. Głównymi przyczynami zmian w rozwiązaniach polityki kadrowej omówionej w poprzednim rozdziale były:

- potrzeba dostosowania systemu zarządzania kadrami do wymogów funkcjonowania przyszłego modelu sił zbrojnych, zwłaszcza w świetle założeń *Programu przebudowy i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP na lata 2001–2006*¹;

- fakt członkostwa naszego kraju w Sojuszu Północnoatlantyckim i wynikające z tego zobowiązania w zakresie dostosowania zasadniczych elementów działalności kadrowej do obowiązujących w siłach zbrojnych krajów członkowskich standardów.

5.3. Wybrane rodzaje zmian

Klasyfikacja zmian pełni rolę porządkującą oraz ułatwia opisanie planowanych zmian i przewidywanie ich skutków. W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele klasyfikacji zmian. Tu ograniczono się do najistotniejszych ze względu na rozważany w książce obszar zarządzania. W zależności od skali zmian organizacyjnych można wyróżnić²:

- **usprawnienia organizacyjne** – polegające na drobnych, ograniczonych w czasie i przestrzeni oraz dość częstych udoskonaleniach,

¹ Ustawa z dnia 25 maja 2001 r. o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowania Sił Zbrojnych RP w latach 2001–2006 (DzU z 2001 r., nr 76, poz. 804).

² H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1984, s. 210.

• **reorganizacje** – polegające na zmianach skokowych, o dużej głębokości i szerokim zakresie.

Zmiany, z holistycznego punktu widzenia, można podzielić na dotyczące **celów zmian** (rezultatów, jakie osiągnie się wyniku zmian) oraz dotyczące **procesu zmian** (planowania i przeprowadzania zmian).

Ze względu na planowość zmian wyróżnia się zmiany planowe i dostosowawcze¹. Zmiana planowa to zmiana przygotowana, wprowadzona w sposób uporządkowany, w zgodzie z ustalonym harmonogramem i założeniami. Jest to zmiana wyprzedzająca przyszłe wydarzenia. Natomiast zmiana dostosowawcza jest reakcją na pojawiające się okoliczności, przy czym przebiega raczej stopniowo niż całościowo. Zmiany dostosowawcze mogą być wprowadzane pośpiesznie, co zwiększa niebezpieczeństwo zmian błędnie pomyślanych i realizowanych. Najlepiej, jeśli zmianę planową przedłoży się nad zmianę dostosowawczą.

Z kolei ze względu na zakres zmian wyróżnia się zmiany strategiczne, taktyczne i operacyjne². Zmiany strategiczne dotyczą kwestii zasadniczych, o szerokim zasięgu. Natomiast zmiany taktyczne i operacyjne są wkomponowane w zmiany strategiczne i odnoszą się do nowych systemów, procesów i struktur zaproponowanych przez szczebel strategiczny.

Jeszcze inną, obszerną klasyfikację zmian, ze względu na cel, treść i skutki zmian przedstawiła M. Czerska. Według tej autorki klasyfikacje zmian występujące w literaturze przedmiotu można podzielić następująco³:

1. Ze względu na źródło zmiany wyróżnia się zmianę **dobrowolną** i **narzuconą** (samodzielną i wymuszoną). Pierwsza z nich polega na tym, że jej idea, impuls powstaje w organizacji. Organizacja sama widzi potrzebę zmiany, sama określa jej

¹ Zob. E. Długosz-Truszkowska, op. cit., s. 40–41.

² Z. Ścibiorek, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 90.

³ M. Czerska, op. cit., s. 457–458.

kierunek i podejmuje działania wdrożeniowe. Natomiast w przypadku zmiany narzuconej (wymuszonej) – konieczność jej przeprowadzenia i kierunek zostają wyznaczone przez otoczenie.

2. Ze względu na zakładany cel można wyróżnić **zmiany zachowawcze i rozwojowe**. Te pierwsze stawiają sobie za cel utrzymanie dotychczasowego poziomu sprawności i niedopuszczenie do jego obniżenia. Zmiany rozwojowe natomiast przyjmują za cel podwyższenie dotychczasowego poziomu sprawności firmy i zapewnienie jej rozwoju;

3. Ze względu na obszar zmiany wyróżnia się zmiany nakierowane na **strukturę, technologię** bądź **ludzi**.

4. Z punktu widzenia zakresu nowatorstwa zmian organizacyjnych można wyróżnić zmiany **innowacyjne** (twórcze) i **adaptacyjne** (odtwórcze). Mianem innowacji określa się wprowadzenie w życie rozwiązań nowych, oryginalnych, nie spotykanych gdzie indziej. Natomiast zmiany adaptacyjne polegają na wykorzystaniu rozwiązań już stosowanych i sprawdzonych oraz na przystosowaniu ich do warunków danej instytucji.

5. Ze względu na rzeczywiście uzyskany efekt zmiany dzieli się na **pozytywne, negatywne i obojętne**. Zmiana pozytywna ma miejsce wtedy, kiedy jej realne wyniki użyteczne przekraczają poniesione nakłady. Ze zmianą negatywną mamy do czynienia, gdy uzyskane dzięki niej wyniki użyteczne są mniejsze od związanych z nią kosztów. W przypadku zmiany obojętnej obydwie te wielkości są zbliżone.

J. Machaczka, ze względu na możliwość antycypowania przyszłych zmian warunków, wyróżnia również zmiany **reaktywne i proaktywne** (antycypacyjne, proaktywne)¹. Zmiany reaktywne, zdaniem tej autorki, to te, które stanowią reakcje na zaistniałe już zmiany warunków. Punktem wyjścia poszu-

¹ Ibidem, s. 454.

kiwania najlepszego rozwiązania jest rozpoznanie stanu istniejącego i jego ewentualnych niedociągnięć. Podstawową zaletą tych zmian jest to, że można je przeprowadzić szybko i przy stosunkowo niskich kosztach. Natomiast zmiany proaktywne rozpoczyna się od skonstruowania modelu przyszłych warunków. Jest on rezultatem twórczego myślenia, badania tendencji rozwojowych, intuicji, wycucia. Zmiany wyprzedzające antycypują więc przyszłe zmiany warunków i przygotowują do nich organizację, zanim zaistnieje realna potrzeba zmiany. Przy prawidłowym przewidzeniu kierunków zmian otoczenia organizacja uzyskuje szansę wyeliminowania dystansu czasowego między wystąpieniem potrzeby zmiany a reakcją firmy na tę potrzebę¹.

Ponadto mówi się o zmianach w wymiarze psychologicznym, kulturowym, socjologicznym, ekonomicznym i technologicznym, zmianach pozytywnych i regresyjnych².

5.4. Etapy procesu zmian

Przykładem procesu zmian jest siedmioetapowy proces przedstawiony przez E. Długosz-Truszkowską³, nazwany przez nią „kompleksowym podejściem do zmian”. Proces ten zawiera elementy zawarte w cyklu działania zorganizowanego. Szczegółowe etapy tego procesu są następujące:

1. Uznanie potrzeby zmian.
2. Ustalenie celów zmian.
3. Diagnoza istotnych zmiennych.
4. Wybór odpowiedniej techniki zmian.
5. Planowanie wdrażania zmian.
6. Wdrażanie zmian.
7. Ocena i kontynuacja.

¹ Ibidem, op. cit., s. 454–455.

² Zob. Z. Ścibiorek, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 84–85.

³ Zob. E. Długosz-Truszkowska, op. cit., s. 39.

Jeszcze inny układ etapów procesu zmiany w przypadku restrukturyzacji przedsiębiorstwa prezentuje C. Suszyński¹. Autor ten wymienia pięć etapów:

1. Rozpoznanie sytuacji – diagnoza potrzeb restrukturyzacyjnych.

2. Planowanie zmian – opracowanie programu restrukturyzacji.

3. Organizacja prac wdrożeniowych – opracowanie planu i harmonogramu przedsięwzięć restrukturyzacyjnych.

4. Kierowanie procesem wdrażania zmian – realizacja programu.

5. Kontrola przebiegu wdrażania zmian i jego rezultatów.

Analiza propozycji przedstawianych przez różnych autorów prowadzi do stwierdzenia, że pomocna przy opracowaniu procesu zmian w organizacjach wojskowych, w tym zarządzaniu zasobami osobowymi, będzie propozycja M. Czerskiej, która wyróżniła trzy fazy i pięć etapów procesu zmian, określonego przez autorkę „cyklem”. M. Czerska² wskazała zestawy działań, jakie powinny być realizowane w fazie preparacji, fazie realizacji oraz fazie kontroli, aby przebieg zmian był racjonalny i skuteczny³. Poniżej oraz na rysunku 5.1 szerzej przedstawiono te fazy i etapy.

I. Faza preparacji

1. Wstępne określenie potrzeby i zakresu zmiany. Polega na:

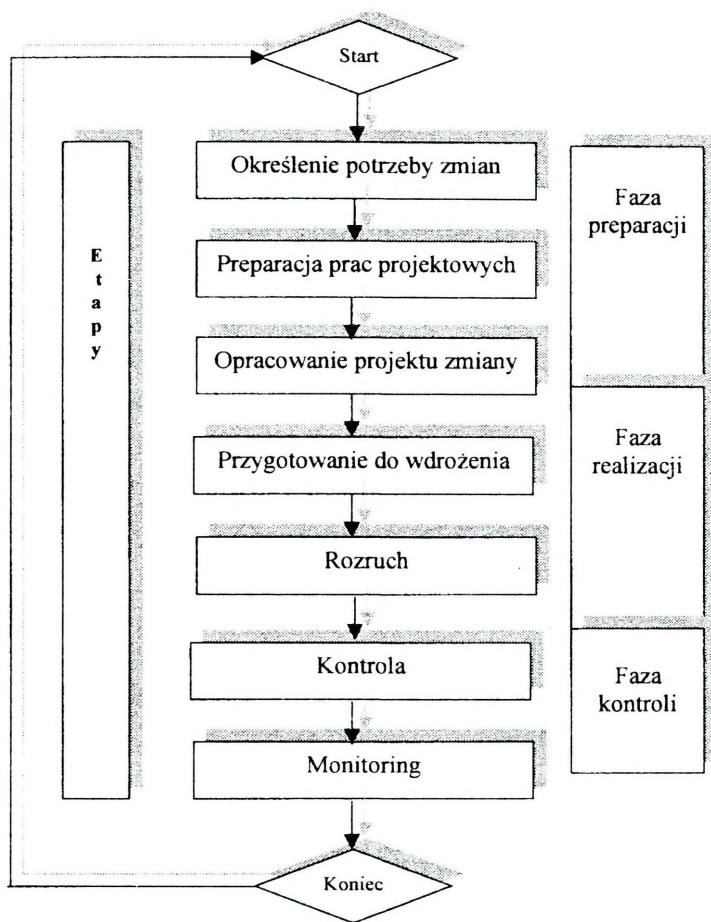
- konkretyzacji potrzeby zmiany,
- określeniu wstępnym celu i zakresu zmiany,
- oszacowaniu przewidywanego poziomu ekonomiczności zamierzeń,
- oszacowaniu przewidywanej realności przedsięwzięcia i ewentualne skorygowanie jego zakresu.

¹ C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, Warszawa 1999, s. 75.

² M. Czerska, op. cit., s. 471–475.

³ Ibidem.

Potrzeba zmiany pojawia się w momencie wystąpienia niezgodności między przyjętym rozwiązaniem, jego założeniami a wymogami nowej, zmienionej rzeczywistości. Rozpoznania dokonuje się, oceniając stopień realizacji misji i celów przez organizację oraz źródła niepowodzeń.



Źródło: M. Czerska, op. cit., s. 472.

Rys. 5.1. Cykl procesu zmian organizacyjnych

Podczas ustalania potrzeby zmiany, jak wskazuje M. Czerska, dobrze jest posłużyć się następującymi pytaniami:

1. *Czy występują jakieś nieprawidłowości w realizacji misji i celów firmy?*

2. *Na ile owe trudności mają swoje źródło w mankamentach formalnej struktury organizacyjnej?*

3. *Czy u podłoża zmian nie znajdują się kwalifikacje, postawy, motywacje ludzi?*

4. *Czy niepowodzenia nie wynikają z faktu, że organizacja jest dopiero w fazie „rozruchu” po poprzedniej zmianie?*

Ustalenie szczegółowych celów i zakresu zmiany, zdaniem autorki, powinno odbywać się dopiero na etapie samego projektowania. W tym miejscu należy jedynie określić potrzebę i skalę przedsięwzięcia projektowego. Poziom ogólności powyższych ustaleń ma jednak umożliwić podjęcie dalszych działań związanych ze zmianą.

Wstępna analiza ekonomiczności i realności (finansowej, czasowej, rzeczowej i prawnej) przedsięwzięcia ma ustrzec realizatorów zmiany przed rozczarowaniami w późniejszych etapach cyklu procesu zmian.

2. Preparacja prac projektowych. Etap ten polega na zaplanowaniu i pozyskaniu warunków niezbędnych do przeprowadzenia prac projektowych. Działania podejmowane na tym etapie przedstawiają się następująco:

- powołanie zespołu projektowego,
- wybranie metody projektowania,
- określenie niezbędnego zadania,
- opracowanie harmonogramu prac projektowych, rozdzielenie zadań,
- określenie niezbędnych do projektowania zasobów, osób odpowiedzialnych za ich pozyskanie, czas i sposób pozyskania,
- spowodowanie pozyskania i rozdziału środków do projektowania zgodnie z założeniami.

3. Opracowanie projektu zmian. Szczegółowa procedura etapu różni się w zależności od zastosowanej metody. Zawsze jednak będzie to wariantowe projektowanie propozycji zmian, w którym dokonuje się wyboru wariantu najlepiej spełniającego określone wcześniej wymagania. Działania tego etapu obejmują:

- konkretyzację celu i zakresu projektowania,
- zebranie informacji,
- opracowanie wariantowe projektów zmian (analiza i diagnoza),
- dokonanie syntezy i prognozy,
- ocenę i porównanie projektów,
- wybranie najlepszego projektu,
- analizę realności i ekonomiczności wybranego wariantu, ewentualną korektę wybranego wariantu.

II. Faza realizacji

1. Przygotowanie do wdrożenia. Syntetyczna procedura etapu przedstawia się następująco:

- uzyskanie formalnej akceptacji wybranego wariantu przez uprawnionego decydenta bądź organ decyzyjny,
- uzyskanie akceptacji głównych sił społecznych dla wybranego wariantu,
- wybranie strategii wdrażania zmiany,
- opracowanie harmonogramu i rozdzielenie zadań związanych z wdrażaniem zmiany,
- zaplanowanie zasobów (finansowe, rzeczowe, kadrowe) niezbędnych do wdrożenia zmiany,
- opracowanie niezbędnej dokumentacji organizacyjnej,
- pozyskanie i rozdzielenie niezbędnych środków technicznych,
- dokonanie niezbędnych zmian kadrowych,
- wydanie polecenie wdrożenia.

Etap ten obejmuje również kształtowanie warunków do wdrożenia zmiany. Odbywa się ono w czterech obszarach.

Przygotowanie organizacyjne zawiera wybór metody wdrażania, opracowanie harmonogramu, rozdział zadań i odpowiedzialności związanej z wdrażaniem, opracowanie szczegółowej dokumentacji organizacyjnej. Przygotowanie techniczne obejmuje zaplanowanie ilości i struktury potrzebnych środków, określenie terminów i osób odpowiedzialnych za pozyskanie oraz sposobu pozyskania (zakup, leasing, wypożyczenie, samodzielne wykonanie). Obejmuje też pozyskanie owych środków i ich rozdział zgodnie z planem. Trzeci obszar prac preparacyjnych dotyczy kadr. W jego skład wchodzi zaplanowanie i dokonanie niezbędnych zmian kadrowych (zwolnienie, zatrudnienie, przeszerogowanie, szkolenie, doskonalenie, instruktaż). Wreszcie przygotowanie finansowe obejmuje zaplanowanie niezbędnych funduszy, czasu i sposobu ich pozyskania, kierunków przeznaczenia oraz zrealizowanie tego planu.

2. Rozruch. Rozpoczyna się on z chwilą zastosowania w praktyce pierwszego elementu projektu, a kończy w momencie wprowadzenia w życie ostatniego z nich. Najważniejszym problemem jest tu zastosowana metoda wdrażania.

III. Faza kontroli

1. W etapie kontroli proponowane są następujące działania:

- porównanie rzeczywistego funkcjonowania organizacji z założeniami projektu zmiany,
- określenie skali rozbieżności pomiędzy założeniami projektu a rzeczywistym przebiegiem działań,
- zbadanie przyczyny rozbieżności,
- opracowanie i wprowadzenie w życie działań korygujących,
- zebranie, po pewnej przerwie, informacji o jej efektach,
- porównanie informacji z założeniami i określenie stopnia zrealizowania celu,
- ocena prawidłowości projektu i ewentualne podjęcie działań korygujących projekt.

W wyniku porównywania założeń projektu z rzeczywistością następuje określenie rozbieżności i ich przyczyn. To z kolei pozwala określić i wdrożyć działania korygujące.

O przyjęciu się zmiany i wejściu jej w fazę eksploatacji świadczy stabilizacja wskaźników charakteryzujących sprawność organizacji¹. Może to być np.:

- analiza porównawcza – wyrażona w sposób ilościowy bądź jakościowy (poziom satysfakcji z pracy, poziom wykonywania zadań, wyniki szkoleniowe),
- analiza porównawcza czasu realizacji określonych zadań (np. wypełniania dokumentów, ich obiegu),
- analiza porównawcza wykorzystania zasobów.

2. Monitoring. Przeprowadzenie racjonalnej zmiany, jak słusznie zauważa M. Czerska, nie może oznaczać rozwiązania problemu organizacyjnego raz na zawsze. Istnieje więc konieczność stałego monitorowania wdrożonego rozwiązania pod kątem jego dostosowania do zmieniających się warunków. Na tym etapie znajduje się aktualnie proces wdrażania zmian w zarządzaniu zasobami w siłach zbrojnych.

Więcej uwagi zostanie poświęcone określeniu **efektów zmian**, które również, po pewnym okresie funkcjonowania organizacji, powinno być wynikiem kontroli.

Określanie efektywności jest często niedoceniane i w praktyce pomijane², pomimo że należy do cyklu racjonalnego działania. Wynika to z ogromnych trudności obiektywnego pomiaru efektów zmian, a następnie wartościowania efektów jakościowych i ilościowych oraz faktu, iż większość efektów wdrażania zmian w organizacji jest ze sobą powiązana i trudno jest ustalić rzeczywiste skutki zmian.

W przypadku sił zbrojnych obniżenie się sprawności jest znacznie trudniejsze do stwierdzenia niż w przypadku organi-

¹ Ibidem, s. 476.

² Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Warszawa 1994, s. 306–312.

zacji gospodarczych, których efekty można określać wskaźnikami ilościowymi. Wynika to stąd, że sprawność i skuteczność instytucji wojskowych oraz pracy kadry na wielu stanowiskach są opisywane głównie kryteriami jakościowymi, trudnymi do mierzenia i monitorowania. Problem ten dotyczy również trudno mierzalnych wyników działań organów kadrowych.

Ustalając efekty zmian, należy określić punkt odniesienia oceny tych efektów, a takim jest funkcjonowanie organizacji przed zmianą, ustalony w wyniku przeprowadzenia diagnozy organizacji lub, w przypadku działań kadrowych, diagnozy funkcjonowania organów kadrowych oraz wypełniania funkcji personalnych przez kadrę dowódczą. Na rysunku 5.2 przedstawiono ideę oceny efektów zmian w organizacji.

Podstawowymi kryteriami oceny efektywności zmian w organizacji mogą być:

1. Kryteria organizacyjne, odnoszące się do struktur organizacyjnych, środków technicznych oraz terminowości, liczby i jakości wykonywania zadań.

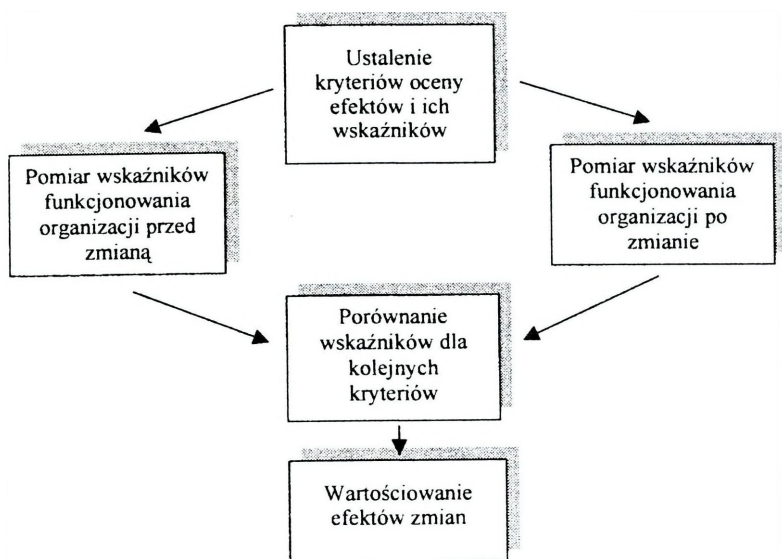
2. Kryteria społeczne (jakościowe), opisujące kwalifikacje i kompetencje zawodowe żołnierzy, satysfakcję z pracy, motywację do pracy i rozwoju.

3. Kryteria ekonomiczne, określające efektywność zmian w wartościach finansowych.

Nieco inną klasyfikację kryteriów oceny zmian przedstawia M. Czerska. Autorka ta wymienia:

- „**mierniki stopnia realizacji celu** (ich konkretna forma zależy od stawianego celu),

- **pozostałe mierniki ilościowe** – zysk, rentowność, poziom płynności finansowej, produkcja, sprzedaż, udział w rynku, jakość, terminowość, koszt utrzymania zarządu, koszt funkcjonowania (w tym koszt projektowania i wdrażania zmiany), czas i koszt przepływu informacji, wydajność, wykorzystanie zasobów,



Rys. 5.2. Idea oceny efektów zmian organizacyjnych

• **pozostałe mierniki jakościowe** – stopień uporządkowania wewnętrznej struktury organizacyjnej, poziom machinalizacji i rutyny, współpraca komórek instytucji, wykorzystania wiedzy i kwalifikacji ludzi, dyscyplina pracy, warunki bhp, poziom zadowolenia ludzi, ich nastawienia, motywacje, stosunki i więzi międzyludzkie, poziom kreatywności ludzi, elastyczność i adaptacyjność firmy, jej image, odporność na naciski wewnętrzne i zewnętrzne”¹.

Wybór szczegółowych kryteriów oceny sprawności organizacji zależy od jej rodzaju i obszaru funkcjonowania i jest obarczony pewną dozą subiektywizmu.

Ocena efektów zmian powinna być dokonana nie wcześniej niż po półrocznym okresie od wprowadzenia zmian w organizacji, co ułatwi rzeczywiste ustalenie stanu faktycz-

¹ M. Czerska, op. cit., s. 459–460.

nego. Zmiany są zwykle przyczyną okresowego spadku sprawności działania organizacji, a ocena dokonywana w tym okresie przyniesie mylące wyniki i może skłonić do zbyt pospieszonego podjęcia następnej zmiany¹. W przypadku zmian dokonanych w polityce kadrowej w siłach zbrojnych pełną ocenę efektów powinno się przeprowadzić po 3–4 latach od momentu jej obowiązywania. Związane jest to z trzyletnim najczęściej okresem kadencji kadry zawodowej na stanowiskach służbowych.

5.5. Zasady przeprowadzania zmian

Zmiana nie jest zabiegiem jednorazowym, lecz ciągłym, wpisanym na stałe w zakres działań organizacji. Stąd też pożądane jest, z jednej strony, stwarzanie przez kierownictwo pozytywnego klimatu dla zmian, traktując go jako składnik kultury organizacyjnej, a z drugiej – podejmowanie działań, które pozwolą zaakceptować konkretne, bezpośrednio dotyczące pracowników zmiany. Konieczne więc jest skuteczne zarządzanie zmianami. Podstawą strategii zarządzania zmianami powinny być, zdaniem E. Długosz-Truszkowskiej, następujące reguły²:

- upowszechnienie opinii o niezbędności dokonania zmian w organizacji, podanie powodów wprowadzania zmian i przekonanie pracowników, że utrzymanie istniejącego stanu rzeczy oznacza zagrożenie dla pozycji i kondycji ekonomicznej organizacji, gdyż utrudnia efektywną realizację zadań, poprawę motywacji i dostosowanie się do wymagań rynku,
- stworzenie i rozpatrywanie wizji przyszłego rozwoju organizacji, zaprezentowanie możliwych rozwiązań, np. orga-

¹ Ibidem, s. 461.

² E. Długosz-Truszkowska, op. cit., s. 46–47.

nizacyjnych, oraz określenie pożądanego w przyszłości kształtu organizacji, a więc dostosowanie zmian do obranej strategii,

- pokazanie realnych korzyści dla instytucji i pracowników, wynikających z zamierzonego wprowadzenia zmiany, podanie przykładów innych firm, które wprowadziły u siebie podobne zmiany, ukazanie pracownikom przewagi „nowego” nad „starym” i przekonanie ich, że ewentualne trudności będą miały charakter przejściowy, wynikający z „docierania się” zmiany i systemu, i że oni są głównym czynnikiem procesu zmian,

- dokładne przygotowanie założeń i etapów realizacji zmiany oraz zadań uznanych za najważniejsze, włączenie pracowników w proces tworzenia projektu, aby mogli we właściwym czasie zgłosić swoje zastrzeżenia i obawy oraz przedstawić własne propozycje,

- włączenie do propagowania zmiany pracowników cieszących się autorytetem i zaufaniem, gdyż ludzie łatwiej akceptują zmiany i chętniej je popierają, a nawet pracują na rzecz ich wprowadzenia, jeśli za zmianami opowiadają się osoby darzone szacunkiem, mające poczucie własnej wartości i odpowiedzialności za swe słowa i czyny,

- stworzenie atmosfery pracy sprzyjającej kontaktom interpersonalnym, otwartości i wzajemnemu zaufaniu oraz wymianie informacji, a także pobudzanie pracowników do współdziałania w poszukiwaniu optymalnych rozwiązań, aby wszelkie wątpliwości i obawy mogły być wspólnie z menedżerami analizowane i przezwyciężane,

- delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, gdyż to uaktywnia możliwości kreatywne i chęci pracowników, dzięki większej swobodzie decydowania oraz rozbudzeniu wiary we własne kompetencje i zdolności, a także oferowanie im programów uczących opanowania nowych umiejętności, gdyż to eliminuje poczucie zagrożenia i niepewności jutra,

- stworzenie systemu motywacyjnego, zachęcającego do wprowadzenia zmian i premiującego osoby przyczyniające się do ich powodzenia, gdyż to przynosi satysfakcję osobistą i sprzyja angażowaniu się pracowników w proces wdrażania i utrwalania zmiany,

- demonstrowanie przez kierownictwo poparcia dla zmiany i koncentrowanie wysiłków na jej wdrażaniu, unikanie wprowadzania zmian, które wskazywałyby na ich niekompetencję, a także nadmiaru zmian w jednym czasie, gdyż to może wywołać niepotrzebny stres i obniżyć skuteczność praktycznej ich realizacji,

- unikanie wprowadzania zmian w taki sposób, by pracownicy nie odbierali ich jako ujemnej oceny tych, którzy pracowali w dotychczasowych warunkach, lecz by byli przeświadczeni, że zmiana wynika z konieczności poprawy efektywności przedsiębiorstwa i lepszego dostosowania się do zmieniającego otoczenia.

Przedstawione reguły można uzupełnić niektórymi zasadami opracowanymi przez B. Grouarda i F. Mestona¹, nazwanymi elementami przygotowania i przeprowadzania zmian, a mianowicie:

1. Określanie wizji zmian: ustalenie celów zmian i głównych sposobów ich realizacji.

2. Pobudzanie do zmian: tworzenie dynamiki zmian wśród pracowników, legalizacja wizji zmian i określanie kierunków doskonalenia.

3. Przyspieszanie procesu zmian: określanie struktury projektów i sposobów funkcjonowania zdolnych wspierać, ułatwiać i przyspieszać zmiany.

4. Pilotowanie zmian: określanie i kierowanie działaniami zapewniającymi najlepszy przebieg procesu zmian.

¹ B. Grouard, F. Meston, op. cit., s. 8–9.

5. Realizowanie zmian: urzeczywistnianie zmian, to znaczy realizowanie wizji zmian (struktur, sposobów działania, postaw, kultury) oraz generowanie zamierzonych wyników ekonomicznych i jakościowych.

6. Kształtowanie współuczestnictwa w procesie zmian: zapewnianie uczestnictwa w procesie zmian wszystkich pracowników, których on dotyczy, jednocześnie w celu wzbogacenia wizji zmian oraz ułatwienia jej realizacji.

7. Kierowanie aspektami emocjonalnymi zmian: pokonywanie oporów i blokad spowodowanych zmianami w celu ich konkretyzacji.

8. Kierowanie zmianami w podziale i sposobach sprawowania władzy: reorientacja stosunków w procesie sprawowania władzy w celu zapewnienia jej spójności z wizją zmian i uczestnictwa w procesie zmian.

9. Kształtowanie nowych kompetencji i postaw pracowników.

10. Intensywne komunikowanie się: tworzenie szerokiego i zorganizowanego systemu wzajemnego porozumiewania się, który ułatwia uczestnictwo wszystkich zainteresowanych, a więc sprzyja także wprowadzaniu zmian.

Zmiana w organizacji wymaga zarówno trafnego projektu, jak i właściwego wdrażania, wymagającego między innymi pokonywania ekonomicznych, biurokratycznych i psychospołecznych barier zmian¹, czynników decydujących o sprawności i kosztach zmian. Teoretycy i praktycy podkreślają zwłaszcza rolę oporu personelu organizacji przed zmianami, gdyż często postrzegane są one jako zagrożenie. Często lekceważonymi barierami są bariery psychospołeczne, określane jako obawy i lęki pracowników, których zmiana ta dotyczy. Bariery te są źródłem oporu pracowników wobec zmian. Dotyczą one również kadry oficerskiej. Oficerowie zdają sobie sprawę

¹ Zob. J. Penc, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 278.

z potrzeby uregulowań polityki personalnej i procedur kadrowych, jednak nadzieje z tym związane przeplatają się zwykle z obawami, które mogą rodzić opór wobec zmian. Możliwe bariery zmian mogą być następujące¹:

1. Szok spowodowany nowością – ludzie zwykle obawiają się tych zmian, które mogą naruszyć ustalone warunki zatrudnienia, metody pracy, procedury postępowania. Powoduje to utratę lub zmniejszenie poczucia bezpieczeństwa. Podwładni mogą nie wierzyć kierownictwu, iż zmiany będą korzystne zarówno dla nich, jak i dla organizacji.

2. Obawy ekonomiczne – utrata dochodów, zagrożenie dla stabilności zatrudnienia.

3. Niewygoda – zmiany utrudnią życie.

4. Niepewność – zmiana może budzić niepokój związany z jej niepewnymi skutkami.

5. Lęki symboliczne – zmiana może wpływać na cenioną, symboliczną wartość.

6. Zagrożenie dla relacji interpersonalnych – zmiana może zakłócić zwyczajowe relacje społeczne i standardy grupy.

7. Zagrożenie dla pozycji jednostki – zmiana może spowodować utratę intratnego stanowiska kierowniczego czy eksperckiego.

8. Zagrożenie dla posiadanych kompetencji – zmiana może pozbawić pracownika możliwości wykorzystywania, często z trudem nabytych, umiejętności i doświadczeń.

9. Obawy przed nowymi wymaganiami – zmiana może wymusić nabywanie nowych kompetencji zawodowych, być może trudnych do opanowania.

Również J. Penc wskazuje wyżej wymieniane bariery zmian oraz uzupełnia tę listę o: nadmiar jednoczesnych zmian oraz zbyt dużą częstość zmian². Autor ten wskazuje również,

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 204.

² J. Penc, op. cit., s. 278–279.

że barierami zmian mogą być zachowania takich kierowników, tych, którym brakuje zdolności do twórczego myślenia oraz odpowiednich umiejętności organizacyjnych i planistycznych¹. Nieelastyczne struktury organizacji, niewłaściwe zarządzanie organizacją, negatywne czynniki motywacyjne i niedostateczne kwalifikacje kierowników potęgują bariery zmian.

Natomiast w warunkach sił zbrojnych pożądanymi działaniami będą²:

1. Przedstawienie kadrze celów, metod i terminów zmian w organizacji. Błędem jest blokowanie tych informacji bądź ich selekcjonowanie. Zmiana nie może być zaskoczeniem dla kadry, która nie powinna się o niej dowiadywać drogą komunikacji nieformalnej.

2. Przedstawienie oczekiwanych, wymiernych rezultatów zmian – zarówno dla danej instytucji, jak i dla danego pracownika (pozytywnych i negatywnych).

3. Informowanie kadry o bieżących pracach nad programem zmian, pokazywanie, ze względów psychologicznych, planów zmian, wskazywanie problemów. Pozwoli to ugruntować u kadry przekonanie, że zmiany są przedmiotem refleksji, a decyzje podejmowane są z rozwagą.

4. Włączanie kadry, w miarę możliwości, do projektowania zmian, a przynajmniej zbieranie i analizowanie ich opinii o przedmiocie zmian.

5. Dążenie do utrzymania grup uposażenia i stopni etatowych poszczególnych żołnierzy zawodowych w celu zachowania ich dotychczasowego prestiżu i statusu materialnego.

6. Unikanie wszelkich form nacisku oraz faworyzowania wybranych grup żołnierzy zawodowych.

¹ Ibidem, s. 280.

² T. Majewski, *Rola kadry dowódczej w przezwyciężaniu psychospołecznych barier zmian w instytucjach wojskowych*, [w:] *Transformacja instytucjonalno-organizacyjna wojska na progu XXI wieku*, pod red. W. Chojnackiego, Warszawa 2004, s. 304.

Pożądane jest przykładanie dużej wagi do informowania żołnierzy zawodowych o kierunkach działania i stanie prac nad zmianami. Brak informacji o planowanych zmianach, jej niepełność sprzyjają szerzeniu się plotek, powstawaniu przekłamań, uczuciu niepewności wobec przebiegu służby i kariery.

Podsumowanie

Reasumując treści rozdziału, należy zwrócić uwagę na następujące istotne kwestie:

- etapy procesu zmian oraz zasady zmian wypracowane przez teorię zarządzania i implementowane w siłach zbrojnych mogą ułatwiać restrukturyzację różnych obszarów zarządzania i dowodzenia, w tym zarządzania zasobami osobowymi,
- kryterium kosztów i efektów zmian powinno być podstawowym kryterium decyzji o wprowadzaniu zmian,
- wdrażaniu zmianom organizacyjnych powinno towarzyszyć ograniczanie psychospołecznych barier wobec zmian.

ZAKOŃCZENIE

Kompetencje zawodowe dowódców są jednym z podstawowych warunków osiągnięcia sukcesu na polu walki oraz rezultatów szkoleniowych w czasie pokoju. Wyznaczanie na stanowiska oficerów kompetentnych zwiększa prawdopodobieństwo prawidłowego wykorzystania przez nich zasobów organizacji i skutecznego wykonywania zadań. Jest więc dla organizacji wojskowych ważne, aby z jednej strony ustalać kryteria kariery, które zapewnią obejmowanie stanowisk przez najbardziej pożądanym oficerów, a z drugiej strony – zapewnić przejrzysty system kształtowania karier zgodnie z ustalonymi kryteriami.

Stąd też działania dowództw powinny zmierzać do stwarzania warunków rozwoju kompetencji oraz promowania na wyższe stanowiska dowódcze tych oficerów, których dotychczasowe osiągnięcia w służbie, a także zdolności, umiejętności i doświadczenie predysponują do tych stanowisk.

Jednak w praktyce organizacyjnej awansują również osoby nie w pełni kompetentne. Jak wynika z prezentowanych już badań, kryteria nieformalne mogą w równie dużym stopniu wpływać na kariery oficerów, jak kryteria formalne. Także posiadanie i rozwój kompetencji, zdaniem badanych oficerów, jest działaniem mającym drugorzędne znaczenie w osiąganiu kolejnych stanowisk. Wyniki badań potwierdzały więc potrzebę stworzenia bardziej przejrzystego systemu karier oficerów, opartego na mierzalnych i znanych zainteresowanym kryteriach.

Potrzebę tę wypełnia nowy model służby wojskowej oficerów. Stanowi on podstawę racjonalnego rozwoju i wykorzystania kompetencji kadr oficerskich. Stworzono bowiem możliwość doskonalenia kompetencji na studiach podyplomowych

i kursach specjalistycznych w toku całej kariery wojskowej oraz ściśle powiązanie zajmowanie stanowisk istotnych dla sprawnego funkcjonowania sił zbrojnych (stanowisk zasadniczych) z uzyskaniem niezbędnych na tych stanowiskach kompetencji. Nader pozytywne jest również uszczegółowienie ścieżki rozwoju kariery oficerów oraz powiązanie tej ścieżki z wynikami opiniowania oficerów. Kariera pionowa oficerów jest więc obecnie uzależniona od wyników w służbie oraz ukończenia określonych ustawą kursów i studiów podyplomowych.

Istnieje potrzeba prowadzenia dalszych prac badawczych nad determinantami i kryteriami karier. Prowadzenie tych badań jest trudne, dotyka bowiem drażliwych faktów, które są również wskaźnikami ocen jakości funkcjonowania niektórych komórek naszych sił zbrojnych. Dalsze badania powinny dotyczyć problematyki rzeczywistych kryteriów karier oficerów w siłach zbrojnych, wpływu kultury organizacyjnej na orientacje oficerów wobec karier oraz na ich wybory strategii rozwoju karier. Jeszcze inne, przykładowe problemy badawcze mogą być następujące:

1. Jakimi ogólnymi kompetencjami powinna charakteryzować się kadra dowódcza wojsk lądowych szczebla taktycznego?

2. Jakie wskaźniki świadczą o kompetencjach dowódczych?

3. Czy i jakie umiejętności dowódcze w największym stopniu wpływają na kariery zawodowe oficerów wojsk lądowych?

4. Czy i jakie cechy osobowościowe w największym stopniu wpływają na kariery zawodowe oficerów wojsk lądowych?

5. Czy i jaka jest rola „wiedzy ukrytej” dowódcy w skutecznym działaniu i rozwoju karier?

6. Jak profil kultury organizacyjnej w jednostkach wojskowych wpływa na wzorzec kariery?

7. Na ile nowa polityka kadrowa spełnia oczekiwania kadry zawodowej oraz na ile sprzyja rozwojowi kompetencji zawodowych?

Istnieje również potrzeba monitorowania funkcjonowania nowego modelu służby wojskowej, pozwalającego na identyfikację niedomagań procesu zarządzania zasobami osobowymi. Racjonalny model przebiegu służby oficerów powinien bowiem zapewniać dopływ kompetentnej kadry oraz stwarzać możliwości dalszego rozwoju zawodowego. Proces ten wspomagać może integracja obszarów zarządzania zasobami osobowymi w siłach zbrojnych bazująca na profilach kompetencji, czyli zarządzanie kompetencjami oficerów.

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1. Szesnaście kompetencji kierowniczych	199
Załącznik 2. Zasady działalności kadrowej	201
Załącznik 3. Arkusz opinii okresowej (wersja skrócona przez autora)	203
Załącznik 4. Charakterystyka badanej próby oficerów	205
Załącznik 5. Oczekiwania poziomu karier przez oficerów	207
Załącznik 6. Opinie oficerów o wpływie wybranych czynników na karierę	208
Załącznik 7. Czynniki sukcesu w karierze oficerów	210

Załącznik 1. Szesnaście kompetencji kierowniczych

Źródło: McCauley C.D., Lombardo M.M., Usher C.J., *Diagnosing management development needs: an instrument based on how managers develop*, „Journal of Management” 1989, nr 15. Za: C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa 1997, s. 36.

- **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 dobierać 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 zajdzie 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 uwagą 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 2. Zasady działalności kadrowej

Źródło: opracowano na podstawie H. Dobrzyński, *Działalność kadrowa i opiniowanie służbowe żołnierzy zawodowych w siłach zbrojnych RP w procesie przemian ustrojowych*, rozprawa doktorska, Warszawa 2003, s. 275–276.

Najważniejszymi zasadami działalności kadrowej są:

1. **Przejrzystość i czytelność podejmowanych decyzji personalnych** – gwarantuje to akceptację działań kadrowych w środowisku żołnierskim. Podstawą dokonań zawodowych powinna być rzetelna służba i wysokie osiągnięcia w pracy. Każdy żołnierz powinien odczuwać, iż współdecyduje o swoim rozwoju, że nie jest uzależniony wyłącznie od dobrej woli lub też samowoli przełożonego.

2. **Zasada jawności decyzji kadrowych** – stymuluje dogłębną, rzeczową analizę i ocenę projektowanych zmian kadrowych. Niesie za sobą walor wychowawczy – mobilizuje do lepszego wykonawstwa zadań. Przeciwdziała negatywnym zjawiskom, w tym także nieuczciwości, tendencyjności ocen. Jawność działania kadrowego powinna obejmować wszystkie dziedziny – opiniowanie, podwyższanie kwalifikacji, wyznaczanie na stanowiska, mianowanie na wyższe stopnie wojskowe, odznaczanie i inne wyróżnienie, zwalnianie z wojska itp.

3. **Wiarygodność działalności kadrowej** – jest rezultatem stosowania wymienionych wyżej zasad i przyczynia się do lepszego wykonywania obowiązków służbowych, kształtuje poprawne stosunki międzyludzkie wśród kadry oraz umacnia autorytet przełożonych. Kształtuje ponadto zaufanie do stosowanych procedur i kompetencji kadrowych czynników decyzyjnych.

4. **Zasada jednoznaczności** – polega na precyzyjnym określaniu dróg rozwoju zawodowego kadr, a także na rozgraniczaniu uprawnień i zadań na poszczególnych stanowiskach, zwłaszcza kierowniczych.

5. **Zasada racjonalnego wykorzystania kadr** – narzuca konieczność wykorzystywania potencjału ludzkich zdolności, możliwości i wydatkowanej pracy. Jest wyrazem racjonalnego kojarzenia efektów przygotowania kadr z procesem ich odpowiedniego wykorzystania w działalności służbowej.

6. **Zasada planowanego działania** – stymuluje sprawność procesu organizowania i zarządzania zasobami ludzkimi. Ważne jest przewidywanie możliwych potrzeb kadrowych i dostosowywanie do nich całego systemu przygotowywania kadr.

7. **Zasada prognozowania** – powinna być dokonywana w oparciu o racjonalne, obiektywne przesłanki, z właściwym wyprzedzeniem czasowym. Skuteczność prognozowania kadrowego wymaga systematycznej aktualizacji zarówno przesłanek, jak i formułowanych na ich podstawie, treści poszczególnych prognoz.

8. **Zasada kreatywności** – z jednej strony oznacza stworzenie kadrze bodźców do osiągnięcia coraz lepszych wyników w służbie oraz systematycznego podnoszenia kwalifikacji, jako warunku decydującego o rozwoju zawodowym, z drugiej natomiast oznacza konieczność poszukiwania nowych, bardziej efektywnych rozwiązań w stosowanych procedurach kadrowych.

9. **Zasada elastyczności i adekwatności** – nakazuje nadażanie rozwiązań kadrowych za zmianami w sferze organizacyjno-prawnej, technicznej i logistycznej sił zbrojnych oraz w ogólnym modelu przebiegu służby wojskowej.

Załącznik 3. Arkusz opinii okresowej (wersja skrócona przez autora)

Źródło: *Działalność kadrowa w siłach zbrojnych RP, cz. 2. Wzory dokumentów*, Warszawa 2004.

OPINIA OKRESOWA

za okres od

dzień	miesiąc	rok

 do

dzień	miesiąc	rok

I. DANE PERSONALNE

PESEL

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<i>Stopień wojskowy</i>	<i>Nazwisko i imię</i>	<i>Imię ojca</i>

<i>Korpus osobowy</i>	<i>Grupa osobowa</i>	<i>Kontrakt na pełnienie służby stałej</i>	<i>Kontrakt na pełnienie służby terminowej</i>	
		<i>Data rozpoczęcia kontraktu</i>	<i>Data rozpoczęcia</i>	<i>Data zakończenia</i>

<i>Nazwa stanowiska służbowego</i>	<i>Jednostka wojskowa</i>	<i>Stopień etatowy</i>	<i>Data objęcia stanowiska</i>

II. KWALIFIKACJE ZAWODOWE

Wykształcenie (szkoła - uczelnia, rodzaj studiów, kursy, rok ukończenia, ocena)

<i>Wojskowe</i>	<i>Cywilne</i>

III. PROGNOZA OKREŚLONA NA POPRZEDNIM STANOWISKU SŁUŻBOWYM

Nazwa poprzedniego stanowiska służbowego:

<i>Blizsza:</i>	<i>Dalsza:</i>	<i>Perspektywiczna:</i>

IV. OCENA WYWIĄZYWANIA SIĘ Z OBOWIĄZKÓW SŁUŻBOWYCH I REALIZACJI ZADAŃ

A. ZAKRES OBOWIĄZKÓW SŁUŻBOWYCH

Lp.	Wyszczególnienie	Ocena		
		spełnia wymagania	spełnia wymagania w ograniczonym zakresie	nie spełnia wymagań
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

B. UZASADNIENIE WYSTAWIONYCH OCEN (DOTYCZY OCEN „NIE SPEŁNIA WYMAGAŃ”)

C. SPRAWNOŚĆ FIZYCZNA I KATEGORIA ZDROWIA

	bardzo dobra	dobra	dostateczna	niedostateczna	nie ocen
Ocena z egzaminu sprawności fizycznej (za ostatni rok)					
Kategoria zdrowia					

D. UWAGI MAJĄCE ZNACZENIE DLA DALSZEGO PRZEBIEGU SŁUŻBY

V. OCENA OGÓLNA

BARDZO DOBRA	DOBRA	DOSTATECZNA	NIEDOSTATECZNA

VI. PROGNOZA PRZEBIEGU SŁUŻBY USTALONA PRZEZ OPINIUJĄCEGO

Bliższa	Dalsza	Perspektywiczna

PODPIS OSOBY OPINIOWANEJ

PODPIS OSOBY OPINIUJĄCEJ

W dniu zapoznano mnie z opinią i poinformowa- no o przysługującym mi prawie wniesienia odwołania od treści opinii do w terminie 14 dni od dnia zapoznania. Podpis - data Stanowisko Stopień, imię i nazwisko Podpis Data
---	---	---

VII. DECYZJA PRZEŁOŻONEGO ROZPATRUJĄCEGO ODWOŁANIE

Opiniowany został poinformowany przy raporcie służbowym (podczas rozmowy służbowej) o sposobie rozpatrzenia od- wołania w dniu..... Stanowisko przełożonego rozpatrującego odwołanie Stopień, imię i nazwisko przełożonego rozpatrującego odwo- łanie Podpis Data
--	---

VIII. ZWERYFIKOWANA PROGNOZA PRZEBIEGU SŁUŻBY

Nazwa organu wojskowego właściwego do ustalenia prognozy

Perspektywiczna:	Dalsza:	Bliższa:

Opiniowany został poinformowany o zweryfikowanej prognozie przebiegu służby w dniu przez: Stanowisko osoby informującej Stopień, imię i nazwisko Podpis Data
---	---

IX. INNE ADNOTACJE

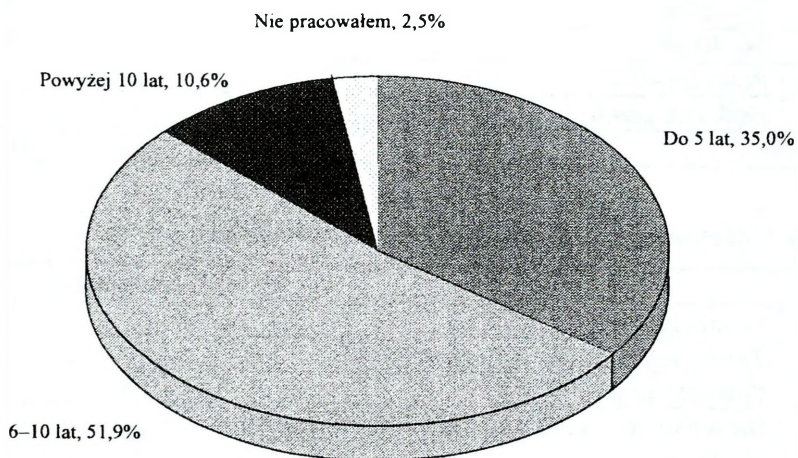
Załącznik 4. Charakterystyka badanej próby oficerów

Badaną próbę oficerów scharakteryzowano ze względu na:

- staż służby na stanowisku kierowniczym (tab. 1, rys. 1),
- pełnienie funkcji kierowniczej (tab. 2).
- posiadany stopień wojskowy (tab. 3),
- wiek (tab. 4),
- motywy wyboru zawodu żołnierza zawodowego (tab. 5).

Tabela 1. Staż służby na stanowisku kierowniczym (dowódczym)

Lp.	Staż	Liczebność	%
1.	Do 5 lat	56	35,0
2.	6-10 lat	83	51,9
3.	Powyżej 10 lat	17	10,6
4.	Nie pracowałem	4	2,5
Razem		160	100,0



Rys. 1. Staż służby na stanowisku kierowniczym (dowódczym)

Tabela 2. Stanowisko służbowe oficerów

Lp.	Stanowisko	Liczebność	%
1.	Niekierownicze	33	20,6
2.	Dowódcze, kierownicze	123	76,9
3.	Brak deklaracji	4	2,5
Razem		160	100,0

Tabela 3. Stopień wojskowy oficerów

Lp.	Stopień	Liczebność	%
1.	Oficer młodszy	120	75,0
2.	Oficer starszy	35	21,9
3.	Brak danych	5	3,1
Razem		160	100,0

Tabela 4. Wiek badanych oficerów

Lp.	Wiek	Liczebność	%
1.	Do 30 lat	23	14,4
2.	31-35 lat	95	59,4
3.	36-40 lat	17	10,6
4.	Powyżej 40 lat	22	13,7
5.	Brak deklaracji	3	1,9
Razem		160	100,0

Tabela 5. Motywy wyboru zawodu żołnierza zawodowego

Lp.	Motywy	Liczebność	%
1.	Prestizż zawodu oficera	68	42,5
2.	Zainteresowanie daną specjalnością	57	35,6
3.	Pewność pracy	53	33,1
4.	Stosunkowo wysokie uposażenie, mieszkanie służbowe	46	28,7
5.	Niskie koszty studiów w uczelni wojskowej	40	25,0
6.	Chęć kierowania ludźmi	26	16,2
7.	Właściwie to przypadek	14	8,7
8.	Namowa rodziny, kolegów	13	8,1
Razem		160	100,0

Załącznik 5. Oczekiwania poziomu karier przez oficerów

Źródło: Z. Mazurek, *Oczekiwania oficerów...*, op. cit., s. 65.

Grupa uposażeni a* (u)	Rozkład wyborów grup uposażenia w %		
	Poziom sukcesu w karierze	Poziom satysfakcjonujący w ciągu trzech lat	Poziom docelowy
1	1,9	-	1,9
2	0,6	-	1,2
3	0,6	-	-
4	-	-	0,6
5	1,2	-	2,5
6	3,1	-	6,2
7	1,9	0,6	-
8	7,5	0,6	4,4
9	11,2	-	8,1
10	16,2	4,4	14,4
11	3,8	1,9	5,0
12	20,6	8,8	22,5
13	0,6	3,1	0,6
14	4,4	16,2	7,5
15	2,5	15,6	5,0
16	5,0	16,9	2,5
17	1,2	8,1	-
18	1,9	3,1	0,6
19	0,6	6,2	1,2
20	-	1,2	-
21	-	0,6	-
Brak danych	15,0	12,5	15,0

*wg ustawy obowiązującej w siłach zbrojnych do 31.06.2004 r.

Załącznik 6. Opinie oficerów o wpływie wybranych czynników na karierę

Źródło: T. Majewski, *Identyfikacja i znaczenie wyznaczników karier zawodowych*, [w:] *Przywództwo w dowodzeniu wojskami*, red. B. Szulc, Warszawa 2001, s. 111.

Lp.	Czynniki	Stopień wpływu				Kolejność – średnia ranga*
		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.	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.	Szczyście, 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

Lp.	Czynniki	Stopień wpływu				Kolejność – średnia ranga*
		duży	przeciętny	mały	nie ma wpływu	
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	20,6	38,7	27,7	12,9	2,33
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.	Szczerowość wypowiedzenia myśli	15,2	28,5	29,7	26,6	2,68
29.	Sprawność fizyczna	8,8	35,4	33,5	22,1	2,69

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

Załącznik 7. Czynniki sukcesu w karierze oficerów

1. Umiejętności i działania, które pozwalały oficerom osiągać kolejne stanowiska służbowe:

- dążenie do profesjonalizmu, podnoszenie kwalifikacji, unikanie ograniczania do wąskiej specjalności,
- korzystanie z doświadczeń innych,
- sprzyjający przełożony,
- sumienność,
- konsekwencja w działaniu,
- wykształcenie, umiejętność pracy indywidualnej i w zespole, kierowanie zespołami ludzkimi, lojalność, dyspozycyjność (częste delegacje, w tym zagraniczne), znajomość języka angielskiego,
- umiejętność kierowania podwładnymi, zdecydowanie, konsekwencja,
- dążenie do profesjonalizmu,
- możliwość pogłębiania wiedzy poza resortem, dociekliwość, dostęp do najnowszych rozwiązań,
- twórczość, kreatywność;
- kompetencja i przygotowanie merytoryczne, staż zawodowy na różnych stanowiskach służbowych i umiejętność praktycznego kierowania nabyta w ciągu wielu lat służby zawodowej, umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętność kierowania zespołami ludzkimi, umiejętność szybkiego podejmowania decyzji.

2. Czynniki utrudniające oficerowi karierę zawodową (cechy osobiste, czynniki zewnętrzne):

- przełożony, słabi podwładni, źle zbudowana organizacja,
- cechy osobowe: brak motywacji, brak pokory (zadufanie w sobie),
- brak pragmatyki kadrowej,
- nielojalność, niedyspozycyjność, brak odporności na stres,
- czynniki zewnętrzne typu układy, koneksje itp.,
- negatywne zachowania przełożonych,
- niedocenywanie oficera przez przełożonych,
- brak motywacji, brak jasnych wymagań i perspektyw,
- brak dynamizmu w realizacji przedsięwzięć,
- brak umiejętności prezentowania swoich osiągnięć,
- brak przygotowania merytorycznego.

BIBLIOGRAFIA

1. Adair J., *Anatomia biznesu, Przywództwo*, Warszawa 2000.
2. Antoszkiewicz J., *Metody skutecznego zarządzania*, Warszawa 1996.
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000.
4. Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1997.
5. Buczowski L., *Organizacja i metody pracy kierowniczej*, Warszawa 1983.
6. Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *Słownik terminów z zakresu psychologii dowodzenia i zarządzania*, Warszawa 2000.
7. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002.
8. *Czym odznaczają się najskuteczniejsi menedżerowie*, „Zarządzanie na świecie” 2002, nr 8.
9. *Decyzja nr 377/MON z dn. 30.12.2003 r. w sprawie wprowadzenia modeli przebiegu służby korpusach kadry zawodowej*.
10. Dęga Cz., *Oficerowie XXI wieku*, Warszawa 2003.
11. *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Kraków 2002.
12. *Działalność kadrowa w siłach zbrojnych RP*, cz. 1. *Przepisy prawne i procedury kadrowe*, Warszawa 2004.
13. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, pod kier. L. Pasiecznego, Warszawa 1981.
14. *Etyka zawodowa żołnierzy Wojska Polskiego w uwarunkowaniach wymogów państwa demokratycznego*, pod kier. K. Lorantego, Warszawa 2000.
15. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa 2004.
16. Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, Warszawa 1999.
17. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999.
18. Góralski A., *Metody opisu i wnioskowania statystycznego w psychologii i pedagogice*, Warszawa 1987.

19. Grouard B., Meston F., *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Warszawa 1997.
20. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2004.
21. Jabłoński Z., *Polityka kadrowa w Siłach Zbrojnych RP*, [w:] *Zarządzanie kadrami Sił Zbrojnych RP wobec wyzwań XXI wieku*, Wrocław 2001.
22. Jarmuż S., *Zastosowanie modelu „Wielkiej piątki”*, [w:] *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, pod. red. T. Witkowskiego, Kraków 2000.
23. Juchnowicz M., *Motywowanie w toku pracy*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie*, pod red. A. Sajkiewicz, Warszawa 2000.
24. Jurkowski R., *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Warszawa 2003.
25. Kaczmarek W., *Działania operacyjne wojsk lądowych*, Warszawa 2004.
26. Karney J.E., *Człowiek i praca*, Warszawa 1998.
27. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997.
28. *Kompetencje zawodowe kadry dowódczo-sztabowej w aspekcie wymogów współczesnej pedagogiki wojskowej*, pod kier. R. Stępnia, Warszawa 2001.
29. Kostera M., *Zarządzanie potencjałem społecznym*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1999.
30. Koźmiński A.K., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Warszawa 1989.
31. Kręcikij J., *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*, Warszawa 2002.
32. Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa 1999.
33. Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa 1999.
34. Leon J., Frąckiewicz J., *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Warszawa 2000.
35. Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa 1997.
36. Luthans F., *Successful vs. Effective Real Managers*, Academy of Management Executive, vol. 2, May 1998.

37. Łapiński E., *Psychologiczne podstawy działalności pedagogicznej nauczyciela w szkole*, Olsztyn 1993.
38. Majewski T., *Przywódcztwo w dowodzeniu na szczeblu taktycznym*, Warszawa 2002.
39. Majewski T., *Kierownik – dowódca w organizacji*, Warszawa 2003.
40. Majewski T., *Rola kadry dowódczej w przewyżnianiu psychospołecznych barier zmian w instytucjach wojskowych*, [w:] *Transformacja instytucjonalno-organizacyjna wojska na progu XXI wieku*, pod red. W. Chojnackiego, Warszawa 2004.
41. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Warszawa 1998.
42. Masłyk-Musiał E., *Spółeczeństwo i organizacje*, Lublin 1999.
43. Maxwell J.C., *Tworzyć liderów*, Warszawa 1995.
44. McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997.
45. *Metodologia pomiaru efektywności funkcjonowania systemu wyższego szkolnictwa wojskowego*, pod red. K. Żegnałki, Warszawa 1985.
46. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, pod kier. J. Michniaka, Warszawa 2000.
47. Michniak J., *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, Warszawa 2003.
48. Nosal Cz., *Psychologia decyzji kadrowych*, Kraków 1997.
49. Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, Warszawa 1999.
50. Oleksyn T., *Systemy ocen i rozwoju zawodowego pracowników*, Warszawa 1993.
51. *Organizacja i zarządzanie*, red. M. Przybyła, Wrocław 2001.
52. Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1996.
53. Pietrański Z., *Znakomici szefowie i podwładni*, Warszawa 1994.
54. Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości*, Kraków 1998.
55. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 2000.
56. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kraków 1998.
57. *Polityka kadrowa w siłach zbrojnych RP*, cz. 1, MON, Warszawa 2002.

58. *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP*, cz. 1, pod kier. B. Szulca, Warszawa 2001.
59. *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, pod red. S. Witkowskiego, t. 3, Wrocław 1993.
60. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978.
61. Reykowski J., *Z zagadnień psychologii motywacji*, Warszawa 1977.
62. Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Poznań 2001.
63. Rokicki B., Borkowski J., Kanarski L., *Samoocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowej*, Warszawa 2002.
64. *Rozporządzenie MON z dn. 01.03.2004 r. w sprawie opinionowania żołnierzy zawodowych* (DzU z 2004 r., nr 43, poz. 397).
65. *Rozwój kompetencji kierowniczych*, pod red. B. Szulca i T. Majewskiego, AON, Warszawa 2002.
66. Sapeta T., *Oceny pracownicze, jako instrument zarządzania firmą*, [w:] *Prace z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe AE” nr 498, Kraków 1997.
67. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1994.
68. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr D.R., *Kierowanie*, Warszawa 1997.
69. Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998.
70. Szulc B., Kanarski L., *Przywództwo w dowodzeniu wojskami*, Warszawa 1998.
71. *Świat wartości żołnierzy zawodowych jako kryterium jakościowych przeobrażeń Sił Zbrojnych III RP*, pod kier. nauk. K. Loranego, Warszawa 2003.
72. Ścibiorek Z., *Przyszła wojna – jaka?*, Warszawa 1995.
73. Ścibiorek Z., *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Toruń 2000.
74. Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, Warszawa 2001.
75. Tyszka T., *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańsk 1999.
76. *Ustawa z dnia 25 maja 2001 r. o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowania Sił Zbrojnych RP w latach 2001–2006* (DzU z 2001 r., nr 76, poz. 804).
77. *Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żoł-*

nierzy zawodowych (DzU z 2003 r., nr 179, poz. 1750).

78. Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.

79. *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, pod kier. B. Szulca, Warszawa 2002.

80. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A.K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, Warszawa 1999.

81. *Zasoby ludzkie w firmie*, pod red. A. Sajkiewicz, Warszawa 1999.

82. Zbiegień-Maciąg L., *Psychologia i socjologia zarządzania w nowoczesnej firmie*, [w:] *Psychologia i socjologia zarządzania*, pod red. B. Wiernka, Kraków 1998.

83. *Znajdowanie najlepszych kandydatów do awansu*, „Zarządzanie na świecie” 2002, nr 8.

WYKAZ RYSUNKÓW

Rys. 1.1. Proces kadrowy w organizacji i czynniki go kształtujące ...	16
Rys. 1.2. Czynniki determinujące karierę	25
Rys. 1.3. Płaszczyzny zarządzania karierami	28
Rys. 1.4. Etapy procesu zarządzania karierami	30
Rys. 1.5. Przykładowy układ celów kariery zawodowej dla dowódcy kompanii	34
Rys. 1.6. Czynniki wpływające na kariery kierownicze	38
Rys. 1.7. Ustalanie i implementacja kryteriów kariery kierowniczej	41
Rys. 1.8. Kompetencje jako determinant efektów pracy	41
Rys. 1.9. Macierz kompetencji/efektywności	42
Rys. 1.10. Kompetencje i efekty pracy jako kryteria kariery	44
Rys. 1.11. Kariera pionowa oparta na kompetencjach kierowniczych	60
Rys. 2.1. Model pracy kierownika	69
Rys. 2.2. Klasyfikacja działań kierowników	71
Rys. 2.3. Podstawowe obowiązki kierownika	73
Rys. 2.4. Zasadnicze funkcje kierownicze	75
Rys. 2.5. Model motywacji D.C. McClellanda	85
Rys. 2.6. Znaczenie opisu stanowiska pracy	106
Rys. 3.1. Klasyfikacja stanowisk służbowych w siłach zbrojnych ...	117
Rys. 3.2. Model przebiegu służby zawodowej oficerów	118
Rys. 3.3. Oceny w opinii okresowej a przebieg służby oficerów	124
Rys. 3.4. Opiniowanie okresowe a prognoza przebiegu służby oficera	128
Rys. 3.5. Opis stanowiska a profil kompetencji	133
Rys. 3.6. Dobór oficerów na stanowiska zasadnicze	134
Rys. 4.1. Grupa uposażenia jako miara sukcesu w karierze oficerów	142

Rys. 4.2. Grupa uposażenia jako oczekiwany sukces w karierze oficerów	142
Rys. 4.3. Analiza skupień wyborów strategii rozwoju kariery przez oficerów	157
Rys. 4.4. Czynniki wpływające na karierę oficerów.....	160
Rys. 5.1. Cykl procesu zmian organizacyjnych	179
Rys. 5.2. Idea oceny efektów zmian organizacyjnych	185

WYKAZ TABEL

Tab. 1.1. Składniki potencjału kadrowego instytucji	17
Tab. 1.2. Etapy w rozwoju kariery zawodowej na tle cyklu życia człowieka	23
Tab. 1.3. Wskaźniki i wartości punktowe właściwości kadry kierowniczej.....	51
Tab. 3.1. Znajomość przez oficerów perspektywy rozwoju kariery.....	112
Tab. 3.2. Znajomość przez oficerów wymaganych kompetencji.....	113
Tab. 4.1. Macierz współczynników korelacji wyborów orientacji karier	147
Tab. 4.2. Cele autoteliczne i instrumentalne kariery oficerów	148
Tab. 4.3. Motywy karier oficerów	149
Tab. 4.4. Macierz współczynników korelacji motywów karier oficerów	151
Tab. 4.5. Indywidualne strategie karier stosowane przez pracowników.....	154
Tab. 4.6. Działania pozwalające osiągać wyższe stanowiska służbowe	155
Tab. 4.7. Kryteria karier i inne czynniki wpływające na kariery oficerów	159
Tab. 4.8. Opinie żołnierzy zawodowych o zachowaniach sprzyjających karierze w wojsku.....	162



ISBN 83-89423-03-0

AON Wydział
Wydawniczy