

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

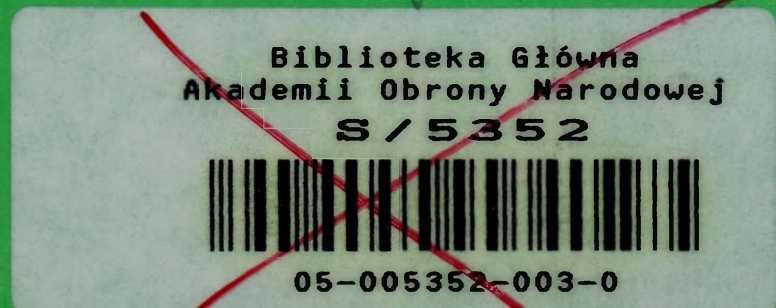
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

WPŁYW KOMPETENCJI KIEROWNICZYCH,
JAKO WYZNACZNIKA PROFESJONALIZMU,
NA KARIERY ZAWODOWE OFICERÓW

p.k. PROFESJONALIZM



65261



WARSZAWA

2002



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

**WPLYW KOMPETENCJI KIEROWNICZYCH,
JAKO WYZNACZNIKA PROFESJONALIZMU,
NA KARIERY ZAWODOWE OFICERÓW**

pk.: PROFESJONALIZM



Warszawa

2002

Recenzent: płk prof. dr hab. Adam TOMASZEWSKI

ZESPÓŁ AUTORSKI

prof. dr hab. Bogdan M. SZULC: - wstęp, rozdział 1 i 5 oraz zakończenie

ppłk dr Zbigniew MAZUREK: - rozdział 3 oraz podrozdziały 4.1, 4.2, 4.3.

mjr dr Tomasz MAJEWSKI: - rozdział 2 oraz podrozdziały 4.4, 4.5, 4.6.

**Skład komputerowy, grafika i redakcja techniczna
mgr Grażyna GÓRSKA-CADER**



SPIS TREŚCI

WSTĘP	4
1. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ NAD KARIERAMI OFICERÓW	7
1.1. Ustalenia terminologiczne	7
1.2. Cele badań	7
1.3. Problemy badawcze i hipoteza robocza	8
1.4. Zmienne badawcze i wskaźniki zmiennych	9
1.5. Metody i narzędzia badawcze	10
1.6. Teren badań. Charakterystyka badanej próby	12
2. CHARAKTERYSTYKA DZIAŁAŃ KOMPETENTNEGO KIEROWNIKA (DOWÓDCY)	18
2.1. Istota pracy kierownika	18
2.3. Działania kierowników	25
3.1. Koncepcja kompetencji kierowniczych	34
3. KARIERY A KOMPETENCJE KIEROWNICZE	42
3.1. Pojęcie i istota kariery zawodowej	42
3.2. Cel i etapy procesu zarządzania karierą	45
3.3. Organizacje a kariery kierownicze	48
3.4. Kierownicy a ich kariery	52
3.5. Rozwój kompetencji kierowniczych a rozwój karier	57
4. UWARUNKOWANIA KARIER KIEROWNICZYCH – WYNIKI BADAŃ ..	64
4.1. Oczekiwania oficerów w zakresie realizacji karier zawodowych	64
4.2. Rodzaje karier preferowanych przez oficerów	68
4.3. Przyczyny karier oficerów	71
4.4. Strategie karier preferowane przez oficerów	76
4.5. Rola kompetencji w osiąganiu karier	80
4.5.1. Czynniki warunkujące sukces w realizacji karier	80
4.5.2. Kompetencje dowódców wyższego szczebla	83
4.6. Niedomagania w zakresie zarządzania karierami oficerów	88
5. PROPOZYCJE USPRAWNIENÍ PROCESU ZARZĄDZANIA KARIERAMI DOWÓDCZYMI	94
ZAKOŃCZENIE	99
WYKAZ LITERATURY	106
WYKAZ TABEL	109
WYKAZ RYSUNKÓW	110
ZAŁĄCZNIKI	111

WSTĘP

Działalność zawodowa wiąże się z realizacją kariery zawodowej, a w przypadku kierowników (dowódców) – kariery kierowniczej (dowódczej). Przyczyny karier, którymi kierują się oficerowie mogą być różne i wynikać z pobudek czysto materialnych, z chęci rozwoju własnych kompetencji, zaspokajania aspiracji czy zapewnienia poczucia bezpieczeństwa. Jednak niezależnie od motywów karier, oficerowie oczekują, że po pewnym okresie starannej pracy, podwyższania własnych kwalifikacji, uzyskaniu niezbędnych doświadczeń, otrzymają awans – poziomy lub pionowy. Awans ten, jeżeli jest zgodny z orientacją zawodową oficerów wobec karier oraz uznawany jest jako sukces, sprawia satysfakcję i pełni zwykle rolę motywatora.

Równie istotny jest drugi aspekt kariery – organizacyjny, gdyż wyznaczanie na stanowiska służbowe oficerów kompetentnych, posiadających wystarczający potencjał rozwojowy jest warunkiem sprawnego wykonywania zadań przez organizację. Kompetentny kierownik (dowódca) – profesjonalista w swoim zawodzie – potrafi bowiem racjonalnie wykorzystać posiadane zasoby finansowe, rzeczowe i organizacyjne oraz tak wpływać na podwładnych, aby z pasją i profesjonalnie realizowali cele organizacji – jednostki, instytucji wojskowej.

Jednak aktualnie brak jest wyników badań dotyczących problematyki karier oficerów. Nie wiadomo, jakie rodzaje karier preferują oficerowie, jakie stanowiska wiążą z karierą, jaki poziom karier pragną osiągnąć. Ponadto niepełna jest wiedza o uwarunkowaniach karier oficerów oraz działaniach, jakie podejmują oficerowie, aby osiągnąć wyższe stanowisko.

Stąd też istniała potrzeba podjęcia badań diagnostycznych i weryfikujących z obszaru zarządzania karierami kierowniczymi oficerów, pozwalających zarysować wiedzę o determinantach karier, a w tym roli kompetencji kierowniczych. Autorzy przypuszczają bowiem, że nie tylko to kryterium waży o losach zawodowych oficerów, ale decydują również inne, nieformalne czynniki. Stwierdzenie to wymagało jednak sprawdzenia drogą badań naukowych. Jak słusznie zauważa Cz. Nosal – „Awansowanie w organizacji, która nie stosuje solidnych miar kompetencji

umysłowych czy osobowościowych wcześniej czy później powoduje wykroczenie poza granicę kompetencji¹”.

W pierwszym rozdziale określono cele, problemy i hipotezy badawcze. Ustalono zmienne, wskaźniki zmiennych i metody badawcze oraz wskazano zastosowany aparat opisu statystycznego. Ponadto opisano teren badań i scharakteryzowano, pod względem demograficznym, próbę badanych oficerów

W drugim rozdziale dokonano charakterystyki działań kompetentnego kierownika – dowódcy, opisując jego zadania, role organizacyjne, obowiązki i wypełniane funkcje zasadnicze oraz kompetencje kierownicze.

W rozdziale trzecim sprecyzowano pojęcie kariery i zarządzania karierami, zarysowano problematykę badań nad karierami, wskazano cele i etapy zarządzania karierami oraz dokonano klasyfikacji karier. W rozdziale tym poruszono również, analizując literaturę przedmiotu, problematykę wpływu kompetencji kierowniczych na kariery oraz kwestie rozwoju kompetencji kierowniczych.

Natomiast w rozdziale czwartym zaprezentowano wyniki badań nad karierami. Wskazano, jakie są orientacje oficerów wobec karier, przyczyny tych karier, strategie karier oraz jaka jest rola kompetencji w wyborach karier przez oficerów. Ponadto poszukując związku między karierami a kompetencjami dokonano charakterystyki ocen kompetencji dowódców jednostek i instytucji wojskowych.

Propozycje działań doskonalących proces zarządzania karierami kadr dowódczych w siłach zbrojnych przedstawiono w rozdziale piątym.

Wśród załączników umieszczono również wyniki badań dotyczące czynników satysfakcji z pracy oficerów młodszych. Problematyka ta została jedynie zarysowana w jednym z poprzednich opracowań dotyczących kompetencji kierowniczych, stąd też, uznając zmienną „satysfakcja” za jeden z determinantów kompetencji oraz karier oficerów, pogłębiono te problematykę i krótko zaprezentowano ją Czytelnikom w załączniku 9.

Niniejsza praca, oprócz wymiaru poznawczego, zdaniem jej autorów, ma także charakter praktyczny. Wyniki tych badań obrazują bowiem rezultaty pracy części oficerów kadrowych naszych sił zbrojnych i mogą być przyczynkiem pogłębiającym

¹ Cz. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Kraków 1997, s. 195

świadomość tych oficerów w zakresie wagi ich działań służbowych. Czasem bowiem drobne zaniedbania budzą sprzeciw i poczucie zagrożenia innych żołnierzy zawodowych. Wyniki tej pracy mogą być również wykorzystane przez nauczycieli przedmiotu organizacja i zarządzanie oraz gospodarowanie zasobami pracy jako materiał obrazujący stan faktyczny i niedomagania procesu zarządzania karierami, a ponadto powinny być lekturą każdego, dążącego do kompetencji zawodowych dowódcy.

Ponadto uzyskane wyniki badań mogą być pomocne przy precyzowaniu kolejnych problemów badawczych w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim w siłach zbrojnych.

Autorzy pracy pragną również podziękować tym wszystkim oficerom, którzy wkładając wiele wysiłku, zechcieli wypełnić obszerne kwestionariusze ankiet oraz podzielili się swoimi refleksjami i uwagami w czasie przeprowadzania wywiadów.

1. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ NAD KARIERAMI OFICERÓW

1.1. USTALENIA TERMINOLOGICZNE

Przyjęto, że poszczególne terminy w niniejszej pracy będą definiowane w miarę pojawiania się ich w kolejnych podrozdziałach. Zrozumiałość treści wymagała jednak wskazania ogólnych ustaleń. Przyjęto:

1. Wobec tego, że praca opiera się na dorobku teorii zarządzania i organizacji, posługiwano się jej terminologią. Natomiast określenia używane w siłach zbrojnych będą stosowane wtedy, gdy treści pracy będą bezpośrednio dotyczyły polityki kadrowej sił zbrojnych (podrozdział 4.6, rozdział 5).
2. Oficerów komórek organizacyjno-kadrowych (komórek S1/G1), którzy zajmują się problematyką „Zarządzania personelem” – nazywać „oficerami kadrowymi”.
3. Stosować pojęcie „kompetencje kierownicze” w znaczeniu, „ogół wiedzy, umiejętności i zdolności kierowniczych”. Pojęcie to dotyczy również kompetencji dowódcy, stąd też, pojęcie „kompetencje dowódcze” używane będzie wtedy, gdy pojawi się potrzeba podkreślenia specyfiki jego działania.

1.2. CELE BADAŃ

Cel główny badań sformułowano następująco:

ustalenie wpływu kompetencji kierowniczych na kariery kierownicze oficerów wojsk lądowych.

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

Sprecyzowano następujące cele szczegółowe:

1. Określenie działań charakteryzujących kompetentnego kierownika.
2. Określenie roli kompetencji w karierze kierowników w organizacji.

3. Ustalenie stanowisk, które oficerowie wiążą z sukcesem w karierze zawodowej.
4. Ustalenie stanowisk, które oficerowie wiążą z własnym sukcesem zawodowym.
5. Ustalenie rodzajów karier preferowanych przez oficerów.
6. Ustalenie przyczyn (motywów) karier zawodowych oficerów.
7. Ustalenie strategii karier preferowanych przez oficerów.
8. Określenie czynników, które decydują o przebiegu karier zawodowych oficerów
9. Określenie rozkładu opinii oficerów o kompetencjach kierowniczych przełożonych – dowódców jednostek.
10. Określenie cech i działań kierowników, które w największym stopniu wpływają na kariery zawodowe oficerów.
11. Określenie niedomagań w zakresie zarządzania karierami w siłach zbrojnych.
12. Sformułowanie propozycji zmian w zasadach rozwoju służbowego, które mogą usprawnić zarządzanie karierą oficerów.

1.3. PROBLEMY BADAWCZE I HIPOTEZA ROBOCZA

Problem główny badań sformułowano następująco:

Czy i w jakim stopniu kompetencje kierownicze warunkują kariery kierownicze oficerów wojsk lądowych?

Ustalono następujące **problemy szczegółowe**:

1. Jakie działania charakteryzują kompetentnego kierownika?
2. Jaka rolę, według teorii zarządzania, powinny spełniać kompetencje w karierze zawodowej kierowników?
3. Jakie stanowisko wiąże się z sukcesem w karierze zawodowej?
4. Jakie stanowisko oficerowie wiążą z własnym sukcesem zawodowym?
 - jakie są oczekiwania oficerów na okres trzech lat?
 - jakie są oczekiwania oficerów w dalszej perspektywie czasowej?
5. Jaki rodzaj kariery preferują oficerowie?
6. Jakie są przyczyny (motywy) realizacji karier zawodowych oficerów wojsk?
7. Jakie strategie karier preferują oficerowie?
8. Jakie inne, niż kompetencje kierownicze, czynniki decydują o przebiegu karier

zawodowych oficerów?

9. Jaki jest rozkład opinii oficerów o kompetencjach kierowniczych przełożonych – dowódców jednostek?
10. Jakie cechy i działania kierownicze w największym stopniu wpływają na kariery zawodowe oficerów wojsk lądowych?
11. Jakie występują niedomagania w zakresie zarządzania karierami w siłach zbrojnych?
12. Jakie zmiany w zasadach rozwoju służbowego mogą usprawnić zarządzanie karierą oficerów oparte o kompetencje kierownicze?

Główna hipoteza robocza przyjęła następujące brzmienie:

kompetencje kierownicze w ograniczonym stopniu wpływają na kariery kierownicze oficerów wojsk lądowych, gdyż są one tylko jednym z wielu czynników warunkujących te kariery.

Sformułowane problemy szczegółowe są problemami diagnostycznymi, stąd też nie istniała potrzeba formułowania hipotez szczegółowych

1.4. ZMIENNE BADAWCZE I WSKAŹNIKI ZMIENNYCH

Ze względów porządkujących proces badań, za zmienną zależną globalną przyjęto *kompetencje kierownicze*, natomiast za zmienną niezależną globalną – *kariere kierowniczą oficerów*.

Przyjęto następujące wskaźniki zmiennych:

- dla zmiennej *kompetencje kierownicze* – oceny umiejętności i działań dowódców jednostek i instytucji wojskowych wyrażone przez ich podwładnych – badanych oficerów,
- dla zmiennej *rola kompetencji kierowniczych* – ranga umiejętności i doskonalenia wśród innych czynników wpływających na kariery, wyrażona przez badanych oficerów,
- dla zmiennej *sukces w karierze kierowniczej* – osiągnięcie stanowiska

dowódcy jednostki organizacyjnej.

Wskaźnikami innych zmiennych (np. rodzaj kariery, przyczyny karier, strategie karier, cechy demograficzne) są wybory odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety.

1.5. METODY I NARZĘDZIA BADAWCZE

W badaniach posłużono się następującymi **metodami**:

1. Metodą badania dokumentów.
2. Metodą sondażu techniką ankiety.
3. Metodą sondażu techniką wywiadu.
4. Metodami statystycznymi:
 - opisem statystycznym,
 - wnioskowaniem statystycznym,
 - analizą skupień.

Opracowano następujące **narzędzia badawcze**:

1. Kwestionariusz ankiety (wzór – załącznik 1).
2. Kwestionariusz wywiadu (wzór – załącznik 2).

Opracowując wyniki badań wykorzystano pakiet statystyczny *STATISTICA PL*, co umożliwiło szeroką eksplorację danych. W celu ustalenia współzależności pomiędzy zmiennymi, użyto:

- dla skal przedziałowych – współczynnika korelacji r Pearsona,
- dla skal rangowych – współczynnika korelacji rangowej r_s Spearmana,
- dla skal nominalnych – współczynnika siły związku V Cramera.

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

Określenia siły związku i korelacji przyjęto jak w tabeli 1.

Tabela 1

Określenia siły związku zmiennych (korelacji)

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

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

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

1. Test χ^2 (chi-kwadrat) Pearsona; posługując się nim przyjęto, że:

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

2. Test t Studenta.

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

Pragnie się Czytelnikowi zwrócić uwagę na dwie wskazówki. Po pierwsze, należy mówić o współzależnościach badanych zmiennych, a nie o determinantach zmiennych, gdyż takie stwierdzenie uzasadniają w pełni dopiero badania metodą eksperymentalną. Po drugie, ustalone związki mają w teorii naukowej charakter co najwyżej prawidłowości (co nie umniejsza ich wagi).

1.6. TEREN BADAŃ. CHARAKTERYSTYKA BADANEJ PRÓBY

Badania ankietowe zostały przeprowadzone w październiku 2002 roku. Objęto nimi oficerów posiadających wykształcenie I i II stopnia, będących studentami Wydziału Wojsk Lądowych AON oraz doktorantów AON. Dążono, ze względu na tematykę badań, do uzyskania opinii i sądów jak największej liczby oficerów pełniących służbę na stanowiskach kierowniczych. Z powodu dużego rozproszenia oraz trudności dotarcia do oficerów, praktycznie niemożliwe było zastosowanie losowych metod doboru próby badawczej, stąd też wykorzystano dobór celowy.

Rozprowadzono wśród oficerów 186 kwestionariuszy ankiet. Wypełniło je 163 oficerów, przy czym, ze względu na brak wielu odpowiedzi odrzucono 3 kwestionariusze, kwalifikując ostatecznie do analizy odpowiedzi 160 oficerów. Ta, nie w pełni reprezentatywna próba badawcza nakazywała więc ostrożność w formułowaniu wniosków, poszukiwania wielu przyczyn diagnozowanego stanu rzeczy. Tak też starano się uczynić.

Badaną techniką ankiety próbę oficerów scharakteryzowano ze względu na:

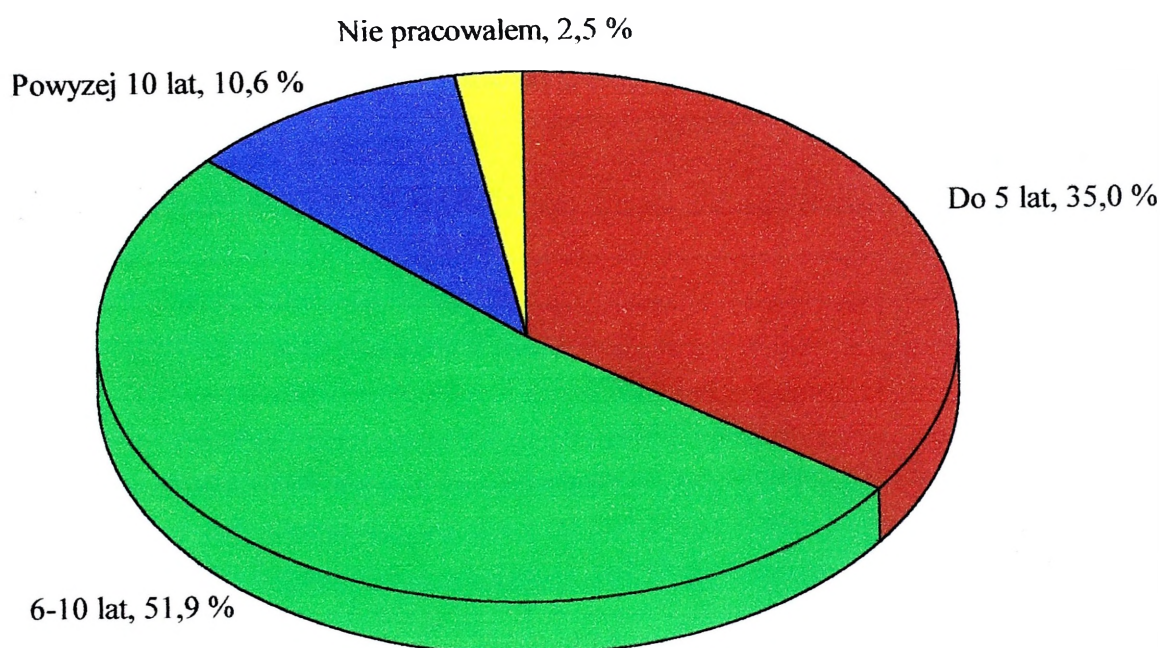
- staż służby na stanowisku kierowniczym (tab. 2, rys. 1),
- pełnienie aktualnie (lub nie) funkcji kierownika (tab. 3, rys. 2),
- rodzaj ukończonej uczelni (tab. 4, rys. 3),
- posiadany stopień wojskowy (tab. 5, rys. 4),
- wiek (tab. 6, rys. 5),
- motywy wyboru zawodu żołnierza zawodowego (tab. 7, rys. 6).

Zmienne opisujące badanych oficerów są o tyle ważne, że mogą być predyktorami ich karier i poziomu kompetencji kierowniczych. W badaniach techniką wywiadu brało udział 10 oficerów, którzy pełnili służbę na stanowiskach dowódczych wyższych szczebli – o grupie uposażenia od u-14.

Tabela 2

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

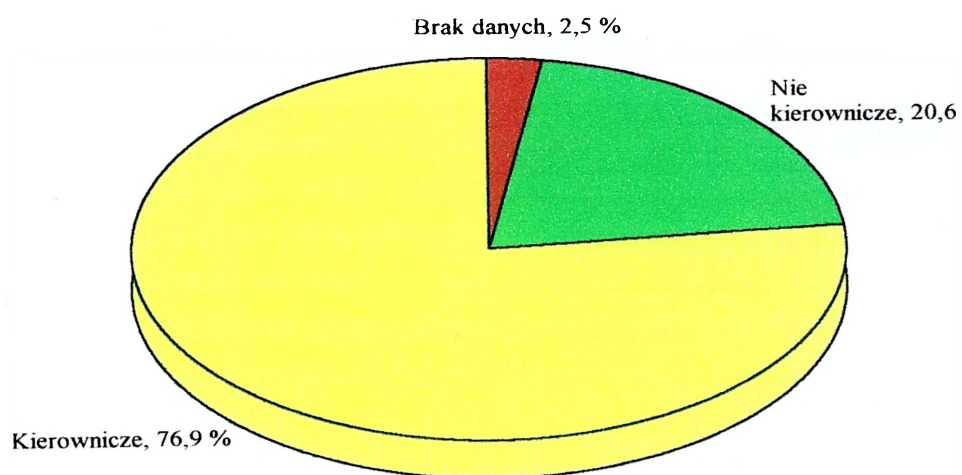


Rys. 1. Staż służby na stanowisku kierowniczym (dowódczym)

Tabela 3

Stanowisko służbowe oficerów

Lp.	Stanowisko	Liczebność	%
1.	Nie kierownicze	33	20,6
2.	Dowódcze, kierownicze	123	76,9
3.	Brak deklaracji	4	2,5
Razem		160	100,0

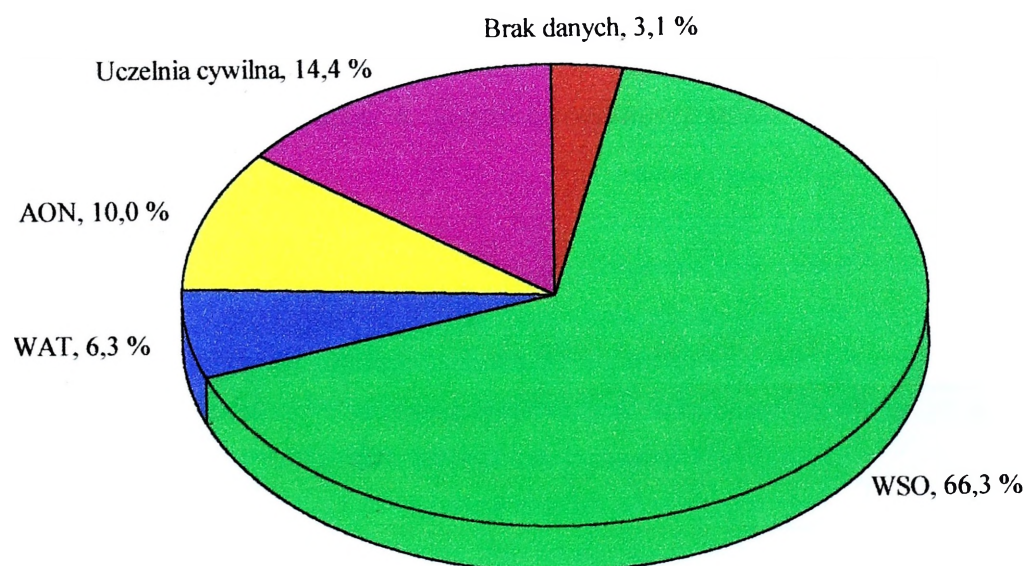


Rys. 2. Stanowisko służbowe oficerów

Tabela 4

Rodzaj ukończonej uczelni

Lp.	Uczelnie	Liczebność	%
1.	WSO		
2.	WAT	10	6,2
3.	AON	16	10,0
4.	Uczelnie cywilne	23	14,4
5.	Brak danych	5	3,1
Razem		160	100,0

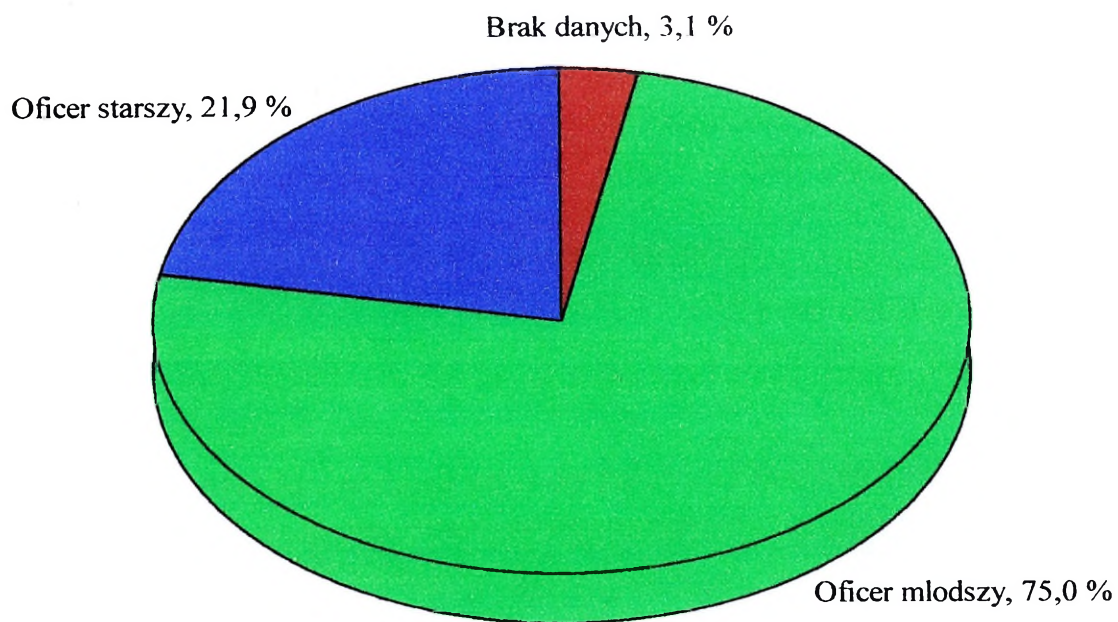


Rys. 3. Rodzaj ukończonej uczelni

Tabela 5

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

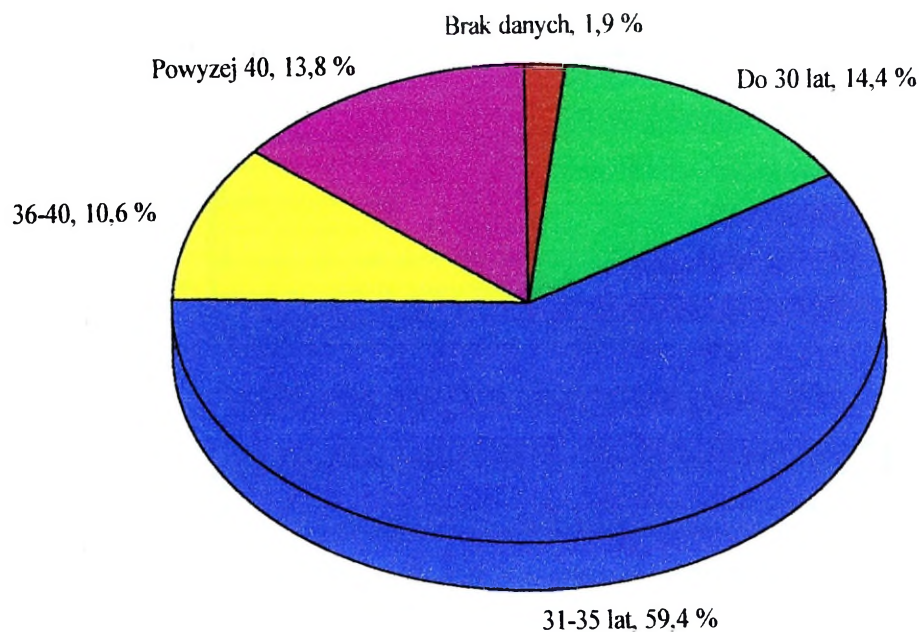


Rys. 4. Stopień wojskowy oficerów

Tabela 6

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



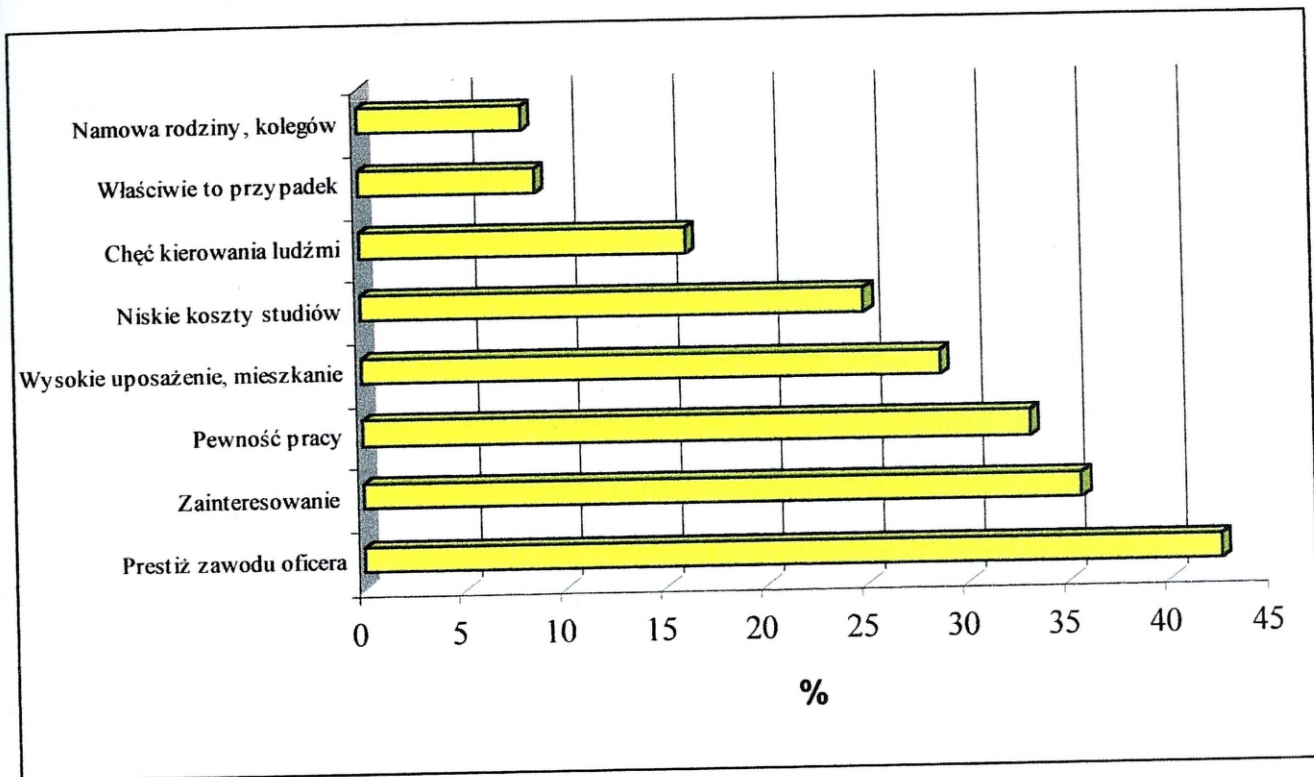
Rys. 5. Wiek badanych oficerów

Tabela 7

Motywy wyboru zawodu żołnierza zawodowego

Lp.	Motywy	Liczebność	%
1.	Prestiż 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

Spośród przedstawionych danych demograficznych należy zwrócić szczególną uwagę na motywy wyboru zawodu żołnierza przez oficerów (rys. 6). 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 cechującym skutecznych kierowników.



Rys. 6. Motywy wyboru zawodu żołnierza zawodowego

2. CHARAKTERYSTYKA DZIAŁAŃ KOMPETENTNEGO KIEROWNIKA (DOWÓDCY)

2.1. ISTOTA PRACY KIEROWNIKA

Kierownictwo każdej organizacji, w tym również wojskowej, dąży to tego, by w jej szeregach znajdowało się jak najwięcej profesjonalistów. Profesjonalizmu wymaga się zwłaszcza od kadry kierowniczej (dowódczej), gdyż to jej działania decydują o sukcesie organizacji. **Profesjonalistą** jest osoba, którą cechują wysokie standardy wiedzy, umiejętności i doświadczenia, osoba która sprawnie wypełnia powierzone role kierownicze. Jak wskazano w „Personnel Journal” profesjonalista należy tylko do siebie, utożsamia się nie tyle z organizacją, co z wykonywanym zawodem, który stara się wykonywać jak najlepiej. Posiada wysoka motywację do systematycznego doskonalenia swoich umiejętności². Natomiast **profesjonalizacja kadr kierowniczych** polega na „1. wyodrębnieniu się czynności kierowniczych i funkcji kierowniczych; 2. kształceniu i doskonaleniu kadr kierowniczych w ośrodkach i wyższych uczelniach; 3. identyfikacji kadr kierowniczych z nowym zawodem”³. Wiąże się z podziałem pracy oraz rekrutacją na stanowiska kierownicze pod kątem sformalizowanych wymagań.

Kryterium świadczącym o profesjonalizmie kierowników są **kompetencje kierownicze**. Kompetencje te oraz kompetencje personelu wykonawczego, a szerzej kompetencje organizacji znajdują się aktualnie w sferze zainteresowań wielu organizacji poszukujących dróg odniesienia sukcesu. W stopniu większym, niż w latach poprzednich, docenia się rolę kompetentnych ludzi, a ich wiedza, umiejętności, cechy, motywacje zaczynają być traktowane jako najważniejszy potencjał organizacji. Kompetencje te są zbiorami kompetencji wszystkich pracowników danej organizacji.

Kompetentnym kierownikiem nazywa się taką osobę, która sprawnie wykorzystuje potencjał zawodowy podwładnych i przydzielone do wykonania zadań

² *Personnel Journal*, marzec 1975, s. 146-148. Za *Świat organizacji*, K. Bolesta-Kukuska, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod red. A. K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, Warszawa 1999, s. 60.

³ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1982, s. 302.

zasoby rzeczowe, finansowe, informacyjne oraz skutecznie osiąga założone cele. Właśnie osiągnięcie celu jest podstawowym wskaźnikiem posiadania pożądanych na danym stanowisku kompetencji. Uzupełniając te określenie należy dodać, że kompetentny kierownik dzięki odpowiedniej postawie i cechom osobistym **chce i potrafi** wykorzystać nabytą wiedzę i umiejętności.

Swoje kompetencje kierownik (dowódca) nabywa wykonując pracę kierowniczą. O poziomie tych kompetencji świadczą wyniki pracy, jak i czynności wykonywane w toku realizacji zadań. Kierownik musi bowiem być nie tylko sprawny, ale i skuteczny. Stąd też, w celu pogłębienia problematyki kompetencji, pożądane jest zarysowanie problematyki pracy kompetentnego kierownika – istoty jego pracy, wykonywanych zadań oraz wskazanie podstawowych funkcji, ról organizacyjnych i obowiązków. Samo pojęcie „kompetencje” oraz koncepcja kompetencji szerzej zostanie przedstawiona w podrozdziale 1.3.

Kierowanie według Encyklopedii organizacji i zarządzania, w ujęciu ogólnym, jest to: „... oddziaływanie jednego obiektu (kierującego) na inny obiekt (kierowany) zmierzający do tego, aby obiekt kierowany zachowywał się w kierunku osiągnięcia postawionego przed nim celu⁴. Definicję kierowania łączącą oddziaływanie zarówno na ludzi, jak i przedmioty proponuje W. Kieżun – **kierowanie** to „powodowanie, ażeby ktoś lub coś zachowywało się zgodnie z celem organizacji”⁵. Występują tu trzy składniki: podmiot kierowania – kierujący, przedmiot kierowania – kierowany oraz składnik trzeci – informacyjne sprzężenie pomiędzy nimi.

Pojęcie **dowodzenia**, 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...”⁶. W definicji tej został więc wyróżniony podmiot kierowania – dowódca, przedmiot kierowania – podwładni oraz zostały wskazane funkcje kierownicze, poprzez które dowódca dysponuje posiadanymi zasobami (ludzkimi, rzeczowymi, informacyjnymi i finansowymi) czyli

⁴ Encyklopedia... op. cit., s. 205.

⁵ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa, 1997, s. 138.

⁶ J. Michniak (kier. nauk.), *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa 2000, s. 9.

podległymi wojskami.

L. Krzyżanowski klasyfikuje dowodzenie jako rodzaj kierowania organizacją. Taką opinię wyraża również W. Mróz⁷. Oznacza to, że ogólne zasady, prawidłowości, reguły i hipotezy sformułowane przez teoretyków kierowania odnoszą się także do organizacji wojskowych. Wskazuje na to L. Krzyżanowski pisząc, iż w zasadzie wszystkie organizacje (w tym militarne i paramilitarne) są przedmiotem badań zarówno nauk o kierowaniu organizacjami, jak i innych nauk i dyscyplin. Model organizacji przedstawiono w załączniku 3.

Kierownik, wg Encyklopedii organizacji i zarządzania, jest to „zwierzchnik lub podmiot kierujący pracą danego zespołu ludzkiego, będącego organizacją formalną”⁸. Pojęcie **dowódcy** jest bliskie przedstawionym pojęciom określającym kierownika. Na przykład dowódca, wg J. Borkowkiego, to „osoba, na ogół żołnierz zawodowy, formalnie powołana na stanowisko kierownika, przełożonego określonego zespołu żołnierzy”⁹, a według B. Szulca i L. Kanarskiego „człowiek, który zostaje wyznaczony do pełnienia funkcji związanej z kierowaniem zespołami żołnierzy”¹⁰. W tej pracy przyjęto używanie ogólnego terminu „kierownik”, jednak treści tej pracy odnoszą się również do działań dowódców w siłach 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 która 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 następujące¹¹:

- formułowanie (zatwierdzanie) zadań do wykonania,

⁷ W. Mróz, *Aktualne problemy dowodzenia i zarządzania w siłach zbrojnych*, Myśl Wojskowa, 12/1970.

⁸ Encyklopedia..., *op. cit.*, s. 207.

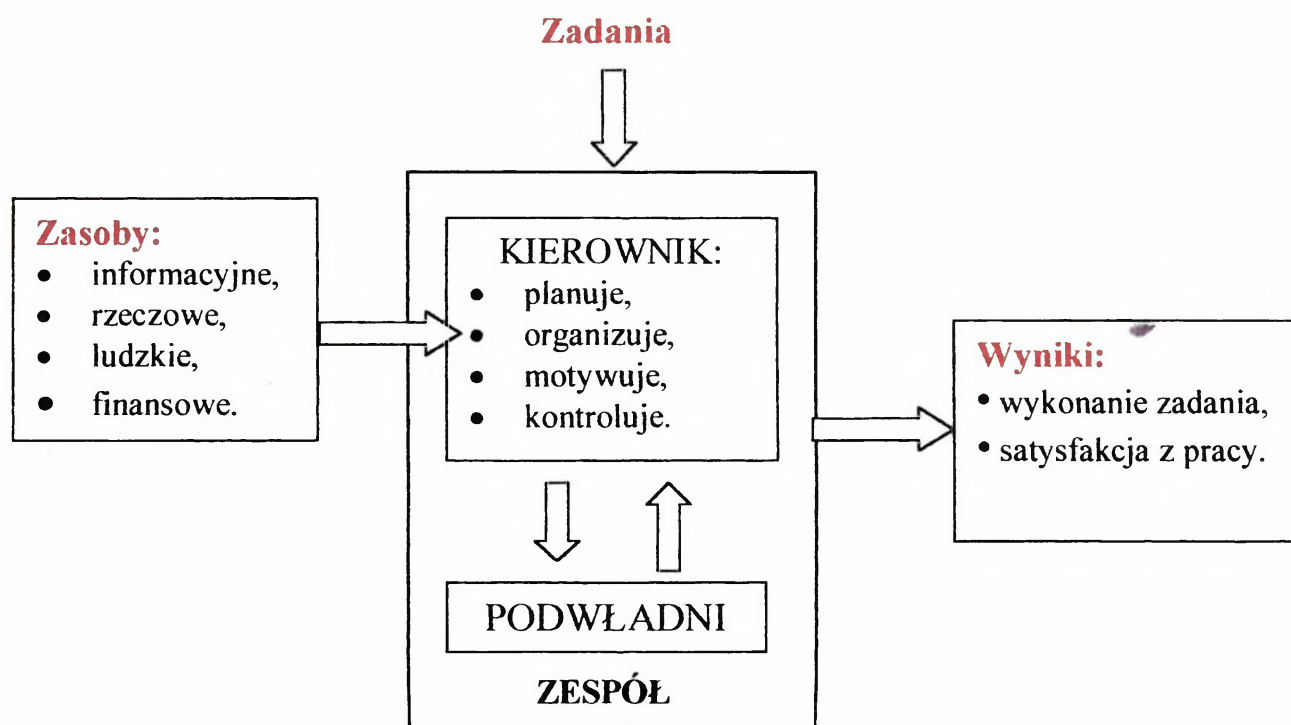
⁹ J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Słownik terminów z zakresu psychologii dowodzenia i zarządzania*, Warszawa, 2000 s. 25.

¹⁰ B. Szulc, L. Kanarski, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami*, Warszawa 1998, s. 4.

¹¹ T. Majewski, *Kierownik – dowódca w organizacji*, Warszawa 2002, podrozdział 1.2.

- 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 podwładnych¹²,
- możliwość delegowania uprawnień.

W celu sprecyzowania istoty pracy kierownika, należy ponownie odnieść się do pojęcia kierowania (zarządzania) organizacją. Przyjmując, że, kierowanie organizacją polega na skutecznym i sprawnym przekształcaniu zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych w rezultaty¹³, **istotą pracy kierownika** jest znalezienie i zastosowanie przez niego najlepszego sposobu przekształcenia dysponowanych zasobów w zaplanowane wyniki końcowe (rys. 7).



Źródło: T. Majewski, *Kierownik – dowódca w organizacji*, s. 12.

Rys. 7. Model pracy kierownika

¹² Zob. Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, Warszawa 2001, rozdział I.

¹³ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998, s. 11.

Kompetentny kierownik, w celu realizacji otrzymanego zadania:

- planuje wykorzystanie zasobów,
- organizuje strukturę, która wykona zaplanowane działania,
- motywuje podwładnych do realizacji zadania,
- kontroluje stan jego realizacji.

Kierownik, jeżeli zachodzi taka potrzeba może również dokonywać zmian i udoskonaleń w dostępie do zasobów oraz w procesie przekształcania tych zasobów.

Na rysunku zaakcentowano fakt, że ludzie są najważniejszym zasobem dostępnym kadrze kierowniczej. To właśnie za ich pośrednictwem kierownik zarządza wszelkimi innymi zasobami, od ich umiejętności, motywacji i doświadczenia również zależy sukces kierownika. Działalność kierownika polega więc głównie na osiąganiu celów organizacji dzięki pracy podległych mu ludzi.

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.

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.

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.

W praktyce praca kierowników jest więc bardzo różnorodna i podlega ciągłym wpływom zmiennych, nieprzewidywalnych czynników zewnętrznych, utrudniających systematyczne i refleksyjne działanie. Stąd też kierowanie jest procesem obejmującym zarówno działania racjonalne, logiczne, związane z podejmowaniem decyzji, jak działania wysoce intuicyjne.

Jakość pracy kierownika, jak wspomniano, zwykle opisywana jest dwoma pojęciami – sprawność i skuteczność¹⁴. **Kierownik skuteczny** to taki, który osiąga założone cele. Natomiast **kierownik sprawny** oszczędnie i starannie gospodaruje przydzielonymi mu zasobami. Jak przedstawia to tabela 8, możliwe są cztery oceny działania kierownika. Dowódca batalionu, który wykonał otrzymane zadanie będzie dowódcą skutecznym, lecz jeśli do tego celu użył zbyt dużych zasobów – ludzi, sprzętu czy środków finansowych, jego działanie należy uznać za niesprawne, np. batalion opanował obiekt, ale poniósł przy tym straty w ludziach czy sprzęcie znacznie przekraczające zakładane wartości¹⁵.

Tabela 8

Modele jakości pracy kierownika

Lp.	Skuteczność	Sprawność	Opis sytuacji
1.	zadowalająca	zadowalająca	Kierownik skutecznie realizuje postawione zadania, a jednocześnie mądrze i oszczędnie gospodaruje ograniczonymi zasobami. Wie, w jaki sposób osiągać rezultaty przy najmniejszym zaangażowaniu zasobów. Wie, kiedy realizacja celów przekracza próg bezpiecznego wykorzystywania urządzeń, finansów, informacji, pracy ludzkiej.
2.	zadowalająca	niezadowalająca	Kierownik skutecznie realizuje postawione zadania, ale przy zbyt dużym zaangażowaniu zasobów; nie zwraca wystarczającej uwagi na koszty, poddaje się bezkrytycznej presji zadań; stosuje – świadomie lub nie – filozofię zarządzania „wyniki za wszelką cenę”.
3.	niezadowalająca	zadowalająca	Kierownik potrafi racjonalnie gospodarować przydzielonymi mu zasobami, ale nie potrafi skutecznie realizować postawionych zadań. Jest gospodarny, ale nieskuteczny.
4.	niezadowalająca	niezadowalająca	Kierownik nie dość, że marnuje przydzielone mu zasoby, to jeszcze nie potrafi osiągać zadowalających rezultatów.

Źródło: J. Szczupaczyński, *op. cit.*, s. 10.

¹⁴ Zob. J. Szczupaczyński, *op. cit.*, s. 9, 10; Ściśle, w prakseologii skuteczność obok, korzystności, ekonomiczności, czystości, dokładności i niezawodności jest postacią sprawności. Zob. W. Kieżun, *op. cit.*, s. 18, 19.

¹⁵ T. Majewski, *op. cit.*, podrozdział 1.1.

W literaturze przedmiotu dla jednoczesnego określenia kierowania sprawnego i skutecznego używa się również tylko pojęcia **kierowania sprawnego**¹⁶. 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 warunkach¹⁷.

Sprawność i skuteczność wykonywania zadań przez kierownika i jego zespół uwarunkowany jest wieloma czynnikami. Jednak ze względu na ich dużą liczbę oraz występowanie czynników jakościowych, ustalenie stopnia udziału tych czynników jest trudne do ustalenia. Do najważniejszych czynników zalicza się¹⁸:

- trudność zadania,
- cechy psychospołeczne pracowników – motywacje, oczekiwania, przyzwyczajenia,
- umiejętności i doświadczenie pracowników,
- cechy psychospołeczne kierownika – motywacje, oczekiwania, przyzwyczajenia,
- umiejętności i doświadczenie kierownika,
- akceptowane wzory zachowań kierowniczych w organizacji,
- oczekiwania i zachowania innych kierowników – przełożonych i kierowników tego samego szczebla,
- zasoby organizacji.

Praca kierownika ma charakter fragmentaryczny i rozczłonkowany, podlega oddziaływaniom ze strony podwładnych, przełożonych, współpracowników, wymaga podejmowania trudnych decyzji oraz wypełniania szeregu ról i funkcji. W efekcie kierownik często pracuje w sytuacjach braku czasu, braku środków materialnych, braku bądź niepełnej informacji, wywierania presji przez podwładnych i przełożonych, częstych zmian w dokumentach normatywnych. Stąd też ogromnego znaczenia nabiera problematyka umiejętnego zarządzania własnym czasem, radzenia sobie w sytuacjach stresujących, przeciwdziałania zmęczeniu i obniżaniu własnej motywacji do pracy.

¹⁶ J. Leon, J. Frąckiewicz, *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Warszawa 2000, s. 75.

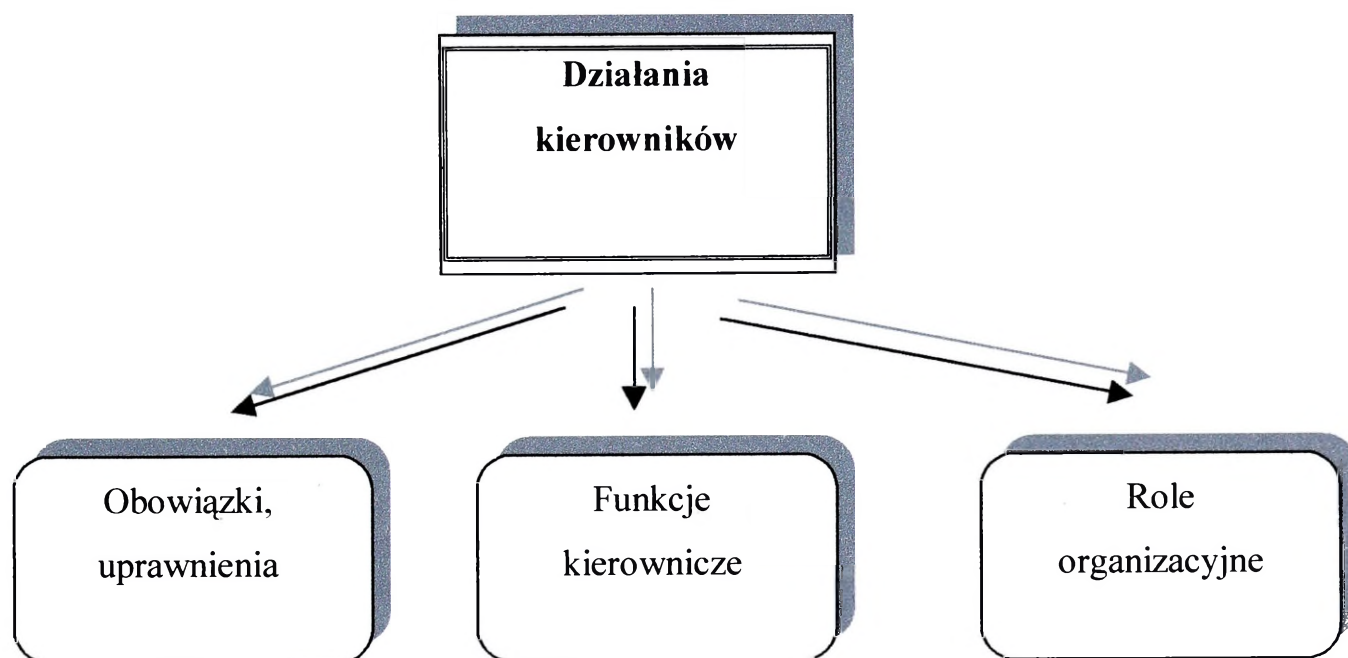
¹⁷ *Ibidem*, s. 76.

¹⁸ T. Majewski, *op. cit.*, podrozdział 1.1.

2.3. DZIAŁANIA KIEROWNIKÓW

Realizacja otrzymanych zadań wymaga od kierowników wykonywania określonych czynności. **Czynność** według T. Tomaszewskiego „... to dające się wyróżnić u człowieka zachowania celowe, których punktem wyjścia jest określona sytuacja i które zmierzają do osiągnięcia określonej innej sytuacji”¹⁹. Czynności oddziałujące na otaczającą rzeczywistość określa się mianem **działania**. Czynności te można podzielić na kierownicze i niekierownicze. **Czynności kierownicze** dotyczą tych, które są związane z kierowaniem działaniem osób podporządkowanych. Można klasyfikować je według różnych kryteriów, np. rzeczowego, przestrzennego, czasowego²⁰, itp. Przykład klasyfikacji czynności według kryterium planowania przedstawia załącznik 4.

Ponadto czynności, a szerzej działania kierownicze, można podzielić ze względu na kryterium **kompetencji, funkcji i ról** (rys. 8).



Rys. 8. Klasyfikacja działań kierowników

Według kryterium kompetencji, wszystkie czynności kierownicze można podzielić na trzy grupy²¹:

1. **Obowiązki** – czynności, które kierownik na danym stanowisku obowiązany jest

¹⁹Za E. Łapińskim, *Psychologiczne podstawy działalności pedagogicznej nauczyciela w szkole*, Olsztyn 1993, s. 25.

²⁰L. Bucowski, *Organizacja i metody pracy kierowniczej*, Warszawa 1983, s. 116.

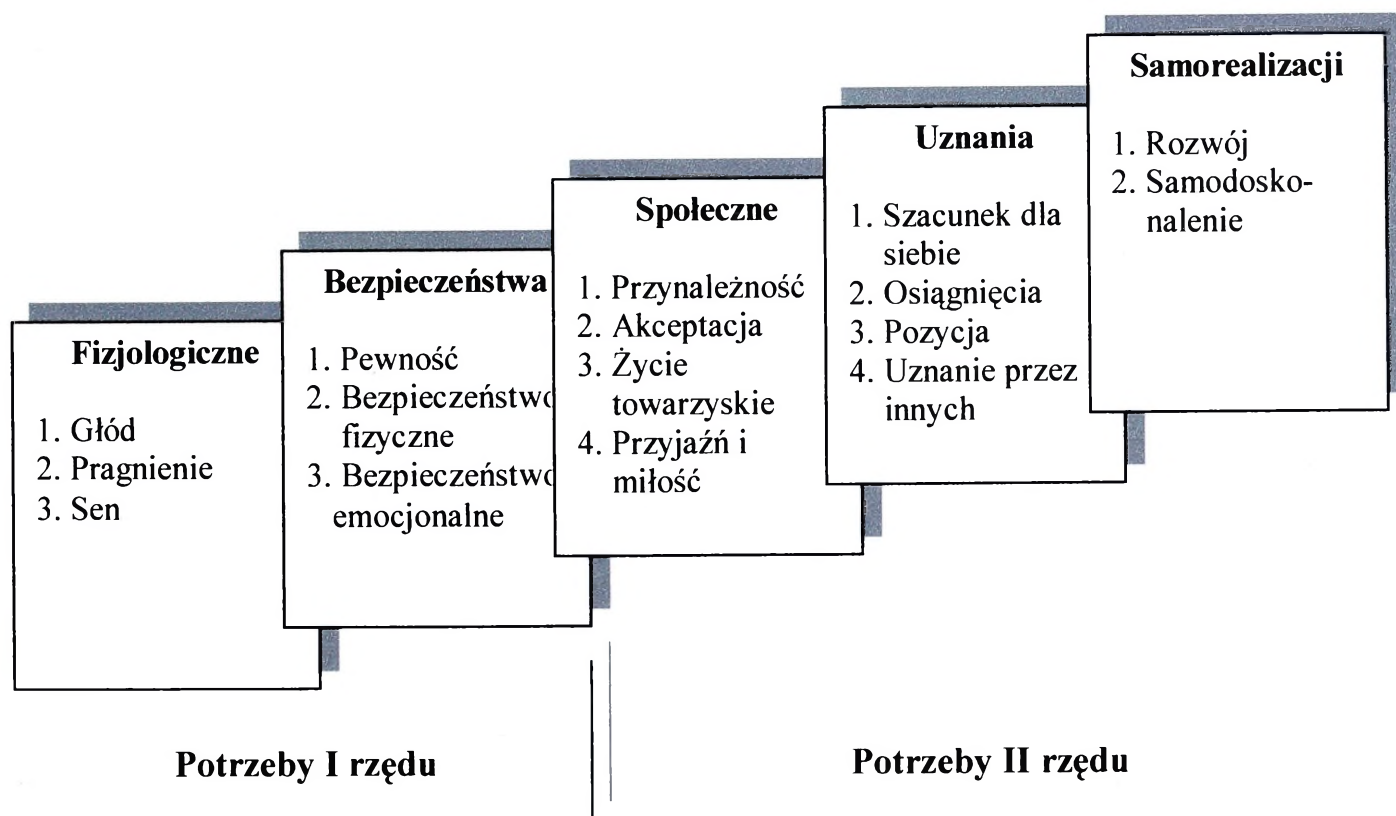
²¹*Ibidem*, s. 17-18.

wykonać; niewykonanie ich wiąże się z konsekwencjami związanymi z odpowiedzialnością kierownika.

2. **Uprawnienia** – czynności, których podjęcie związane jest z koniecznością posiadania określonego prawa do ich podjęcia. Kierownik nie może ich wykonywać, jeśli nie został we właściwy sposób uprawniony do ich wykonania. Nie posiadanie tego prawa powoduje przekroczenie swoich uprawnień.
3. **Czynności pozostałe** – te, które zależą od uznania kierownika, a do których nie został zobowiązany i uprawniony.

Istotne jest, aby otrzymywane zadania odpowiadały przewidzianym dla danego stanowiska obowiązkom, odpowiedzialności i uprawnieniom.

Każdemu stanowisku kierowniczem przypisuje się zestaw obowiązków, jakie powinien wypełniać kierownik, zestaw uprawnień do podejmowania decyzji związanych z wykonywaniem obowiązków, a ponadto listę odpowiedzialności (za co kierownik odpowiada).



Źródło: Opracowanie na podstawie A. Masłowa, *Motywacja i osobowość*, Warszawa 1990, s. 72.

Rys. 9. Hierarchia potrzeb według A. Masłowa

Podstawowymi obowiązkami każdego kierownika jest:

- powodowanie, aby należycie były spełnione zadania przydzielone jego komórce organizacyjnej,
- dbanie o umożliwiające wykonywanie zadań i satysfakcjonujące podwładnych warunki pracy,
- dbanie o rozwój zawodowy podwładnych i ich potrzeby (rys. 9).

Stąd też uszczegółowiana lista obowiązków na każdym stanowisku powinna być dowiązana jest do wyżej wymienionych.

Obowiązki kierownika przypisane są do danego konkretnego stanowiska i zależą od szczebla zarządzania oraz obszaru zarządzania. Jednak można wyróżnić **listę obowiązków** wspólną dla wielu kierowników:

- utrzymywanie kontaktów z jednostką nadrzędną danej organizacji i z komórkami współdziałającymi z kierowanym przez daną osobę zespołem,
- przyjmowanie zadań do realizacji oraz formułowanie zadań własnych,
- planowanie,
- 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 osobami z zewnątrz organizacji,
- reprezentowanie interesów danego zespołu itp.

Przykładem obowiązków kierownika w organizacji wojskowej są obowiązki dowódcy brygady ustalone w dokumencie ATP-3.2.:

1. Znajomość zamiaru przełożonego.
2. Przewidywanie rozwoju sytuacji.
3. Podejmowanie decyzji.
4. Określanie zadań dla podwładnych.

5. Podział sił i środków do wykonania zadania.
6. Dowodzenie podległymi siłami.
7. Utrzymanie zdolności bojowej wojsk.
8. Motywowanie podwładnych.
9. Sprawowanie przywództwa.

Uprawnienia zapewniają swobodę realizacji obowiązków przez kierownika.

Do podstawowych uprawnień kierownika zwykle należą:

- wydawanie poleceń służbowych,
- decydowanie (lub przynajmniej współdecydowanie) o wyborze podległych sobie pracowników,
- przenoszenie pracowników na inne stanowiska w podległej komórce,
- decydowanie lub współdecydowanie o zwalnianiu pracowników o nieodpowiednich kompetencjach lub zaniedbujących swoje obowiązki,
- decydowanie o karach, nagrodach lub podwyżkach.

W przypadku niższych szczebli kierowania, kierownik może posiadać uprawnienia jedynie do wnioskowania o podjęcie powyżej wymienianych czynności. Np. dowódca kompani nie ma formalnego wpływu na zatrudnienie podległej kadry zawodowej oraz nie może podejmować decyzji o przesunięciu podwładnego lub jego zwolnieniu.

Delegowanie uprawnień polega na przekazywaniu przez kierownika innej osobie na niższym szczeblu kierowania części posiadanych uprawnień i odpowiedzialności za wykonanie określonych zadań. Jest formą decentralizacji władzy. Im większy zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności uzyskają stanowiska niższych szczebli, tym większy jest stopień decentralizacji władzy w organizacji.

Delegowanie uprawnień oraz władzy pozwala na rozwój samodzielności pracowników, pobudza ich inicjatywę, a kierownikowi ułatwia właściwe gospodarowanie własnym czasem. Jednak delegacja ta wymaga zarówno chęci przełożonego oraz umiejętności delegowania, akceptacji podwładnego (przełamania obaw przed odpowiedzialnością, możliwością porażki, zwiększeniem zadań), jak i pokonania barier sytuacyjnych (brak nawyków delegowania, naciski na centralizację

władzy, dominowanie autokratycznego stylu kierowania)²². Trzecim podstawowym składnikiem opisu stanowiska pracy jest **zakres odpowiedzialności**. Kierownik ponosi odpowiedzialność za swoje i podwładnych działania służbowe – prawną, finansową, moralną i organizacyjną. Komentarza wymaga ostatnia z wymienionych – organizacyjna. Oznacza, że kierownik odpowiada za sprawną realizację obowiązków, prowadzącą do wykonania zadań. Istotne jest więc to, aby zakres obowiązków oraz zakres odpowiedzialności był zrozumiale i precyzyjnie określony na piśmie – przed kim kierownik odpowiada, za co oraz jaką ponosi odpowiedzialność. Pożądane jest, aby precyzując zadania i obowiązki, w miarę możliwości, formułować również normy ich wypełniania. W przeciwnym razie obowiązki traktowane są jako ogólniki, których wypełnianie trudno jest skontrolować.

Jednak, aby zadania były wykonywane, obowiązki, uprawnienia oraz pozostałe czynności muszą być podejmowane w odpowiednich proporcjach oraz kolejności. Kolejność tę wyznacza układ zasadniczych funkcji²³ kierowniczych: **planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie**

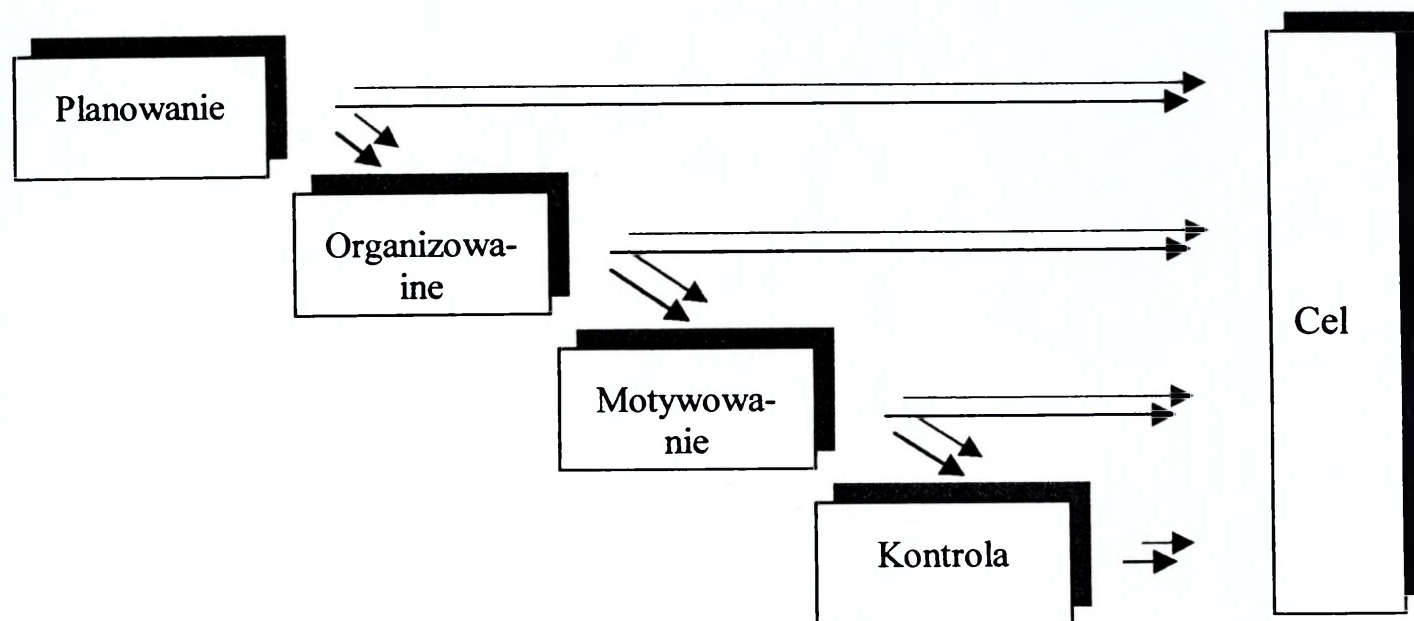
Funkcje wyszczególnione przez H. Fayola tworzą **proces kierowniczy** i zostały nazwane **funkcjami zasadniczymi**. Są one niezbędne do zapewnienia racjonalnego działania kierownika oraz są elementami każdej zorganizowanej działalności.

Funkcje 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).

²² Zob. W. Kieżun, *op. cit.*, s. 211, 212.

²³ 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.

Funkcje wymienione przez H. Fayola tworzą nadal aktualny model kierowania i są akceptowane oraz wymieniane przez wielu współczesnych autorów literatury przedmiotu (rys. 10). Poniżej pokrótce opisano zasadnicze funkcje kierownicze²⁴.



Rys. 10. Zasadnicze funkcje kierownicze

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 i przewidywaniu warunków działania. Istotne znaczenie ma tutaj proces podejmowania decyzji, a więc tryb racjonalnego wyboru najlepszego wariantu rozwiązania.

Funkcja organizowania – kierownik, po ustaleniu planów realizacji założonych celów, projektuje i realizuje taką organizację (jej strukturę statyczną i dynamiczną), która pozwoli sprawnie i skutecznie uzyskać założone cele.

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. Grifinem można określić jako „zespół procesów wykorzystywanych w celu sprawienia, by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w interesie

²⁴ T. Majewski, *op. cit.*, podrozdział 3.3.

organizacji"²⁵. Kierownik stara się więc tak wpływać na podległy personel, aby sprawnie i skutecznie, zgodnie z wymogami, realizował on kolejne czynności i zadania, a w efekcie osiągał założone cele. Temu służy proces bieżącego informowania, oceniania pracowników, proces motywowania (zachęcanie, udzielanie pochwał, przydzielanie interesujących zadań, dostarczania gratyfikacji materialnych) itp. Pożądane jest, aby kierownik nie ograniczał się tylko do przekazywania poleceń podwładnym, ich obserwacji i beznamiętnego 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. Sam jednocześnie jest przykładem pracownika, który jest godny naśladowania.

Funkcja kontrolna – pozwala zapewnić, by podjęte przez podwładnych działania były zgodne z planami²⁶. Funkcja ta realizowana jest poprzez porównywanie danych rzeczywistych z danymi zaplanowanymi (normami lub wzorcami sprawnego i skutecznego działania).

Jak już pisano, obserwując działanie kierowników można wyodrębnić szereg powtarzających się czynności, które, niezależnie od specjalności i szczebla kierowania, stale się powtarzają. Czynności te można pogrupować nie tylko w obowiązki, uprawnienia oraz funkcje, ale również można wyróżnić role kierownicze – pozwalające dogłębniej opisać i zrozumieć pracę kierownika oraz lepiej zidentyfikować wymagane na danym stanowisku umiejętności kierownicze.

Autorem często przytaczanej klasyfikacji ról kierowniczych jest Henry Mintzberg. Wyodrębnił on trzy grupy ról: interpersonalne, informacyjne oraz decyzyjne. Grupy te zawierają łącznie 10 ról szczegółowych, przedstawionych w tabeli 9.

²⁵ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999, s. 43.

²⁶ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1997s. 82.

Podstawowe role kierownicze

Grupa ról	Rola	Przykład działania
1. Interpersonalna	1.1. Reprezentant	witanie gości, udział w uroczystości
	1.2. Przywódca	przedstawia wizję działania, zachęca, stanowi przykład postępowania
	1.3. Łącznik	koordynuje działania dwóch zespołów
2. Informacyjna	2.1. Odbiornik	zbieranie i analizowanie informacji o terminowości wykonywania zadań
	2.2. Informator	przekazuje podwładnym zalecenia wyższych przełożonych
	2.3. Rzecznik	informuje osobom spoza firmy o planach rozwoju przedsiębiorstwa
3. Decyzyjna	3.1. Przedsiębiorca, innowator	opracowuje nową strukturę organizacyjną
	3.2. Dysponent zasobów	rozdziela zasoby finansowe
	3.3. Przeciwdziałający konfliktom	rozwiązuje konflikty między podwładnymi
	3.4. Negocjator	negocjowanie warunków dostaw sprzętu

Kierownik może w danym dniu lub nawet w tym samym czasie wypełniać jednocześnie kilka ról, np. stawiając podwładnym nowe zadanie – rolę odbiornika, rolę przekaźnika, rolę przywódcy i rolę rozdzielacza zasobów.

Nieco inną klasyfikację ról przedstawił W. Kieżun²⁷, wyróżniając rolę organizatora, merytoryczną i interpersonalną.

Warunkiem skutecznego wypełniania ról jest wzajemna odpowiedniość wymagań danej roli i zachowań pełniącej ją osoby. Odpowiedniość tę osiąga się poprzez²⁸:

²⁷ W. Kieżun, *op. cit.*, s. 189.

²⁸ Z. Pietrański, *Znakomici szefowie i podwładni*, Warszawa 1994, s. 13.

- zmianę zachowania kierownika,
- dostosowanie danej roli do kierownika poprzez modyfikacje obowiązków,
- zmianę roli poprzez zmianę obowiązków lub stanowiska.

Czasem okazuje się, że osoba która awansuje na wyższe stanowisko nie potrafi podołać pełnionym rolom, wymagającym od kierownika nowych, specjalnych umiejętności. Dobry, wyróżniający się specjalista może okazać się niezdolny do wypełniania trudnych ról, np. roli reprezentanta czy roli przywódcy.

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

Osoby kompetentne – osiągające wysokie wyniki – charakteryzują się, zdaniem M. Armstronga, następującymi zachowaniami²⁹:

1. Precyzyjnie określają, co chcą zrobić.
2. Wytarczają sobie ścisłe, 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 przyjmować je. Kiedy jednak sposób działania zostanie już ustalony, trzymają się go konsekwentnie, chyba, że okoliczności spowodują konieczność zmiany.
5. Wytrwali w dążeniu 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

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

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 sytuacje, określać działania alternatywne, ustalić najodpowiedniejsze metody i przekazywać swym podwładnym, co winno być zrobione.
14. Stale kontrolują zarówno własne wyniki, jak i wyniki osiągane przez swych podwładnych, tak że wszelkie odchylenia od normy mogą być korygowane we właściwym czasie.

3.1. KONCEPCJA KOMPETENCJI KIEROWNICZYCH

Sprawne wypełnianie zadań przez kierownika, a tym samym jak założono, osiągnięcie kolejnych szczebli kariery, uzależnione jest co najmniej trzema grupami czynników – **warunkami sprawnego działania**. Po pierwsze, kierownik musi mieć stworzone przez organizację odpowiednie warunki do rozwoju posiadanego potencjału oraz do wypełniania swoich funkcji. Po drugie, kierownik powinien posiadać określone kompetencje kierownicze oraz, po trzecie, to co jest niezmiernie istotne, musi chcieć tę wiedzę zdobywać i wykorzystywać³⁰. Ponadto na sukces kierownika będzie wpływała sprawność funkcjonowania samej organizacji (otoczenie wewnętrzne) oraz czynniki związane z otoczeniem zewnętrznym.

Koncepcje współcześnie rozumianych kompetencji kierowniczych wywodzą się z opisów zachowań charakteryzujących skutecznych kierowników. Badacze poszukujący determinantów skutecznego działania doszli do wniosku, że właściwiej jest mówić nie tylko o umiejętnościach, ale i pozostałych zmiennych opisujących kierownika. Stwierdzono, że poszukując determinantów sukcesu kierowników nie

³⁰ 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.

należy oddzielnie badać umiejętności, wiedzy i cech osobowości, ale należy je uwzględniać jednocześnie. Sukces bowiem zależy nie tylko od posiadanych umiejętności kierowniczych, ale również od pozostałych składników, jest swoistą ich kombinacją³¹. Stąd też prowadząc badania analizowano zachowania odróżniające skutecznych i mniej skutecznych kierowników i identyfikowano te zachowania, które są najsilniej skorelowane z wysoką efektywnością podwładnych.

Pojęcie kompetencji, za A. Gick i M. Tarczyńską, można określić jako „wiedzę umiejętności, zachowania, przymioty i postawy wyróżniające tych, którzy osiągają najwyższą efektywność”³². Podobną definicję prezentuje C. Lévy-Leboyer – jest to zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej misji³³. W ujęciu prakseologicznym są to „cechy podmiotu działania zrelatywizowane do sprawnego wykonywania określonego czynu, spełnienia funkcji w organizacji”³⁴. Natomiast pojęcie kompetencji w pedagogice zdefiniował W. Okoń – jako „zdolność do określonych obszarów zadań”³⁵. R. E. Boytazis rozszerzył pojęcie kompetencji³⁶, które według niego obejmują motyw, cechy osobowości, umiejętności i zdolności poznawcze oraz umiejętności interpersonalne.

Pojęcie kompetencji jest od kilku lat często używane w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Posługują się nim A. Rakowska i A. Sitko-Lutek, J. C. Maxwell, C. Nosal i Z. Pietrasiński³⁷. Również w pracach naukowych w Akademii posługiwano się pojęciem kompetencji oraz dokonano dokładnej, wyczerpującej analizy ich elementów i struktury (B. Szulc, J. Borkowski³⁸).

Kompetencje kierownicze ogólnie mogą więc być rozumiane jako ogół wiedzy, umiejętności i postaw charakteryzujących kierowników.

³¹ Zob. *Rozwój kompetencji kierowniczych* pod red. B. Szulca i T. Majewskiego, Warszawa 2002, rozdział 1; J. Borkowski, *Kompetencje menedżerskie dowódcy*, Zeszyty Naukowe AON 2/2000, s. 121-128.

³² A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, Warszawa, 1999, s. 45.

³³ C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa 1997, s. 19.

³⁴ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii zarządzania*, Wrocław 1978, s. 99.

³⁵ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1998, op. cit., s. 129.

³⁶ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Warszawa 2000, s. 28-29.

³⁷ J. C. Maxwell, *Tworzyć liderów*, Warszawa 1995, s. 91; C. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Kraków 1997, s. 78; Z. Pietrasiński, op. cit., s. 82.

³⁸ Zob. B. Szulc (kier. nauk.), *Wpływ wskaźników profesjonalnych na kariery dowódcze oficerów wojsk lądowych* (cz. 1), pk. „Prof-1”, Warszawa 1999, rozdz. 1.; J. Borkowski, *Kompetencje menedżerskie dowódcy*, Zeszyty Naukowe AON 2/2000.

Pojęcie kompetencji używane jest również w drugim znaczeniu – jako uprawnienia do podejmowania decyzji.

W opracowaniu tym, jak już wskazano, używa się pojęcia „kompetencje kierownicze” w pierwszym znaczeniu, tzn. jako ogół wiedzy, umiejętności i zdolności kierowniczych.

W **socjologicznej analizie kompetencji**, jak wskazuje Cz. Nosal, uwaga badaczy skoncentrowana jest na relacjach kariery – kompetencje, odbijanych w świadomości różnych grup społecznych³⁹. W ramach takiej analizy najbardziej interesujące są społeczne wzorce kompetencji i stopień ich zgodności z przebiegiem różnego rodzaju karier menedżerskich, politycznych, naukowych itp. Natomiast w **psychologicznej analizie kompetencji** badacze posługują się nimi jako mechanizmami regulacji działania, a więc w aspekcie funkcjonalnym, najbliższym ich istoty⁴⁰.

Koncepcja kompetencji zwraca również uwagę na to, że nie wystarcza posiadanie wykształcenia, kwalifikacji i doświadczenia, lecz należy posiadać sprecyzowane kompetencje.

Ustalenie kompetencji (zbioru kompetencji) jest nader istotne, gdyż:

- ułatwia dobór kadry do stanowisk – o najbardziej zbliżonych, do pożądanych, kompetencjach,
- stanowi podstawę obiektywizowania oceniania i opiniowania kierowników,
- pozwala oszacować dysonans pomiędzy kompetencjami posiadanymi a pożadanymi,
- stanowi punkt odniesienia do projektowania rozwoju kompetencji kadr kierowniczych, w tym programów kształcenia w uczelniach⁴¹.

Jak wspomniano kompetentny kierownik to taki osoba, która sprawnie osiąga założone przez organizacje cele. Jest to **wskaźnik ogólny kompetencji**. Jednak, na podstawie analizy literatury przedmiotu można wyróżnić bardziej **szczegółowe wskaźniki kompetencji** – czyli te, którymi cechują się sprawni kierownicy. Często

³⁹ Cz. Nosal, *op. cit.*, s.75.

⁴⁰ *Ibidem*.

⁴¹ *Rozwój kompetencji...*, *op. cit.*, s. 9.

wymienia:

- chęć dalszego doskonalenia,
- chęć dalszego awansowania, wysoki poziom aspiracji,
- pozytywny stosunek do ludzi,
- delegowanie władzy,
- wysoki poziom samooceny,
- poczucie samokontroli,
- potrzeba osiągnięć oraz potrzeba władzy (rys. 11).

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 przewyższania przeszkód osobistych, środowiskowych lub ekonomicznych
POTRZEBA WŁADZY (SIŁY)	
1.	Silne działania
2.	Wzbudzanie u innych silnych emocji
3.	Zainteresowanie reputacją, statusem i pozycją+
4.	Przewyższanie innych skutecznością
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. 11. Model motywacji D. C. McClellanda

Przykład **pozytywnych i negatywnych wskaźników**, na przykładzie kompetencji przywódczych przedstawił M. Armstrong⁴²:

1. Wskaźniki pozytywne:

- osiąga dobre efekty w zespole.
- jasno definiuje cele, plany i oczekiwania.
- ustawicznie monitoruje efekty i zapewnia dobre sprzężenie zwrotne.
- utrzymuje skuteczne relacje z poszczególnymi osobami i zespołem jako całością.
- rozwija poczucie wspólnego celu w zespole.
- buduje morale w zespole i skutecznie motywuje poszczególnych członków zespołu przez uznanie ich wkładu, jednocześnie podejmując odpowiednie działania w celu radzenia sobie z osobami o słabych wynikach.

2. Wskaźniki negatywne:

- nie osiąga dobrych efektów w zespole.
- nie wyjaśnia celów ani standardów działania.
- nie zwraca dostatecznej uwagi na potrzeby poszczególnych osób oraz zespołu.
- nie monitoruje i nie zapewnia skutecznego sprzężenia zwrotnego jako reakcji na wyniki.
- jest niekonsekwentny w wynagradzaniu dobrych efektów lub podejmowaniu działań mających na celu rozwiązanie problemu słabych efektów.

Cechy pozytywne oraz negatywne kierowników przedstawiono w załączniku 5.

W dalszej części podrozdziału skupiono się na wiedzy i umiejętnościach kierowniczych. Kierownik, który posiadał te umiejętności i chce je wykorzystywać, potrafi mniejszym nakładem sił i środków wykonać otrzymane zadania i jednocześnie uwzględnić indywidualne potrzeby swoich podwładnych.

Wiedza, według W. Okonia, to „treści utrwalone w umyśle ludzkim w rezultacie gromadzenia doświadczeń i uczenia się”⁴³. Wyróżnia się wiedzę:

- teoretyczną (naukową), dostarczającą informacji o tym, jaka jest rzeczywistość,

⁴² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 246.

⁴³ W. Okoń, *Nowy... op. cit.*, s. 310.

- 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”⁴⁴. Występują w postaci normatywnej jako zasady, reguły lub wzorce postępowania.

Umiejętność, według W. Okonia, jest to „sprawność posługiwania się odpowiednimi wiadomościami przy wykonywaniu określonych zadań”⁴⁵. Wyróżnia się umiejętności teoretyczne (umysłowe), np. mowę, pisanie, czytanie oraz umiejętności praktyczne.

R. L. Katz, umiejętności kierownicze, bez względu na szczeble i dziedziny kierowania, podzielił na techniczne, społeczne i koncepcyjne⁴⁶. Taką klasyfikację przyjęli np. J. A. F. Stoner i Ch. Wankel. Prezentując tę klasyfikację, za J. Antoszkiewiczem⁴⁷, zmieniono nazwę umiejętności techniczne na szersze i bardziej adekwatne w warunkach wojska pojęcie – „umiejętności merytoryczne”. Umiejętności można więc podzielić na umiejętności merytoryczne, społeczne i koncepcyjne. Ich krótką charakterystykę przedstawiono poniżej⁴⁸.

Umiejętności merytoryczne – dotyczą sprawnego posługiwania się narzędziami, metodami, 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 z zakresu np. 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 przebiegać oraz potrafi ocenić jej rezultaty, jednak sam nie musi posiadać umiejętności jej sprawnego wykonania. Dowódca batalionu nie musi więc posiadać umiejętności naprawy i eksploatacji sprzętu znajdującego się na wyposażeniu

⁴⁴ *Ibidem*.

⁴⁵ *Ibidem*, s. 301.

⁴⁶ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *op. cit.*, s. 35-36.

⁴⁷ J. Antoszkiewicz, *op. cit.*, s. 17.

⁴⁸ T. Majewski, *op. cit.*, rozdział IV.

pododdziału, ale, znając jego możliwości, powinien umieć go właściwie wykorzystać podczas planowania i prowadzenia walki, dokonać kontroli przeprowadzenia obsługi technicznej oraz sprawnie porozumieć się ze specjalistami bezpośrednio odpowiedzialnymi za jego eksploatację. 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, wiedza specjalistyczna mogą być źródłem autorytetu kierownika, jednak nie wystarcza 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 wyrażać konstruktywnie niezadowolenie. 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 praca dla większości podwładnych jest nie tylko źródłem gratyfikacji materialnych, ale również miejscem, gdzie zaspokajane są jego, wskazywane już, potrzeby psychiczne – chce być 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 oraz koncepcyjnych i 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, które pozwala zrozumieć ogólne funkcjonowanie organizacji i otoczenia zewnętrznego, rozumieć wpływ otoczenia na organizację oraz współzależność elementów organizacji oraz ich wpływ na całą organizację. Kierownik powinien potrafić przewidywać i określać

kierunki zmian w organizacji oraz potrafić wykorzystywać nadarzające się okazje. Determinanty kompetencji umysłowych przedstawia załącznik 6.

Jak zauważa Cz. Nosal, *„wiedza i władza rzadko chodzą w parze, chociaż są równie niezbędne dla rozwoju każdej organizacji. Kierowanie spójnie związane z kompetencjami umysłowymi jest czymś bardzo trudnym do osiągnięcia. Z tego też względu kariery w organizacjach nie przebiegają w zgodnej harmonii z kompetencjami umysłowymi, lecz dość często biegną obok lub na przekór kompetencjom”*⁴⁹.

W praktyce praca kierowników jest niewątpliwie niełatwa, różnorodna i podlega ciągłym wpływom zmiennych, nieprzewidywalnych czynników zewnętrznych, utrudniających systematyczne i refleksyjne działanie. Stąd też kierowanie jest procesem obejmującym zarówno działania racjonalne, logiczne, związane z podejmowaniem decyzji, jak i działania wysoce intuicyjne. Jednak stanowisko kierownicze, które nie wymaga podejmowania trudnych, odpowiedzialnych decyzji czy rozwiązywania problemów organizacyjnych – czyli takie, które nie posiada atrybutów typowego stanowiska kierowniczego nie stanowi wyzwania dla kierownika, nie pozwala nabywać doświadczenia i praktykować umiejętności kierowniczych. Stąd też może osłabiać motywację oficerów do rozwijania pełnych kompetencji kierowniczych.

⁴⁹ Cz. Nosal, *op. cit.*, s. 90.

3. KARIERY A KOMPETENCJE KIEROWNICZE

3.1. POJĘCIE I ISTOTA KARIERY ZAWODOWEJ

W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi ujęciami **kariery zawodowej**, począwszy, jak wskazuje A. Pocztowski, 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 życia”⁵⁰. Kariery organizacyjną, według J. Szczupaczyńskiego, nazywa się „sekwencje stanowisk pracy i zawodów, jakie pracownik zajmował i wykonywał w okresie zatrudnienia w określonej organizacji lub w całym okresie aktywności zawodowej”⁵¹ a według M. Kostera – jest to „droga rozwoju profesjonalnego, kolejne zdobywanie coraz wyższych stanowisk (kariera pionowa) i (lub) specjalizacji (kariera pozioma alternatywna)”⁵².

Podobnie uważa Z. Pietrański – „Kariery nazywamy przebieg działalności zawodowej w ciągu życia. W tym rozumieniu opis kariery jest historią godnych uwagi zdarzeń, takich jak wykonane zadania, awanse, zmiany miejsca pracy itp.”⁵³. Jednak pojęcie kariery ma również drugie znaczenie – „przez karierę rozumie się sukces, zwłaszcza wybitny, odniesiony na polu zawodowym, w działalności politycznej itp.”⁵⁴ Kiedy jednak karierę dany kierownik osiągnął uciekając się głównie do łamania zasad przyzwoitości, zmieniania usłudze poglądów itp., określa się go z dezaprobatą mianem karierowicza.

Jak zauważa A. Pocztowski, pojęcie kariery zawodowej należy odróżnić od pojęcia **awansu organizacyjnego**, tzn. przejścia z pozycji niższej na wyższą

⁵⁰ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 1998, s. 245.

⁵¹ J. Szczupaczyński, op. cit., s. 147.

⁵² M. Kostera, *Zarządzanie potencjałem społecznym*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka* pod red. A. K. Koxmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1999, s. 535

⁵³ Z. Pietrański, op. cit., s. 182.

⁵⁴ *Ibidem*.

w hierarchii stanowisk pracy⁵⁵. Kariera zawodowa może się bowiem realizować przez przemieszczanie w górę, w dół oraz w poziomie danej struktury stanowisk pracy, jak również bez zmiany stanowiska pracy.

Z powyższych terminów 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 dla niej aspekty. Według A. Poczowskiego⁵⁶ są one następujące:

- 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 realizować w sferze aktywności zawodowej,
- kariera zawodowa posiada 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.

Wobec tego, że kariera zawodowa posiada wymiar obiektywny i subiektywny, analizując jej rozwój, należy uwzględniać oba wspomniane wymiary. W pierwszym wymiarze realizacja kariery zawodowej odbywa się poprzez poziome, pionowe, dośrodkowe i odśrodkowe przemieszczenia wewnątrz istniejącej w danym przedsiębiorstwie struktury organizacyjnej. Karierę można wtedy opisać określając takie cechy przestrzeni kariery zawodowej, jak:

- liczba i rodzaje stanowisk pracy,
- liczba i rodzaje pełnionych funkcji,
- możliwości partycypowania w pracach różnych gremiów,
- warunki wykonywania określonych prac, lub pełnienia funkcji,

⁵⁵ A. Poczowski, op. cit., s. 246.

⁵⁶ Ibidem, s. 245.

- przyczyny, kierunki i częstotliwość przemieszczeń wewnątrz organizacji.

Natomiast wymiar subiektywny kariery zawodowej podkreśla jej związek z:

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

Oznacza to, jak wskazuje A. Poczowski, iż wymienione wcześniej wyznaczniki obiektywnej przestrzeni kariery zawodowej mogą mieć i z reguły mają różne znaczenie dla poszczególnych pracowników, mimo, że w określonych grupach zawodowych układ tych wyznaczników tworzy pewne wzorce, determinując sposób rozumienia kariery zawodowej przez członków tych grup⁵⁷. Etapy w rozwoju kariery zawodowej na tle cyklu życia człowieka przedstawia tabela 10.

Tabela 10

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.

⁵⁷ Ibidem, s. 246.

Najbardziej istotny okres między 35. a 55. rokiem życia nazywa się, jak wskazuje A. Pocztowski, umownie środkową fazą kariery zawodowej⁵⁸. Charakteryzuje się on 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 pracy, dojrzewanie dzieci i rozpoczynanie przez nich samodzielnego życia. W tej fazie życia człowiek dokonuje często porównania między swoimi dawnymi oczekiwaniami, marzeniami a poziomem ich spełniania. W wyniku tego może następować zmiana celów związanych z dalszą karierą zawodową lub nawet podejmowanie jej od nowa (tzw. kryzys środka kariery). Również typowym zjawiskiem w fazie środkowej kariery jest osiąganie przez pracowników plateau ich kariery zawodowej. Następuje ograniczenie możliwości awansu i spowolnienie tempa rozwoju kariery – pracownik chce awansować, ale organizacja nie ujęła go w planie karier.

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

3.2. CEL I ETAPY PROCESU ZARZĄDZANIA KARIERĄ

Zarządzanie karierą A. Pocztowski określa jako „...proces planowania, implementowania i monitorowania celów i strategii odnoszących się do kariery poszczególnych osób”⁵⁹.

Powody, dla których organizacje wdrażają zarządzanie karierą, jak wskazuje J. Szczupaczyński⁶⁰, są następujące:

- przyczynia się do lepszego dopasowania zdolności pracowników do zadań

⁵⁸ A. Pocztowski, *op. cit.*, s. 249.

⁵⁹ *Ibidem*, s. 250.

⁶⁰ J. Szczupaczyński, *op. cit.*, s. 148.

wykonywanych w ramach organizacji,

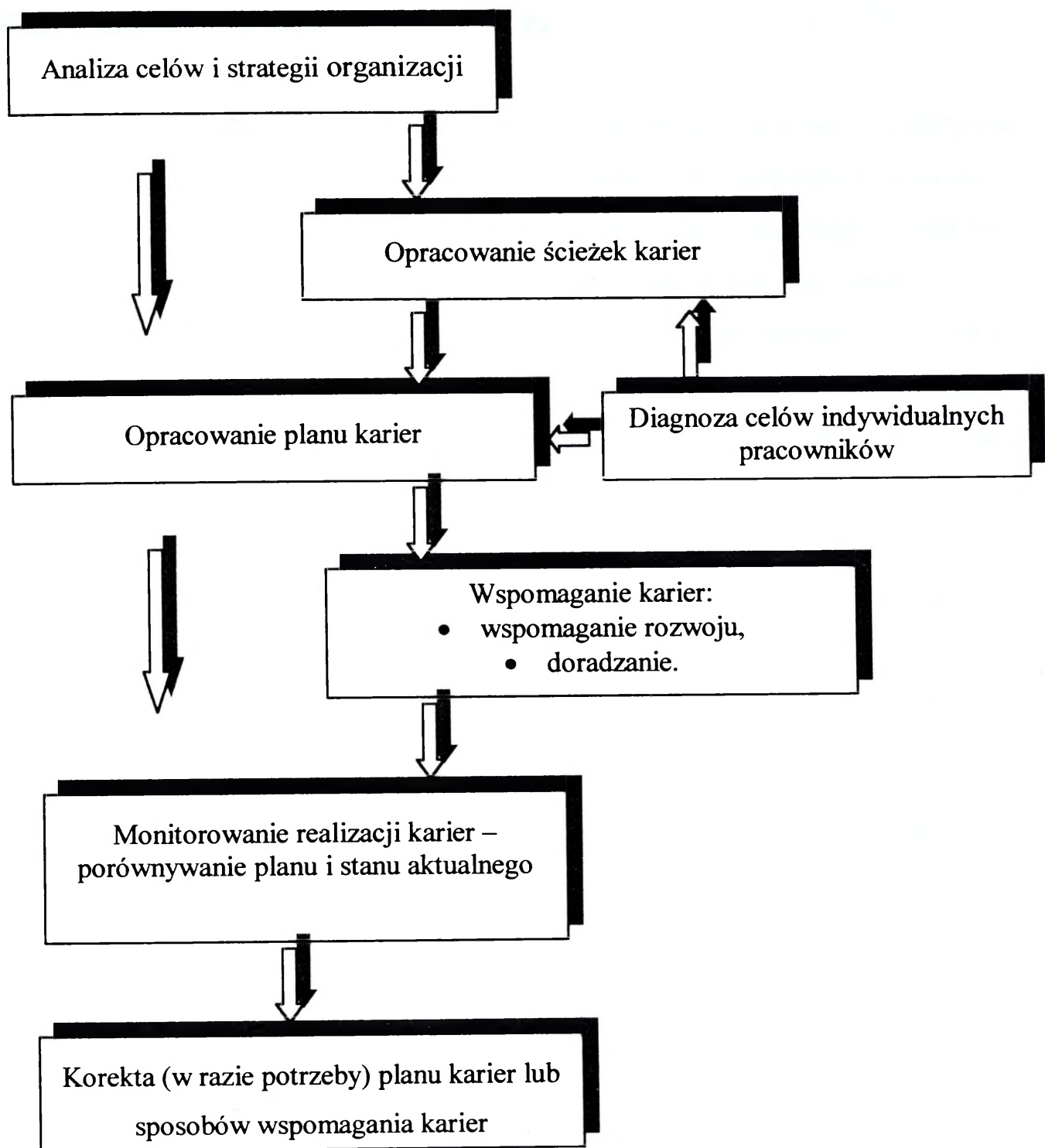
- organizacja, o której wiadomo, że dba o zaspokojenie aspiracji zawodowych pracowników, przyciąga lepszych, bardziej ambitnych kandydatów z zewnętrznego rynku pracy,
- zmniejszenie nieplanowej fluktuacji pracowników, gdyż czują się oni bezpiecznie w tej organizacji,
- zwiększenie motywacji pracowników oraz sprawniejsze rozwiązywanie niektórych typowych problemów, które owocują spadkiem wydajności pracy (np. kryzysy rozwoju zawodowego typowe dla wieku średniego lub frustracje powodowane nierealistycznymi oczekiwaniami wobec własnych karier ze strony młodych pracowników).

Zarządzanie karierami obejmuje cztery płaszczyzny⁶¹:

1. **Zdefiniowanie ścieżek karier** w organizacji. Mogą one mieć charakter normatywu lub tylko narzędzia wspomagającego projektowanie indywidualnych karier pracowniczych. W pierwszym przypadku organizacja wymaga od pracownika, aby przygotowując się do objęcia określonego stanowiska przebył określone szczeble kariery lub odbył odpowiednie staże – do czego dąży się w siłach zbrojnych. Najzdolniejsi pracownicy mogą jednak awansować szybciej.
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. Oficer personalny powinien opracowywać takie plany kariery, które są zgodne z potrzebami organizacji.
3. **Pomoc w rozwoju zawodowym** (szkolenia, staże itp.)
4. **Doradztwo**, mające na celu pomoc w rozwiązywaniu indywidualnych problemów, pojawiających na różnych etapach kariery.

Etapy procesu zarządzania karierami pracowników przedstawia rys. 12.

⁶¹ Ibidem, s. 149.



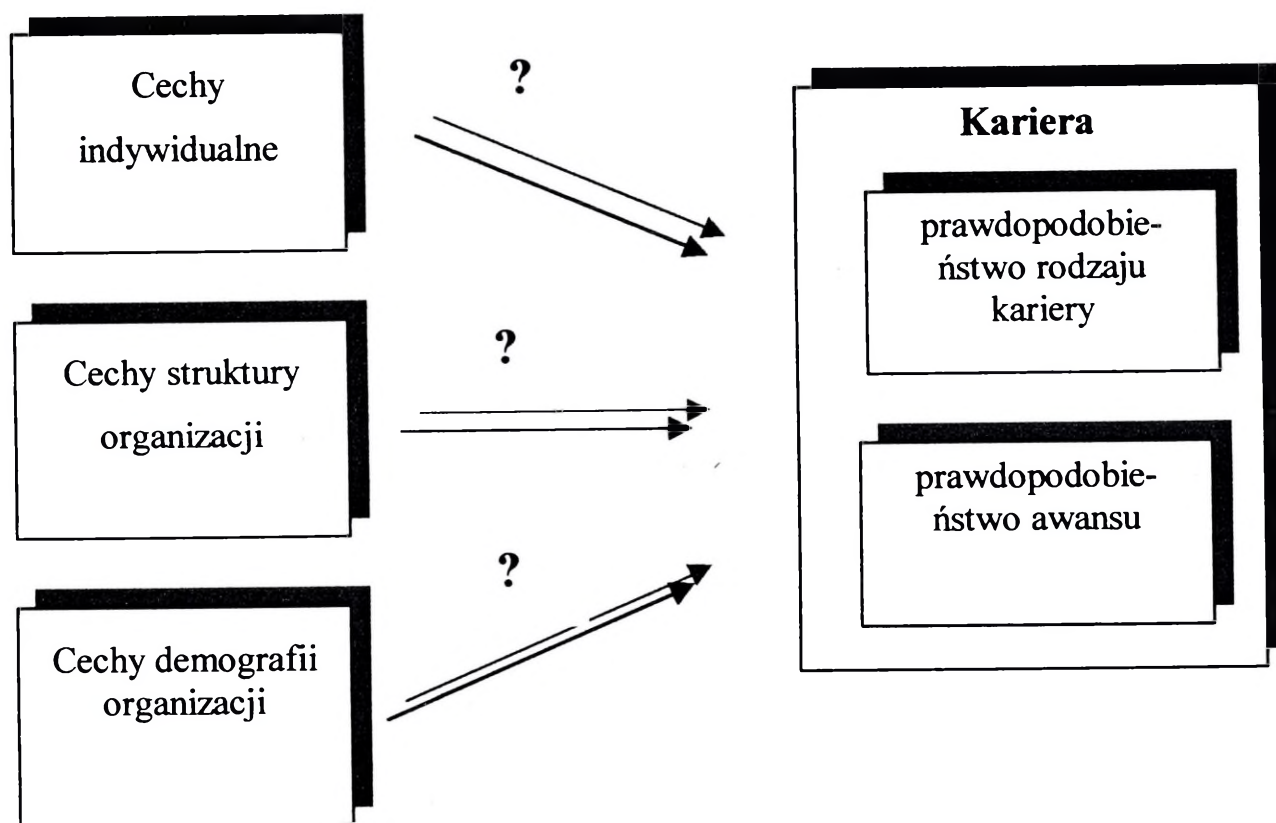
Rys. 12. Etapy procesu zarządzania karierami

Wszystkie elementy systemu zarządzania są z sobą powiązane. Należy je widzieć we wzajemnym kontekście i wykorzystać łącznie do realizacji celów organizacji. Plany karier powinny być zgodne ze zmianami w organizacji i z planami reorganizacji. Z jednej strony musimy mieć odpowiednich ludzi na nowe stanowiska, z drugiej zaś, jeśli jest to uzasadnione, można – dla szczególnie uzdolnionych, twórczych pracowników, o silnej potrzebie niezależności – utworzyć stanowiska samodzielne.

3.3. ORGANIZACJE A KARIERY KIEROWNICZE

Uwarunkowania karier kierowniczych (zawodowych) można rozpatrywać w dwóch wymiarach – organizacyjnym i osobistym. W pierwszym przypadku poszukuje się odpowiedzi na pytania: jaką politykę personalną preferują organizacje? Jak cechy organizacji wpływają na rozwój karier poszczególnych pracowników? Czy i jak organizacje wspomagają kariery pracowników? 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 własnych karier. Zasadne są więc pytania: jakie cechy osobiste, w tym kompetencje warunkują osiąganie karier? Jakie cechy osobiste różnicują rodzaj preferowanych karier?

Determinanty karier



Rys. 13. Model badań determinantów karier

Poznanie tych determinantów ma nie tylko walor poznawczy, ale ułatwia rekrutację i selekcję takich pracowników, którzy spełniają wymagania na danym stanowisku. Jest to ważne dlatego, że oficerowie, którzy pełnią obowiązki na

stanowisku zgodnym z oczekiwaniami i rzeczywistymi możliwościami, lepiej wykonuje 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.

W dalszej części podrozdziału skupiono się na pierwszym z wymienionych wymiarze – organizacyjnym. Działania organizacji w zakresie karier wynikają z założeń polityki personalnej, mniej lub bardziej świadomie prowadzonej przez kierownictwo organizacji. Opisując politykę personalną organizacji można posłużyć się jednym z dwóch modeli – modelem sita oraz modelem kapitału ludzkiego⁶².

Model sita zakłada, że:

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

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

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

Model kapitału ludzkiego zakłada:

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

Stąd też przyjmuje się do pracy osoby o harmonijnej osobowości, skłonne do samodoskonalenia i współpracy. kariera oparta jest o planowy rozwój potencjału pracowników. Organizacja dba więc o:

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

⁶² *Rozwój kompetencji...*, op. cit., s. 17–18.

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

Wymienione modele wpływają na przebieg ścieżek karier zawodowych oraz zakres wsparcia, jakie organizacja udziela jej członkom.

W organizacjach wojskowych w zasadzie przeważa model kapitału ludzkiego, wynikający z⁶³:

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

Efektom przyjęcia danej polityki personalnej, są różne podejścia do tworzenia planów karier pracowników. W praktyce organizacyjnej, jak wskazuje M. Kostera, wyróżnia się trzy takie podejścia⁶⁴:

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.
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.

Ostatnia z wymienionych podejść – „planowanie karier”, polega na łączeniu indywidualnych planów karier pracowników z planami firmy⁶⁵. Planowanie karier

⁶³ Ibidem, s. 18.

⁶⁴ M. Kostera, *op. cit.*, s. 523.

⁶⁵ Ibidem, s. 524.

wiąże pracowników z firmą, obniża koszty związane z rekrutacją i selekcją oraz nadmierną płynnością pracowników, ułatwia rozwój osobisty i zawodowy bez konieczności zmiany pracodawcy. Umacnia także kulturę organizacyjną i przyczynia się do ograniczenia destruktywnych konfliktów pomiędzy celami osobistymi i zawodowymi uczestników oraz ich zadaniami organizacyjnymi (wymaganiami ról organizacyjnych).

Planowanie karier realizują pracownicy działu personalnego przy ścisłej współpracy kierowników liniowych. Ich zadaniem jest identyfikacja celów profesjonalnych i motywacji poszczególnych pracowników oraz sporządzenie planów, łączących w najlepszy sposób cele osobiste pracowników i cele organizacji.

Ważną rolę spełniają kierownicy organizacji. Powinni oni, współpracując z pracownikiem komórki personalnej:

- określić ścieżki kariery w organizacji, ustalić warunki „pokonywania szczybli” i upowszechnić je;
- zaplanować kariery pracowników, poprzedzając plany diagnozą ich możliwości rozwoju, warunków od których kariera ta zależy;
- stworzyć pracownikowi możliwości doskonalenia zawodowego sprzyjające karierze.

Dlatego jest to ważne, gdyż motywacja i zaangażowanie pracowników są tym silniejsze, w im większym stopniu ich cele osobiste i zawodowe oraz zadania organizacyjne pokrywają się. Jeśli są rozbieżne lub przeciwstawne, następuje konflikt pomiędzy rolą organizacyjną a celami indywidualnymi, stąd też w nowoczesnie zarządzanych organizacjach kariera zawodowa jest wspólną sprawą pracowników i kierownictwa firmy.

Przykładowe sposoby wspomagania karier kierowniczych przez organizacje mogą być następujące⁶⁶:

1. Upowszechnianie informacji na temat możliwości awansu lub zmiany stanowisk. Badania pokazują, że w wielu organizacjach stan wiedzy na ten temat wśród pracowników jest bardzo niski i często jest to wiedza nieprawdziwa. Właściwa

⁶⁶ J. Szczupaczyński, op. cit., s. 153.

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 środków typu Assessment Center, do których kierowani są pracownicy, w celu diagnozowania ich możliwości zawodowych.
3. Organizowanie warsztatów poświęconych problematyce karier zawodowych, (dla pracowników rozpoczynających karierę, szczególnie uzdolnionych, przeżywających kryzys kariery itp.).
4. Okresowa rotacja stanowisk, mająca na celu poszerzenie doświadczeń zawodowych pracowników przygotowywanych do awansu i sprawdzenie ich umiejętności radzenia sobie w różnych środowiskach pracy i z różnymi zadaniami.
5. Szkolenie kadry kierowniczej w zakresie różnych aspektów zarządzania karierami.

3.4. KIEROWNICY A ICH KARIERY

Jak wspomniano, rolą organizacji jest wspomaganie pracowników w ich rozwoju zawodowym, a tym samym rozwoju karier poprzez usuwanie pojawiających się barier, ale odpowiedzialność za wyniki tego rozwoju ponosi przede wszystkim officer. Jak zauważył P. Drucker: „Rozwój jest zawsze rozwojem osobistym. Nie ma nic bardziej absurdalnego niż założenie, że to firma odpowiada za rozwój człowieka. Odpowiedzialność tę ponosi każdy indywidualnie, w zależności od swoich zdolności i wysiłku”⁶⁷.

Poszukując uwarunkowań karier należy zwrócić uwagę, na to, że kariery zależą od:

- preferencji osobistych
- działań jakie podejmują kierownicy, aby osiągnąć określony poziom kariery.

Preferencje osobiste wpływają na **wybór rodzaju karier** – kierowniczych, specjalistycznych itp. Natomiast działania pracowników wpływają na tempo

⁶⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, s. 474.

awansowania w organizacji (poziome i pionowe). Tymi działaniami mogą być: podwyższanie umiejętności, dobre wykonywanie obowiązków, poszukiwanie wpływów itp.

W dalszej części pokrótce zostaną przedstawione uwarunkowania karier w oparciu o powyżej przedstawioną klasyfikację.

Wybór rodzaju kariery i związanego z tym wyborem kierunku kształcenia przez osobę jest najłatwiejszy wówczas, gdy dana osoba już w dzieciństwie ujawnia szczególny talent w określonym kierunku. Jednak trafne rozpoznanie czyichś nieprzeciętnych możliwości w pracy polegającej na kierowaniu ludźmi przychodzi zwykle znacznie później niż odkrycie uzdolnień specjalnych dziedzinie chemii, historii itp. Tu bowiem o postępach i sukcesach decyduje praktyka⁶⁸.

U podstaw decyzji pracowników o wyborze określonej ścieżki kariery zawodowej znajduje się również postrzeganie kariery jako wartości autotelicznej lub jako drogi do zaspokajania określonych potrzeb (rys. 14).

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

Źródło: opracowanie na podstawie A. Pocztowski, op. cit., s. 251.

Rys. 14. Przykładowy układ celów kariery zawodowej dla dowódcy kompani

Wybór kariery zależy więc także od oczekiwań, jakie związane są z karierami, np: zwiększenie możliwości własnego rozwoju, uzyskanie większej władzy, prestiżu, dochodów, odpowiedzialności, zwiększenie samodzielności, wykonywanie pracy bardziej interesującej niż inne.

⁶⁸ Z. Pietrański, op. cit., s. 183.

E. Schein, poszukując przyczyn kierunków karier u wybranych osób, dokonał analizy motywów zmian kolejnych miejsc i rodzajów pracy, wykorzystywania lub odrzucania otwierających się możliwości awansu itp. Stwierdził on, że kierunek kariery wynika ze zróżnicowania właściwości indywidualnych ludzi – **trwałych ukierunkowań** Według E. Scheina u podstaw karier zawodowych mogą leżeć⁶⁹:

1. **Ukierunkowanie na zarządzanie.** Celem zawodowym staje się wówczas np. zdobycie nowych doświadczeń w zakresie zarządzania, rozwinięcie zdolności i umiejętności kierowania ludźmi, przywództwa, podejmowania decyzji, zwiększanie zakresu władzy, dążenie do sukcesu finansowego. Jednostka o tym ukierunkowaniu wyróżnia się:

- kompetencją interpersonalną, czyli posiada umiejętności przewodzenia, nadzorowania, manipulowania ludźmi, kierowania ich działań 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 takim kompleksie właściwości szuka kariery kierowniczej i dobrze się czuje, mogąc działać w roli szefa, organizatora.

2. **Ukierunkowanie techniczno (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 szefa, nadal pociąga ją profesjonalna, a nie organizacyjna strona pracy.

3. **Ukierunkowanie na bezpieczeństwo.** Osoba taka kieruje się przede wszystkim potrzebą bezpieczeństwa i stabilizacji oraz umocnienia własnej pozycji w organizacji. Zwykle trzyma się przez całe życie jednej organizacji. Nie opuszcza jej dla sprawdzenia swych możliwości i szans gdzie indziej, lecz w wyniku tego

⁶⁹ Za Z. Pietraśkim, op. cit., s. 186–187 oraz M. Kostera, op. cit., s. 525.

płaci za poczucia bezpieczeństwa rezygnacją z nowych doświadczeń i szans. Nie robi też wielkiej kariery kierowniczej w swej organizacji, kierowanie bowiem wymaga podejmowanie ryzyka, którego nie znosi. Głównym motorem działania jest w tym przypadku emocjonalny związek z organizacją, poczucie lojalności.

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, organizacji i różnych jej podsystemach, dostrzegają problemy i rozwiązują je, dążą do wprowadzenia zmian, innowacji itd. Są zwykle mobilne i pozytywnie nastawione do rotacji jako drogi podwyższania kwalifikacji oraz do awansu poziomego. Większość z nich satysfakcjonuje stanowisko sztabowe 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 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 pracy⁷⁰. Istotna różnica między nimi polega na tym, że ludzie nastawieni twórczo są zdecydowanie przejęci i zaabsorbowani jakimś dziełem lub przedsięwzięciem. Natomiast „poszukiwacze autonomii” nie żywią takich pasji. Zabiegają oni przede wszystkim o swobodę i możliwość polegania na sobie.

E. Schein, stwierdził, także że istnieje pewne podobieństwo synów do ojców w każdej z powyższych tych grup⁷¹. Ojcowie osób ukierunkowanych technicznie byli na ogół bardziej wykształceni i zróżnicowani zawodowo niż ojcowie absolwentów odnoszących sukcesy w zarządzaniu. Ojcowie tych ostatnich byli lepsi od ojców grupy poprzedniej w robieniu interesów i karier kierowniczych.

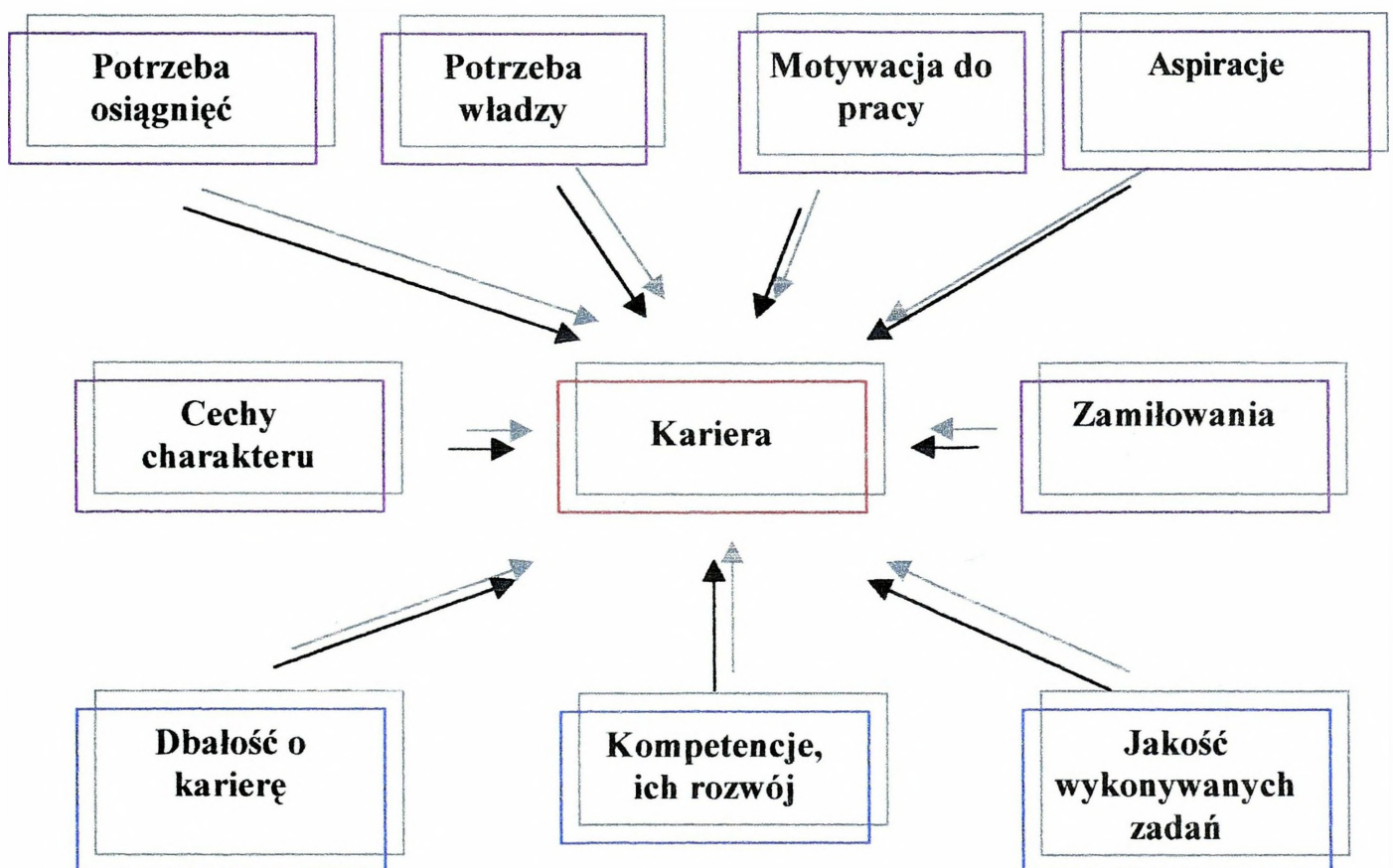
Istnieją poglądy, że idealna kariera polega na dostrajaniu osobistych preferencji zawodowych do charakteru zadań, wymagań i wartości określonego środowiska

⁷⁰ Pietrasieński, op. cit., s. 189.

⁷¹ Ibidem, s. 190.

pracy⁷².

Pracownicy wchodzący na drogę kariery charakteryzują się przede wszystkim wysoką motywacją osiągnąć, odpowiedzialnością, silną potrzebą samorealizacji i umiejętnością radzenia sobie z trudnymi problemami⁷³. Potrzeba osiągnąć na niższych szczeblach jest jednym z warunków powodzenia. Jednak w miarę przesuwania się ku szczytom hierarchii organizacyjnej większe szansę zyskują ludzie powodowani potrzebą władzy. Wynika to stąd, że kierownik opanowany wyłącznie potrzebą osiągnąć 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 stanowiska najwyższe. Czynniki determinujące kariery kierownicze przedstawiono na rys. 15.



Rys. 15. Czynniki determinujące kariery kierownicze

⁷² Cz. Nosal, op. cit., s. 69

⁷³ J. E. Karney, *Człowiek i praca*, Warszawa 1999, s. 150.

Kariera, jak wspomniano, zależy nie tylko od preferencji kierowników, ale również od działań, jakie podejmują, aby realizować karierę. Kierownicy dbający o rozwój własne kariery są bowiem bardziej aktywni od przeciętnych pracowników, więcej sił i czasu poświęcają pracy zawodowej. Czasem przejawiają bezwzględność, wyższy niż inni poziom agresywności, zdolności twórcze.

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 staraniom⁷⁴.

Oficer, który chce wpływać na własną karierę zawodową powinien:

- komunikować przełożonym i osobom wpływowym chęć awansowania,
- komunikować przełożonym wizerunek pracy, którą chce on wykonywać, m. in. zawody, stanowiska pracy, warunki pracy,
- kształtować pozytywny wizerunek samego siebie – obejmujący wartości, zainteresowania, aspiracje, poziom kompetencji, styl życia,
- ustalać i wybierać realistyczną drogę kariery,
- zapewniać sobie informacje zwrotne na temat postrzegania jego działań przez przełożonych i kolegów w celu ewentualnej modyfikacji działania,
- radzić się przełożonych i starszych kolegów, zyskiwać ich życzliwość i uznanie,
- obserwować te zachowania, które w organizacji są nagradzane i prowadzi do kariery.

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

3.5. ROZWÓJ KOMPETENCJI KIEROWNICZYCH A ROZWÓJ KARIER

Z dotychczasowych rozważań wynika, że wiedza o kompetencjach i związanych z nimi mechanizmach ma ważne znaczenie najpierw w procesie doboru

⁷⁴ Z. Pietrański, op. cit., s. 196.

kadr, 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 działania⁷⁵.”

Poziom kompetencji powinien stanowić zasadniczy czynnik decydujący o kierunku i tempie kariery zawodowej⁷⁶. Tak jednak w praktyce raczej się nie dzieje, gdyż, jak zauważa Cz. Nosal⁷⁷, nie istnieje bezpośredni związek między rodzajem i tempem kariery zawodowej a posiadanym doświadczeniem, motywacjami, kompetencjami kierowniczymi, a także kompetencjami umysłowymi ludzi (zał. 6). Znane dowcipne prawo sformułowane kiedyś przez Petera głosi: „pracownik awansuje w organizacji, aby osiągnąć swój szczybel niekompetencji”. Niestety prawo to czasem ma pokrycie w rzeczywistości.

Jeszcze raz zwraca się uwagę, że:

Awansowanie w organizacji, która nie stosuje solidnych miar kompetencji umysłowych czy osobowościowych wcześniej czy później powoduje wykraczanie poza granicę kompetencji⁷⁸.

Również intencją twórców rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej w sprawie służby wojskowej żołnierzy zawodowych⁷⁹ było to, aby wyznaczano żołnierzy zawodowych na stanowiska służbowe uwzględniając kwalifikacje wymagane na danym stanowisku i kwalifikacje posiadane przez żołnierza (oraz opinie służbową i stan zdrowia).

Skoro pożądane jest, aby istniał związek pomiędzy kompetencjami i karierami (rys. 16), muszą być podjęte dwa rodzaje działań. Po pierwsze organizacja musi stworzyć mechanizmy awansowania w oparciu o to kryterium, a po drugie organizacja i sami zainteresowani powinna zadbać o rozwój kompetencji. Pierwsze działania

⁷⁵ Cz. Nosal, op. cit., s. 77.

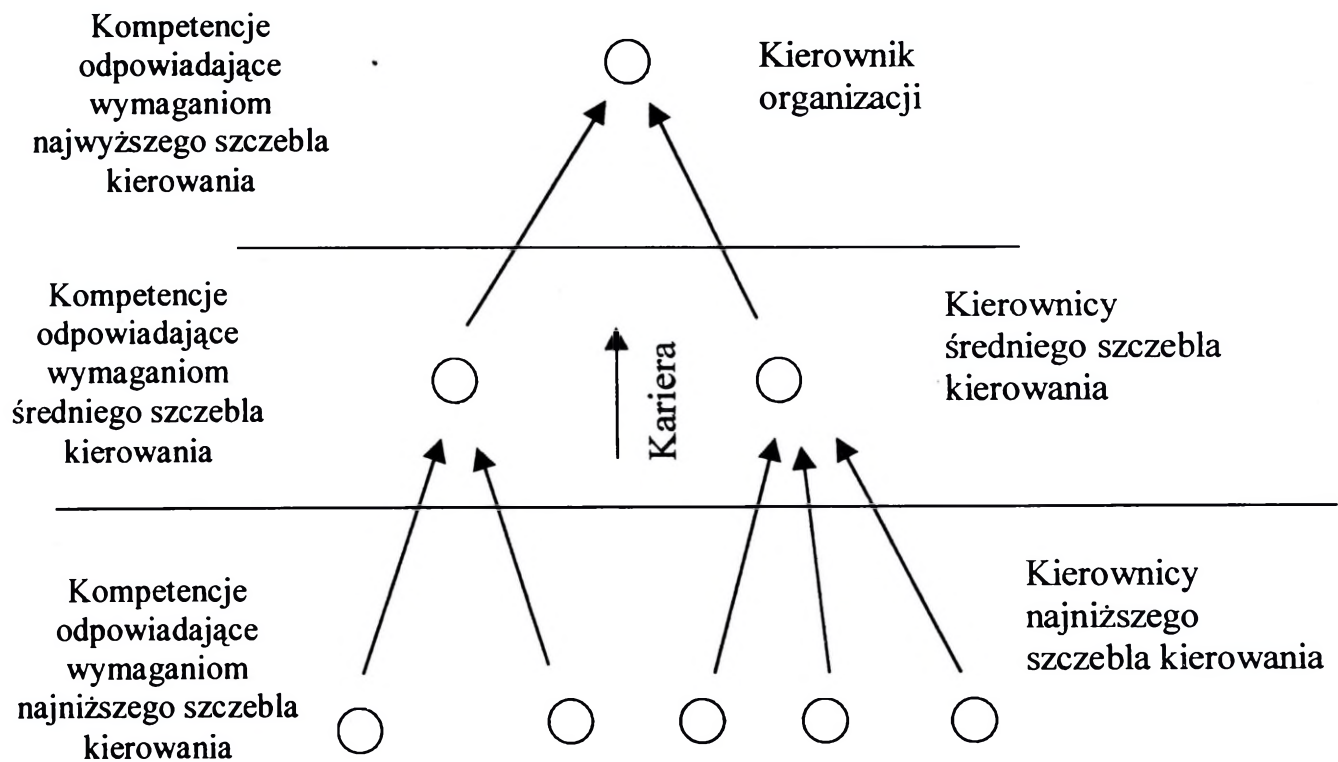
⁷⁶ Ibidem, s. 89

⁷⁷ Ibidem, s. 77.

⁷⁸ Ibidem, s. 95

⁷⁹ Dz. U. RP nr 7 z dn. 28.01.1997, par. 40.1.

zostały omówione w rozdziale 5., stąd też tu zarysowano drugą problematykę.



Rys. 16. Kariera pionowa w oparciu o kompetencje kierownicze

Rozwojowi człowieka dorosłego sprzyjają następujące przymioty, które w miarę potrzeby mogą i powinny stanowić przedmiot specjalnego kształcenia i samokształcenia⁸⁰:

1. W sferze motywacji i dążeń życiowych:

- ambitne cele,
- potrzeba osiągnięć,
- samosteroowność zawodowa, czyli wykonywanie pracy wymagającej samodzielności i podejmowania osobiście ważnych decyzji,
- zainteresowanie sprawami ludzi i świata,
- gotowość uczenia się od każdego.

2. W strukturze osobowości:

- pozytywna samoocena, akceptacja siebie i innych w przeciwieństwie do neurotycznej lęklivosti i koncentracji w sytuacjach trudnych na sobie

⁸⁰ Z. Pietrsiński, op. cit., s. 206–207.

i spodziewanych niepowodzeniach.

- autonomia, niezależność,
- wysokie poczucie kontroli wewnętrznej.

3. W strukturze umysłu i zdolności:

- inteligencja,
- dobra pamięć,
- wydatne zdolności specjalne,
- otwartość na nową wiedzę, tolerowanie dysonansu poznawczego (niezgodności nowej wiedzy z dotychczasową),
- brak dogmatyzmu, sceptyczny stosunek do własnej wiedzy, będący jednym z przejawów mądrości.

4. W sferze aktywności intelektualnej:

- refleksja nad otoczeniem. zachowaniem ludzi, przyczynami obserwowanych zdarzeń,
- autorefleksja, czyli refleksja skierowana specjalnie na własne działania i przeżycia, będąca jednym z warunków czerpania nauki z osobistych doświadczeń.

Pomimo powyższych determinantów niezbędny jest, wspomagany przez organizację, planowy rozwój kompetencji. Przełożeni, ustalając **program rozwoju kompetencji**, powinni:

- dokonać analizy obecnych i przyszłych potrzeb kadry kierowniczej (wynikających z zadań wykonywanych na konkretnych stanowiskach oraz indywidualnych preferencji kierowników),
- 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,
- określić procedury oceny efektywności rozwoju kompetencji.

Opracowanie indywidualnych koncepcji rozwoju zawodowego wymaga również samooceny i refleksji pracowników celem opracowania osobistych planów własnego rozwoju zawodowego na podstawie których można również podejmować

decyzje dotyczące przebiegu kariery kolejnych etapów 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.

Główne etapy rozwoju **kadry kierowniczej**, według M. Armstronga⁸¹, są następujące:

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

Realizacja założonego rozwoju kompetencji wymaga doboru jednej lub kilku **form rozwoju**⁸². Do nich zalicza się:

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

Rozwój kompetencji kierowniczych oficerów uwarunkowane jest dwoma

⁸¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 470.

⁸² Ibidem, s. 477.

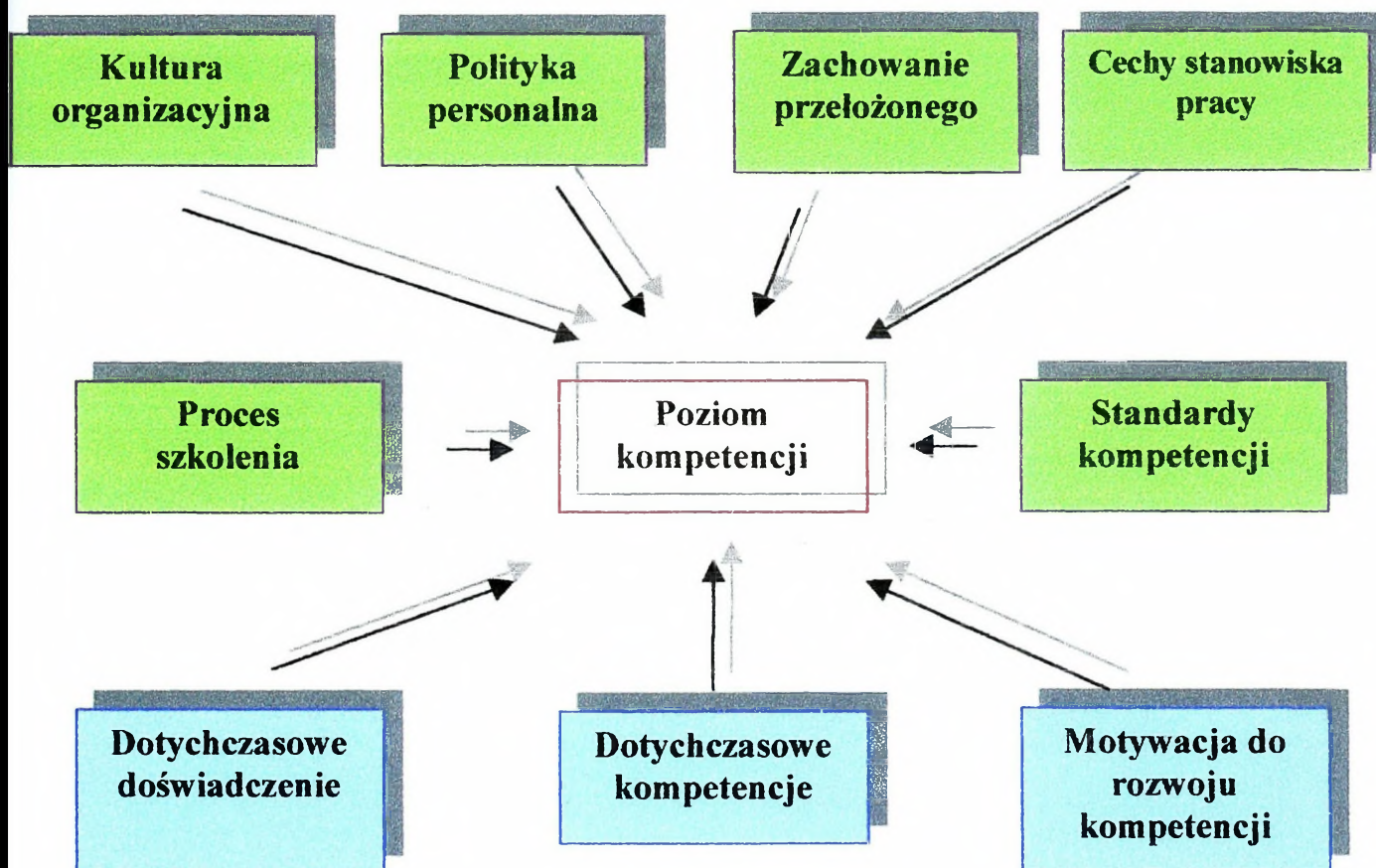
podstawowymi grupami czynników (rys. 17):

- 1) związanymi z organizacją, zależnymi od niej,
- 2) związanymi z indywidualnymi właściwościami oficera⁸³.

Do pierwszej grupy czynników zaliczono: kulturę organizacyjną, politykę personalną organizacji, cechy stanowiska pracy (rodzaj zadań, zakres obowiązków, uprawnień) i wynikające stąd standardy kompetencji, zachowania przełożonego oraz jakość realizacji procesu doskonalenia zawodowego.

Do drugiej grupy czynników zaliczono uzyskane przez kierowników doświadczenie, dotychczasowe kompetencje oraz motywacje do rozwoju kompetencji.

Natomiast zwolennicy teorii jednego czynnika ogólnego wskazują że najważniejsza, stronie czynników umysłowych, jest inteligencja (choć, nie pomijają innych determinant kompetencji, np. motywacji, emocji, zainteresowań)⁸⁴.



Źródło: *Rozwój kompetencji ...*, op., cit., s. 22.

Rys. 17. Podstawowe uwarunkowania rozwoju kompetencji

⁸³ *Rozwój kompetencji...op. cit.*, s. 22.

⁸⁴ Cz. Nosal, op. cit., 82.

Rolę wymienionych czynników przedstawiono w jednym z poprzednich opracowań⁸⁵, stąd też rezygnując z ich opisu, ograniczono się do uwydatnienia faktu, że za rozwój kompetencji kierowniczych odpowiada zarówno instytucja, jak i każdy oficer z osobna. Oficer musi nauczyć się samodzielności podczas wykonywania codziennych zadań, ale zarówno instytucja, jak i przełożeni mogą mu w tym pomóc, zachęcając go, dając mu wskazówki i odpowiednie możliwości. Jak twierdzi McGregor, menedżerem trzeba zostać – nie można się nim urodzić, nie można go też stworzyć⁸⁶.

Poruszana tu problematyka rozwoju kompetencji i oparcia o nie 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 oficera kadrowego w rozwoju kompetencji zawodowych, kompetencji kierowniczych kadry. Potrzeba również zmiany świadomości, uzupełnienia wiedzy wymienionych osób w zakresie rozwoju kompetencji kierowniczych.

⁸⁵ Rozwój kompetencji... op. cit., s. 22-28.

⁸⁶ Ibidem.

4. UWARUNKOWANIA KARIER KIEROWNICZYCH – WYNIKI BADAŃ

4.1. OCZEKIWANIA OFICERÓW W ZAKRESIE REALIZACJI KARIER ZAWODOWYCH

Zadowolenie z poziomu osiągniętego stanowiska może być wskaźnikiem satysfakcji z pracy i wpływać pozytywnie na postawy wobec oficerów pracy oraz jakość wykonywanych zadań. Z drugiej strony brak takiego zadowolenia nie świadczy automatycznie o braku satysfakcji, lecz o tym, że oficer nie osiągnął jeszcze stanowiska wynikającego z jego aspiracji. Pożądane jednak jest, aby oficerowie młodszy wiekiem chcieli nadal rozwijać się i dążyć do uzyskiwania kolejnych stanowisk. Wyniki rozkładu zadowolenia z aktualnie osiągniętego stanowiska służbowego przedstawia tabela 11.

Tabela 11

Zadowolenie z osiągniętej kariery (stanowiska służbowego)

Lp.	Zadowolenie	Liczebność	%
1.	Zdecydowanie nie	13	8,1
2.	Raczej nie	19	18,1
3.	Trudno powiedzieć	28	17,5
4.	Raczej tak	69	43,1
5.	Zdecydowanie tak	21	13,1

Z przedstawionych danych wynika, że 56,2% oficerów wyraża zadowolenie z osiągniętego stanowiska, a 26,2% deklaruje brak zadowolenia. Nasuwa się pytanie, czy brak zadowolenia wynika z wysokich aspiracji zawodowych i chęci osiągania wysokich stanowisk? Czy poczucie zadowolenia świadczy o mniejszym poziomie tych aspiracji?

Jak wspomniano karierę należy rozpatrywać również w wymiarze subiektywnym. Wynika to z 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, zadano oficerom pytanie dotyczące tej problematyki. Wyniki umieszczono w tabeli 12 oraz na rysunkach 18, 19.

Tabela 12

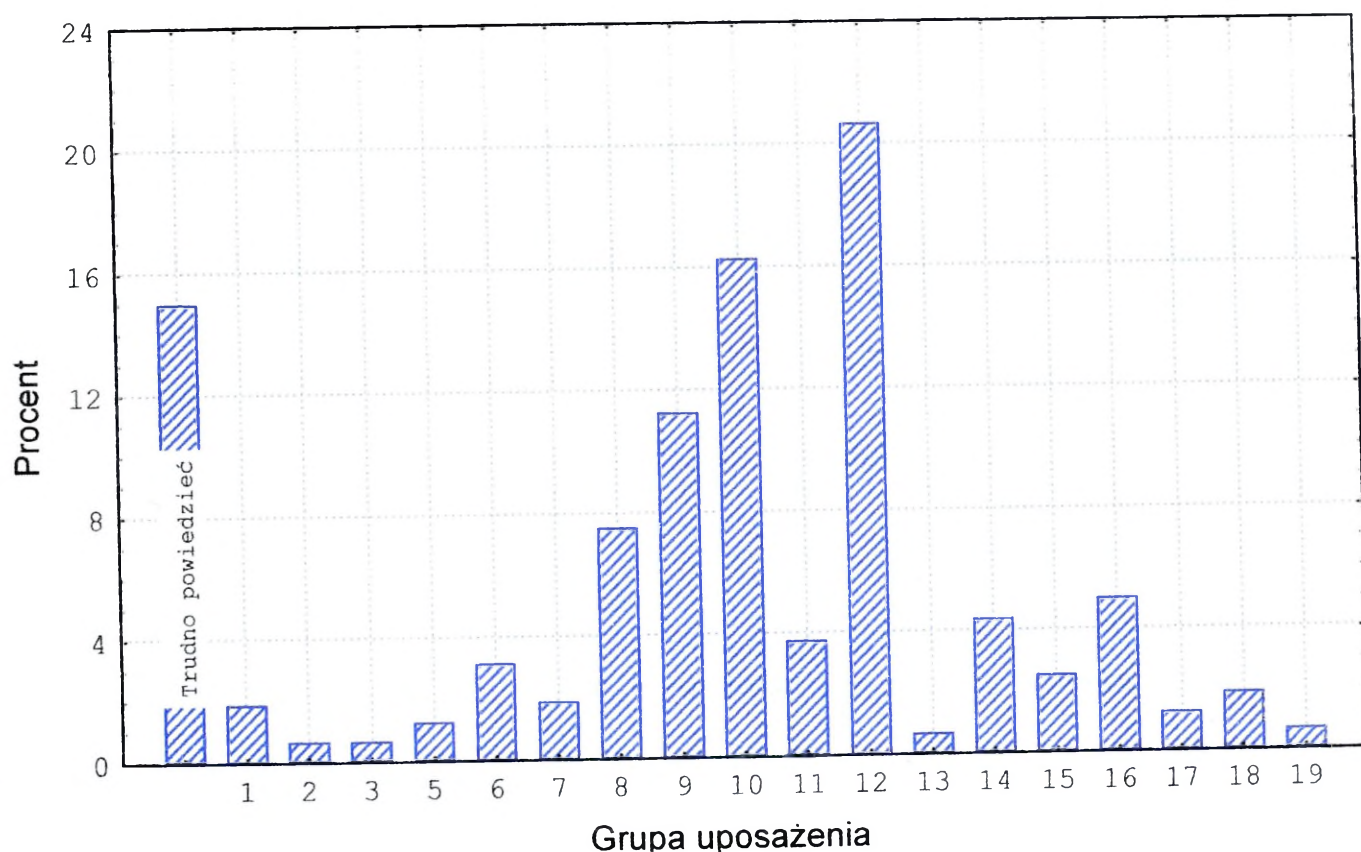
Oczekiwania poziomu karier przez oficerów

Grupa uposażenia	Rozkład wyborów grup uposażenia w %		
	Poziom sukcesu w karierze	Poziom satysfakcjonujący w przeciągu 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

Z tabeli 12 wynika, że dla znacznej grupy oficerów (59,3%) kariera w wojsku rozumiana jest jako osiągnięcie grupy uposażenia w przedziale u-8 – u-12. Najczęściej z karierą kojarzone są stanowiska z przypisanymi grupami u-12, u-10, u-9. W ciągu najbliższych trzech lat większość oficerów (59,9%) pragnie uzyskać stanowiska o grupie etatowej w przedziale u-13 – u-17. Najczęściej wskazywano grupy u-14, u-15, u-16, czyli te, które odpowiadają stanowisku dowódcy batalionu, zastępcy dowódcy pułku (brygady).

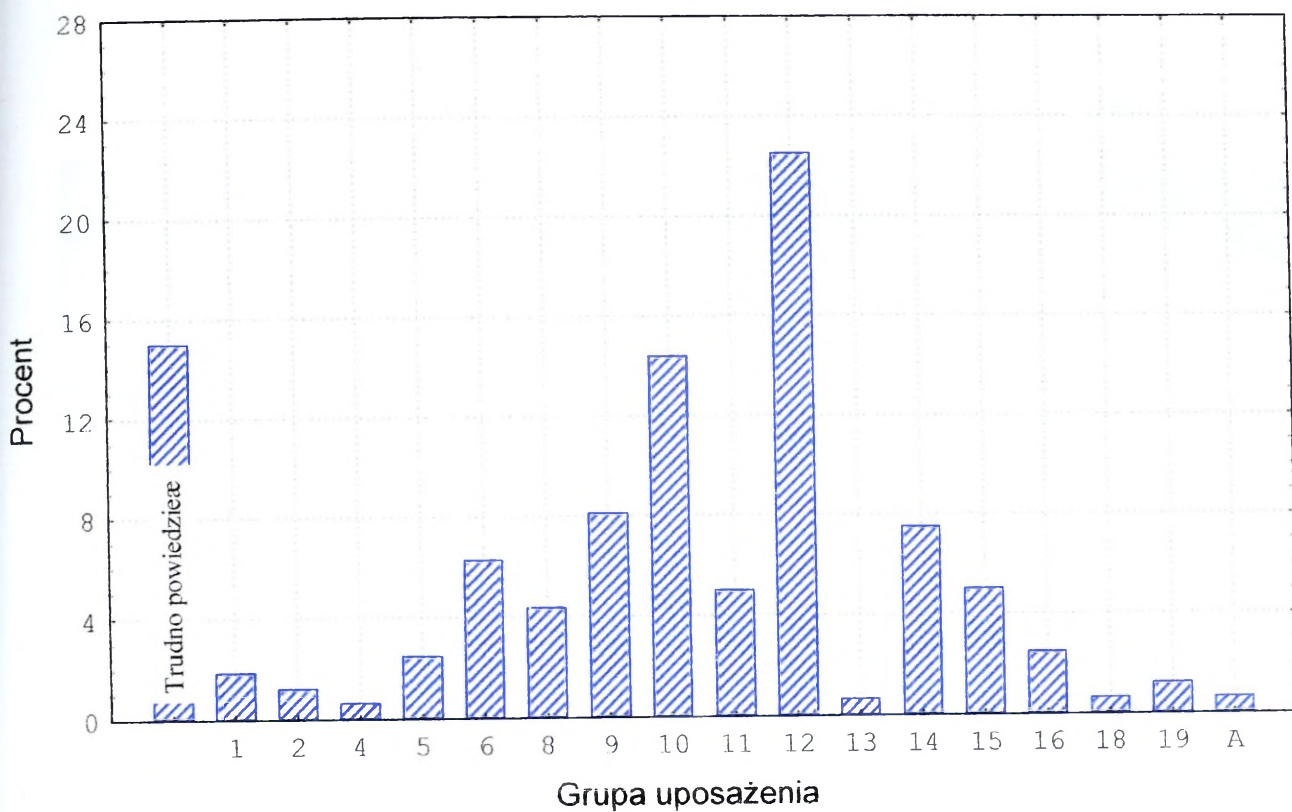
Natomiast docelowo większość badanych oficerów (54,4%), będzie usatysfakcjonowana przebiegiem kariery, jeśli awansuje na stanowiska określone grupami z przedziału u-8–u-12. Odpowiada to stanowiskom takim, jak: dowódca pułku, dowódca brygady.

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.



Rys. 18. Grupa uposażenia jako miara sukcesu w karierze oficera w siłach zbrojnych

Badani oficerowie oczekują, że w ciągu najbliższych trzech lat zmienią stanowiska na wyższe hierarchicznie (tab. 13): kierownicze – 53,1%, specjalistyczne – 36,2%. Oznacza to, że oficerowie chcą uzyskiwać nowe stanowiska i świadczy to o dążeniu kadry do realizacji swoich zawodowych planów dotyczących karier.



Rys. 19. Grupa uposażenia jako oczekiwany sukces w karierze badanych oficerów

Tabela 13

Oczekiwania zmiany stanowiska w przeciągu trzech lat

Lp.	Oczekiwania	Liczebność	%
1.	Tak, na stanowisko wyższe – kierownicze	85	53,1
2.	Tak, na stanowisko wyższe – specjalistyczne	58	36,2
3.	Tak, ale hierarchicznie równorzędne stanowisko	4	2,5
4.	Nie	13	8,1

Liczba zmian stanowisk pracy przez oficerów jest jednym ze wskaźników obiektywnego wymiaru kariery. Większość oficerów (86,9%) służy w wojsku nie dłużej niż 10 lat (tab. 14), jednak ponad połowa z nich zmieniła stanowisko pracy trzy razy (29,5%) lub cztery i więcej razy (29,5%). Świadczy to o dużej mobilności oficerów, wynikłej z potrzeby służby wojskowej lub ich indywidualnych starań.

Tabela 14

Liczba zmian stanowisk służbowych przez oficerów

Lp.	Liczba zmian	Liczebność	%
1.	Raz	23	14,7
2.	Dwukrotnie	42	26,9
3.	Trzykrotnie	46	29,5
4.	Cztery lub więcej razy	45	28,9

4.2. RODZAJE KARIER PREFEROWANYCH PRZEZ OFICERÓW

Z analizy literatury przedmiotu wynika, iż pracownicy wiążą z karierą zawodową różne oczekiwania, takie jak:

- zwiększenie możliwości własnego rozwoju,
- uzyskanie większej władzy, prestiżu,
- uzyskanie większych dochodów,
- zwiększenie odpowiedzialności i samodzielności,
- wykonywanie pracy bardziej interesującej niż inne⁸⁷.

Wynikają stąd zróżnicowane orientacje pracowników wobec kariery zawodowej, które można podzielić na pięć grup – osób:

- dążących przez karierę zawodową do awansu w hierarchii stanowisk pracy,
- zorientowanych na utrzymanie osiągniętych już pozycji w hierarchii organizacyjnej,
- preferujących model kariery zawodowej umożliwiający im wykonywanie pracy o kreatywnych treściach,
- zorientowanych przede wszystkim na wykorzystanie własnych umiejętności,
- preferujących w pierwszej kolejności swobodę i samodzielność w wykonywaniu pracy.

⁸⁷ A. Poczowski, op. cit., s. 251.

Pracowników każdej z wymienionych orientacji można podzielić dodatkowo na dwie grupy, tj. grupę profesjonalistów oraz grupę instytucjonalistów (preferujących karierę w ramach jednej organizacji).

Poznanie oczekiwań, potrzeb oficerów dotyczących rodzajów karier, orientacji wobec karier, umożliwia dopasowywanie tych oczekiwań przy opracowywaniu planów karier. Oczekiwania te są wyrazem samooceny własnych kompetencji zawodowych, motywacji, wiary w siebie, stąd też ich uwzględnianie umożliwia lepsze gospodarowanie potencjałem oficerów. Powinny więc być brane pod uwagę zarówno przez przełożonych w jednostkach wojskowych, jak i oficerów kadrowych skierujących absolwentów AON i innych uczelni do pełnienia służby.

Z tabeli 15 wynika, że wbrew potocznej opinii, tylko 45,6% oficerów preferuje kierowniczy typ kariery, a aż 36,2% oczekuje kariery specjalisty. Stosunkowo duża grupa osób 18,1% nie zadeklarowała jednoznacznie typu preferowanej kariery.

Tabela 15

Preferencje drogi kariery

Lp.	Droga kariery	Liczebność	%
1.	Osiąganie kolejnych wyższych stanowisk typowo dowódczych (d-ca pododdziału, oddziału, związku taktycznego)	73	45,6
2.	Osiąganie kolejnych wyższych stanowisk specjalistycznych (specjalista, oficer dowództwa, inżynier, nauczyciel)	58	36,2
3.	Trudno mi powiedzieć	29	18,1

W tabeli 16 przedstawiono rozkład wyników dotyczących orientacji oficerów wobec kariery, których wskaźnikiem jest preferowanie określonego stanowiska pracy. Ludzie mogą jednocześnie kierować się kilkoma orientacjami wobec karier, stąd też oficerowie mogli wybrać kilka odpowiedzi. Na podstawie wyborów odpowiedzi można sadzić, że:

- 34,6% oficerów dąży przez karierę zawodową do awansu w hierarchii stanowisk pracy,
- 46,% oficerów dąży do utrzymanie miejsca pracy, zapewnienia poczucia bezpieczeństwa,
- 15,6% oficerów preferuje karierę zawodową umożliwiającą im wykonywanie pracy o kreatywnych treściach,
- 40,0% oficerów chce wykorzystywać przede wszystkim swoje kwalifikacje,
- 41,2% oficerów preferuje swobodę i samodzielność w wykonywaniu pracy.

Tabela 16

Preferowane przez oficerów stanowiska służbowe

Lp.	Stanowiska służbowe	Liczebność	%
1.	Umożliwiające osiągnięcie awansów na wyższe stanowiska służbowe	55	34,6
2.	Zapewniające pracę przez dłuższy okres czasu	74	46,2
3.	Umożliwiające tworzenie nowych koncepcji, projektów, planowanie zmian	25	15,6
4.	Umożliwiające wykorzystanie posiadanych przeze mnie umiejętności fachowych	64	40,0
5.	Zapewniające dużą swobodę i samodzielność działań	66	41,2

W tabeli 17 przedstawiono macierz współczynników korelacji wyborów orientacji wobec karier oficerów. Wynika z niej, że wybory orientacji P3 (tworzenie nowych koncepcji, projektów, planowanie zmian) wysoko korelują z wyborami orientacji P1, P4, P5. Oznacza to, że oficerowie kierując się jedną z tych trzech orientacji, pragną jednocześnie mieć dużą swobodę wykonywania zadań. Szczególnie wysoko korelują zmienne P3 i P5 – $r = 0,56$, co świadczy o powiązaniu tych dwóch orientacji.

Tabela 17

Macierz współczynników korelacji wyborów orientacji karier

Nr. pytań	P1	P2	P3	P4	P5
P1	1,00	,23	,45	,35	,35
P2	,23	1,00	,32	,36	,18
P3	,45	,32	1,00	,47	,56
P4	,35	,36	,47	1,00	,38
P5	,35	,18	,56	,38	1,00

Legenda:

1. Wszystkie współczynniki są statystycznie istotne.
2. Opis nr. pytań jest następujący:
 - P1 – Umożliwiający osiągnięcie awansów na wyższe stanowiska służbowe
 - P2 – Zapewniający pracę przez dłuższy okres czasu
 - P3 – Umożliwiający tworzenie nowych koncepcji, projektów, planowanie zmian
 - P4 – Umożliwiający wykorzystanie posiadanych przez mnie umiejętności fachowych
 - P5 – Zapewniający dużą swobodę i samodzielność działań

4.3. PRZYCZYNY KARIER OFICERÓW

Cele karier oficerów, ustalone mniej lub bardziej świadomie, jak już wskazywano, mogą być, między innymi, instrumentalne bądź autoteliczne. Wyniki prezentowane w tabeli 18 wskazują na rozproszenie deklaracji celów karier przez oficerów. 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, wynikłego z restrukturyzacji sił 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 tylko 33,7% oficerów. Przymuszczalnie 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.

Tabela 18

Cele autoteliczne i instrumentalne kariery zawodowej

Lp.	Cele karier	Liczebność	%
1.	Zdecydowanie możliwość wykonywania ciekawego zawodu i uzyskiwania uznania u podwładnych i kolegów	29	18,1
2.	W większym stopniu możliwość wykonywania ciekawego zawodu i uzyskiwania uznania u podwładnych i kolegów	25	15,6
3.	Trudno mi powiedzieć	34	21,2
4.	W większym stopniu możliwość zabezpieczenia bytu rodzinie, uzyskania emerytury	46	28,7
5.	Zdecydowanie możliwość zabezpieczenia bytu rodzinie, uzyskania emerytury	26	16,2

Z wyników badań przedstawionych w podrozdziale 4.1 wynika, że oficerowie chcą awansować, pragną uzyskać stanowiska o grupach uposażenia z przedziału u-14–u-16. Jednak ważne jest również określenie przyczyn karier oficerów. Wyniki badań w tym zakresie przedstawiono w tabeli 19 oraz na rys. 20. Na ich podstawie można stwierdzić, że najczęściej wybierany był motyw związany z uposażeniem (69,4%), stopniem wojskowym (51,9%) oraz możliwością nabywania nowych umiejętności (51,2%). Rzadko były wybierane motywy związane z chęcią zmiany garnizonu oraz stanowiskiem pracy – atmosferą pracy oraz zbyt dużą liczbą. Cieszyć może 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).

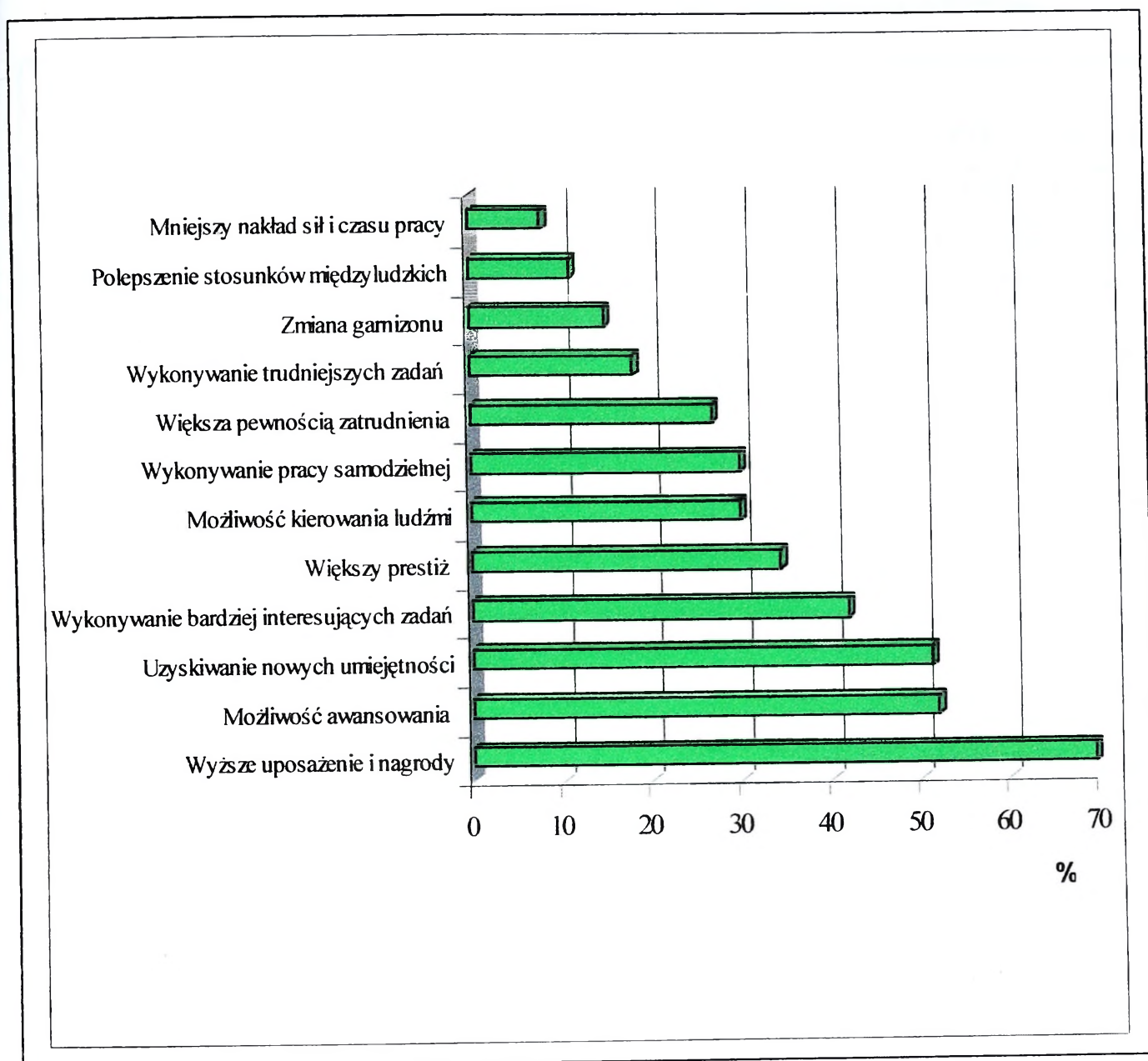
Motywy karier oficerów

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 pewnością zatrudnienia, stałości 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

W pytaniu otwartym oficerowie mogli wskazać jeszcze inne motywy, niż te które umieszczono w tabeli 19. Najczęściej wymieniano (zał.7):

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

Na uwagę zasługuje wypowiedź: *Być przydatnym w WP – móc coś zrobić, wnieść coś, co mogłoby spowodować, że ogład wojska i bycie w nim nabierze lepszej jakości.*



Rys. 20. Motywy karier oficerów

W tabeli 20 przedstawiono macierz współczynników korelacji pomiędzy wyborami motywów przez oficerów. Na podstawie analizy tych wyników sformułowano następujące wnioski:

- istnieje dodatnia, statystycznie istotna, zależność pomiędzy wyborem motywu P1 – *wykonywanie bardziej interesujących zadań* a wyborami motywów P2 – *wykonywaniem trudniejszych zadań*, P3 – *nabywanie nowych umiejętności*, P5 – *możliwość sprawdzania się w sytuacjach kierowania ludźmi* i P8 – *większa możliwość awansowania na wyższy stopień*;

Tabela 20

Macierz współczynników korelacji motywów karier oficerów

Nr pyt.	Numery pytań											
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
P1	1,000	,226	,194	-,057	,191	,133	,042	,260	,136	-,108	-,113	,019
	p= --	p=,004	p=,014	p=,471	p=,016	p=,095	p=,600	p=,001	p=,088	p=,173	p=,154	p=,816
P2	,226	1,000	,199	-,102	,329	,104	-,110	,129	,152	-,061	-,140	-,014
	p=,004	p= --	p=,012	p=,198	p=,000	p=,193	p=,167	p=,105	p=,055	p=,441	p=,078	p=,866
P3	,194	,199	1,000	-,114	,284	,074	,030	,037	,038	,025	-,168	,110
	p=,014	p=,012	p= --	p=,152	p=,000	p=,352	p=,705	p=,646	p=,632	p=,758	p=,034	p=,167
P4	-,057	-,102	-,114	1,000	-,089	,096	,097	,189	-,120	,061	,026	,052
	p=,471	p=,198	p=,152	p= --	p=,262	p=,229	p=,223	p=,017	p=,131	p=,442	p=,743	p=,515
P5	,191	,329	,284	-,089	1,000	,244	-,009	,167	,048	,069	-,045	,069
	p=,016	p=,000	p=,000	p=,262	p= --	p=,002	p=,911	p=,035	p=,550	p=,388	p=,573	p=,386
P6	,133	,104	,074	,096	,244	1,000	,224	,355	,014	,028	-,119	,076
	p=,095	p=,193	p=,352	p=,229	p=,002	p= --	p=,004	p=,000	p=,857	p=,729	p=,134	p=,343
P7	,042	-,110	,030	,097	-,009	,224	1,000	,229	-,127	,089	,148	,022
	p=,600	p=,167	p=,705	p=,223	p=,911	p=,004	p= --	p=,004	p=,109	p=,262	p=,062	p=,783
P8	,260	,129	,037	,189	,167	,355	,229	1,000	-,052	,054	-,034	,026
	p=,001	p=,105	p=,646	p=,017	p=,035	p=,000	p=,004	p= --	p=,515	p=,495	p=,669	p=,742
P9	,136	,152	,038	-,120	,048	,014	-,127	-,052	1,000	-,046	-,145	,026
	p=,088	p=,055	p=,632	p=,131	p=,550	p=,857	p=,109	p=,515	p= --	p=,565	p=,068	p=,745
P10	-,108	-,061	,025	,061	,069	,028	,089	,054	-,046	1,000	,003	,127
	p=,173	p=,441	p=,758	p=,442	p=,388	p=,729	p=,262	p=,495	p=,565	p= --	p=,968	p=,108
P11	-,113	-,140	-,168	,026	-,045	-,119	,148	-,034	-,145	,003	1,000	,184
	p=,154	p=,078	p=,034	p=,743	p=,573	p=,134	p=,062	p=,669	p=,068	p=,968	p= --	p=,020
P12	,019	-,014	,110	,052	,069	,076	,022	,026	,026	,127	,184	1,000
	p=,816	p=,866	p=,167	p=,515	p=,386	p=,343	p=,783	p=,742	p=,745	p=,108	p=,020	p= --

Legenda: oznaczenia pytań P1-P12 jak w tabeli 19.

- istnieje dodatnia, statystycznie istotna, zależność pomiędzy 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* oraz (zależność ujemna) P11 – *mniejszy nakład sił i czasu pracy*;
- istnieje dodatnia, statystycznie istotna, zależność pomiędzy 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 poklasyfikować motywy karier oficerów można wyróżnić dwie ich grupy:

1. Związane z realizacją kariery kierowniczej i wykonywaniem zadań będących wyzwaniem (pytania, P1, P2, P3, P5, P11).
2. Związane z realizacją kariery kierowniczej, prestiżem i zapewnieniem poczucia bezpieczeństwa (pytania P1, P4, P5, P6, P7).

4.4. STRATEGIE KARIER PREFEROWANE PRZEZ OFICERÓW

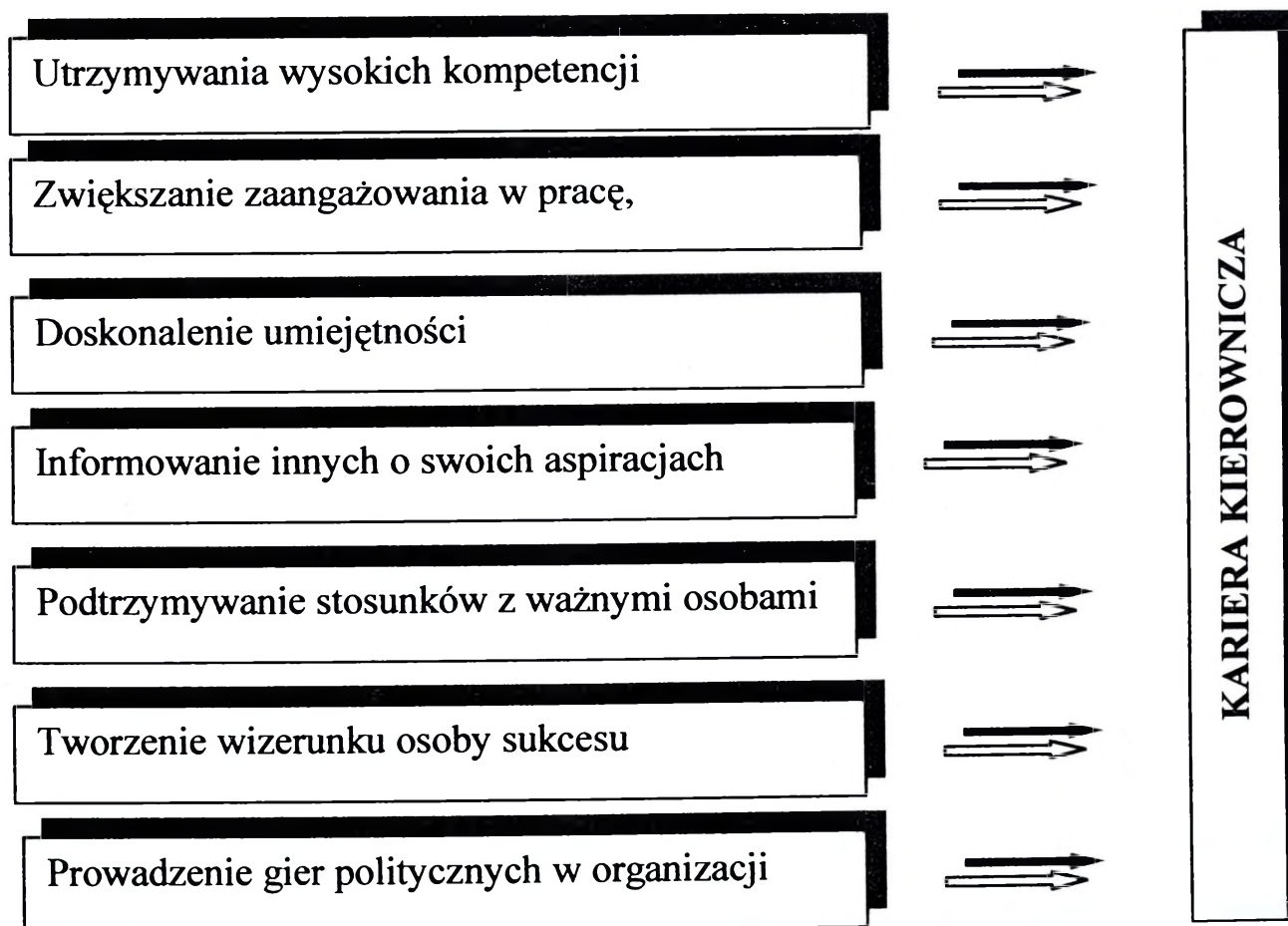
W literaturze przedmiotu wymienia się siedem głównych **rodzajów strategii rozwoju kariery zawodowej**, których krótką charakterystykę przedstawiono w tabeli 21 oraz zobrazowano na rysunku 21.

Kierownik może stosować jedną lub kilka przedstawionych strategii karier. Ich dobór zależy od uwarunkowań otoczenia kierownika, jak i własnych preferencji. Nie każdy bowiem czuje się dobrze w roli osoby manipulującej innymi czy osoby stającej się o względy wpływowych osób. Istotne jest to, że strategiami, jakie wybierają kierownicy jest głównie doskonalenie umiejętności oraz utrzymywanie wysokich kompetencji wymaganych na danym stanowisku.

Indywidualne strategie realizacji karier przez oficerów

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. Szczupaczyński, *op. cit.*, s. 150.



Rys. 21. Strategie karier zawodowych

W codziennej działalności służbowej oficerowie mniej lub bardziej świadomie wybierają i stosują różne strategie osiągania karier. W celu ustalenie preferowanych przez oficerów strategii, poproszono ich o wybór do trzech strategii – posiłkując się klasyfikacją E. Scheina. Wyniki przedstawiono w tabeli 22.

Tabela 22

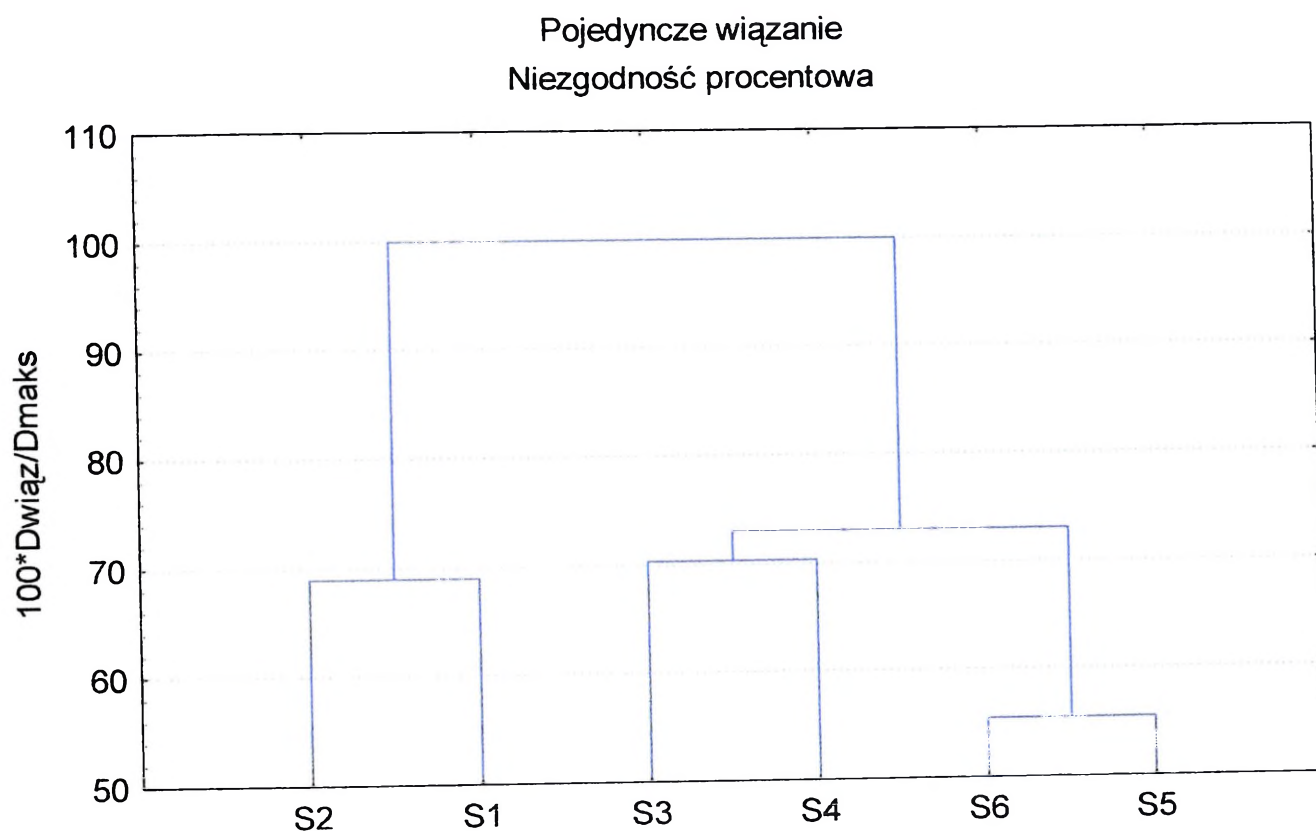
Działania pozwalające osiągnąć wyższe stanowiska służbowe

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

Wyniki zawarte w tabeli 22 wskazują, że 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. O ile pierwsza strategia jest zrozumiata i wskazywana, jako właściwa przez autorów literatury przedmiotu, to 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 78,8% oficerów. Świadczy to o tym, że *posiadanie i rozwój kompetencji, zdaniem badanych oficerów, jest działaniem mającym drugorzędne znaczenie w osiąganiu kolejnych stanowisk.*

Wyniki te są zbieżne z wynikami przeprowadzonymi w środowisku cywilnym przez F. Luthansa⁸⁸, z których wynika, że inne działania charakteryzują kierowników skutecznych, a inne kierowników dbających o własną karierę.

Na rysunku 23 zobrazowano wyniki analizy skupień. Analiza skupień służy do grupowania wielu obserwowanych danych lub porządkowania danych w sensowne struktury. Dane te, w kolejnych krokach, łączone są w coraz to większe wiązki, z zastosowaniem pewnej miary podobieństwa lub odległości.



Rys. 23. Analiza skupień strategii realizacji karier

Wynikiem grupowania może być wykres – hierarchiczne drzewo. Jako miarę odległości przyjęto niezgodność procentową, szczególnie przydatną, gdy dane są dyskretne.

Z analizy skupień wynika, że oficerów, ze względu na opinie o skuteczności strategii, można podzielić na trzy grupy preferujących jednocześnie strategie:

⁸⁸ F. Luthans, *Successful vs. Effective Real Managers*, Academy of Management Executive, Vol. , May 1998, s. 127-132, Za J. Szczupaczyńskim, op. cit., s. 16.

- strategie S1 i S4, eksponujące **wpływy i manipulacje**,
- strategie S2 i S3, eksponujące **kompetencje kierownicze** (zawodowe),
- strategie S5 i S6., eksponujące **wysiłek i manifestację** chęci awansu.

4.5. ROLA KOMPETENCJI W OSIĄGANIU KARIER

4.5.1. Czynniki warunkujące sukces w realizacji karier

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że organizacje stosują różne kryteria przemieszczania i awansowania pracowników. Do tych kryteriów najczęściej należą:

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

Powyższe kryteria są zwykle odnotowane w regulaminach pracy lub innych dokumentach normujących funkcjonowanie organizacji, stąd też można je nazwać kryteriami formalnymi. Jednak przełożeni, podejmując decyzje o awansie podwładnego kierują się również, świadomie lub nie, innymi kryteriami, które można nazwać kryteriami nieformalnymi:

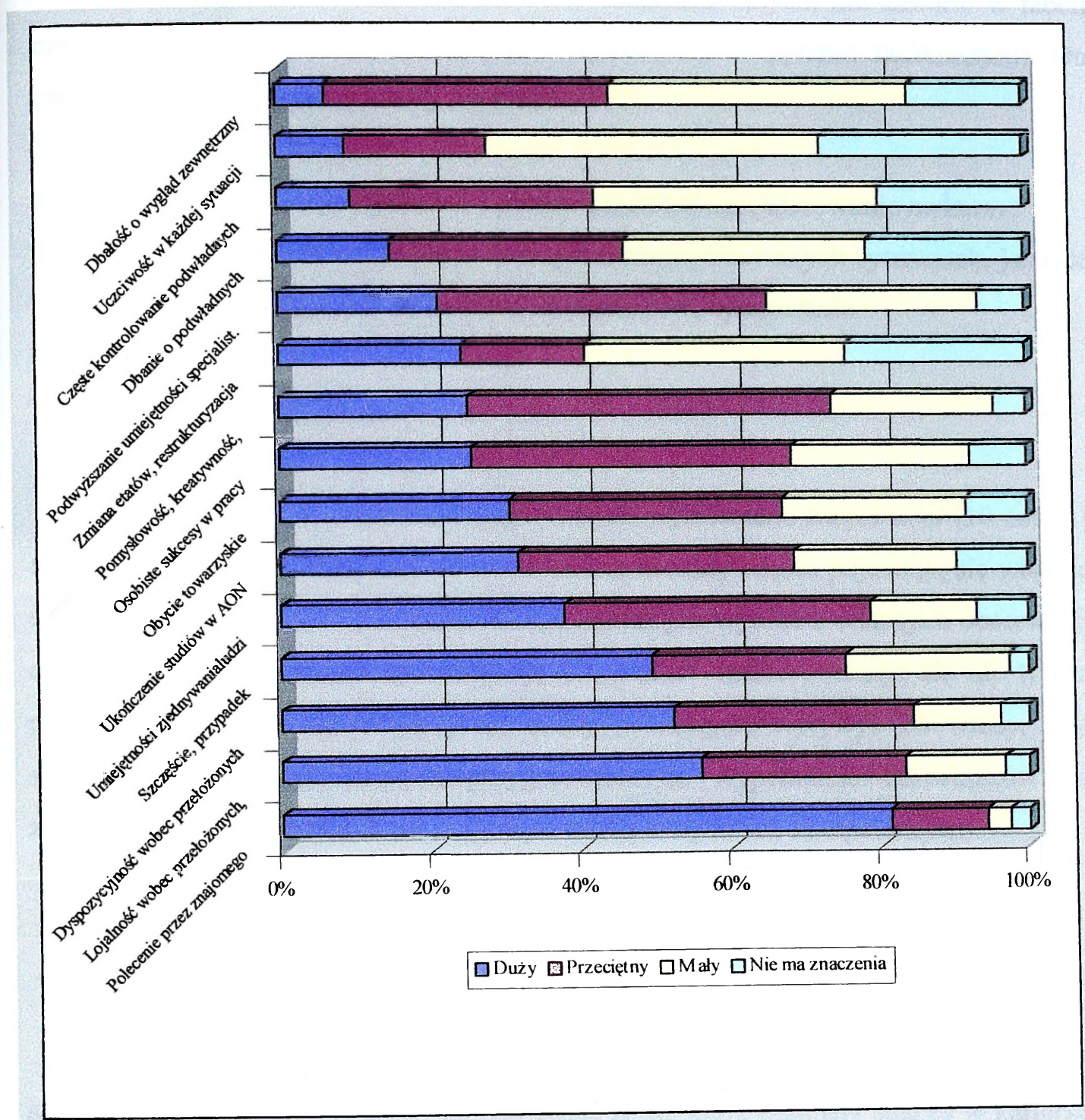
- sympatia, podobne cechy osobowości,
- wspólne zainteresowania,
- niechęć,
- poczucie zagrożenia,
- oczekiwanie przyszłych korzyści zawodowych,
- znajomości.

Kryteria nieformalne – lub właściwej czynniki, mogą w niektórych sytuacjach w równie dużym stopniu wpływać na kariery pracowników, jak kryteria formalne. W tabeli 23 oraz na rysunku 24 przedstawiono opinie oficerów o wpływie kryteriów formalnych oraz innych czynników na kariery oficerów.

Czynniki wpływające na karierę oficerów

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

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 związanym 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, a zdaniem 36,8% – w stopniu przeciętnym. Również sukcesy w pracy większość oficerów uznało za czynnik drugorzędny – jako ważny uznało go 25,5% osób, jako przeciętny – 42,7% oficerów.



Rys. 24. Czynniki wpływające na karierę oficerów

Podobny rozkład wskazań uzyskał następny czynnik związany z kompetencjami oficerów – *podwyższanie umiejętności specjalistycznych*. Niepokoi ponadto fakt uznania przez młodych stażem oficerów, że dbanie o podwładnych ma mały lub przeciętny wpływ na kariery (63,7%). Nie znaczy to, że oficerowie ci nie doceniają potrzeby dbania o podwładnych, ale w większości nie zauważają związku pomiędzy troską o ludzi i efektami pracy, a sukcesem zawodowym.

Oficerowie mieli również możliwość wskazania innych, niż zawarte w tabeli czynników wpływających na karierę (nie wymienione w pytaniu zamkniętym). Do czynników pozytywnych należały czynniki:

1. Chęci i zaangażowanie.
2. Zainteresowanie w tym kierunku i pomoc przełożonego, kierowanie na kursy.
3. Umiejętność odnajdywania się w trudnych i skomplikowanych sytuacjach, jasność wypowiedzi, umiejętność formułowania wniosków, opanowanie.
4. Pracowitość.
5. Wiedza, znajomość języków.

Natomiast wśród czynników negatywnych wymieniano *znajomości* (10 osób) i *układy* (12 osób). W kontekście terminu kariera niestety często pojawiają się właśnie stwierdzenie *znajomości* i potoczne *układy*. Jednak jak wynika z własnych obserwacji autorów tej pracy oraz jak np. wskazuje Cz. Nosal⁸⁹ ludzie oburzają się nie tyle z powodu zajmowania stanowisk przez osoby posiadające wpływy, ale wtedy, gdy stwierdzają, że osoby te są nieprzygotowane do wypełniania obowiązków na zajmowanym stanowisku lub też pominięto osobę o wysokich kompetencjach.

4.5.2. Kompetencje dowódców wyższego szczebla

Dowódcy jednostek i instytucji wojskowych są osobami, które niezależnie od subiektywnych odczuć oficerów, można uznać za te, które odniosły sukces w karierze dowódczej. Oficerowie ci, można przypuszczać, że podlegali ostrym kryteriom kwalifikacyjnym na te stanowiska, posiadają więc duże doświadczenie specjalistyczne i dowódcze oraz wysokie kompetencje kierownicze. Identyfikacja tych kompetencji oraz innych cech osobowych pozwoliłaby uzyskać odpowiedź na pytanie: czy istnieją wspólne kompetencje, które charakteryzują kadrę dowódczą wyższych szczebli dowodzenia? Czy i w jakim zakresie kompetencje te można rozwijać? Jakie składniki kompetencji różnicują tych dowódców? Jakich kompetencji brakuje dowódcom?

⁸⁹ Cz. Nosal. op. cit., s. 77-78.

Jednak uzyskanie dokładnych danych jest utrudnione – z jednej strony ograniczoną rzetelnością i trafnością narzędzi badawczych, a z drugiej – organizacją zbierania danych. Stąd też wybrano inną koncepcję badań – w celu uzyskania obrazu tychże kompetencji, zapytano badanych oficerów o wyrażenie opinii o poziomie kompetencji ich dowódców jednostek – poprzez ocenę wyselekcjonowanych wskaźników kompetencji dowódczych. Autorzy badań zdają sobie sprawę z ograniczeń wynikających z takiego postępowania, stąd też podkreślają, że nie jest to w pełni obiektywny obraz kompetencji pewnej grupy dowódców, ale ich zarys. Jednak należy zauważyć, że to właśnie ten obraz, utrwalony w pamięci podwładnych jest czynnikiem modyfikującym ich bieżące zachowanie oraz wpływającym, w pewnym zakresie, na wyznawane wartości i normy zawodowe. Jeżeli bowiem przełożony, który osiągnął wysokie stanowisko postrzegany jest przez podwładnych 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 (lub wcale), ale również na realizację innych bardziej skutecznych, zdaniem tych oficerów, strategii karier.

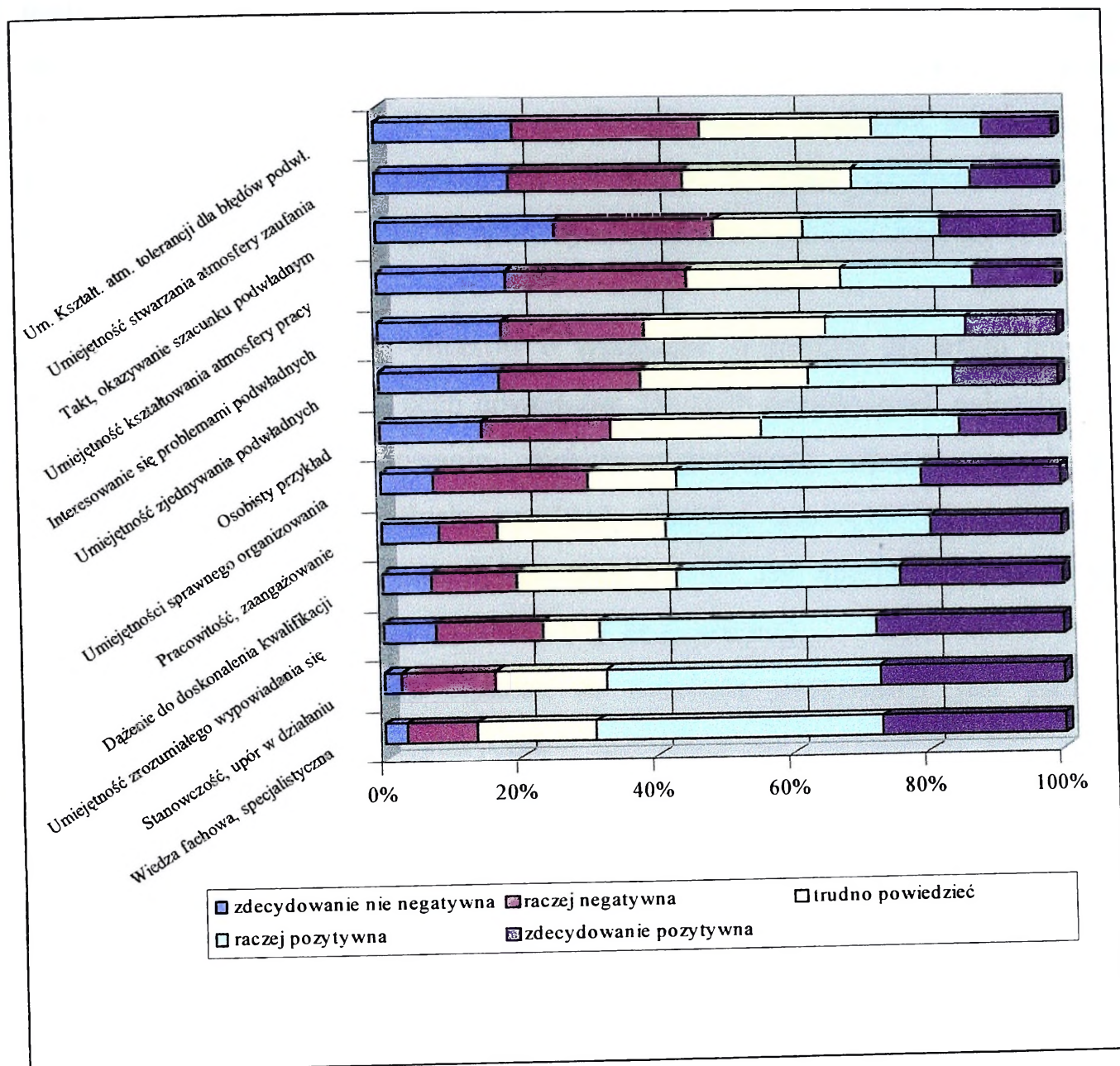
Z drugiej strony sprawność działania organizacji wymaga, aby podwładni mieli zaufanie do przełożonych i byli w pełni przekonani o tym, że są to osoby w pełni kompetentne, a ich decyzje są najlepsze w danej sytuacji. Niezmiernie pożądane jest, aby dowódca posiadał nie tylko autorytet deontyczny, ale również autorytet epistemiczny – był ekspertem i przywódcą. Wyniki badań przedstawia tabela 24 oraz rysunek 25.

Tabela 24

Opinie oficerów o poziomie umiejętności i wiedzy dowódców jednostek

Nr pyt.	Umiejętności i zachowania	Rozkład opinii (%)					Średnia arytmetyczna rang*
		zdecydowanie nie negatywna	raczej negatywna	trudno powiedzieć	raczej pozytywna	zdecydowanie pozytywna	
P1	Wiedza fachowa, specjalistyczna	3,2	10,3	17,3	42,3	26,9	3,79
P6	Stanowczość, upór w działaniu	2,6	13,6	16,2	40,3	27,3	3,76
P3	Umiejętność zrozumiałego wypowiedzania się, stawiania zdań	7,7	15,5	8,4	40,6	27,7	3,65
P11	Dążenie do doskonalenia kwalifikacji	7,2	12,4	23,5	32,7	24,2	3,54
P5	Pracowitość, zaangażowanie	8,4	8,4	24,7	39,0	19,5	3,53
P2	Umiejętności sprawnego organizowania działania jednostki	7,7	22,6	12,9	36,1	20,6	3,39
P7	Stanowienie osobistego przykładu	14,9	18,8	22,1	29,2	14,9	3,10
P4	Umiejętność zjednywania sobie podwładnych, przekonywania do swoich działań	17,5	20,8	24,7	21,4	15,6	2,97
P12	Interesowanie się problemami podwładnych	18,2	20,8	26,6	20,8	13,6	2,91
P9	Umiejętność kształtowania atmosfery pracy	18,8	26,6	22,7	19,5	12,3	2,80
P8	Takt, okazywanie szacunku podwładnym	26,1	23,5	13,1	20,3	17,0	2,78
P10	Umiejętność stwarzania atmosfery zaufania	19,6	25,5	24,8	17,6	12,4	2,78
P13	Umiejętność kształtowania atmosfery tolerancji dla popełnianych błędów, nie wynikających z zaniedbania w czasie uczenia się działania	20,3	27,5	25,5	16,3	10,4	2,69

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



Rys. 25. Opinie oficerów o kompetencjach ich dowódców jednostek

Oficerowie w zdecydowanej większości (69,2%) pozytywnie oceniali wiedzę specjalistyczną swoich dowódców. Równie wysoko oceniają stanowczość i upór w działaniu (67,6%) oraz umiejętność zrozumiałego wypowiedzania się, stawiania zdań (68,3%). Dowódcy są również często postrzegani jako osoby dążące do doskonalenia kwalifikacji (56,9%) oraz pracowite, zaangażowane – 58,5% ocen pozytywnych. Większość badanych oficerów uważa również, że ich przełożeni posiadają umiejętności sprawnego organizowania działania organizacji.

Znacząco gorzej oficerowie oceniają swoich przełożonych pod względem umiejętności typowych dla przywódców, a dotyczących osobistego przykładu (44,1% ocen pozytywnych), zjednywania sobie podwładnych (37,0% ocen pozytywnych), okazywania zainteresowania podwładnym (34,4% ocen pozytywnych). Również przeważają oceny negatywne dotyczące kształtowania właściwej atmosfery pracy, szacunku i zaufania dla podwładnych. Dowódcy, w opinii oficerów, nie doceniają także roli atmosfery tolerancji w sprawnym działaniu i nie kształtują jej (57,8% ocen negatywnych).

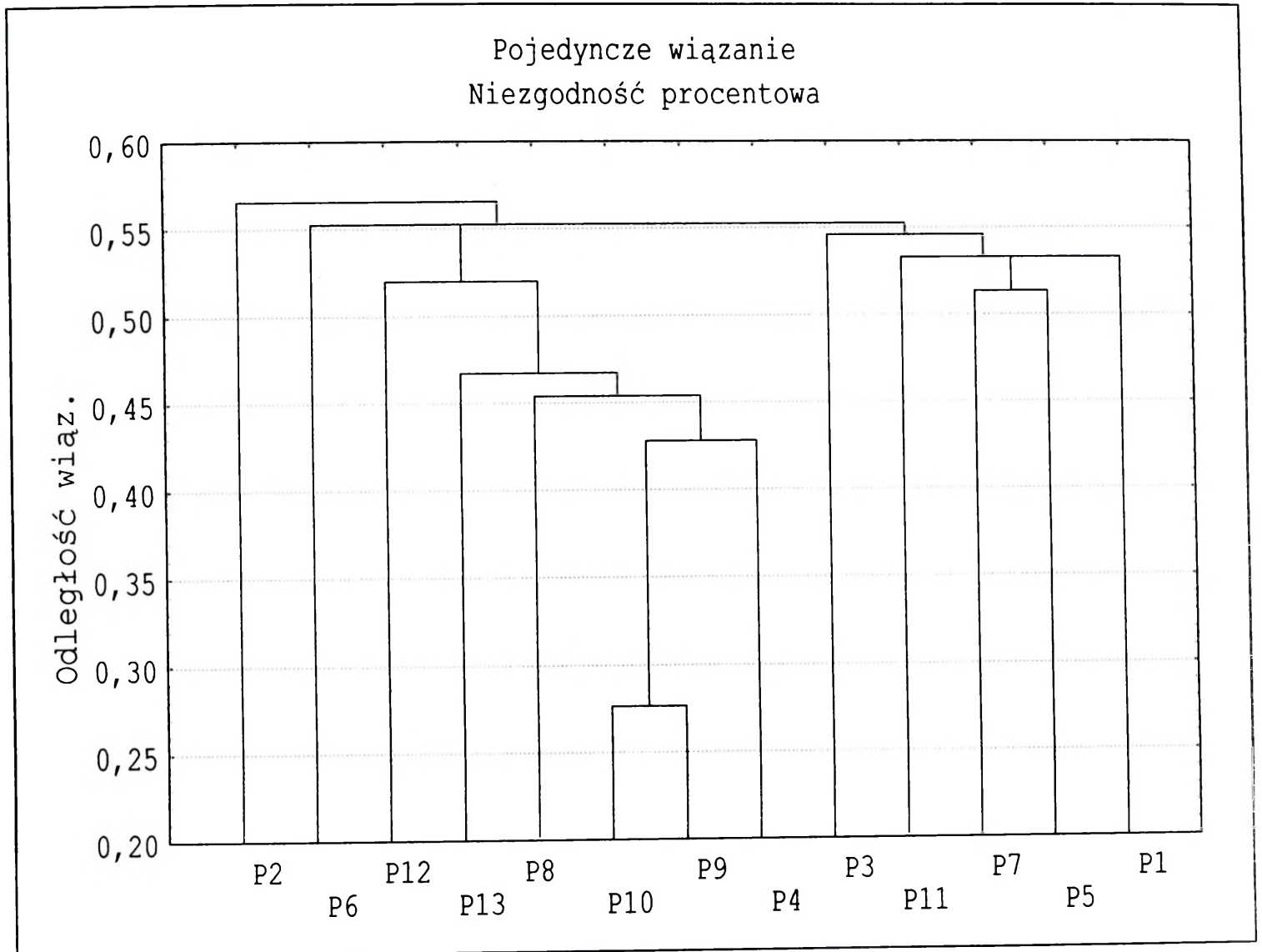
Poproszono również oficerów o wskazanie w pytaniu otwartym innych, nie wymienionych w tabeli 24, cech dowódców. Do cech pozytywnych należały (zał. 7): życzliwość, spokój, opanowanie, niekonwencjonalność, opanowanie, logika w podejmowaniu decyzji; osobisty przykład. Częściej natomiast wymieniano cechy negatywne, przy czym powtarzały się takie zarzuty jak upartość, dbanie o własny interes, brak osobistej kultury (po dwie, trzy wypowiedzi).

Z powyższych analiz wynika, że dowódca postrzegany jest jako osoba posiadająca umiejętności merytoryczne – specjalistyczne i organizatorskie, dążąca do rozwoju swoich kompetencji, stanowcza w działaniu, raczej pracowita i zaangażowana w wykonywanie swoich zadań. Jednak z drugiej strony przeważają oceny negatywne w zakresie przywództwa dowódców – albo wynikają one z braku świadomości potrzeby również takich oddziaływań, braku zdolności i umiejętności, albo z przekonania o braku związku pomiędzy tymi motywującymi elementami środowiska pracy a skutecznością działania. Są to jednak problemy wymagające kolejnych badań.

Na rysunku 26 przedstawiono wykres analizy skupień opinii o kompetencjach dowódców. Analiza skupień wskazuje na grupowanie się opinii oficerów właśnie według powyższego schematu – kompetencje merytoryczne i zaangażowanie w pracę (P1, P3, P5, P7, P11), kompetencje społeczne (P6, P8, P9, P10, P12, P13,).

W celu uzyskania informacji o tych kompetencjach, które warunkują karierę kierowniczą, zapytano drogą wywiadu grupę oficerów o te umiejętności i działania, które pozwoliły im uzyskać stanowisko kierownicze. Wyniki zawarte w załączniku 8 wskazują, że oficerowie najczęściej wymieniali pracowitość, doskonalenie oraz pozytywne warunki do rozwoju. Czynniki, które szczególnie utrudniały karierę

zawodową były: brak motywacji do pracy, brak umiejętności prezentowania się, brak wskazywania przez przełożonych perspektyw oraz istnienie stosunków nieformalnych w miejscu pracy.



Rys. 26. Wykres analizy skupień opinii o kompetencjach dowódców jednostek

4.6. NIEDOMAGANIA W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA KARIERAMI OFICERÓW

Identyfikacja niedomagań procesu zarządzania karierami oficerów wymaga monitorowania tego procesu, zwłaszcza, że okres restrukturyzacji naszych sił zbrojnych nie sprzyja prawidłowemu funkcjonowaniu systemu kadrowego. Tymczasem wymagania oficerów w stosunku do służb kadrowych 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. Niezadowolenie to potęguje redukcja armii, zmniejszanie etatów oraz powiększający się dysonans pomiędzy oczekiwaniami finansowymi oficerów a możliwościami budżetu państwa.

Jednym ze sposobów diagnozowania prawidłowości funkcjonowania systemu kadrowego naszych sił zbrojnych, pracy oficerów kadrowych oraz wypełniania funkcji kadrowych przez dowódców jest uzyskiwanie informacji od żołnierzy zawodowych określonych jednostek i instytucji wojskowych. Oceny uzyskane w ten sposób, czasem bardzo krytyczne i przesadzone, oddają jednak obraz jakości działań oficerów komórek organizacyjno-kadrowych oraz dowódców i powinny być stałym instrumentem nadzoru przełożonych w tym obszarze działań.

W celu określenia niedomagań w tym zakresie poproszono badanych oficerów o odpowiedź na pytanie otwarte: *Jakie ma Pan uwagi dotyczące obecnej działalności kadrowej w zakresie planowania, wspomaganie i realizacji karier oficerów?*

Analiza tych odpowiedzi (zał. 7) pozwoliła pogrupować je w najczęściej wskazywane obszary niedomagań i sformułować następujące konstatacje – oficerowie często:

- nie są informowani o istnieniu planów karier; oznacza to również że oficerowie nie współuczestniczą w opracowywaniu drogi własnej kariery,
- nie są informowani o wymaganiach, jakich oczekuje się od nich w związku z rozwojem karier,
- nie znają perspektyw rozwoju karier,
- nie znają założeń polityki personalnej jednostki w której służą oraz całych sił zbrojnych,
- uważają, że o karierze decydują nie tylko kryteria formalne, a posiadane wpływy i znajomości.

Przykładowe wypowiedzi dotyczące dysfunkcji procesu zarządzania karierami były następujące:

1. *Przeprowadzana redukcja, (restrukturyzacja) w dużym stopniu uniemożliwia*

prowadzenie właściwej polityki kadrowej. Potrzeba by ustabilizować tę sytuację.

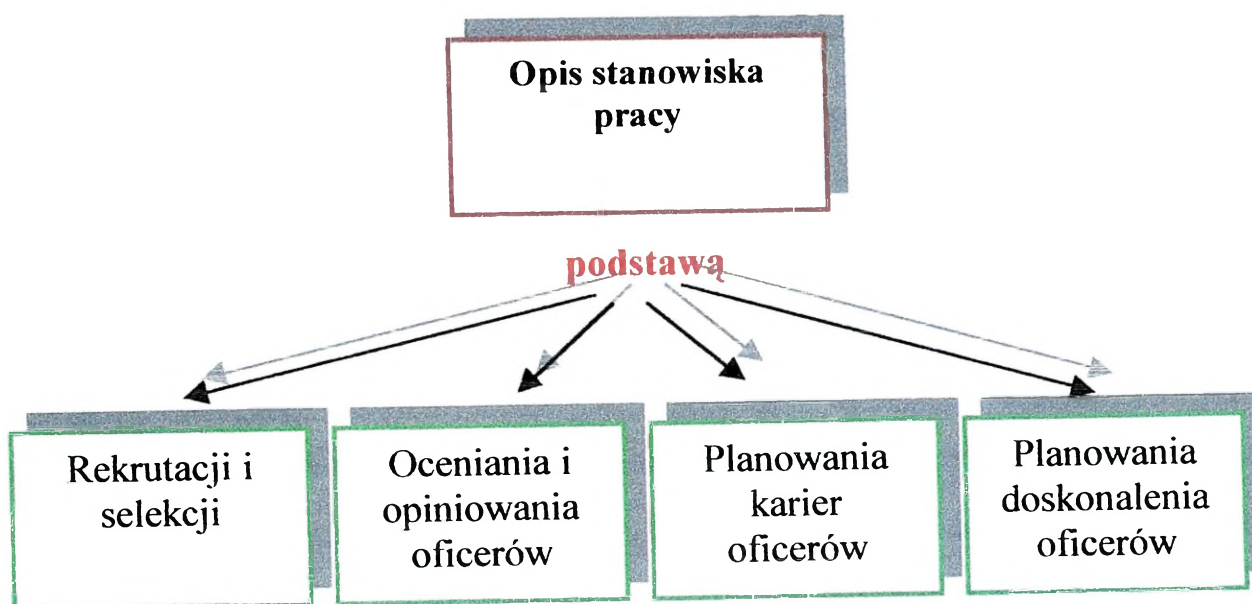
2. *Nie wykorzystuje się naturalnych predyspozycji oficerów (zainteresowań).*
3. *Brak planowania, wspomaganie i realizacji karier oficerów.*
4. *Nie ma żadnego planowania, polityki kadrowej.*
5. *Zbyt mało informacji dla kadry o wszelkiego rodzaju kursach.*
6. *Brak jasnych zasad dotyczących planowania karier oficera.*
7. *Brak wiedzy wcześniej o przewidywanej karierze wojskowej (rodzaju stanowisk, miejsca pracy w przyszłości).*
8. *Nieznajomość prawa, nie interesowanie się „zwykłymi” żołnierzami zawodowymi, bardzo „służbiste” podejście do obowiązków – jeśli sam czegoś nie wiesz on tobie nie pomoże.*
9. *Brak jasnej polityki kadrowej, co, gdzie i do kiedy będę robił po ukończeniu AON.*

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

Jednak należy mieć na uwadze to, że na opinie oficerów wpływają działania (lub ich brak) zarówno komórek kadrowych przyporządkowanych do kolejnych szczebli dowodzenia, praca oficera kadrowego w danej jednostce oraz działania bezpośrednich i pośrednich przełożonych. Część zarzutów skierowanych pod adresem oficerów kadrowych nie dotyczy ich pracy, lecz pracy przełożonych, gdyż to oni nie zawsze należycie spełniają swoje funkcje kadrowe. To bowiem dowódcy pododdziałów, a zwłaszcza oddziałów powinni interesować się zamierzeniami podwładnych, znać ich zawodowe ukierunkowania, oczekiwania i starać się uwzględniać je w czasie planowania karier. Oficerowie ci powinni współpracować z oficerami kadrowymi, uzyskiwać potrzebne informacje oraz służyć radą podwładnym.

Jednym z zadań komórek organizacyjno-kadrowych jest koordynowanie opracowywania opisów stanowisk służbowych. Stanowisko służbowe jest bezpośrednim, konkretnym miejscem pracy, związanym z określoną czynnością

zawodową lub systemem tych czynności. Może być stałe lub zmienne, jednorodne lub złożone. System czynności związanych ze stanowiskiem pracy nazywa się opisem stanowiska. Taki opis stanowiska kierowniczego stanowi następnie podstawę do dokonywania selekcji kandydatów na dowódców, ich oceny, planowania karier oraz planowania doskonalenia kompetencji (rys. 27)



Rys. 27. Znaczenie opisu stanowiska pracy

W organizacjach wojskowych w celu opisania stanowiska stosuje się ujęcie czynnościowe poprzez szczegółowe wyliczenie czynności kierowników – obowiązków uprawnień i odpowiedzialności,

Pełny opis stanowiska pracy (kierowniczego i wykonawczego) powinien zawierać informacje⁹⁰ o:

1. Nazwie stanowiska.
2. Przedmiocie pracy.
3. Celu funkcjonowania stanowiska.
4. Miejscu stanowiska w strukturze (więzi):
 - podległości kierownika,
 - osobach współpracujących,

⁹⁰ Por. *Polityka kadrowa w siłach zbrojnych RP. Część I*, MON, Warszawa 2002, załącznik A1.

- stanowiskach podległych.
5. Zadaniach do wykonania (obowiązkach).
 6. Odpowiedzialności.
 7. Uprawnieniach do decydowania.
 8. Kryteriach oceny pracy.
 9. Wyposażeniu stanowiska.
 10. Warunkach szczególnych.

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

Opisu stanowisk kierowniczych (zaprojektowania 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.

Jak już wskazywano, realizacja karier w oparciu o kryterium kompetencji wymaga, aby oficerowie znali wymagania, jakich się od nich oczekuje. Stąd też ważna jest znajomość obowiązków na danym stanowisku pracy. Większość oficerów posiadało takie obowiązki (82,4%), lecz tylko 15,1% oficerów deklarowało posiadanie również zakresu uprawnień, a 28,3% – zakresu odpowiedzialności (tab. 25). Również nieduża część oficerów (22,6%) otrzymała zestaw umiejętności i cech osobowych wymaganych na swoim stanowisku. Tymczasem sprecyzowanie wymagań pozwala oficerowi oszacować rozbieżności pomiędzy kompetencjami posiadanymi a pożądanymi na danym stanowisku.

Tabela 25

Opracowywane składowe stanowiska pracy

Lp.	Elementy składowe	Liczebność	%
1.	Obowiązki na stanowisku	131	82,4
2.	Uprawnienia do decydowania	24	15,1
3.	Zakres odpowiedzialności za wyniki pracy	45	28,3
4.	Zestaw umiejętności i cech wymaganych na tym stanowisku	36	22,6

Również, jak wynika z tabeli 26, większość oficerów – (79,4%) nie znała wymagań, jakie należy spełnić, aby awansować na kolejne stanowisko służbowe.

Tabela 26

Informowanie oficerów przez przełożonych o wymaganych, na kolejnych stanowiskach służbowych, kompetencjach

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

Brak takich wymagań, z jednej strony utrudnia oficerom realne planowanie drogi swojej kariery, utrudnia planowanie i realizację rozwoju kompetencji (nie wiadomo jakie), a z drugiej, sprzyja opinii o istnieniu innych, niż formalne kryteria, czynników wpływających na kariery. Nie sprecyzowanie takich wymagań (np. profilu kompetencji), utrudnia również dobór najlepszych oficerów na wakujące stanowiska.

5. PROPOZYCJE USPRAWNIENÍ PROCESU ZARZĄDZANIA KARIERAMI DOWÓDCZYMI

Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON aktualnie zmierza do opracowania końcowych założeń Polityki Kadrowej w Siłach Zbrojnych RP oraz wdrożenia jej w wojskach⁹¹. Efektem prac będzie, między innymi, model przebiegu służby oficerów w oparciu o stanowiska zasadnicze, zabezpieczają i szczególne. Pozwoli to usprawnić proces zarządzania karierami oficerów, wpłynie pozytywnie na działanie zarówno poszczególnych oficerów, jak i jednostek organizacyjnych MON. Jak już bowiem wielokrotnie wspomniano, ludzie do sprawnego działania potrzebują wskazania perspektywy rozwoju zawodowego, znajomości wymogów, które muszą spełniać, aby awansować – wymogów do których chcą dążyć świadomie i z zaangażowaniem.

Autorzy niniejszej pracy zdają sobie sprawę, że wdrożenie nowych założeń Polityki Kadrowej jest niezmiernie skomplikowanym zadaniem, 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 również nierozzerwalnie z polityką finansowania sił zbrojnych, polityką mieszkaniową, kształtowaniem liczby etatów i grup uposażenia, likwidacją stanowisk pracy, koniecznością zapewnienia możliwości rozwoju kadry oraz wspomagania tego rozwoju. Również warunki wdrażania Polityki Kadrowej nie są sprzyjające – trwa dalsza restrukturyzacja armii nie zapewniająca ani autorom Polityki Kadrowej, ani wykonawcom założeń tego dokumentu poczucia bezpieczeństwa zawodowego.

Pomimo złożoności problematyki zarządzania karierami, w niniejszym rozdziale pokuszono się o sformułowanie kilku wskazówek, które zdaniem autorów pracy mogą być przedmiotem refleksji przy prowadzeniu dalszych prac nad ostatecznym kształtem Polityki Kadrowej.

Jak wspomniano problematyka karier wiąże się ze sprawnym i skutecznym

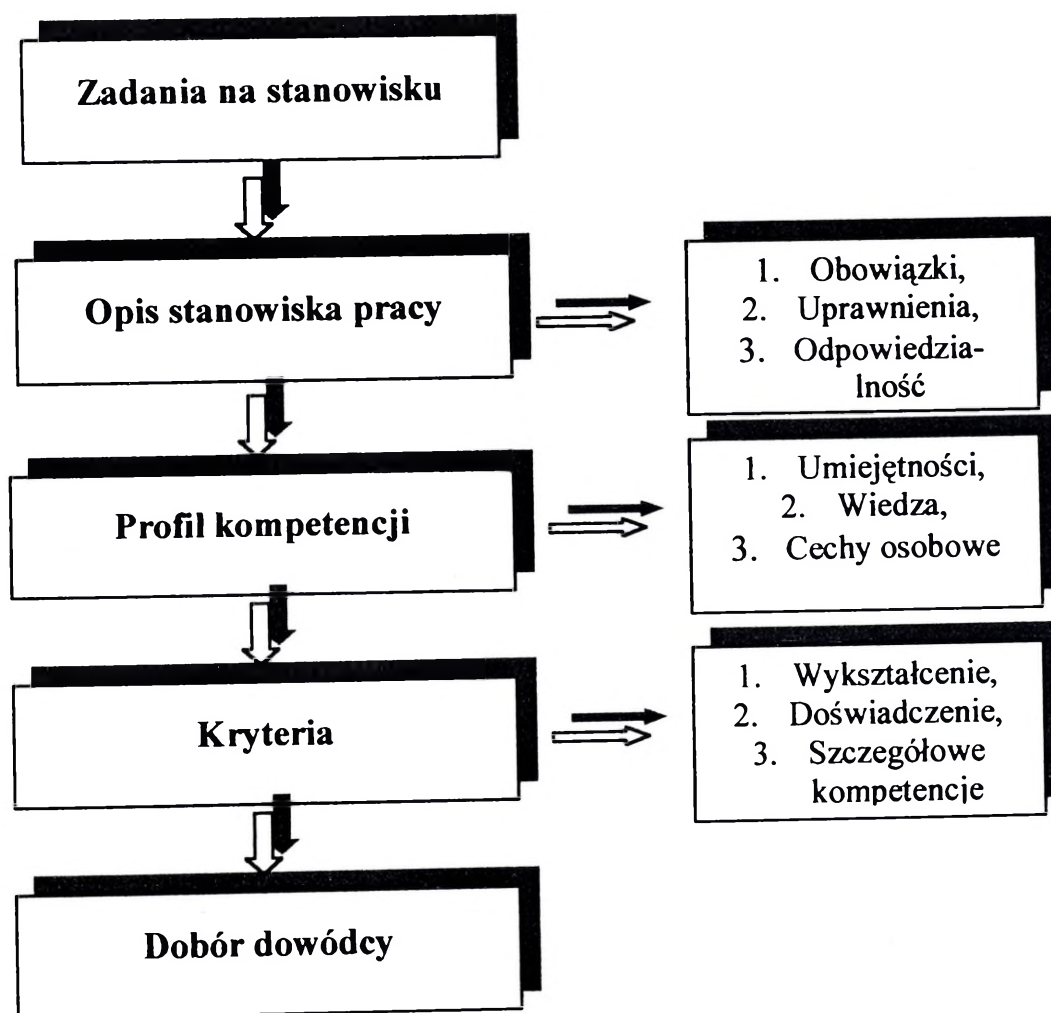
⁹¹ *Polityka kadrowa...*, op. cit., rozdział I.

działaniem oficerów. Stąd też pożądanym 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. Pożądanym jest, aby oficerowie, którzy obejmują pierwsze stanowiska służbowe znali:

- model przebiegu służby,
- wymagania, jakie powinni spełnić, aby osiągać kolejne stanowiska,
- plany własnego rozwoju zawodowego,
- kryteria i normy awansów na kolejne stanowiska służbowe,

a ponadto uzyskiwali informację o słabych i silnych stronach własnych kompetencji.

Wymaga to położenia szczególnego nacisku na realizację karier w oparciu o kompetencje oficerów. Przykładowy model doboru oficerów na stanowiska kierownicze w oparciu o kompetencje kierownicze przedstawia rysunek 28.



Rys. 28. Dobór oficerów na stanowiska kierownicze w oparciu o kompetencje kierownicze

Pierwszym z wyszczególnionych działań jest sprecyzowanie 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 oraz wskazania teorii kierownictwa umożliwiają stworzenie dla danego stanowiska profilu kompetencji, zawierającego pożądane na tym stanowisku umiejętności, wiedzę oraz inne cechy osobowe. Profil ten stanowi kryterium doboru (awansowania) oficerów na stanowisko kierownicze. Innymi kryteriami, ale mniej istotnymi – wstępnymi – mogą być doświadczenie (staże, liczba lat służby) wykształcenie. Problemem, który należy tu rozwiązać jest pomiar kompetencji kandydatów na dane stanowisko kierownicze. Wymaga to utworzenia komórek organizacyjnych diagnozujących takie kompetencje, jak i bazy danych przechowujących uzyskane i aktualizowane informacje.

Jak wynika z przedstawionych badań (pkt. 4.6), oficerom brakuje pełnej informacji o planach karier i możliwości rozwoju zawodowego. Tymczasem, nawet przy braku uregulowań prawnych, oficerowie powinni odczuwać, że są potrzebni jednostce, mieć świadomość, że rozwojem ich kompetencji oraz oczekiwaniami względem kariery są również zainteresowani przełożeni kolejnych szczebli dowodzenia. Stąd też pożądane jest zapewnienie sprawnego komunikowania pionowego w jednostkach wojskowych – oficerowie kadrowi i dowódcy powinni być źródłem informacji z obszaru kadr.

Pragnie się również zwrócić uwagę na to, że, jak wynika z badań, liczna grupa oficerów ma inne, niż dowódcze, preferencje karier. Nie należy więc lekceważyć możliwości karier poziomych w siłach zbrojnych.

Ważną rolę w obszarze zarządzania karierami działań pełnią również oficerowie kadrowi w poszczególnych jednostkach wojskowych oraz oficerowie komórek kadrowych dowództw wyższych szczebli. Zadaniem ich, jest między innymi, planowanie karier oficerów (chorążych, podoficerów), przestrzeganie procedur i ustalonych norm w tym zakresie oraz monitorowanie rozwoju żołnierzy zawodowych.

Ponadto, pożądane jest, aby oficerowie ci pełnili funkcje doradcze, byli więc nie tylko postrzegani jako „ludzie dowódcy”, ale jako osoby, które życzliwie dopomogą innym żołnierzom zawodowym. Brak takich wymagań, z jednej strony utrudnia oficerom realne planowanie drogi swojej kariery, utrudnia planowanie i realizację rozwoju kompetencji (nie wiadomo jakie), a z drugiej, sprzyja opinii o istnieniu innych, niż formalne kryteria, czynników wpływających na awansowanie. Nie sprecyzowanie takich wymagań (np. profilu kompetencji), utrudnia również dobór najlepszych oficerów na wakujące stanowiska.

Ważny jest również dobór kandydatów na oficerów. Pożądane jest stworzenie sita selekcyjnego, preferującego tych ludzi, którzy posiadają określone predyspozycje charakterologiczne, posiadają również duże możliwości rozwoju.

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

- współtworzyć plany karier, które uwzględniają zawodowe ukierunkowania ich 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 dowódcy jednostek mogą, oprócz działań wyżej wymienionych:

- kształtować pozytywne wzorce karier, wskazywać związek pomiędzy kompetencjami a karierami dowódczymi i specjalistycznymi,
- dbać o przestrzeganie zapisów kadrowych,
- organizować takie zajęcia doskonalące, które rzeczywiście pomogą kadrze w rozwoju ich kompetencji,

Ponadto pożądane jest, aby dowódca analizował bilanse kompetencji kadry oraz monitorował przebieg karier podwładnych.

Uwzględnianie subiektywnych i obiektywnych aspektów kariery zawodowej

proceeds to individualization in their planning, consisting in the effort to integrate in models of career management individual goals and plans of employees with organizational possibilities of their realization and needs in this area. Optimal model of the course of service of officers should therefore create for the officer the possibility of professional development, while the military unit should control the course of professional careers, taking into account its own needs in this area.

ZAKOŃCZENIE

W zakończeniu kolejno przedstawiono wyniki poszukiwań odpowiedzi na postawione pytania problemowe, wyniki weryfikacji hipotezy roboczej, sformułowano wnioski końcowe oraz przedstawiono problematykę dalszych ewentualnych badań.

Z analizy literatury wynika, że kompetentny kierownik (**problem nr 1**) z jednej strony sprawnie wykonuje otrzymane zadania, a z drugiej dba o zaspokajanie indywidualnych potrzeb podwładnych. Taki kierownik, teoretycznie, powinien więc osiągać kolejne szczeble kierowania w organizacji. Wskaźnikami ogólnymi kompetencji kierowników mogą być skuteczne działania w zakresie:

- wykonywania przewidzianych w opisie stanowiska obowiązków,
- wypełniania funkcji planowania, funkcji organizowania, funkcji przewodzenia oraz funkcji kontroli,
- wypełniania ról organizacyjnych.

Obowiązki, funkcje i poszczególne role mogą więc być ogólnymi kryteriami oceny kompetencji kierowników i powinny być brane pod uwagę przy ocenie oficerów i planowaniu ich karier.

Osoby kompetentne – osiągające wysokie wyniki – charakteryzują się, następującymi zachowaniami⁹²:

1. Precyzyjnie określają, co chcą zrobić.
2. Wytyczają sobie ścisłe, ale osiągalne ramy czasowe na realizację postanowień.
3. Jasno informują co chcą zrobić i w jakim czasie.
4. Włączają podwładnych w podejmowanie decyzji.
5. Są konsekwentni w działaniu.
6. Wymagają od siebie i innych dużego wysiłku,
7. Potrafią pracować w sytuacjach stresowych.
8. Wskazują potrzebę zmian, inicjują zmiany
9. Skłonni są podejmować skalkulowane ryzyko.
10. Szybko stają na nogi po niepowodzeniach, nie odczuwając goryczy porażki i

⁹² M. Armstrong, *Jak być lepszym...*, s. 29.

równie szybko dokonują przegrupowania swych sił i pomysłów.

11. Do swych zadań podchodzą z entuzjazmem i umieją zarazić tym entuzjazmem innych.
12. Potrafią szybko podsumować sytuacje, określać działania alternatywne, ustalić najodpowiedniejsze metody i przekazywać swym podwładnym, co winno być zrobione.
13. Kontrolują zarówno własne wyniki, jak i wyniki osiągnięte przez swych podwładnych, tak że wszelkie odchylenia od normy mogą być korygowane we właściwym czasie.
14. Dbają o podwładnych, ich potrzeby, stwarza możliwości rozwoju i kariery zawodowej.

Jednak wynik końcowy działań kierownika uzależniony jest również od takich czynników jak:

- trudność zadania,
- cechy psychospołeczne pracowników – motywacje, oczekiwania, przyzwyczajenia,
- umiejętności i doświadczenie pracowników,
- motywacji kierownika do pracy,
- akceptowane wzory zachowań kierowniczych w organizacji,
- oczekiwania i zachowania innych kierowników – przełożonych i kierowników tego samego szczebla,
- zasoby organizacji.

Kompetencje kierowników, dowódców, ale także innych pracowników tworzą kapitał społeczny organizacji i są podstawowym warunkiem osiągnięcia sukcesu w zmiennym otoczeniu organizacji. Stąd też działania kierownictwa powinny zmierzać do stwarzania warunków rozwoju kompetencji oraz promowania na wyższe stanowiska kierownicze tych, którzy okazali się kompetentnymi na stanowisku dotychczasowym i z dużym prawdopodobieństwem okażą się również kompetentni, wykonując trudniejsze zadania kierownicze (**problem nr 2**). Jednak w praktyce organizacje awansują także osoby zainteresowane nie tyle sukcesem w wykonywaniu zadań, ale osoby dążące do sukcesu w karierze.

Dla większości oficerów (59,3%) kariera w wojsku rozumiana jest jako

osiągnięcie grupy uposażenia w przedziale 8-12 (**problem nr 3**). Najczęściej z karierą kojarzone są stanowiska z przypisanymi grupami u-12, u-10, u-9. W ciągu najbliższych trzech lat 59,9% oficerów pragnie uzyskać stanowiska o grupie etatowej w przedziale 13-17. Najczęściej wskazywano grupy u-14, u-15, u-16, czyli te, które odpowiadają stanowisku dowódcy batalionu, zastępcy dowódcy pułku (**problem nr 4**).

Natomiast docelowo większość badanych oficerów (54,4%), będzie usatysfakcjonowana przebiegiem kariery, jeśli awansuje na stanowiska określone grupami z przedziału 8-12 (**problem nr 5**). Odpowiada to stanowiskom takim, jak: dowódca pułku, 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.

Tylko 45,6% oficerów preferuje kierowniczy typ kariery, a aż 36,2% oczekuje kariery specjalisty. Biorąc pod uwagę klasyfikacje karier ze względu na orientacje wobec karier, otrzymano wyniki:

- 34,6% oficerów dąży przez karierę zawodową do awansu w hierarchii stanowisk pracy.
- 46,% oficerów dąży do utrzymanie miejsca pracy, zapewnienia poczucia bezpieczeństwa,.
- 15,6% oficerów preferuje karierę zawodową umożliwiającą im wykonywanie pracy o kreatywnych treściach.
- 40,0% oficerów chce wykorzystywać przede wszystkim swoje kwalifikacje,
- 41,2% oficerów preferuje swobodę i samodzielność w wykonywaniu pracy.

Stwierdzono, że do najczęściej wybieranych przyczyn (motywów) kariery należały (**problem nr 6**): uposażenie (69,4%), możliwość awansowania na wyższy stopień wojskowy (51,9%) oraz możliwością nabywania nowych umiejętności (51,2%). Rzadko były wybierane motywy związane z chęcią zmiany garnizonu oraz stanowiskiem pracy – atmosferą pracy oraz zbyt dużą ilością pracy. Cieszyć może 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

Próbując poklasyfikować motywy karier oficerów można wyróżnić dwie ich grupy:

1. Związane z realizacją kariery kierowniczej i wykonywaniem wyzywających zadań
2. Związane z realizacją kariery kierowniczej, prestiżem i zapewnieniem poczucia bezpieczeństwa

Wyniki wskazują, że oficerowie za najbardziej skuteczną strategię karier (**problem nr 7**) uznają utrzymywanie dobrych kontaktów z wpływowymi osobami, przełożonymi, kolegami – 83,1%, a następnie manipulowanie informacją, schlebienie przełożonym, wchodzenie w tzw. układy. 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 aż 78,8% oficerów. Świadczy to o tym, że **posiadanie i rozwój kompetencji, zdaniem badanych oficerów, jest działaniem mającym drugorzędne znaczenie w osiągnięciu kolejnych stanowisk.**

Wyniki badań wskazują, że polecenie przez wpływowego znajomego ma duży wpływ na kariery oficerów (81,3% oficerów wskazało taką rangę) – **problem nr 8**. Wysoką rangę zajęły również dwa inne 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 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, a zdaniem 36,8% – w stopniu przeciętnym. Również sukcesy w pracy większość oficerów uznało za czynnik drugorzędny – jako ważny uznało go 25,5% osób, jako przeciętny – 42,7% oficerów. Podobny rozkład wskazań uzyskał następny czynnik związany z kompetencjami oficerów – *podwyższanie umiejętności specjalistycznych*. Oznacza to, że kompetencje nie są w praktyce czynnikiem, poprzez który osiągnięcie kolejnych stopni kariery przez oficerów jest najskuteczniejsze

Z analiz opinii podwładnych o kompetencjach dowódców jednostek wynika (**problem nr 9**), że przełożeni ci postrzegani są jako osoby posiadająca umiejętności merytoryczne – specjalistyczne i organizatorskie, dążące do rozwoju swoich kompetencji, stanowcze w działaniu, raczej pracowite i zaangażowane w wykonywanie swoich zadań. Jednak z drugiej strony przeważają oceny negatywne w zakresie przywództwa u dowódców – albo wynikają one z braku świadomości potrzeby również takich oddziaływań, braku zdolności i umiejętności, albo z przekonania o braku związku pomiędzy tymi motywującymi elementami środowiska pracy a skutecznością działania.

Do umiejętności i cech, które pozwalają uzyskiwać stanowisko kierownicze, należą pracowitość, wola działania, zdecydowanie, doskonalenie oraz pozytywne warunki do rozwoju (**problem nr 10**). Czynnikiem, które szczególnie utrudniały karierę zawodową były: brak motywacji do pracy, brak umiejętności prezentowania się, brak wskazywania przez przełożonych perspektyw oraz istnienie stosunków nieformalnych w miejscu pracy.

Z powyżej prezentowanych wyników badań oraz sformułowanych wniosków wynika, że przyjętą **hipotezę roboczą**: „kompetencje kierownicze tylko w ograniczonym stopniu wpływają na kariery kierownicze oficerów wojsk lądowych, gdyż są one jednym z wielu czynników warunkujących te kariery” należy uznać za zweryfikowaną pozytywnie. Dotyczy to nie tylko kompetencji kierowniczych, ale szerzej – zawodowych.

Jednak istnieje potrzeba wprowadzenia kilku zastrzeżeń i dodatkowych wyjaśnień.

Po pierwsze, większość oficerów uznaje, że bardziej skuteczne jest nie rozwijanie kompetencji, ale poszukiwanie wpływów. Nie oznacza to jednak, że oficerowie ci rezygnują z powiększania potencjału osobistego. Po drugie, należy brać pod uwagę stwierdzony fakt, że część oficerów nie chce doskonalić kompetencji związanych bezpośrednio z kierowaniem ludźmi (kompetencji społecznych), gdyż posiadają inną orientację wobec karier – preferują pracę indywidualną, specjalistyczną. Po trzecie, rozkład poszczególnych kompetencji u osób, które osiągnęły wysoki poziom kariery jest zróżnicowany. Osoby te często postrzegane są jako kompetentni organizatorzy pracy oraz posiadający wiedzę specjalistyczną, jednak z drugiej strony większości z

nich nie wykazuje kompetencji charakterystycznych dla przywódcy.

Odnosząc się do opinii oficerów o aktualnie prowadzonej polityki kadrowej (**problem nr 11**), oficerowie dość krytycznie ocenili działanie systemu kadrowego sił zbrojnych, a wypowiedzi zamieściło 89 oficerów z grupy kolejnych 100 osób, których pytania były brane pod uwagę. Analiza tych odpowiedzi na pytanie dotyczące niedomagań pozwoliła pogrupować je w następujące najczęściej wskazywane obszary – oficerowie często:

- nie są informowani o istnieniu planów karier; oznacza to również że oficerowie nie współuczestniczą w opracowywaniu drogi własnej kariery,
- nie są informowani o wymaganiach, jakich oczekuje się od nich w związku z rozwojem karier,
- nie znają perspektyw rozwoju karier,
- nie znają założeń polityki personalnej jednostki w której służą oraz całych sił zbrojnych,
- uważają, że o karierze decydują nie tylko kryteria formalne, a posiadane wpływy i znajomości.

Jednak, jak wskazano wcześniej, nie wszystkie zarzuty powinny być skierowane pod adresem kadry komórek kadrowych, gdyż wynikają z niedomagań pracy kadry dowódczej oraz braku chęci zdobywania informacji przez zainteresowanych oficerów.

Rozwiązanie **problemu nr 12** przedstawiono w rozdziale 5.

Próba badanych oficerów była dość jednorodna, ale ograniczona do oficerów kształcących się w Akademii, a więc tych, których prawdopodobnie cechuje wyższa motywacja do pracy i do uczenia się niż innych żołnierzy zawodowych. Oznacza to, że badania są na pewno reprezentatywne dla studentów WWL Akademii, być może, bardzo uogólniając – dla oficerów młodszych służących w Wojsku Polskim, ale na pewno nie dla innych żołnierzy zawodowych.

Prowadząc analizę danych skupiono się na tych problemach, które zostały wyznaczone tematyką badań. Jednak warto również w przyszłości szerzej zająć się problematyką determinantów karier w siłach zbrojnych, wpływem środowiska pracy na orientację oficerów wobec karier oraz wybory strategii karier przez oficerów.

Prowadzenie takich badań jest trudne, gdyż wymaga zarówno kilkuletnich prac

zespołu badawczego wojskowej instytucji naukowej, jak i współpracy z wyspecjalizowanymi komórkami dowództw jednostek i instytucji centralnych MON. Ponadto problematyka badań dotyczy drażliwych faktów, które są również wskaźnikami ocen jakości funkcjonowania niektórych komórek naszych sił zbrojnych.

WYKAZ LITERATURY

1. Antoszkiewicz J., Metody skutecznego zarządzania, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, Warszawa 1996.
2. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
3. Armstrong M., Jak być lepszym menedżerem, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
4. Buczowski L., Organizacja i metody pracy kierowniczej, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1983.
5. Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., Słownik terminów z zakresu psychologii dowodzenia i zarządzania, AON, Warszawa, 2000.
6. Borkowski J., Kompetencje menedżerskie dowódcy, Zeszyty Naukowe AON nr 2, Warszawa 2000.
7. Encyklopedia organizacji i zarządzania, Warszawa, PWE, 1981.
8. Gick A., Tarczyńska M., Motywowanie pracowników, PWE, Warszawa 1999.
9. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa, PWN 1999.
10. Góralski A., Metody opisu i wnioskowania statystycznego w psychologii i pedagogice, PWN, Warszawa 1987.
11. Kardas J., Majewski T., Mazurek Z., Szulc B., Pomiar motywacji studentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych, AON, Warszawa 2000.
12. Karney J. E., Człowiek i praca, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
13. Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją, Warszawa, SGH 1997.
14. Kompetencje kierownicze pod red B. Szulca i T. Majewskiego, AON, Warszawa 2002.
15. Krzyżanowski L. J., Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa 1994.
16. Leon J., Frąckiewicz J., Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania, Fundacja Pomocy Antyk, Warszawa 2000.
17. Lévy-Leboyer C., Kierowanie kompetencjami, Dom Wydawniczy Poltext, Warszawa 1997.

18. Łapiński E., Psychologiczne podstawy działalności pedagogicznej nauczyciela w szkole, Wydawnictwo ART, Olsztyn 1993.
19. Majewski T. Kierownik – dowódca w organizacji, AON, materiał w druku.
20. Masłow A., Motywacja i osobowość, PAX, Warszawa 1990.
21. Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, pod kier. nauk. J. Michniaka, AON, Warszawa 2000.
22. Mróz W., Aktualne problemy dowodzenia i zarządzania w siłach zbrojnych, Myśl Wojskowa, 12/1970.
23. Müller U. R., Szczupłe organizacje, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997.
24. Nosal Cz., Psychologia decyzji kadrowych, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
25. Organizacja i zarządzanie, pod red. M. Przybyły, Wydawnictwa Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
26. Okoń W., Nowy słownik pedagogiczny, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa 1996.
27. Pietrański Z., Znakomici szefowie i podwładni, Warszawa, Prywatne Policealne Studium Handlowe 1994.
28. Penc J., Zarządzanie dla przyszłości, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
29. Penc J., Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
30. Pocztowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Antykwa, Kraków 1998.
31. Polityka kadrowa w siłach zbrojnych RP, MON, Warszawa 2002.
32. Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu T III pod red. S. Witkowskiego, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1993.
33. Pszczołowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, 1978.
34. Stoner J. A. F., Wankel Ch., Kierowanie, Warszawa, PWE 1997.
35. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacjami, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.

36. Sienkiewicz P., Systemy kierowania, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
37. Szulc B., Kanarski L., Przywództwo w dowodzeniu wojskami, AON, Warszawa 1998.
38. Ścibiorek Z., Kierownik w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2000.
39. Ścibiorek Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce, Agencja Reklamowo-Uslugowa „PAT”, Warszawa 2001.
40. Zarządzanie. Teoria i praktyka pod red. A. K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1999.
41. Zimniewicz K., Nauka o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa-Poznań 1984.
42. Zasoby ludzkie w firmie pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 1999.

WYKAZ TABEL

1. Określenia siły związku zmiennych (korelacji).....	11
2. Staż służby na stanowisku kierowniczym (dowódczym)	13
3. Stanowisko służbowe oficerów	13
4. Rodzaj ukończonej uczelni	14
5. Stopień wojskowy oficerów	15
6. Wiek badanych oficerów	15
7. Motywy wyboru zawodu żołnierza zawodowego	16
8. Modele jakości pracy kierownika	23
9. Podstawowe role kierownicze	32
10. Etapy w rozwoju kariery zawodowej na tle cyklu życia człowieka	44
11. Zadowolenie z osiągniętej kariery (stanowiska służbowego)	64
12. Oczekiwania poziomu karier przez oficerów	65
13. Oczekiwania zmiany stanowiska w przeciągu trzech lat	67
14. Liczba zmian stanowisk służbowych przez oficerów	68
15. Preferencje drogi kariery	69
16. Preferowane przez oficerów stanowiska służbowe	70
17. Macierz współczynników korelacji wyborów orientacji karier	71
18. Cele autoteliczne i instrumentalne kariery zawodowej	72
19. Motywy karier oficerów	73
20. Macierz współczynników korelacji motywów karier oficerów	75
21. Indywidualne strategie realizacji karier przez oficerów	77
22. Działania pozwalające osiągać wyższe stanowiska służbowe	78
23. Czynniki wpływające na karierę oficerów	81
24. Opinie oficerów o poziomie umiejętności i wiedzy dowódców jednostek	85
25. Opracowywane składowe stanowiska pracy	93
26. Informowanie oficerów przez przełożonych o wymaganych, na kolejnych stanowiskach służbowych, kompetencjach.....	93

WYKAZ RYSUNKÓW

1. Staż służby na stanowisku kierowniczym (dowódczym)	13
2. Stanowisko służbowe oficerów	14
3. Rodzaj ukończonej uczelni	14
4. Stopień wojskowy oficerów	15
5. Wiek badanych oficerów	16
6. Motywy wyboru zawodu żołnierza zawodowego	17
7. Model pracy kierownika	21
8. Klasyfikacja działań kierowników	25
9. Hierarchia potrzeb według A.Masłowa	26
10. Zasadnicze funkcje kierownicze	30
11. Model motywacji D.C. McClellanda	37
12. Etapy procesu zarządzania karierami	47
13. Model badań determinantów karier	48
14. Przykładowy układ celów kariery zawodowej dla dowódcy kompanii	54
15. Czynniki determinujące kariery kierownicze	56
16. Kariera pionowa w oparciu o kompetencje kierownicze	59
17. Podstawowe uwarunkowania rozwoju kompetencji	62
18. Grupa uposażenia jako miara sukcesu w karierze oficera w siłach zbrojnych..	66
19. Grupa uposażenia jako oczekiwany sukces w karierze badanych oficerów	67
20. Motywy karier oficerów	74
21. Strategie karier zawodowych	77
23. Analiza skupień strategii realizacji karier	79
24. Czynniki wpływające na karierę oficerów	82
25. Opinie oficerów o kompetencjach ich dowódców jednostek	86
26. Wykres analizy skupień opinii o kompetencjach dowódców jednostek	88
27. Znaczenie opisu stanowiska pracy	91
28. Dobór oficerów na stanowiska kierownicze w oparciu o kompetencje kierownicze	95

WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety	112
Załącznik 2. Kwestionariusz wywiadu	118
Załącznik 3. Model strukturalny organizacji	119
Załącznik 4. Klasyfikacja czynności kierowniczych ze względu na kryterium planowania	120
Załącznik 5. Cechy kierowników	121
Załącznik 6. Główne determinanty kształtowania kompetencji umysłowych – model klasyczny	122
Załącznik 7. Wybrane odpowiedzi oficerów na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety	123
Załącznik 8. Odpowiedzi oficerów na pytania zawarte w kwestionariuszu wywiadu	130
Załącznik 9. Badania nad determinantami satysfakcji z pracy oficerów młodszych.....	132

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

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

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

W związku z prowadzonymi w Akademii badaniami dotyczącymi przebiegu i uwarunkowań karier zawodowych oficerów, prosimy, korzystając z Pana uprzejmości i doświadczeń, o udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w niniejszym kwestionariuszu. Pana pomoc pozwoli lepiej poznać i opisać mechanizmy rządzące karierami oficerów w wojskach lądowych.

Ankieta w całości jest anonimowa, a wyniki badań będą wykorzystywane wyłącznie do celów naukowych i prezentowane w sposób zbiorczy.

Serdecznie dziękujemy za pomoc
prof. dr hab. Bogdan Szulc
pptk dr Zbigniew Mazurek
mjr dr Tomasz Majewski

1. Jakimi motywami kierował się Pan wybierając zawód żołnierza zawodowego?

(proszę o zakreślenie numerów wybranych odpowiedzi)

1. Stosunkowo wysokie uposażenie, mieszkanie służbowe
2. Zainteresowanie daną specjalnością
3. Prestiż zawodu oficera
4. Pewność pracy
5. Chęć kierowania ludźmi
6. Namowa rodziny, kolegów
7. Niskie koszty studiów w uczelni wojskowej
8. Właściwie to przypadek
9. Inny (jaki?)

2. Co obecnie najbardziej Pan ceni wykonując swój zawód?

(proszę o zakreślenie numeru wybranej jednej odpowiedzi)

1. Zdecydowanie możliwość wykonywania ciekawego zawodu i uzyskiwania uznania u podwładnych i kolegów
2. W większym stopniu możliwość wykonywania ciekawego zawodu i uzyskiwania uznania u podwładnych i kolegów
3. Trudno mi powiedzieć
4. W większym stopniu możliwość zabezpieczenia bytu rodzinie, uzyskania emerytury
5. Zdecydowanie możliwość zabezpieczenia bytu rodzinie, uzyskania emerytury

3. Ile razy, w czasie dotychczasowej służby wojskowej, zmieniał Pan stanowisko pracy (studenci AON przed rozpoczęciem studiów w Akademii)?

(proszę o zakreślenie numeru wybranej odpowiedzi)

1. Raz 2. Dwukrotnie 3. Trzykrotnie 4. Cztery lub więcej razy

4. Jaką drogę kariery preferuje Pan?

(proszę o zakreślenie numeru wybranej odpowiedzi)

1. Osiąganie kolejnych wyższych stanowisk typowo dowódczych (d-ca pododdziału, oddziału, związku taktycznego)
2. Osiąganie kolejnych wyższych stanowisk specjalistycznych (specjalista, oficer dowództwa, inżynier, nauczyciel),
3. Trudno mi powiedzieć

5. Jaki rodzaj pracy – indywidualną czy kierowniczą aktualnie Pan preferuje?

(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)

1. Zdecydowanie indywidualną, samodzielną
2. Pracę indywidualną lub zespołową, ale nie kierowniczą
3. Trudno mi powiedzieć
4. Kierowniczą – kierowanie sekcją, kilkusobowym zespołem
5. Zdecydowanie kierowniczą, dowódczą – bez względu na wielkość zespołu

6. Czy na obecnym stanowisku pracy (studenci AON – ostatnim) otrzymał Pan lub też musiał samodzielnie opracować poniższe elementy składowe opisu stanowiska pracy?

(proszę o zakreślenie numerów wybranych odpowiedzi)

1. Obowiązki na stanowisku
2. Uprawnienia do decydowania
3. Zakres odpowiedzialności za wyniki pracy
4. Zestaw umiejętności i cech wymaganych na tym stanowisku

7. Gdyby teraz otrzymał pan propozycje zmiany stanowiska, to jaki rodzaj, z poniżej przedstawionych, wybrałby Pan?

(proszę o zakreślenie kółkiem numerów wybranych odpowiedzi)

1. Umożliwiające osiągnięcie awansów na wyższe stanowiska służbowe
2. Zapewniające pracę przez dłuższy okres czasu
3. Umożliwiające tworzenie nowych koncepcji, projektów, planowanie zmian
4. Umożliwiające wykorzystanie posiadanych przeze mnie umiejętności fachowych
5. Zapewniające dużą swobodę i samodzielność działań

8. Czy w najbliższych trzech latach chciałby Pan zmienić stanowisko pracy?

(proszę zakreślić numer jednej odpowiedzi)

1. Tak, na stanowisko wyższe – kierownicze
2. Tak, na stanowisko wyższe – specjalistyczne
3. Tak, ale hierarchicznie równorzędne stanowisko
4. Nie.

9. Czy zgadza się Pan z poniższymi twierdzeniami?

(proszę zakreślić numery akceptowanych przez Pana odpowiedzi)

Chcę osiągać wyższe stanowiska służbowe (kierownicze lub specjalistyczne), gdyż wiąże się to z:

1. Wykonywaniem bardziej interesujących zadań
2. Wykonywaniem trudniejszych zadań
3. Uzyskiwaniem nowych umiejętności
4. Większą pewnością zatrudnienia stałości pracy
5. Możliwością sprawdzania się w sytuacjach kierowania ludźmi
6. Większym prestiżem
7. Otrzymywaniem wyższego uposażenia i nagród
8. Większą możliwością awansowania na wyższy stopień
9. Wykonywaniem pracy bardziej samodzielnej, mniej zależnej od innych osób
10. Zmianą garnizonu na bardziej dogodny dla mnie i rodziny
11. Mniejszym nakładem sił i czasu pracy
12. Polepszeniem stosunków międzyludzkich i atmosfery pracy

10. Jakie są inne, niż wymienione w poprzednim pytaniu, motywy dążenia Pana do awansowania na wyższe stanowiska?

.....

11. Na podstawie własnego dotychczasowego doświadczenia proszę określić, w jakim stopniu dany czynnik pomaga w karierze zawodowej oficerów.

(proszę o wpisanie do tabeli – w kolejnych wierszach – numerów wybranych odpowiedzi)

1. W dużym stopniu 2. W stopniu przeciętnym 3. W małym stopniu 4. Nie wpływa

Czynnik	Odpowiedź
1. Zmiana etatów, restrukturyzacja jednostki	
2. Osobiste sukcesy w pracy	
3. Dyspozycyjność wobec przełożonych	
4. Lojalność wobec przełożonych,	
5. Obycie towarzyskie	
6. Umiejętności zjednywania sobie ludzi, przekonywania ich	
7. Dbanie o podwładnych	
8. Ukończenie studiów w AON	
9. Szczęście, przypadek	
10. Pomysłowość, kreatywność, błyskotliwość	
11. Podwyższanie umiejętności specjalistycznych	
12. Polecenie przez wpływowego znajomego	
13. Dbałość o wygląd zewnętrzny	
14. Uczciwość w każdej sytuacji	
14. Częste, dokładne kontrolowanie podwładnych	

12. Jakie inne, nie wymienione powyżej, czynniki wpływają, Pana zdaniem, na karierę?

.....

13. Na podstawie dotychczasowego doświadczenia i obserwacji proszę określić, które działania skutecznie pozwalają osiągać wyższe stanowiska służbowe?

(proszę zakreślić numer jednej, dwóch lub trzech wybranych odpowiedzi)

1. Demonstrowanie ponadprzeciętnego zaangażowania w pracy, pozostawanie po godzinach, przyjmowanie nowych zadań
2. Systematyczne doskonalenie swoich umiejętności, uczestniczenie w szkoleniach
3. Utrzymywanie wysokich umiejętności, dobre wykonywanie swoich obowiązków
4. Deklarowanie, manifestowanie zwierzchnikom chęci awansu
5. Utrzymywanie dobrych kontaktów z wpływowymi osobami, przełożonymi, kolegami
6. Manipulowanie informacją, schlebienie przełożonym, wchodzenie w tzw. układy

14. Czy Pana przełożeni są osobami, które Pan szczególnie ceni lub (studenci AON) cenili ze względu na sposób kierowania ludźmi?

1. Nie
- 2.1. Tak, był to bezpośredni przełożony
- 2.2. Tak, był to przełożony wyższego szczebla

15. Jaka jest Pana opinia o poziomie umiejętności i przymiotach obecnego lub (studenci AON) byłego dowódcy jednostki w której Pan pełni (pełnił) służbę?

(proszę o wpisanie numerów wybranych odpowiedzi w kolejnych wierszach tabeli)

1. Zdecydowanie negatywna 2. Raczej negatywna 3. Trudno powiedzieć
4. Raczej pozytywna 5. Zdecydowanie pozytywna

Umiejętność, cecha	Opinia
1. Wiedza fachowa, specjalistyczna	
2. Umiejętności sprawnego organizowania działania jednostki	
3. Umiejętność zrozumiałego wypowiedzania się, stawiania zdań	
4. Umiejętność zjednywania sobie podwładnych, przekonywania do swoich działań	
5. Pracowitość, zaangażowanie	
6. Stanowczość, upór w działaniu	
7. Stanowienie osobistego przykładu	
8. Takt, okazywanie szacunku podwładnym	
9. Umiejętność kształtowania atmosfery pracy	
10. Umiejętność stwarzania atmosfery zaufania	
11. Dążenie do doskonalenia kwalifikacji	
12. Interesowanie się problemami podwładnych	
13. Umiejętność kształtowania atmosfery tolerancji dla popełnianych błędów, nie wynikających z zaniedbania w czasie uczenia się działania	

16. Jakie inne czynniki, nie wymienione powyżej, szczególnie charakteryzowały Pana dowódcę?

.....

17. Czy jest Pan zadowolony z osiągniętego, na obecnym etapie zawodowej kariery, stanowiska pracy?

(proszę o zakreślenie numeru wybranej odpowiedzi)

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

18. Jakie stanowisko kojarzy się Panu z karierą zawodową?

(proszę dopisać odpowiedzi w pustych miejscach)

Myślę, że kariera w wojsku oznacza uzyskanie co najmniej stanowiska lub innego stanowiska odpowiadającego grupie uposażenia „u –” (20.1). W mojej sytuacji zawodowej będę usatysfakcjonowany, jeżeli w przeciągu 1-3 lat otrzymam grupę „u –” (20.2) a docelowo osiągnę stanowisko o grupie „u –” (20.3).

19. Czy w przełożeni lub oficerowie personalni wskazywali wymagania (umiejętności, cechy), jakie powinien Pan spełniać, aby uzyskać kolejne stanowisko służbowe?

(proszę o zakreślenie numeru wybranej odpowiedzi)

1. Nie 2. Tak

20. Jakie ma Pan uwagi dotyczące obecnej działalności kadrowej w zakresie planowania, wspomagania i realizacji karier oficerów?

.....

.....

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

(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)

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

22. Na jakim stanowisku pracuje Pan obecnie lub (studenci AON) pracował Pan wcześniej?

(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)

1. Nie związanym z kierowaniem ludźmi 2. Dowódczym, kierowniczym

23. Której z poniżej wymienionych uczelni jest Pan absolwentem? (Nie dotyczy studiów podyplomowych)

(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)

1. WSO 2. WAT 3. AON

24. Jaki posiada Pan stopień – oficera młodszego czy oficera starszego?

(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)

1. Oficer młodszy 2. Oficer starszy

25. W jakim przedziale zawiera się Pana wiek?

(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)

1. Do 30 lat 2. 31-35 lat 3. 36-40 lat 4. Powyżej 40 lat

KWESTIONARIUSZ WYWIADU

Dotychczasowe stanowisko służbowe:.....

1. Proszę o wskazanie tych umiejętności i działań, które, w Pana odczuciu, pozwalały Panu osiągać kolejne stanowiska służbowe. Inaczej mówiąc, jakie były najważniejsze czynniki Pana zawodowego sukcesu?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Co, Pana zdaniem, zwykle utrudnia oficerowi karierę zawodową (cechy osobiste, czynniki zewnętrzne)?

.....

.....

.....

.....

.....

3. Czy są takie umiejętności lub cechy kierownicze o których jest Pan przekonany, że nabył je lub rozwinął w czasie dotychczasowej służby wojskowej? Jakie są to cechy lub umiejętności?

.....

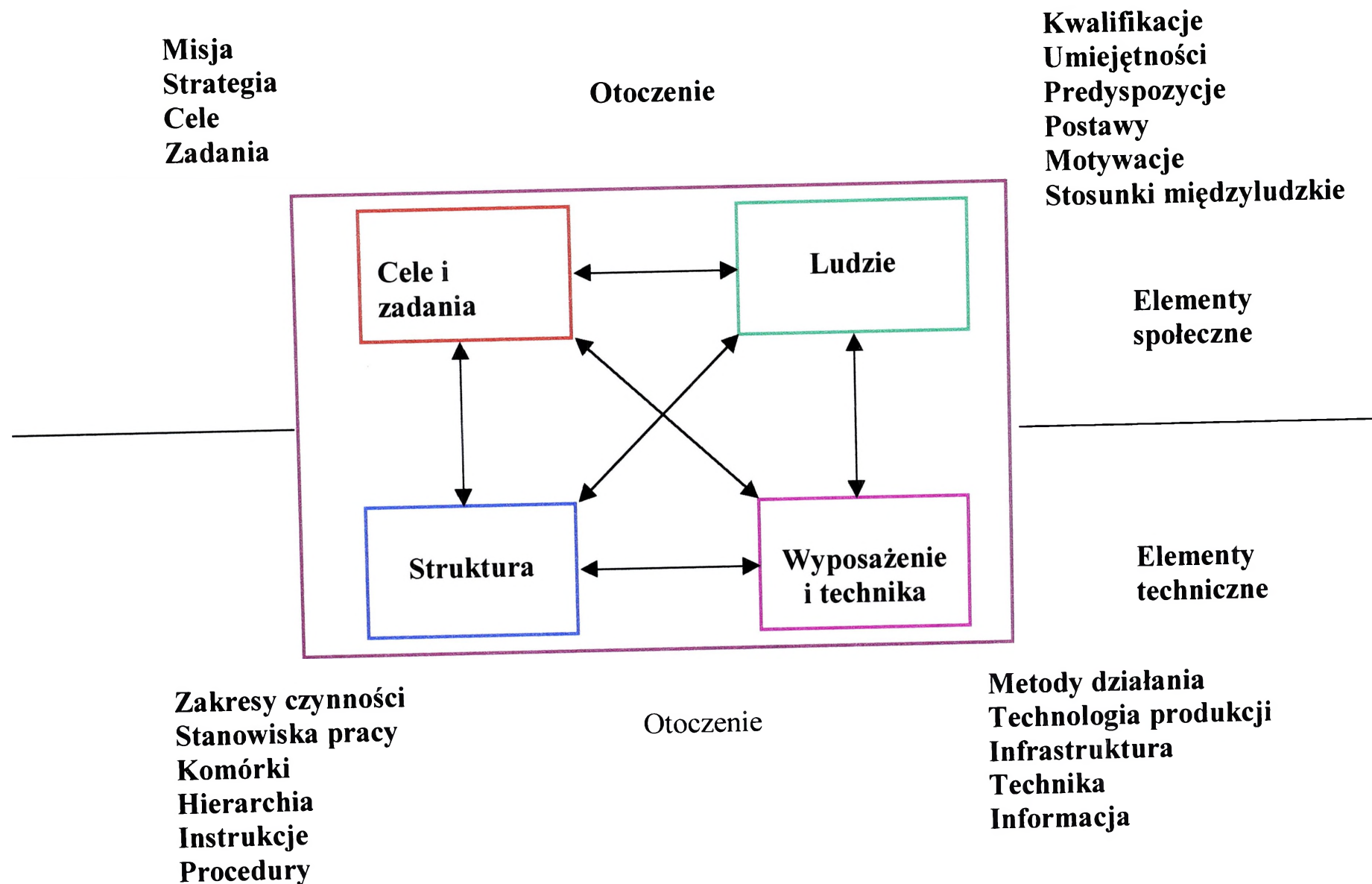
.....

.....

.....

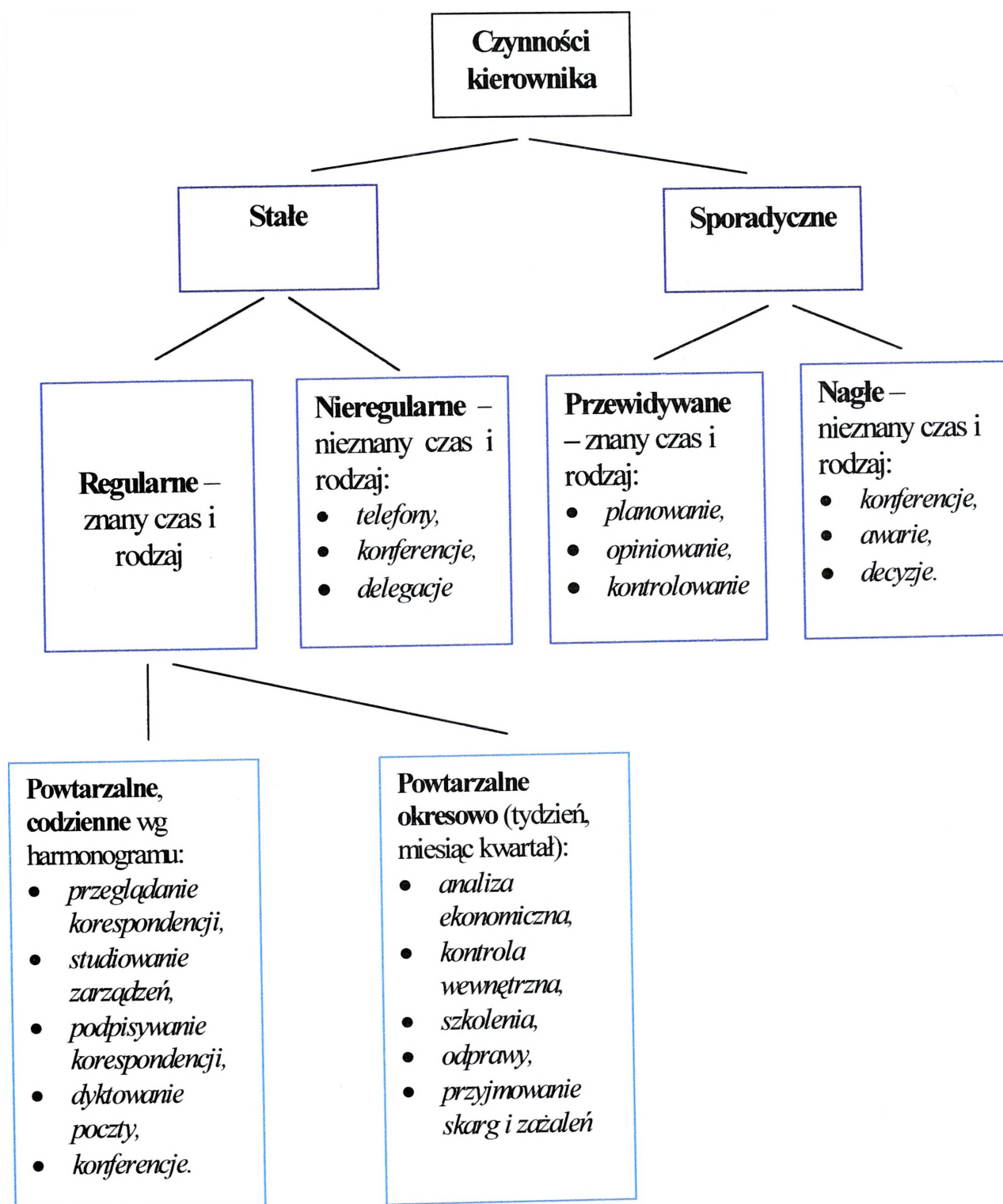
MODEL STRUKTURALNY ORGANIZACJI

Źródło: K. Bolesta-Kukurska..., op. cit., s. 46.



KLASYFIKACJA CZYNNOŚCI KIEROWNICZYCH ZE WZGLĘDU NA KRYTERIUM PLANOWANIA

Źródło: W. Kieżun, *op, cit.*, s. 215.



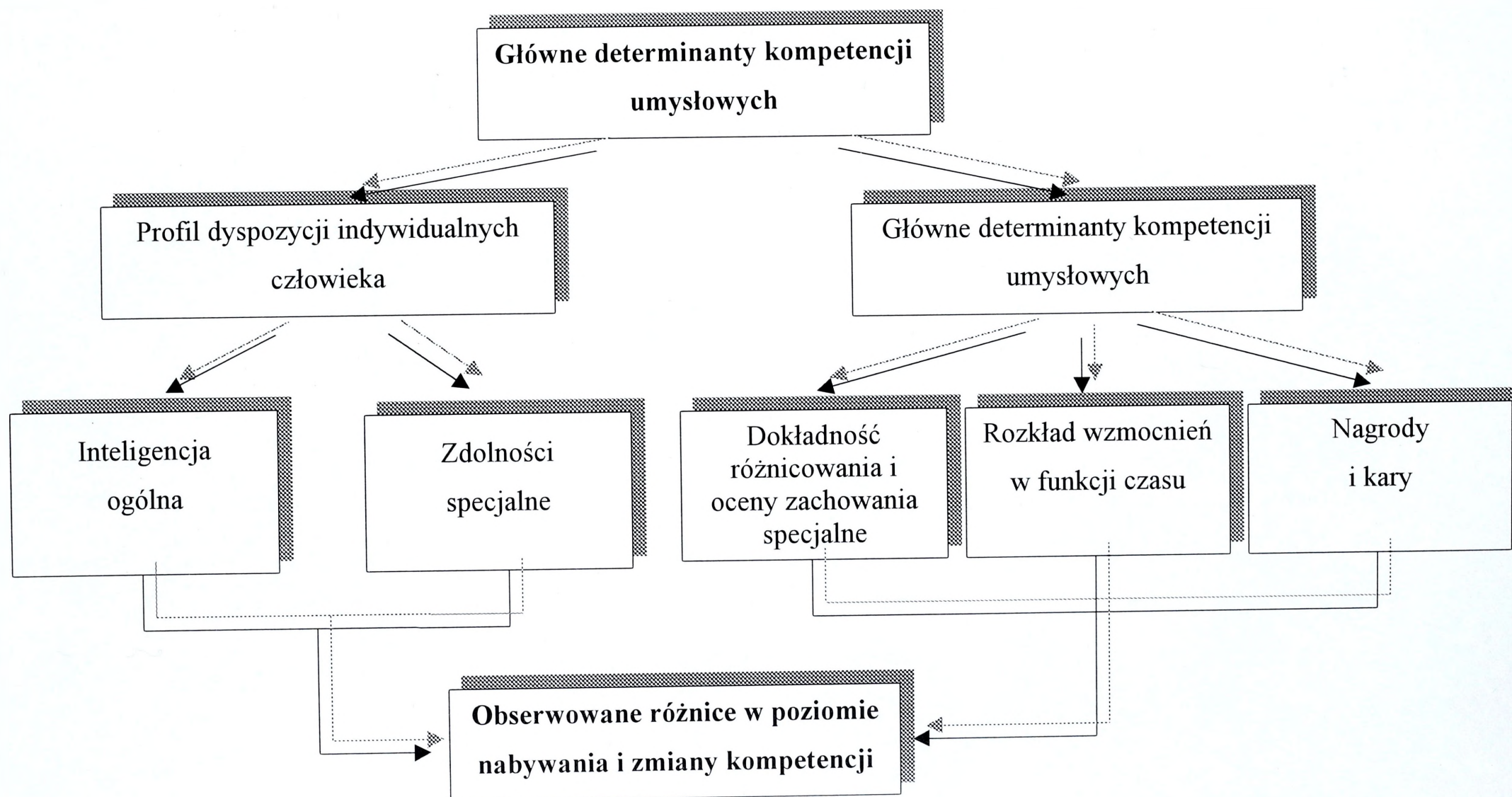
CECHY KIEROWNIKÓW

Źródło: opracowanie na podstawie W. Kieżun, op. cit., s. 222-224.

Lp.	Cechy pozytywne	Cechy negatywne
1.	Stabilność w działaniu	Zmienność nastrojów, nieprzewidywalność przez pracowników
2.	Naturalna życzliwość, postawa autentycznej grzeczności	Stałe podkreślanie dystansu
3.	Indywidualne podejście do każdego pracownika, uwzględnianie tego, że każdy reaguje odmiennie	Podejście jednakowe do wszystkich pracowników
4.	Uważne słuchanie podwładnych	Nie chce wysłuchiwać podwładnych lub słuchając myśli o czymś innym.
5.	Sprawiedliwy w stosowaniu kar, starający zrozumieć podwładnego	Niekonsekwentny w karaniu, stosujący różne kryteria i odkładający ukaranie na później, kierujący się jednostkowymi opiniami i uprzedzeniem
6.	Prawdomówny	Fałszywy
7.	Popiera, nawet w trudnych sytuacjach, swoich podwładnych, lojalny w stosunku do nich	Słabo popiera podwładnych przed przełożonymi
8.	Uznaje wkład pracy podwładnych, nie boi się stwierdzenia, że sukces jego komórki zależy od ich pracy	Nie zauważa wysiłku i wyników podwładnych, rzadko ich chwali, ale podkreśla swoje zasługi
9.	Dbą o rozwój zawodowy i ogólny podwładnych, zachęca do niego i doradza	Wykazuje małe zainteresowanie rozwojem podwładnych, wręcz obawia się zbyt wykształconych współpracowników
10.	Dobrze koordynuje pracę zespołu oraz działa w składzie zespołu	Nie lubi pracy zespołowej, woli działania indywidualne
11.	Otwarty na innowacje zgłaszane przez pracowników oraz pojawiające się w otoczeniu	Niechętnie wprowadza innowacje
12.	Dążenie do zmian w organizacji	Niechętny do zmian
13.	Chwali, docenia dobrze pracujących podwładnych, mobilizuje pracowników w chwili kryzysu	Niechętnie wyraża pochwały
14.	Ma twardą postawę, gdy uważa, że ma rację	Jest niezdecydowany, konformista

GLÓWNE DETERMINANTY KSZTAŁTOWANIA KOMPETENCJI UMYSŁOWYCH – MODEL KLASYCZNY

Źródło: Cz. S. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Kraków 1997, s. 83.



WYBRANE ODPOWIEDZI OFICERÓW NA PYTANIA ZAWARTE W KWESTIONARIUSZU ANKIETY

Treści odpowiedzi cytowano w nie zmienionej formie lub też, skracając wypowiedzi, zachowano istotę ich treści..

Pyt. 11. Motywy dążenia oficerów do osiągnięcia wyższych stanowisk (nie wymienione w pytaniu zamkniętym):

1. Większa możliwość rozwoju;
2. Otrzymywanie wyższej emerytury (3 osoby),
3. Chęć wprowadzenia własnych pomysłów w życie;
4. Mniejsza obawa o przebieg restrukturyzacji SZ RP;
5. Możliwość wykorzystania swojej wiedzy;
6. Sprawdzanie się (2 osoby),
7. Samorealizacja (5 osób),
8. Ambicje;
9. Możliwość realizacji się w pracy,
10. Przedłużenie czasu służby;
11. Podniesienie kwalifikacji zawodowych;
12. Zadowolenie z wykonywanej pracy;
13. Możliwość powiększenia świadczeń emerytalnych;
14. Rozwój i zdobywanie nowych doświadczeń;
15. Być przydatnym w WP – móc coś zrobić, wnieść coś co mogłoby spowodować, że ogład wojska i bycie w nim nabierze lepszej jakości;
16. Rozwój zawodowy;
17. Ambicja;
18. Brak (7 osób)
19. Trudno powiedzieć;
20. Wykonywania pracy na stanowisku do którego byłem i jestem przygotowany;
21. Samorealizacja i doskonalenie zawodowe;
22. Częsta zmiana pracy, brak monotonii;

23. Poprawa warunków pracy;
24. Chęć awansowania do najwyższego stopnia (generała);
25. Sprawdzenie samego siebie (w odpowiedzi na nowe wyzwanie);
26. Chęć rozwoju personalnego, tradycje;
27. Pieniądze,
28. Praca, rodzina;
29. Godne życie;
30. W obecnej chwili są tylko pieniądze, trudno myśleć o czymś innym mając 2000 zł na 3 osoby.

Pyt. 13. Czynniki wpływające na karierę (nie wymienione w pytaniu zamkniętym):

1. Chęci i zaangażowanie;
2. Potwierdzenie własnej fachowości (doświadczenia);
3. Zainteresowanie w tym kierunku i pomoc przełożonego, kierowanie na kursy;
4. Umiejętność odnajdywania się w trudnych i skomplikowanych sytuacjach, jasność wypowiedzi, umiejętność formułowania wniosków, opanowanie;
5. Pracowitość;
6. Wiedza, znajomość języków;
7. Fachowość;
8. Zdolności na zajmowanym stanowisku;
9. Protekcja ,
10. Przebiegłość, dążenie do sukcesu za wszelką cenę;
11. Koneksje (trzy osoby),
12. Umiejętność przewidywania i ustawienie się w odpowiednim czasie w odpowiednim kierunku i gronie;
13. Kariera zawodowa żołnierza uzależniona jest w zasadzie od tego, „kto” stoi za danym oficerem;
14. „BMW”;
15. Znajomości (zostawia się coraz więcej miernot a zwalnia ludzi dobrych);
16. Znajomości (10 osób),

17. Układy (12 osób)
18. Układy poza służbowe;
19. Koligacje rodzinne, nazwisko;
20. Nie znam (3 osoby),
21. Polityka kadrowa w JW.;
22. Udane życie prywatne;
23. Podlizywanie się przełożonym;
24. Pochodzenie;
25. Dobra znajomość z bardzo wpływowym znajomym;
26. W wielu wypadkach jest to ciąg zbiegów okoliczności.

Pyt. 18. Czynniki charakteryzujące dowódcę jednostki (instytucji) nie wymienione w pytaniu zamkniętym:

1. Życzliwość;
2. Spokój, opanowanie;
3. Niekonwencjonalność;
4. Dokładność;
5. Wyróżnianie najlepszych;
6. Rozwaga, opanowanie, logika w podejmowaniu decyzji;
7. Osobisty przykład (2 osoby),
8. Medialność i robienie „dobrego wrażenia” na zewnątrz;
9. Dbłość wyłącznie o swoje prywatne interesy;
10. Czerpanie korzyści z zajmowanego stanowiska dla siebie i rodziny;
11. Głupota i egoizm;
12. Zaciętość, upór, mszczenie się itp.;
13. Brak obiektywnej oceny podwładnych;
14. Wysługiwanie się innymi, dbanie tylko o swój interes;
15. Po „trupach” do celu;
16. Często - upór w niesłusznej sprawie;
17. Chciwość;
18. Tzw. religijność na pokaz;

19. Brak kultury osobistej;
20. Wulgarnie ośmieszanie podwładnych;
21. Gwałtowność w wyrażaniu opinii;
22. Odpowiedzialność za postawione działania i dotrzymywanie słowa;
23. Za wszelką cenę być najlepszym;
24. Brak kultury i utożsamiania się z jednostką;
25. Układy i znajomości;
26. Brak wychowania i taktu;
27. Korzyści dla JW, a nie dla człowieka, inaczej: dobrze pracujesz – nigdzie nie pojedziesz;
28. Decydowanie za podwładnych
29. Wszystko wiedział i robił lepiej;
30. Ublizanie podwładnym;
31. Gburowaty, opryskliwy choleryk – czasami stara się być uprzejmy;

Pyt. 22. Uwagi dotyczące obecnej działalności kadrowej w zakresie planowania, wspomaganie i realizacji karier oficerów:

1. Przeprowadzana redukcja, (restrukturyzacja) w dużym stopniu uniemożliwia prowadzenie właściwej polityki kadrowej. Potrzeba by ustabilizować tę sytuację.
2. Nie wykorzystuje się naturalnych predyspozycji oficerów (zainteresowań);
3. Brak planowania, wspomaganie i realizacji karier oficerów;
4. Bez sprecyzowanych wymagań i celów;
5. Występuje brak systematycznej działalności w tym zakresie – jeżeli zwalnia się etat – zaczyna się myśleć o wyznaczeniu następnego oficera;
6. Nie ma żadnego planowania, polityki kadrowej;
7. Zbyt mało informacji dla kadry o wszelkiego rodzaju kursach;
8. Brak jasnych zasad dotyczących planowania karier oficera,
9. Brak jasnego postawienia perspektyw przed oficerami z wysługą 20 – 23 lata;
10. Niskie kompetencje, brak znajomości aktów prawnych, płynność kadrowa – ogólnie (w wojsku i na st. kadrowych);
11. Brak wiedzy wcześniej o przewidywanej karierze wojskowej (rodzaju stanowisk,

- miejsca pracy w przyszłości);
12. Nieznajomość prawa, nie interesowanie się „zwykłymi” żołnierzami zawodowymi, bardzo „służbiste” podejście do obowiązków – jeśli sam czegoś nie wiesz on tobie nie pomoże;
 13. Brak konkretnej wizji armii w zakresie działań kadrowych,
 14. Totalny bałagan;
 15. Nie zauważyłem żadnej działalności kadrowej w tej dziedzinie;
 16. W chwili obecnej polityka kadrowa w WP nie istnieje, całość przedsięwzięć w tym zakresie można określić mianem improwizacji;
 17. Nic nie mogą zrobić (realizują zamierzenia rządu RP);
 18. Duża dezorganizacja, chwilami przejawy niekonsekwencji;
 19. Negatywnie oceniam zwalnianie oficerów którzy osiągnęli 30 lat wysługi i 50 lat życia bez względu na wartości, wykształcenie;
 20. Brak jasnej polityki kadrowej, co, gdzie i do kiedy będę robił po ukończeniu AON;
 21. Brak informacji kadrowej;
 22. Żadne – ponieważ nie wiem co to takiego, nigdy z takimi działaniami się nie spotkałem;
 23. Czy coś takiego funkcjonuje? Jeżeli tak to z pewnością nie w siłach zbrojnych.
 24. Nie istnieje takie pojęcie jak działalność kadrowa, nie ma planowania, wspomaganie, ani żadnej innej działalności wspierającej;
 25. Jest realizowana w sposób schematyczny. Najlepiej wychodzi cięcie etatów podczas restrukturyzacji, ale wtedy też nie bierze się pod uwagę umiejętności ludzi. Po prostu tnie się stanowiska bez doboru kadry.
 26. Działalność bez koncepcji, przypadkowa, chaotyczna;
 27. Brak planowania, wspomaganie i realizacji;
 28. Nie istnieje jeśli w miesiącu sierpniu awansuje się oficera do stopnia majora, a we wrześniu w czasie rozmów kadrowych przedstawia się brak propozycji wykorzystania;
 29. Brak planów i koordynacji (ogólny bałagan);
 30. Brak właściwej pragmatyki kadrowej;
 31. Na obecnym etapie brak jest rozsądnej polityki kadrowej;

32. Brak planowania, tylko układy lub przypadek;
33. Brak takiej działalności;
34. Jest chaotyczna;
35. Ciągłe istnieje koniunkturalność „plecy”;
36. Nie występuje planowanie w ogóle więc jak mówić o uwagach do tego procesu;
37. Chaos (21 osób)
38. Nie istnieje;
39. Nie ma takiej działalności;
40. Powinni istnieć w departamencie kadr fachowcy od zarządzania zasobami ludzkimi;
41. A jest jakaś tak zwana działalność kadrowa?;
42. Nie ma żadnej, liczą się tylko układy, wszystko inne to tylko fikcja – naprawdę!;
43. Energię w działaniu, panowanie w każdej sytuacji;
44. Kierowanie kariery oficera przez organa kadrowe jest dziś całkowitą fikcją i karierą rządu przypadek lub znajomości;
45. Całkowity brak planowania i wspomaganie;
46. Brak racjonalnego planowania i wskazywania perspektyw rozwoju;
47. Brak kursów doskonalących przygotowujących do objęcia kolejnych stanowisk;
48. Brak planowania (4 osoby),
49. Nie ma takiej działalności (6 osób),
50. Działalność kadrowa skupia się na szukaniu pracy dla znajomych lub wysyłaniu ich na kursy;
51. Brak logicznej drogi karier;
52. System ten jest niejasny;
53. Brak jasnych i klarownych kryteriów awansowania na kolejny stopień (dwie osoby),
54. Działalność kadrowa w tym zakresie jest zbyt mała;
55. Wyraźniejsze określenie możliwości rozwoju – jasna ścieżka rozwoju;
56. Uważam, że jest brak jakiegokolwiek polityki kadrowej;
57. Nie brane są pod uwagę aspiracje osobiste;
58. Oficerowie kadrowi są raczej zainteresowani tym, aby nie stracić pracy, nie wiedzą

o co chodzi;

59. Brak planowania, wspomaganie i realizacji karier, w wypadku samodoskonalenia i doksztalcania – świadome utrudnianie;
60. Działalności kadrowej w wyżej wymienionych obszarach nie ma, nie jest prowadzona;
61. Obecna działalność kadrowa w zakresie planowania i realizacji karier nie istnieje, wręcz można stwierdzić, że utrudnia;
62. Jako przyszły absolwent AON w wyniku prowadzonych zmian w SZ RP, mogę wrócić na równorzędne stanowisko, nikłe szansę na stanowisko dowódcze w batalionie;
63. Nie ma żadnego wspomaganie, działalność kadrowa jest nie do przyjęcia;
64. Na szczeblu brygady (pułku) o karierze zawodowej decyduje „widzi mi się” dowódców (nawet dowódcy batalionu), na tym szczeblu kadrowcy nie są kompetentni;
65. Nie istnieje planowanie ani wspomaganie karier oficerów;
66. Brak polityki kadrowej (7 osób),
67. Brak przejrzystej polityki kadrowej, ciągła niewiadoma, rozczarowania związane z układami;
68. Wszystkim kieruje przypadek;
69. Działalność kadrowa jest tylko dla wybrańców;
70. Zbyt wiele niewiadomych i przypadków w wyznaczaniu na stanowiska;
71. Poprzez brak odpowiednich przepisów nie ma możliwości obsadzania przez absolwentów AON stanowisk służbowych przewidzianych właśnie dla nich, a obsadzonych przez oficerów posiadających cywilne studia II stopnia;
72. Nie jest takowa prowadzona, wszystko odbywa się na wariackich papierach;
73. Oficerowie AON są dyskryminowani w działalności kadrowej;
74. Nikt nad tym nie panuje;
75. Niejasne, mało spójne z restrukturyzacją zgodną z przeznaczeniem SZ;
76. Nie ma określonych zasad działania.

ODPOWIEDZI OFICERÓW NA PYTANIA ZAWARTE W KWESTIONARIUSZU WYWIADU

1. Umiejętności i działań, które pozwalały respondentom osiągać kolejne stanowiska służbowe (najważniejsze czynniki zawodowego sukcesu):

- dążenie do profesjonalizmu, podnoszenie kwalifikacji, unikanie „zawężania się” 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 j. angielskiego;
- wykształcenie, 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):

- zewnętrzne: przełożony, słabi podwładni, źle zbudowana organizacja; cechy osobowe: lenistwo, brak motywacji, brak pokory (zadufanie w sobie);
- brak pragmatyki kadrowej;
- nielojalność, niedyspozycyjność, brak odporności na stres;

- czynniki zewnętrzne typu układy, koneksje itp.;
- przełożeni;
- nie spotkałem się z takimi czynnikami;
- brak motywacji, brak jasnych wymagań i perspektyw;
- brak dynamizmu w realizacji przedsięwzięć i umiejętność prezentowania swoich osiągnięć,
- stosunki nieformalne,
- niedocenywanie oficera przez przełożonych, brak przygotowania merytorycznego.

3. Umiejętności lub cechy kierownicze o których respondenci są przekonani, że nabyli je lub rozwinęli w czasie dotychczasowej służby wojskowej:

- poziom samodyscypliny w szerokim znaczeniu (terminowość, dokładność, działanie „najlepiej jak potrafię” – wynikające z zewnętrznego przekonania, nie zaś z rozkazu przełożonego), a w konsekwencji wymaganie tego od podwładnych;
- odpowiedzialność za podejmowane decyzje;
- cierpliwość, odporność na stres;
- samozaparcie, zdecydowanie, samodzielność w działaniu;
- zdolność do pracy zespołowej, motywowanie podwładnych;
- umiejętność negocjacji i współzycia z podwładnymi;
- umiejętność słuchania innych, umiejętność planowania, umiejętność rozstrzygania kwestii spornych, cierpliwość, kierowanie zespołami ludzkimi, prowadzenie zebrań i dyskusji, praca w zespole;

BADANIA NAD DETERMINANTAMI SATYSFAKCJI Z PRACY OFICERÓW MŁODSZYCH

Wstęp

Przełożeni (kierownicy, dowódcy) przy różnych, ważnych okazjach życzą podwładnym satysfakcji z pracy, mając świadomość znaczenia tego czynnika w ich prawidłowym działaniu i rozwoju zawodowym. Jednak satysfakcję można również rozpatrywać w wymiarze organizacyjnym, gdyż satysfakcja z pracy jest – lub powinna być – jednym z istotnych wskaźników prawidłowości funkcjonowania całej organizacji. Wynika to stąd, iż poczucie satysfakcji, zadowolenia z pracy jeśli występuje (mając charakter ciągły lub związany z wykonaniem danego zadania) może być istotnym czynnikiem motywującym pracownika do rzetelnego wykonywania kolejnych zadań na swoim stanowisku pracy. Jednak trudno jest oszacować, jak świadomość tej zależności reguluje działaniami kierowników, dowódców, nie wiadomo również, w skali naszych sił zbrojnych, czy rzeczywiście bierze się pod uwagę nie tylko jakość wykonanego zadania, ale i to, czy było ono źródłem satysfakcji. Brakuje również aktualnych pełnych badań diagnozujących rozkład poczucia satysfakcji z pracy (lub czynników nań składających się) wśród kadry zawodowej oraz tych zmiennych, które w warunkach służby wojskowej wpływają na kształtowanie satysfakcji. Podobnie jak w środowisku cywilnym⁹³, zbyt rzadko próbuje się rozpoznać postawy, wartości, motywacje i aspiracje oficerów. Ponadto, jak wynika z osobistych doświadczeń, niektórzy przełożeni w jednostkach wojskowych nie doceniają motywującej roli satysfakcji z pracy w działaniach służbowych, nie potrafią lub nie mają czasu na refleksję nad kształtowaniem satysfakcji z pracy.

Poczucie satysfakcji nie może więc być traktowane jako uboczny, nieistotny dla organizacji efekt pracy, lecz jako wynik funkcjonowania organizacji mający charakter sprzężenia zwrotnego. Satysfakcja z pracy powinna więc być czynnikiem rozpatrywanym w wymiarze zarówno organizacyjnym jak i indywidualnym.

⁹³ T. Listwan, *Zmiany w zakresie potrzeb kadry kierowniczej*, w: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu* T III, pod red. S. Witkowskiego, Wrocław 1993, s. 87-88.

Stąd też przy okazji poszukiwania czynników wpływających na motywację do kierowania zespołami ludzkimi⁹⁴, gdzie zakładano iż zmienna satysfakcja będzie jednym z determinantów powstał pomysł szerszego opracowania problematyki satysfakcji. Dlatego też skupiono się na problematyce satysfakcji traktując ją jako zmienną zależną i poszukiwano zmiennych kontekstowych. Badania pokazują bowiem, iż rzeczywiście istnieją pewne zależności pomiędzy powyższymi zmiennymi i warto zająć się tą ciekawą i ważną problematyką.

Założenia metodologiczne

Przedmiotem badań są czynniki satysfakcji młodszej kadry dowódczej z wykonywanej pracy służbowej.

Celem głównym jest ustalenie czynników współzależnych z satysfakcją z pracy u młodszej kadry dowódczej.

Cele szczegółowe są następujące:

1. Ustalenie, drogą analizy literatury, czynników warunkujących satysfakcję z pracy.
2. Zbadanie siły współzależności pomiędzy wybranymi czynnikami a poczuciem satysfakcji młodszej kadry dowódczej z pracy.

Problem główny sformułowano w postaci pytania:

jaka jest siła związku pomiędzy satysfakcją z pracy u młodszej kadry dowódczej a wybranymi czynnikami charakteryzującymi kulturę organizacyjną, zachowania kierownicze przełożonych oraz wybranymi czynnikami indywidualnymi?

Problemy szczegółowe:

1. Jakie podstawowe czynniki wpływają na kształtowanie się satysfakcji z pracy?
2. Jaka jest siła związku pomiędzy satysfakcją z pracy oficerów-dowódców a podstawowymi założeniami kulturowymi?
3. Jaka jest siła związku pomiędzy satysfakcją z pracy oficerów-dowódców a poczuciem bezpieczeństwa?
4. Jaka jest siła związku pomiędzy satysfakcją z pracy oficerów-dowódców a zachowaniem przełożonych w pracy?
5. Jaka jest siła związku pomiędzy satysfakcją z pracy oficerów-dowódców

⁹⁴ J. Kardas, T. Majewski, Z. Mazurek, B. Szulc, *Pomiar motywacji studentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych*, Warszawa 2000.

a preferowanymi cechami przyszłego stanowiska pracy?

6. Jaka jest siła związku pomiędzy satysfakcją z pracy oficerów-dowódców a typem ukończonej szkoły?

Główna hipoteza robocza brzmi następująco:

Satysfakcja z pracy oficerów-dowódców wykazuje statystycznie istotny związek z wybranymi czynnikami charakteryzującymi kulturę organizacyjną, zachowania kierownicze przełożonych oraz badanych oficerów.

Hipotezy szczegółowe (nie sformułowano dla problemu diagnostycznego – nr 1):

1. Oficerowie, którzy pozytywnie postrzegają podstawowe założenia kulturowe swojej jednostki wojskowej częściej odczuwają satysfakcję z pracy niż pozostali oficerowie.
2. Oficerowie, którzy mają poczucie bezpieczeństwa pracy częściej odczuwają satysfakcję z pracy niż pozostali oficerowie.
3. Oficerowie, których przełożeni preferują demokratyczny styl kierowania częściej odczuwają satysfakcję z pracy niż pozostali oficerowie.
4. Oficerowie, którzy odczuwają satysfakcję z pracy częściej, niż pozostali oficerowie, preferują stanowiska pracy o cechach kierowniczych.
5. Oficerowie, którzy ukończyli dowódcze szkoły oficerskie częściej odczuwają satysfakcję z pracy dowódczej niż absolwenci innych szkół oficerskich.

Metody badawcze:

1. Wywiad techniką pisemną,
2. Opis statystyczny.

TEREN BADAŃ

Badania przeprowadzono w czerwcu 2000 roku, objęto nimi 156 oficerów młodszych – studentów AON i 11 nauczycieli akademickich ówczesnej Katedry Dowodzenia i Łączności (wywiad ustny). Kwestionariusze wywiadu pisemnego wypełnili studenci roku zerowego oraz studenci drugiego roku studiów dyplomowych Wydziału Wojsk Lądowych AON. Kwestionariusze zostały rozdane studentom do wypełnienia w domu, co miało zapewnić im właściwsze warunki do rzetelnych odpowiedzi.

WYNIKI BADAŃ

Pomimo niejednoznacznych wyników szczegółowych badań dotyczących determinantów, można przypuszczać, iż istnieje związek między satysfakcją z wykonywania funkcji kierownika (dowódcy) w poprzednim miejscu pracy a cechami stanowiska pracy, w tym zachowaniami przełożonych. W celu sprawdzenia istnienia związku w środowisku pracy oficerów, należało dokonać pomiaru poczucia satysfakcji oraz pomiaru zachowań kierowniczych. Pomiar, a dokładniej, ze względu na prostotę pomiaru – oszacowania satysfakcji dokonano używając skali Likerta. Rozkład uzyskanych wyników zobrazowano w tabeli 27.

Tabela 27

Rozkład satysfakcji z poprzedniej pracy badanych oficerów

Lp.	Odpowiedź	Liczebność	%
1.	zdecydowanie nie	12	8,0
2.	raczej nie	12	8,0
3.	trudno powiedzieć	15	10,0
4.	raczej tak	74	49,3
5.	zdecydowanie tak	37	24,7
Razem		150	100

Wartości siły związku pomiędzy zmienna satysfakcja a zmiennymi kontekstowymi przedstawiono w tabelach 28-34.

Tabela 28

Siła związku pomiędzy założeniem kulturowym a poczuciem satysfakcji

Zmienne	Poczucie satysfakcji	
Założenie kulturowe	VCramera =0,26	p= 0,009

Tabela 29

Siła związku pomiędzy atmosferą pracy a poczuciem satysfakcji

Zmienne	Poczucie satysfakcji	
Pozytywna atmosfera pracy	VCramera =0,40	p= 0,001

Tabela 30

Siła związku pomiędzy poczuciem bezpieczeństwa w pracy a poczuciem satysfakcji

Zmienne	Poczucie satysfakcji	
Poczucie bezpieczeństwa	VCramera =0,23	p= 0,067

Tabela 31

Związek pomiędzy zachowaniami przełożonego a satysfakcją

Zachowania przełożonego	VCramera	p
1. Wyjaśniał powody decyzji, gdy istniała taka potrzeba	0,17	0,32
2. Zasięgał opinii podwładnych w przypadku ważniejszych problemów, decyzji	0,23	0,016
3. Zezwalał na dużą dozę samodzielności w działaniu	0,24	0,003
4. Okazywał życzliwe zainteresowanie problemami podwładnych	0,23	0,012
5. Sprawiedliwie oceniał efekty pracy	0,22	0,021
6. Po dobrym wykonaniu ważnego zadania wyrażał aprobatę, pochwałę, zachętę	0,20	0,072

Tabela 32

Częstość samodzielnych działań oficerów a ich poczucie satysfakcji

Częstość działań samodzielnych	Poczucie satysfakcji			Wiersz razem
	zdecydowanie nie, raczej nie	trudno powiedzieć	zdecydowanie tak, raczej tak	
Nigdy, rzadko	15	5	26	46
	65,2	13,1	29,8	-
Czasami	3	26	5	34
	13,0	68,4	5,7	-
Często, zawsze	5	7	56	68
	21,7	18,4	64,6	-
Razem	23	38	87	148
	100	100	100	-

Tabela 33

Stosunek do pracy kierowniczej a poczucie satysfakcji

Lp.	Twierdzenie	VCramera	Poziom p
1.	Chciałbym być kierownikiem zespołu ludzi	0,29	0,002
2.	Z uwagą wysłuchuję wszelkich informacji o przewodzeniu ludźmi	0,16	nieistotny
3.	Szybko zniechęcam się, gdy doznaję niepowodzeń	0,17	nieistotny
4.	Wolę wymyślać pomysły niż wdrażać je kierując ludźmi	-	nieistotny
5.	Kierowanie ludźmi sprawia mi satysfakcję	0,25	0,015
6.	Kierowanie ludźmi wiąże się ze zbyt dużą odpowiedzialnością	-	nieistotny
7.	Stanowisko kierownicze podniesie mój status materialny	-	nieistotny
8.	Stanowisko kierownicze zwiększa prestiż oficera	-	nieistotny
9.	Nigdy nie będę potrafił skutecznie kierować podwładnymi	-	nieistotny
10.	Brak mi wiary w siebie	-	nieistotny
11.	Kierowanie ludźmi nie leży w moim charakterze	-	nieistotny
12.	Zbyt wiele zależy od szczęścia, a nie solidnej pracy	-	nieistotny

Tabela 34

Preferowane cechy stanowiska pracy a poczucie satysfakcji

Cecha stanowiska pracy	Współczynnik V Cramera	Poziom p
1. Zmienność sytuacji w pracy	0,17	nieistotny
2. Niezbędny zakres wiedzy i umiejętności	0,17	nieistotny
3. Rodzaj pracy (indywidualna, kierownicza)	0,21	tendencja (0,056)
4. Częstość podejmowania decyzji	0,20	tendencja (0,073)
5. Wielkość odpowiedzialności	0,19	tendencja (0,103)

HIPOTETYCZNY MODEL DETERMINANTÓW SATYSFAKCJI Z PRACY OFICERÓW

Przedstawione powyżej wyniki badań posłużyły do zarysowania hipotetycznego modelu satysfakcji z pracy oficerów młodszych wojsk lądowych – rys 29. Badane zmienne pogrupowano następująco:

- zmienne charakteryzujące instytucję w której pracowali badani oficerowie,
- zmienne charakteryzujące zachowania kierownicze bezpośrednich przełożonych badanych oficerów,
- zmienne charakteryzujące preferowane stanowiska pracy badanych oficerów,

- zmienna motywacja do kierowania ludźmi,
- zmienna związana z wykonaniem zadania,

Przedstawione współczynniki wskazują na wartość stwierdzonych sił związku pomiędzy poczuciem satysfakcji a daną zmienną. Wprowadzono również te zmienne, które wykazywały jedynie tendencje zależności z satysfakcją – strzałki obrazujące kierunek zależności zaznaczono linią przerywaną. Jednak przy liczniejszej próbie lub dokładniejszym pomiarze wartości te mogą okazać się istotne statystycznie. W modelu nie uwzględniono tych zmiennych dla których nie stwierdzono zależności istotnych statystycznie.

W modelu hipotetycznie założono, iż można określić kierunek oddziaływania zmiennych, co wyrażono strzałkami. Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, iż zachowania kierowników oraz kultura organizacyjna danej jednostki wojskowej (instytucji) wpływają na powstawanie poczucia satysfakcji u oficerów. Podobnie wydaje się, iż to dotychczasowe doświadczenia zawodowe a więc i związane z odczuwaniem satysfakcji wpływają na wybór takiego stanowiska pracy, które będzie odpowiadało kompetencjom, aspiracjom i uzdolnieniom oficerów.

Zależność wyniki praca–satysfakcja została potwierdzona jedynie w sposób jakościowy (wywiad ustny z nauczycielami), stąd też nie podano jej wartości liczbowej.

Przedstawiony model wymaga oczywiście dalszej weryfikacji na większej i reprezentatywnej próbie oficerów młodszych.

Wnioski z badań

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu oraz wykonane badania empiryczne prowadzą do następujących wniosków:

- 1) problematyka badań nad satysfakcją jest nadal otwarta, istnieje kilka podejść badawczych,
- 2) aktualne wyniki badań, jak wskazuje analiza literatury przedmiotu, nie pozwalają na sformułowanie pełnej i jednoznacznej listy determinantów satysfakcji oraz wskazania kierunku związku satysfakcja–wykonywanie zadań, stąd też istnieje potrzeba weryfikacji istniejących hipotez uwzględniając jednak kontekst środowiskowy;
- 3) do podstawowych czynników wpływających na satysfakcję z pracy, wskazywanych

przez autorów literatury przedmiotu, należą czynniki związane z zachowaniem, działaniem bezpośrednich przełożonych, funkcjonowaniem danej organizacji oraz indywidualnymi cechami pracowników:

- styl kierowania bezpośredniego przełożonego, a ściślej postrzeganie jego zachowań przez podwładnego,
- kultura organizacji,
- warunki pracy,
- motywacja do pracy,
- posiadane kompetencje,

4) w badaniach empirycznych dotyczących środowiska oficerów młodszych, potwierdzono następujące hipotezy:

⇒ oficerowie, którzy pozytywnie postrzegają podstawowe założenia kulturowe swojej jednostki wojskowej częściej odczuwają satysfakcję z pracy niż pozostali oficerowie ($V_{Cramera}=0,26$, $p=0,009$).

⇒ oficerowie, którzy mają poczucie bezpieczeństwa pracy częściej odczuwają satysfakcję z pracy niż pozostali oficerowie (tendencja związku $p=0,067$, $V_{Cramera}=0,23$).

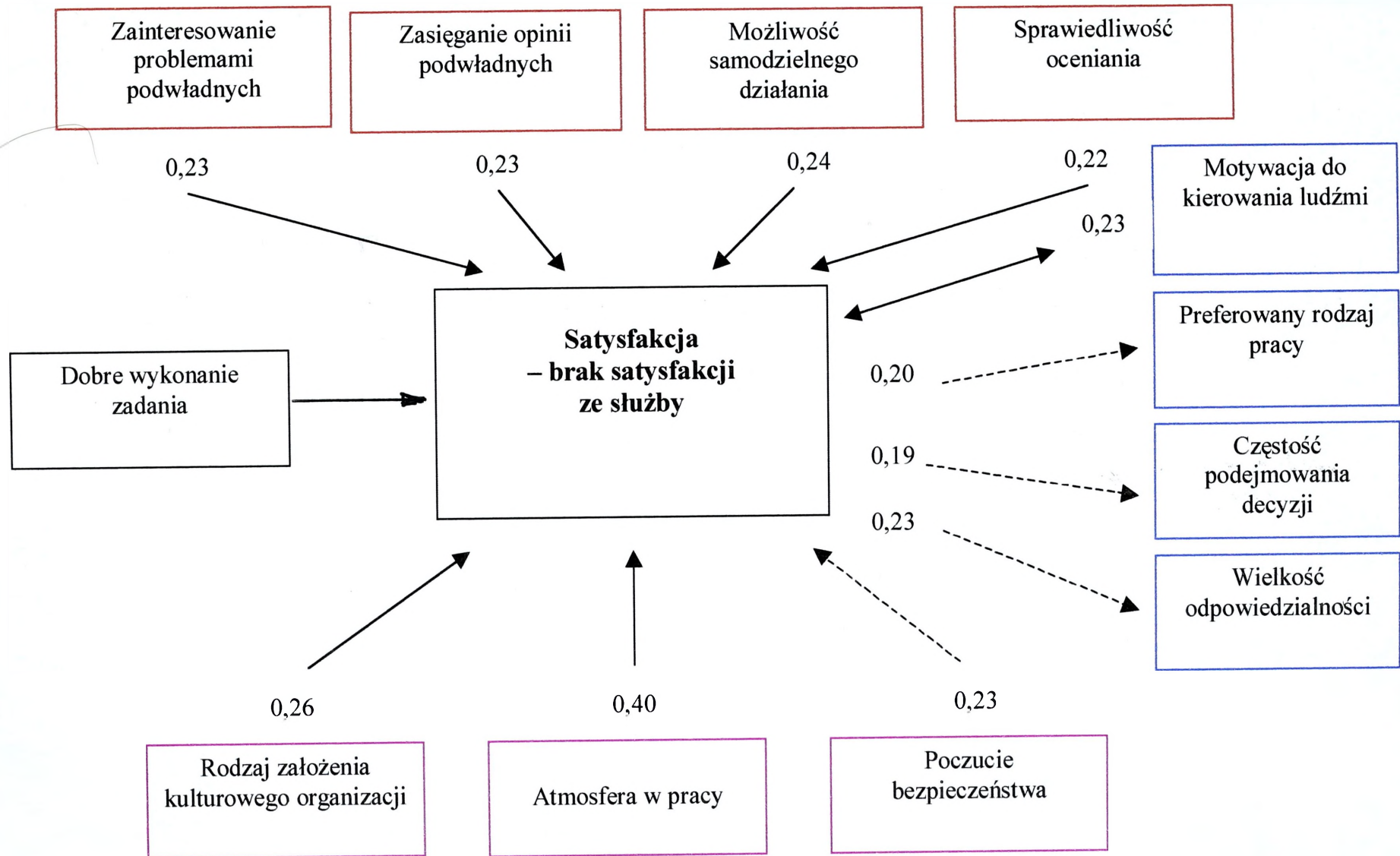
⇒ oficerowie, których przełożeni preferują demokratyczny styl kierowania częściej odczuwają satysfakcję z pracy niż pozostali oficerowie ($V_{Cramera}=0,23-0,24$; dla trzech zmiennych w tabeli 34).

Nie potwierdziła się hipoteza:

⇒ oficerowie, którzy odczuwają satysfakcję z pracy częściej, niż pozostali oficerowie, preferują stanowiska pracy o cechach kierowniczych (tendencja zależności $V_{Cramera}=0,19-0,21$).

⇒ oficerowie, którzy ukończyli dowódcze szkoły oficerskie częściej odczuwają satysfakcję z pracy dowódczej niż absolwenci innych szkół oficerskich.

Należy zaznaczyć, iż przedstawione wyniki badań o istnieniu współzależności pomiędzy zmiennymi, należy traktować jako hipotezy wymagającej jeszcze kolejnej weryfikacji w środowisku młodszej kadry dowódczej, a podawane wartości jako wyraz pewnych tendencji, oszacowań, a nie dokładnego pomiaru cechy czy zależności.



nienne opisujące instytucje badanych oficerów
 nienne opisujące zachowania przełożonych badanych oficerów
 nienne opisujące cechy preferowanego stanowiska pracy badanych oficerów

—————> - zależność istotna sta
 - - - - -> - tendencja zależność

Rys. 29. Hipotetyczny model satysfakcji ze służby oficerów młodszych w wojskach lądowych