

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

# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

## WYZNACZNIKI PROFESJONALNE KARIER OFICERSKICH W WOJSKACH LĄDOWYCH (projekt)

Praca naukowo-badawcza  
p.k. „PROFESJA”

Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej  
S/5813



05-005813-002-0

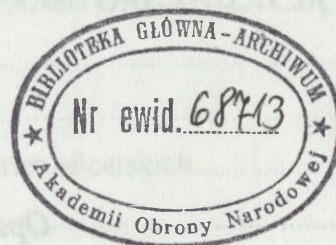
WARSZAWA

# 68713



**AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ**

**WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH**



**WYZNACZNIKI PROFESJONALNE  
KARIER OFICERSKICH  
W WOJSKACH LĄDOWYCH**

**(projekt)**

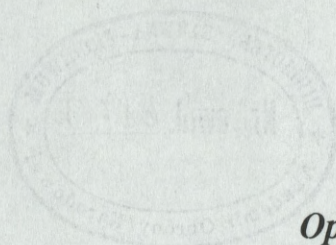
**Praca naukowo-badawcza**

**pk. „PROFESJA”**

**WARSZAWA**

**2004**

**Recenzent: prof. dr hab. Zbigniew ŚCIBIOREK**



*Opracował zespół autorski w składzie:*

prof. dr hab. Bogdan M. SZULC(kier. nauk.): - wstęp, zakończenie, rozdział 2.1, 4  
ppłk dr Tomasz MAJEWSKI: - rozdział 3  
ppłk dr Zbigniew MAZUREK - rozdział 1, 2.2

*Skład oraz grafika komputerowa*

**mgr Grażyna GÓRSKA-CADER**  
**mgr Dorota PIÓRKOWSKA**

Załącznik 1. Decyzjowanie oficerów w zakresie realizacji karier zawodowych .....	77
Załącznik 4. Rodzaje karier profesjonalnych oficerów .....	78
Załącznik 5. Przyczyny karier oficerów .....	80
Załącznik 6. Kanał prowadzący wartości w opinii oficerów .....	81
<b>WSTĘP .....</b>	<b>5</b>
<b>1. ZNACZENIE KARIER W SKUTECZNYM KIEROWANIU ORGANIZACJĄ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Pojęcie kierowania i organizacji .....	7
1.2. Profesjonalizm oficerów a kariery .....	10
1.3. Potrzeba ustalenia profesjonalnych wyznaczników karier oficerskich .....	13
<b>2. KARIERA – POJĘCIE PODSTAWOWE.....</b>	<b>18</b>
2.1. Pojęcie i istota kariery zawodowej .....	18
2.2. Podejścia organizacji do karier .....	24
<b>3. KONCEPCJA WYZNACZNIKÓW KARIER OFICERSKICH .....</b>	<b>28</b>
3.1. Kryteria realizacji karier w organizacjach .....	28
3.2. Wyniki pracy jako wyznaczniki karier .....	31
3.2.1. Sprawność funkcjonowania zespołu (organizacji) jako wyznacznik kariery dowódcy .....	31
3.2.2. Satysfakcja podwładnych z wykonywanej pracy .....	37
3.3. Cechy osobowe jako wyznaczniki karier .....	39
3.3.1. Preferencje drogi kariery .....	39
3.3.2. Wiedza i umiejętności jako wyznacznik kariery .....	42
3.3.2.1. Klasyfikacja umiejętności zawodowych .....	42
3.3.2.2. Umiejętności przywódcze .....	49
3.2.3. Wartości i normy .....	54
3.4. Model zintegrowany wyznaczników karier oficerskich .....	55
<b>4. PROFESJONALNE WYZNACZNIKI W ZARZĄDANIU KARIERAMI.....</b>	<b>59</b>
4.1. Proces zarządzania karierą w organizacji .....	59
4.2. Niedomagania w zakresie zarządzania karierami oficerów .....	62
4.3. Koncepcja zarządzania karierami .....	65
<b>ZAKOŃCZENIE .....</b>	<b>69</b>
<b>WYKAZ LITERATURY .....</b>	<b>71</b>
<b>ZAŁĄCZNIKI .....</b>	<b>74</b>
Załącznik 1. Pojęcie celu i zadania .....	74
Załącznik 2. Cechy sprzyjające rozwojowi człowieka dorosłego .....	76

Załącznik 3. Oczekiwania oficerów w zakresie realizacji karier zawodowych.....	77
Załącznik 4. Rodzaje karier preferowanych przez oficerów .....	78
Załącznik 5. Przyczyny karier oficerów .....	80
Załącznik 6. Rangi pożądanych wartości w opinii oficerów.....	82
Załącznik 7. Cechy i wartości, które w praktyce wojskowej występują zbyt rzadko.....	83

uzyskiwanie konkretnych sferańskijonujących osiągnięć. Karierą poszczególnych osób jest również zainteresowana sama organizacja wojskowa, zarówno jej kierownictwo jak i zwykli pracownicy. Wynika to stąd, że kolejne stopnie kariery powinny być osiągnięte przez tych żołnierzy zawodowych, którzy są najbardziej predysponowani, przez tych którzy z powodzeniem będą dysponowali potencjałem podwładnych i niewieczonymi zasobami rzeczowymi i finansowymi.

Stąd też niedomagania w zakresie zarządzania karierami rodzą niezadowolone, poczucie niedoceniania, pominięcia. 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 kariery.

Stąd też istniała potrzeba podjęcia badań nad opracowaniem wyznaczników karier oficerów, opartych na racjonalnych, uzasadnionych teoretycznie przesłankach. Wyznaczniki te, to zbiór wybranych czynników, które z dużym prawdopodobieństwem determinują sprawne wykonywanie zadań - na stanowisku pracy bądź związanych z kierowaniem podległą jednostką organizacyjną. Potrzeba określenia takich wyznaczników wynika więc z konieczności tworzenia przejrzystego systemu awansowania oficerów o wysokich przymiotach osobistych, jak i z potrzeby ograniczenia wpływu nieformalnych kryteriów osiągania karier. Zwłaszcza, że jak wskazują przeprowadzone przez autorów badania, opinie o tempie nieformalnych kryteriów są rozpowszechnione wśród oficerów wojsk lądowych.

Generalnie jednak rzecz ujmując kariery zawodowe łączą się z profesjonalizmem, który powszechnie uważa się za zasadniczy determinant kariery w każdym zawodzie. Zwykle uważa się, iż kariera powinna być wynikiem profesjonalizmu określonej osoby. Stąd też rozpatrywanie karier oficerskich połączono z profesjonalizmem.

## WSTĘP

Kariera zawodowa, awans, prestiż związany z wykonywaniem zawodu są wartościami cenionymi przez większość oficerów. Umożliwiają podniesienie poziomu materialnego życia, rozwój własnych zdolności, realizację twórczych zamierzeń czy uzyskiwanie kolejnych satysfakcjonujących osiągnięć. Karierą poszczególnych osób jest również zainteresowana sama organizacja wojskowa, zarówno jej kierownictwo jak i zwykli pracownicy. Wynika to stąd, że kolejne stopnie kariery powinny być osiągane przez tych żołnierzy zawodowych, którzy są najbardziej predysponowani, przez tych którzy z powodzeniem będą dysponowali potencjałem podwładnych i powierzonymi zasobami rzeczowymi i finansowymi.

Stąd też niedomagania w zakresie zarządzania karierami rodzą niezadowolenie, poczucie niedoceniania, pominięcia. 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 istniała potrzeba podjęcia badań nad opracowaniem wyznaczników karier oficerów, opartych na racjonalnych, uzasadnionych teoretycznie przesłankach. Wyznaczniki te, to zbiór wybranych czynników, które z dużym prawdopodobieństwem determinują sprawne wykonywanie zadań – na stanowisku pracy bądź związanych z kierowaniem podległą jednostką organizacyjną. Potrzeba określenia takich wyznaczników wynika więc z konieczności tworzenia przejrzystego systemu awansowania oficerów o wysokich przymiotach osobistych, jak i z potrzeby ograniczania wpływu nieformalnych kryteriów osiągnięcia karier. Zwłaszcza, że jak wskazują przeprowadzone przez autorów badania, opinie o istnieniu nieformalnych kryteriów są rozpowszechnione wśród oficerów wojsk lądowych.

Generalnie jednak rzecz ujmując kariery zawodowe łączy się z profesjonalizmem, który powszechnie uważa się za zasadniczy determinant kariery w każdym zawodzie. Zwykle uważa się, iż kariera powinna być wynikiem profesjonalizmu określonej osoby. Stąd też rozpatrywanie karier oficerskich połączono z profesjonalizmem.

W kontekście powyższego celem niniejszej pracy jest określenie głównych determinantów karier oficerskich w siłach zbrojnych.

Główny problem badawczy sformułowano następująco:

*Jakie wyznaczniki profesjonalne powinny determinować kariery oficerów w wojskach lądowych?*

Określono trzy problemy szczegółowe:

1. *Czy i dlaczego istnieje potrzeba formułowania i stosowania profesjonalnych wyznaczników karier?*
2. *Jakie wyznaczniki karier wskazują autorzy literatury przedmiotu?*
3. *Jak powinien przebiegać proces zarządzania karierami w oparciu o profesjonalne wyznaczniki karier?*

Praca ma charakter teoretyczny, przy czym formułowane wnioski opierano również o przykłady empirycznych badań własnych autorów, dotyczących problematyki karier, kompetencji kierowniczych oraz przywództwa.

W pierwszym rozdziale pokrótce scharakteryzowano pojęcie kierowania i organizacji oraz wskazano rolę profesjonalizmu w sprawnym kierowaniu organizacją. Wyjaśniono potrzebę osiągania karier przez kompetentnych oficerów.

W drugim rozdziale sprecyzowano pojęcie kariery, jej istotę i dokonano klasyfikacji karier.

W rozdziale trzecim wskazano stosowane w organizacjach kryteria awansowania i następnie wyselekcjonowano i uzasadniono wyznaczniki, które powinny być stosowane przy planowaniu i realizacji karier oficerów.

Propozycje procesu zarządzania karierami oficerów w wojskach lądowych w oparciu o wskazane wyznaczniki przedstawiono w rozdziale czwartym.

Niniejsza praca, oprócz wymiaru poznawczego, zdaniem jej autorów, ma także charakter praktyczny, gdyż uzyskane wyniki mogą być wykorzystane przy projektowaniu działań kadrowych w siłach zbrojnych. Treści 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 mogą być lekturą każdego, dążącego do kompetencji zawodowych oficera.

# 1. ZNACZENIE KARIER W SKUTECZNYM KIEROWANIU ORGANIZACJĄ

## 1.1. Pojęcie kierowania i organizacji

**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 celu<sup>1</sup>. 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”<sup>2</sup>. Występują tu trzy składniki: podmiot kierowania – kierujący, przedmiot kierowania – kierowany oraz składnik trzeci – informacyjne sprzężenie pomiędzy nimi.

Dla realizacji określonych zadań i wynikających z nich działań tworzone są przez ludzi organizacje. W skład każdej organizacji nierozzerwalnie wchodzi podmioty (ludzie), narzędzia i przedmioty działania. Oprócz tego, dla prawidłowego funkcjonowania, możliwości istnienia i rozwoju organizacji, niezbędne są różnego rodzaju więzi łączące podmioty i przedmioty działania w całości organizacyjne.

Symbolicznie każdą organizację można przedstawić w postaci zbioru elementów i relacji<sup>3</sup>:

$$ORG = \{G, KO_r, Q_{me}, AP_z, S_{org}, Q_{id}\} \longleftrightarrow OT$$

gdzie:

**G** – cele, czyli pożądane stany lub rezultaty (zadania) przewidziane do osiągnięcia w wyniku działania,

**KO<sub>r</sub>** – komórki robocze, reprezentujące określone potencjały wykonawcze,

<sup>1</sup> Encyklopedia organizacji i zarządzania, Warszawa 1982, s. 205.

<sup>2</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa, 1997, s. 138.

<sup>3</sup> L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, Warszawa 1985, s. 216-217.

$Q_{me}$  – oddziaływania materialno-energetyczne emitowane przez komórki robocze na przedmioty oddziaływania w organizacji lub otoczeniu,

$AP_z$  – aparat kierowniczy, obejmujący człony hierarchii kierowniczej nadbudowane nad strefą wykonawczą,

$S_{org}$  – stosunki organizacyjne, określające reguły formowania i łączenia komórek, ich współdziałania i porządkowania,

$Q_{id}$  – oddziaływania informacyjno-decyzyjne aparatu kierowniczego na sferę wykonawczą,

$OT$  – wzajemne relacje organizacji z otoczeniem i otoczenia z organizacją.

Tak zdefiniowaną organizację można przedstawić w postaci modelu złożonego z pięciu podstawowych podsystemów. Są nimi:

- podsystem celów i wartości,
- podsystem techniczny,
- podsystem psychotechniczny,
- podsystem struktury,
- podsystem zarządzania.

Każdy z tych składników sam jest zbiorem mniej lub bardziej uporządkowanych elementów, a więc można traktować go jako podsystem lub system organizacji.

**Podsystem celów i wartości** jest wyrazem związków organizacji z otoczeniem. Organizacja spełnia określoną funkcję w społeczeństwie – i to w znacznym stopniu wyznacza jej cele, tzn. formalnie ustalone i przewidywane do zrealizowania zamierzenia, wynikające z potrzeb jej otoczenia. Określony stopień realizacji celów organizacji, a tym samym zaspokajania jakiejś społecznej potrzeby, jest warunkiem niezbędnym otrzymywania przez nią zasilen z otoczenia, a więc możliwości jej przetrwania i rozwoju. Cel jest punktem wyjścia do oceny sprawności organizacji. W systemie wartości i celów organizacji ważne są też cele i wartości indywidualne członków organizacji. W każdej organizacji pracują bowiem ludzie, którzy mają własne odrębne systemy celów. Organizacja powinna stwarzać warunki, aby cele jednostek były co najmniej niesprzeczne z jej celami jako

całości, by współdziałający ludzie byli gotowi do przyjęcia odpowiedzialności za indywidualne działanie, wyznaczone im w ramach realizacji celów organizacji.

**Podsystem techniczny** jest to technika i technologia używana w procesach transformacji zachodzących w organizacji. Obejmuje on zarówno wiedzę niezbędną do realizacji postawionych celów, jak i wyposażenie techniczne organizacji (aparaturę). W obrębie tego podsystemu występują największe różnice między poszczególnymi organizacjami, a jego cechy w dużym stopniu determinują specyfikę innych podsystemów. Podsystem ten, a zwłaszcza stosowana technologia, ma szczególnie silny wpływ na ukształtowanie podsystemu struktury i podsystemu społecznego; w szczególności zaś na takie elementy, jak kwalifikacje pracowników i struktura załogi.

**Podsystem psychospołeczny** składa się z poszczególnych uczestników i różnych grup społecznych funkcjonujących w organizacji. Obejmuje on wzajemne ich interakcje, a także cele indywidualne oraz wynikające z nich motywy działania, podział pracy i wynikający z niego system ról organizacyjnych, stosunki władzy i wpływów (specjalizację) w organizacji oraz dynamikę grup (ich rozwój, przeobrażenia i zmiany).

**Podsystem struktury** obrazuje sposób podziału organizacyjnych zadań, metod ich realizacji oraz zasady ich integrowania i koordynowania. Podsystem ten zawiera relację między wszystkimi składnikami organizacji – ludźmi i elementami rzeczowymi. Określa on zależności wynikające z podziału władzy w organizacji, przebieg procesów pracy i sposób przekazywania informacji. W podsystemie tym uwzględniony jest pionowy i poziomy podział pracy, mieszczący się w jego sferze formalnej (organizacyjne procedury, opisy oraz regulaminy pracy, opisy stanowisk itp.) i pozaformalnej (rzeczywista struktura władzy, procesy komunikowania się, relacje pomiędzy poszczególnymi podsystemami).

**Podsystem zarządzania** łączy i spaja wszystkie pozostałe podsystemy organizacji, określa relacje między nimi oraz wpływa na związki łączące ją z otoczeniem. Podsystem ten śledzi i analizuje sytuację w otoczeniu, wyznacza i modyfikuje cele organizacji, ustala jej strategię, wytycza kierunki bieżących działań, dokonuje wyboru techniki i technologii, określa wewnętrzną strukturę, buduje system

kierowania ludźmi i ich motywowania, kontroluje przebieg procesów transformacji, a także ocenia efektywność organizacji. Jego zadaniem jest zapewnienie organizacji wysokiej sprawności działania oraz utrzymanie równowagi dynamicznej między organizacją a otoczeniem oraz między wszystkimi jej podsystemami.

Podsystem zarządzania decyduje również o dopływie nowych pracowników, ich awansach i karierach, biorąc pod uwagę zarówno preferencje indywidualne, jak i dobro organizacji.

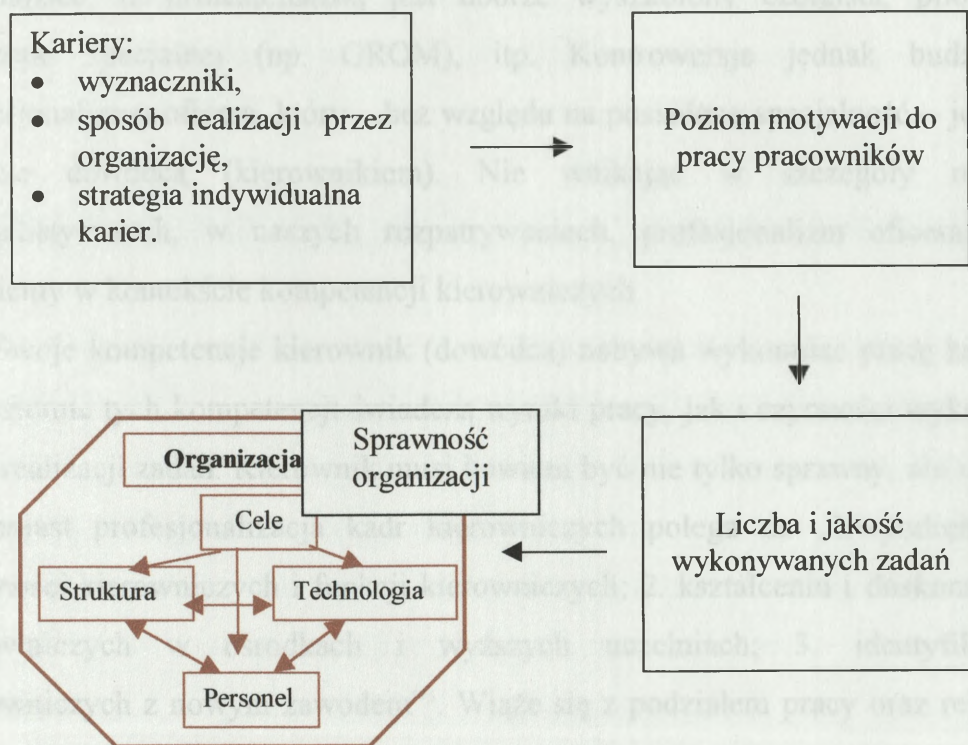
## 1.2. Profesjonalizm oficerów a kariery

Kariery pracowników sprzyjają rozwojowi organizacji, motywacji osiągnąć oraz lepszemu przystosowaniu profesjonalistów do wykonywania zadań. Stąd też wiedza na temat istoty i dynamiki kariery zawodowej oraz specyficznych problemów, występujących w poszczególnych jej fazach, jest koniecznym warunkiem dla skutecznego zarządzania karierą zawodową kadry kierowniczej, jak i wykonawczej.

Jak wynika z rys.1 sposób realizacji kariery przez pracowników organizacji wpływa na sprawność jej funkcjonowania. Przebieg kariery może być zgodny z oczekiwaniami pracowników bądź nie, a tym samym może wpływać motywująco na nich lub też obniżać motywację do pracy determinując również jakość wykonywanych zadań. Ponadto obsadzanie stanowisk przez pracowników kompetentnych – profesjonalistów – zwiększa prawdopodobieństwo prawidłowego wykorzystania przez nich zasobów organizacji i skutecznego wykonywania zadań.

Stąd też kierownictwo każdej organizacji, w tym również wojskowej, dąży to tego, by w jej szeregach znajdowało się jak najwięcej profesjonalistów i temu również powinno służyć planowanie i realizacja karier. 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 umiejętności<sup>4</sup>.



**Rys. 1. Wpływ karier członków organizacji na sprawność jej funkcjonowania**

Profesjonalistą nazywa się taką osobę, która sprawnie wykorzystuje potencjał zawodowy podwładnych i przydzielone do wykonania zadań zasoby rzeczowe, finansowe, informacyjne oraz skutecznie osiąga założone cele. Właśnie osiągnięcie celu jest podstawowym wskaźnikiem posiadania pożądaných na danym stanowisku kompetencji. Uzupełniając to określenie należy dodać, że kompetentny kierownik dzięki odpowiedniej postawie i cechom osobistym chce i potrafi wykorzystać nabytą wiedzę i umiejętności.

Jednocześnie profesjonalizm kojarzy się często z kompetencjami w określonej specjalności. Takie ujęcie ma również pozytywne konotacje. W takim rozumieniu bowiem profesjonalistą jest ten, który potrafi skutecznie działać w danej dziedzinie, w określonej specjalności. Dlatego też tam, gdzie mówimy o czynnościach, tam

<sup>4</sup> *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.

profesjonalistę utożsamiamy z określonymi umiejętnościami. Możemy zatem powiedzieć, iż profesjonalistą jest dobrze wyszkolony czołgista, pilot, żołnierz jednostki specjalnej (np. GROM), itp. Kontrowersje jednak budzi kwestia profesjonalizmu oficera, który – bez względu na posiadaną specjalność – jest przecież zawsze dowódcą (kierownikiem). Nie wnikając w szczegóły rozpatrywań specjalistycznych, w naszych rozpatrywaniach, profesjonalizm oficera traktować będziemy w kontekście kompetencji kierowniczych.

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. 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”<sup>5</sup>. Wiąże się z podziałem pracy oraz rekrutacją na stanowiska kierownicze pod kątem sformalizowanych wymagań.

Praca kierownika, jak i personelu wykonawczego ma często 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 doboru kadry profesjonalistów do wykonywania zadań, przyciągania ich do organizacji jak i zaproponowania satysfakcjonującej im kariery. Również organizacje wojskowe stoją przed dylematem awansowania tych oficerów, którzy są najlepsi na danym stanowisku, tych którzy w sytuacjach stresujących, sytuacjach zagrożenia życia własnego, kolegów czy podwładnych zachowują bystrość umysłu i wykorzystują posiadana wiedzę i umiejętności. Właściwy dobór kadry oficerskiej do zadań istotny jest również dlatego, że gdy pracownik nie pracuje w wybranym zawodzie albo

<sup>5</sup> *Encyklopedia...op. cit.*, s. 302.

wykonując funkcje zawodowe nie może im się poświęcić, źle układają się jego kontakty z otoczeniem, praca nie odpowiada jego możliwościom lub potrzebom, następuje spadek ogólnej motywacji do działania, obniża się aktywność i wzrasta niezadowolenie.

### 1.3. Potrzeba ustalenia profesjonalnych wyznaczników karier oficerskich

Jak już wskazywaliśmy, mianowanie na stanowiska pracowników kompetentnych – profesjonalistów – zwiększa prawdopodobieństwo prawidłowego wykorzystania przez nich zasobów organizacji i skutecznego wykonywania zadań. Jest więc dla organizacji ważne, aby z jednej strony poszukiwać i ustalać kryteria mianowania, które zapewnią obejmowanie stanowisk przez najbardziej pożądanym pracowników, a z drugiej strony zapewnić przejrzysty system realizacji karier w oparciu o ustalone kryteria.

Dlatego organizacje często starają się sformalizować proces realizacji karier, ustalając szereg kryteriów, których stosowanie pozwala wyselekcjonować najbardziej pożądanym na dane stanowisko pracowników. Również w siłach zbrojnych kadra kierownicza i naukowa dąży się do wypracowania takich kryteriów, które pozwolą mianować na kolejne stanowiska profesjonalistów. Jednak jak wynika z badań ankietowych<sup>6</sup> kryteria nieformalne mogą w niektórych sytuacjach w równie dużym stopniu wpływać na kariery pracowników, jak kryteria formalne. W tabeli 1 oraz na rysunku 2 przedstawiono opinie oficerów o wpływie kryteriów formalnych oraz innych czynników na kariery oficerów.

15. Długość o wygląd zewnętrzny

6,4

34,1

49,0

15,5

Źródło: B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, Warszawa 2003, s. 30.

<sup>6</sup> B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, Warszawa 2003, s. 30-32.

Tabela 1

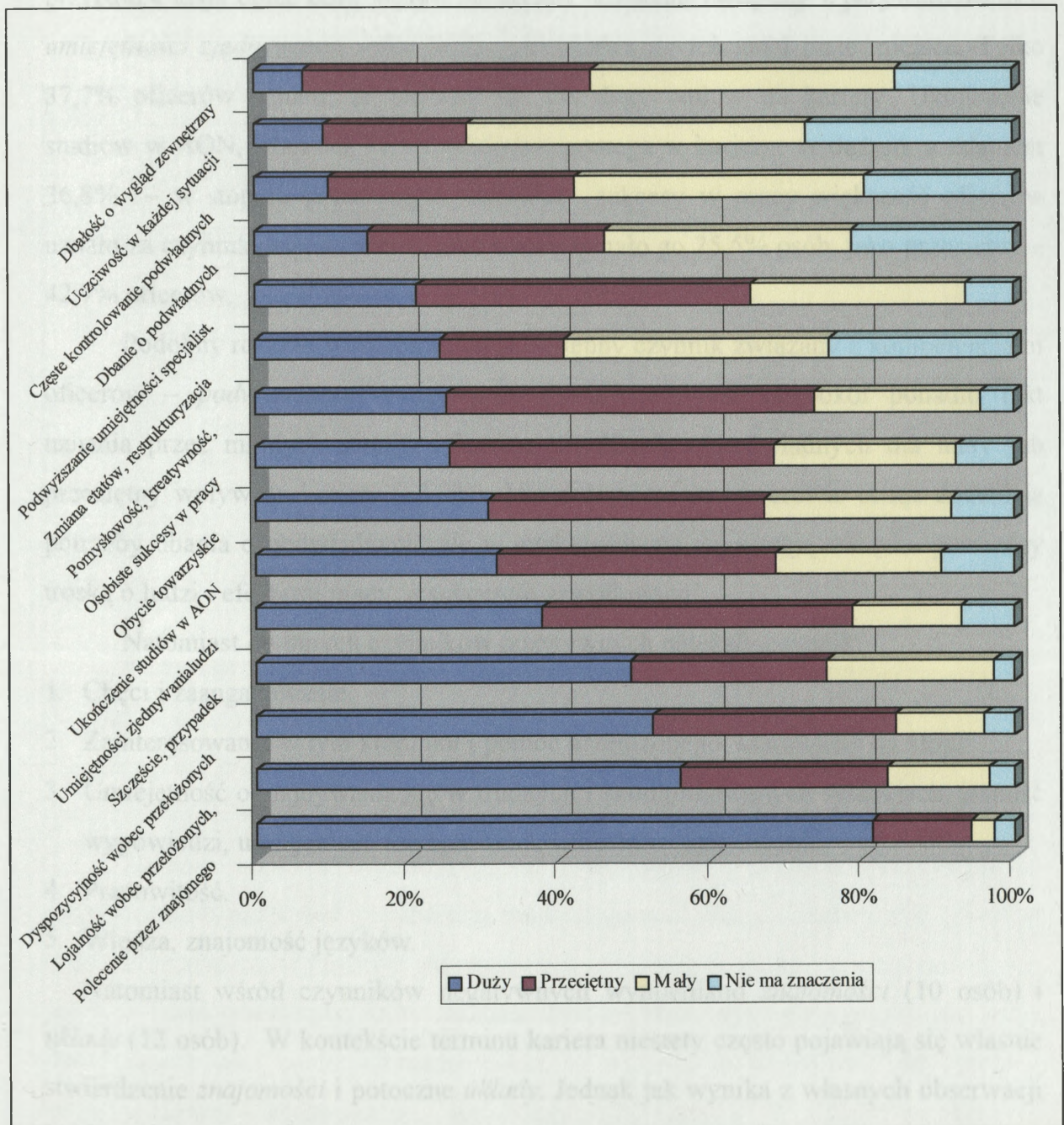
## Czynniki wpływające na karierę oficerów

Czynniki	Wpływ			
	Duży	Przeciętny	Mały	Nie wpływa
1. Polecenie przez wpływowego znajomego	<b>81,3</b>	12,9	3,2	2,6
2. Lojalność wobec przełożonych	<b>55,8</b>	27,3	13,6	3,2
3. Dyspozycyjność wobec przełożonych	<b>51,9</b>	31,8	11,7	3,9
4. Szczęście, przypadek	<b>49,3</b>	26,0	22,1	2,6
5. Umiejętności zjednywania sobie ludzi, przekonywania ich	37,7	<b>40,9</b>	14,3	7,1
6. Ukończenie studiów w AON	31,6	<b>36,8</b>	21,9	9,7
7. Obycie towarzyskie	30,5	<b>36,4</b>	24,7	8,4
8. Osobiste sukcesy w pracy	25,5	<b>42,7</b>	24,2	7,6
9. Pomysłowość, kreatywność, błyskotliwość	25,2	<b>48,4</b>	21,9	4,5
10. Zmiana etatów, restrukturyzacja jednostki	24,3	16,4	<b>34,9</b>	24,3
11. Podwyższanie umiejętności specjalistycznych	21,3	<b>43,9</b>	28,4	6,4
12. Dbanie o podwładnych	14,9	31,2	<b>32,5</b>	21,4
13. Częste, dokładne kontrolowanie podwładnych	9,7	32,5	<b>38,3</b>	19,5
14. Uczciwość w każdej sytuacji	9,1	18,8	<b>44,8</b>	27,3
15. Dbałość o wygląd zewnętrzny	6,4	38,1	<b>40,0</b>	15,5

Rys. 2. Czynniki wpływające na karierę oficerów

Źródło: B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, Warszawa 2003, s. 30.

Zmiana 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 (19,3%) uznało, że szczęście i



Rys. 2. Czynniki wpływające na karierę oficerów

Źródło: B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, op. cit., s. 31.

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. Czynniki związane 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*. 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.

Natomiast do innych 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 stwierdzenia *znajomości* i potoczne *układy*. Jednak jak wynika z własnych obserwacji 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.

W tabeli 2 zobrazowano wyniki badań nad strategiami karier. Świadczą one o tym, że posiadanie i rozwój kompetencji, zdaniem badanych oficerów, jest działaniem mającym również drugorzędne znaczenie w osiągnięciu kolejnych stanowisk.

*Działania pozwalające osiągać wyższe stanowiska służbowe*

Nr	Strategia	Liczebność	%
S1.	Utrzymywanie dobrych kontaktów z wpływowymi osobami, przełożonymi, kolegami	133	83,1
S2.	Manipulowanie informacją, schlebienie 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

Źródło: B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, op. cit., s. 77.

Powyższe wyniki badań potwierdzają potrzebę stworzenia bardziej przejrzystego systemu karier, opartego o mierzalne i znane zainteresowanym wyznaczniki profesjonalne. Wymaga tego dobro samej organizacji, jak i poszczególnych jej członków.

Należy bowiem zauważyć, że świadomość istnienia nieformalnych wyznaczników może być czynnikiem modyfikującym bieżące zachowanie oficerów 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. Jak słusznie zauważa Cz. Nosal – „Awansowanie w organizacji, która nie stosuje solidnych miar kompetencji umysłowych czy osobowościowych wcześniej czy później powoduje wykracanie poza granicę kompetencji”<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Cz. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Kraków 1997, s. 195

## 2. KARIERA – POJĘCIE PODSTAWOWE

### 2.1. Pojęcie i istota kariery zawodowej

Problematyka karier, obok takich obszarów jak rekrutacja i selekcja pracowników, adaptacja do zadań i form ich realizacji, doskonalenie pracowników, ocenianie i opiniowanie pracowników oraz zwalnianie pracowników leży w sferze zainteresowania działów kadr (wydziałów administracyjno-kadrowych) oraz kadry kierowniczej realizujących wspólnie funkcję personalną w organizacji. Zainteresowanie karierami jest pochodną poniższych pytań, które absorbują organizacje:

1. Jak zwiększyć sprawność funkcjonowania organizacji wojskowej?
2. Jak należy realizować funkcję personalną organizacji, aby przyczyniała się do wzrostu sprawności funkcjonowania organizacji wojskowej?
3. Jak zarządzać karierami pracowników, aby zapewnić pożądaną sprawność funkcjonowania organizacji?
4. Jakie wyznaczniki powinny determinować realizację karier w organizacji wojskowej?

W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi ujęciami kariery zawodowej, począwszy, jak wskazuje A. Poczowski, od rozumienia jej istoty jako „ciągu pełnionych funkcji, zajmowanych pozycji i stanowisk pracy w ramach danego zawodu lub w ramach określonej organizacji, a skończywszy na rozumieniu kariery jako przyjętego przez człowieka kierunku jego rozwoju w toku całego życia”<sup>8</sup>. 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”<sup>9</sup> a według M. Kostery – jest to „droga rozwoju profesjonalnego, kolejne zdobywanie coraz wyższych stanowisk (kariera pionowa) i (lub) specjalizacji (kariera pozioma

<sup>8</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 1998, s. 245.

<sup>9</sup> J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998, s. 147.

alternatywna)<sup>10</sup>.

Podobnie uważa Z. Pietrasiński – „Karię 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.”<sup>11</sup>. Jednak pojęcie kariery ma również drugie znaczenie – „przez karierę rozumie się sukces, zwłaszcza wybitny, odniesiony na polu zawodowym, w działalności politycznej itp.”<sup>12</sup> 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. Poczowski, pojęcie kariery zawodowej należy odróżnić od pojęcia **awansu organizacyjnego**, tzn. przejścia z pozycji niższej na wyższą w hierarchii stanowisk pracy<sup>13</sup>. 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. Poczowskiego<sup>14</sup> 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,

<sup>10</sup> M. Kostera, *Zarządzanie potencjałem społecznym*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka* pod red. A. K. Koxmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1999, s. 535.

<sup>11</sup> Z. Pietrasiński, *Znakomici szefowie i podwładni*, Warszawa 1994, s. 182.

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> A. Poczowski, op. cit., s. 246.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 245.

- 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 uwzględnić 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,
- 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 grup<sup>15</sup>. Etapy w rozwoju kariery zawodowej na tle cyklu życia człowieka przedstawia tabela 3.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 246.

Tabela 3

*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.

Najbardziej istotny okres między 35. a 55. rokiem życia nazywa się, jak wskazuje A. Poczowski, umownie środkową fazą kariery zawodowej<sup>16</sup>. 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.

<sup>16</sup> A. Poczowski, *op. cit.*, s. 249.

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. 3).

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

*Rys. 3. Przykładowy układ celów kariery zawodowej dla dowódcy kompani*

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

W literaturze przedmiotu wymienia się siedem głównych rodzajów strategii rozwoju kariery zawodowej, których krótką charakterystykę przedstawiono w tabeli 4.

*Indywidualne strategie realizacji karier przez oficerów*

*Tabela 4*

<b>Strategia kariery</b>	<b>Opis</b>
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.

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.

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.

Uwarunkowania karier 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 osiągnięcie karier? Jakie cechy osobiste różnicują rodzaj preferowanych 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.

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.

## 2.2. Podejścia organizacji do karier

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 ludzkiego. 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 opiera się o następujące założenia:

- 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.

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 z<sup>17</sup>:

- 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 podejścia<sup>18</sup>:

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 przebiccia, 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 firmy<sup>19</sup>. Planowanie karier 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

<sup>17</sup> *Kompetencje kierownicze* pod red. B. Szulca i T. Majewskiego, Warszawa 2002, s. 18.

<sup>18</sup> M. Kostera, *op. cit.*, s. 523

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 524

organizacyjnych).

W Siłach Zbrojnych RP stosuje się z pewnymi ograniczeniami trzecie z wymienionych podejść. Ograniczenia te wiążą się ze znacznymi ograniczeniami dotyczącymi indywidualnych planów karier. Godzi się jednak zauważyć, iż w drugiej połowie lat 70-tych XX wieku podjęto w siłach zbrojnych działania związane z drugim podejściem. Wprowadzono bowiem system wyłaniania i kształcenia oficerów szczególnie uzdolnionych. System ten mimo opracowania wystarczających podstaw teoretycznych oraz w pełni przekonujących wskaźników został zaniechany w końcu lat 80-tych. Przyczyną było, jak wynika z badań, oderwanie systemu działalności kadrowej (zbyt zcentralizowanej) od praktycznej rzeczywistości oraz brak powiązania działalności kadrowej z systemem szkolnictwa wojskowego oraz procesem doskonalenia kadr dowódczych.

W kontekście rozpatrywanego problemu warto jednak zwrócić uwagę na fakt, iż wypracowano szereg podejść, w których określono związą charakterystykę jednostek szczególnie uzdolnionych<sup>20</sup>. W generalnych założeniach przewidywano, iż tacy oficerowie (szczególnie uzdolnieni) będą spełniać szczególne role kierownicze w armii.

Przypisano im szereg właściwości, które uznawane były jako wskaźniki stanowiące o zaliczeniu do grona szczególnie uzdolnionych. Właściwości te podzielono na dwie grupy: kwalifikacyjne i uzupełniające. Do kwalifikacyjnych zaliczono właściwości: intelektualno-realizacyjne, charakterologiczne oraz temperamentalne. Do uzupełniających: postawy, cechy motywacyjno-emocjonalne oraz parametry zdrowotne. W grupie właściwości intelektualno-realizacyjnych wyszczególniono: zdolności poznawcze, organizatorsko-kierownicze, emotywno-wychowawcze i twórcze), wiedzę (ogólną i specjalistyczną) oraz umiejętności (wykonawcze, wychowawcze, naukowe i planistyczno-organizatorskie). Właściwości charakterologiczne określono 10 wskaźnikami (zdecydowanie, systematyczność, konsekwencja w działaniu, wymagalność, opanowanie, odpowiedzialność aktywność, tolerancja, odwaga w działaniu, samodoskonalenie). W grupie właściwości

---

<sup>20</sup> Por. B. Szulc, Doskonalenie procesu wyłaniania i kształcenia słuchaczy szczególnie uzdolnionych w ASG WP, Warszawa 1984.

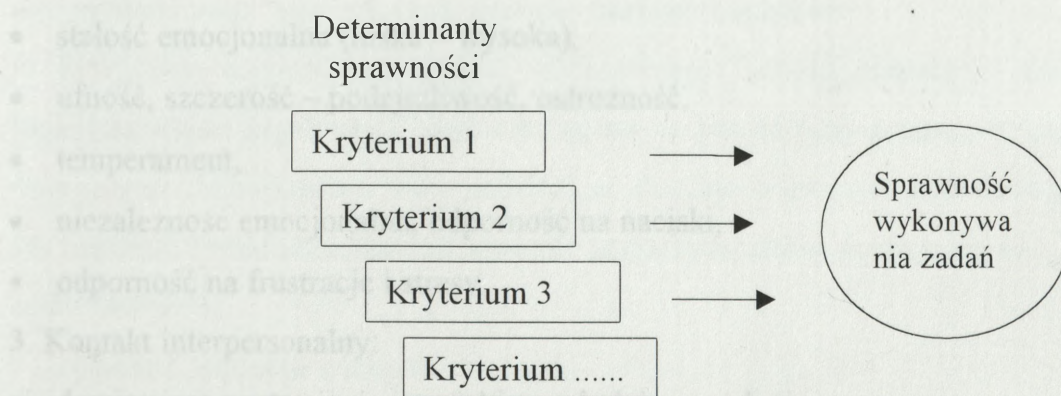
temperamentalnych ujęto: reaktywność, szybkość reakcji i ruchliwość.

Wszystkie właściwości zostały zdefiniowane oraz określone punktami. Niestety, zaproponowana metodyka oceniania oficerów oraz procedury kadrowe były w rzeczywistości pomijane a oficerowie szczególnie uzdolnieni wyznaczani rozkazem bez stosowania odpowiednich kryteriów.

### 3. KONCEPCJA WYZNACZNIKÓW KARIER OFICERSKICH

#### 3.1. Kryteria realizacji karier w organizacjach

Organizacje powinny dążyć do określenia takich kryteriów awansowania, które z jednej strony uznawane są za sprawiedliwe przez ogół pracowników, a z drugiej strony korelują ze sprawnością wykonywania zadań na danym stanowisku. W przypadku ważnych, istotnych dla funkcjonowania organizacji stanowisk, pożądane byłoby oparcie kryteriów o wyniki badań nad determinantami sprawnej pracy w konkretnej organizacji i na konkretnych stanowiskach (rys. 4). Zwykle jednak takich badań brakuje, stąd też potrzebny jest rzetelny opis stanowiska pracy i wymaganych kompetencji. Pozwala to udokładnić profil poszukiwanego pracownika i awansowanie takiego, którego charakterystyka jest zbliżona do pożądanej.



Rys. 4. Determinanty sprawności wykonywania zadań

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).

W przypadku grupy kryteriów psychologicznych w organizacjach uwzględnia się również<sup>21</sup>:

#### 1. Cechy intelektualne:

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

#### 2. Cechy emocjonalne:

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

#### 3. Kontakt interpersonalny:

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

Na przykład B. R. Kuc<sup>22</sup> wskazuje, że kandydat na kierownika powinien posiadać wiedzę merytoryczną i doświadczenie praktyczne oraz cechy osobowościowe do

<sup>21</sup> L. Zbiegień-Maciąg, Psychologia i socjologia zarządzania w nowoczesnej firmie, w: Psychologia i socjologia zarządzania pod red. B. Wiernka, s. 20.

<sup>22</sup> B. R. Kuc, Zarządzanie doskonałe, Warszawa 1999, s. 56–58.

których zaliczył: odporność na zmęczenie, zdolność do wykonywania zróżnicowanych zadań, zdolność pracy w nienormowanym czasie, wysoka motywacja do pracy, silna potrzeba osiągania prestiżu, potrzeba władzy, potrzeba samorealizacji, zamiłowanie do ryzyka. Podkreśla również rolę umiejętności słuchania innych oraz wczuwania się w motywy, postawy i uczucia innych ludzi, oraz zrozumienia dlaczego zachowują się w określony sposób. B. R. Kuc zwraca również uwagę na potrzebę posiadania określonych kwalifikacji i umiejętności intelektualnych, do których zaliczył szybkość uczenia się, dobra orientacja w otoczeniu prawnym i społecznym organizacji. Uważa też, że kierownik powinien także charakteryzować się solidnym ogólnym wykształceniem w zakresie ekonomii, socjologii, nauk politycznych i prawa, co pozwoli mu na obiektywniejszą interpretację faktów i formułowania wniosków oraz stawiania pytań dotyczących funkcjonowania organizacji. Ułatwi to również kierownikowi korzystanie z pomocy specjalistów i konsultantów, kierowanie specjalistami z różnych dziedzin, wykorzystywanie nowych metod działania i narzędzi pracy. Kierownik powinien też sprawnie korzystać z osobistych zasobów, do których wspomniany autor zaliczył: czas, energię, zaufanie i autorytet.

Powyższe kryteria są zwykle odnotowane w dokumentach normujących funkcjonowanie organizacji, stąd też można je nazwać kryteriami, wyznacznikami 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.

### 3.2. Wyniki pracy jako wyznaczniki karier

Wynikiem pracy jest terminowe i zgodne z obowiązującymi standardami lub istniejącą wiedzą wykonanie zadania lub grupy zadań otrzymanych od przełożonego lub określonych opisem stanowiska pracy. Należy jednak rozróżnić wyniki pracy personelu wykonawczego i wyniki pracy kierownictwa. W pierwszym przypadku wynikiem pracy jest indywidualne wykonanie zadania, np. naprawa sprzętu, zaplanowanie przedsięwzięcia, wykonanie usługi. W drugim przypadku wynikiem pracy jest nie tylko zespołowe wykonanie zadania, ale i uzyskanie przez członków zespołu (komórki organizacyjnej, organizacji) satysfakcji z wykonywanej pracy. Stąd też ocena wyników pracy kierownika (dowódcy) jest znacznie bardziej skomplikowana, gdyż dotyka problematyki skuteczności i sprawności działania zespołu. Uznano więc za zasadne skupienie się w tym podrozdziale na analizie pracy kierownika – dowódcy i określeniu pojęć sprawność, skuteczność i efektywność.

#### 3.2.1. *Sprawność funkcjonowania zespołu (organizacji) jako wyznacznik kariery dowódcy*

Przyjmując, że, kierowanie organizacją polega na skutecznym i sprawnym przekształcaniu zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych w rezultaty<sup>23</sup>, istotą pracy kierownika (dowódcy) jest znalezienie i zastosowanie przez niego najlepszego sposobu przekształcenia dysponowanych zasobów w zaplanowane wyniki końcowe. Kierownik, w celu realizacji otrzymanego zadania, planuje więc wykorzystanie zasobów, organizuje strukturę, która wykona zaplanowane działania, motywuje podwładnych do realizacji zadania oraz kontroluje stan jego realizacji. Kierownik może również dokonywać zmian i udoskonaleń w dostępie do zasobów oraz w procesie przekształcania tych zasobów. Efektem pracy kierownika jest więc sprawne i skuteczne wykonanie zadania, a ponadto satysfakcja z pracy jego

<sup>23</sup> J. Szczupaczyński, *op. cit.*, s. 11.

podwładnych oraz osobiste zadowolenie z wykonanego przedsięwzięcia.

Jakość pracy kierownika, jak wspomniano, zwykle opisywana jest dwoma pojęciami – efektywność, sprawność i skuteczność<sup>24</sup>.

W dalszej części opracowania skupiono się na analizie pojęcia „efektywność”. Efektywność rozumie się jako cechę działań, relację lub wynik o charakterze pozytywnym (dodatnim)<sup>25</sup>. Każde działanie, którego rezultatem jest wynik oceniany pozytywnie (dodatnio), w szerokim znaczeniu tego słowa można więc określać działaniem efektywnym. Efektywność w najszerszym ujęciu czyli ogólnym obejmuje wszelkie pozytywnie oceniane walory (cechy, składniki) działań celowych, takie, jak np. skuteczność, sprawność, ekonomiczność, wydajność, energiczność itp<sup>26</sup>. Badanie tak ujętej efektywności nakazuje uwzględniać zarówno zamierzone, jak i niezamierzone, ale pozytywnie oceniane wyniki (rezultaty, wytwory) działań. Jest to tzw. efektywność ogólna lub całkowita. Efektywność ogólna jest najbardziej syntetycznym miernikiem każdej świadomie i celowo realizowanej działalności.

Sprawność oznacza zdolność (np. urządzenia, systemu itp.) do działania zgodnie z określonymi dla niego wymogami (kryteriami). Działanie lub organizację jakiegoś działania można więc uznać za sprawne jeśli spełnia te wymogi. Tak rozumiana sprawność może być stopniowalna, czyli będzie większa lub mniejsza w zależności od stopnia spełnienia tych wymogów.

Skuteczne jest takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel. Jednak skuteczność dotyczy tylko wyniku (skutku), rezultatu procesu kształcenia, nie uwzględniając nakładów poniesionych na osiągnięcie tego wyniku<sup>27</sup>.

Skuteczność jest więc relacją, która wskazuje na stopień osiągnięcia celu. Skuteczność jest stopniowalna, z wyjątkiem przypadków, kiedy cel można osiągnąć tylko w całości (gdyż wtedy działanie będzie albo skuteczne albo nieskuteczne). Działanie będzie zatem skuteczne, jeśli cel został osiągnięty w jakimś stopniu lub stwarza warunki do

<sup>24</sup> Zob. J. Szczupaczyński, *op. cit.*, s. 9, 10. Ścisłej, w prakseologii skuteczność obok, korzystności, ekonomiczności, czystości, dokładności i niezawodności jest postacią sprawności. Zob. W. Kieżun, *op. cit.*, s. 18–19.

<sup>25</sup> K. Żegnałek, *Charakterystyka podstawowych pojęć związanych z efektywnością kształcenia*, w: *Metodologia pomiaru efektywności funkcjonowania systemu wyższego szkolnictwa wojskowego* pod red. K. Żegnałka. Warszawa 1985 s. 38.

<sup>26</sup> K. Żegnałek, *Charakterystyka...*, *op. cit.*, s. 47.

<sup>27</sup> *Ibidem*, s. 60.

jego osiągnięcia w przyszłości.

Natomiast działanie przeciwno skuteczne jest działaniem utrudniającym lub wykluczającym osiągnięcie zamierzonego celu lub takie w wyniku, którego osiągnięty został cel stanowiący negację celu zamierzonego. Mogą również występować działania, które nie są ze względu na dany cel ani skuteczne, ani przeciwno skuteczne i nazywa się je obojętnymi.

Powyższe ujęcie pozwala na stwierdzenie, że złożony system nie może być efektywny, jeśli efektywność rozumiana jest w sensie globalnym lub ostatecznym. Jednak może on być bardziej efektywny ze względu na pewne kryteria, natomiast ze względu na inne mniej. Unikać jednak należy sytuacji, aby dążenie do zwiększenia efektywności jednego kryterium powodowało obniżenie efektywności innych kryteriów.

Z powyższego wynika, że kierownik skuteczny to taki, który osiąga założone cele. Natomiast kierownik sprawny oszczędnie i starannie gospodaruje przydzielonymi mu zasobami. Jak przedstawia to tabela 5, 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 wartości.

W literaturze przedmiotu dla jednoczesnego określenia kierowania sprawnego i skutecznego używa się również tylko pojęcia **kierowania sprawnego**<sup>28</sup>. Oznacza to takie kierowanie, które pozwala osiągnąć maksimum pożądaných 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 warunkach<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> J. Leon, J. Frackiewicz, *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Warszawa 2000, s. 75.

<sup>29</sup> *Ibidem*, s. 76.

## 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.

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

Analiza literatury pozwala na stwierdzenie, że poszczególni autorzy w odniesieniu do poszczególnych elementów organizacji lub systemu używają w swoich publikacjach różnych „wymiarów” efektywności. Najważniejsze z nich ujęto w następujący schemat<sup>30</sup>:

- cele końcowe – środki i ich wykorzystanie (najbliższy ujęciu celowościowemu).
- efektywność wejść – efektywność transformacji – efektywność wyjść (najbliższy ujęciu systemowemu).
- ekonomiczne miary efektywności – behawioralne miary efektywności (obrazujące zawartość podsystemu społecznego organizacji).
- realizacja celów – utrzymanie integralności organizacji – adaptacja.
- produkcja – wydajność – morale – adaptacja – rozwój.

W odniesieniu do przedstawionych powyżej schematów charakterystycznym jest fakt, iż każdy z poszczególnych „wymiarów” efektywności może być wyrażony w

<sup>30</sup> M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Łódź 1997, s. 113.

postaci jednego lub więcej kryteriów oceny, a w odniesieniu do każdego kryterium można posłużyć się różnymi miernikami lub wskaźnikami. Poszczególni autorzy wskazują jednocześnie na różne kryteria np. cenę wyrobu, pozycję przetargową organizacji, określają różne mierniki efektywności np.: procent udziału w rynku, cena, zysk, rentowność itp. Podkreślają jednocześnie, iż każdorazowo w odniesieniu do poszczególnych kryteriów i mierników można zastosować odpowiednie wskaźniki dynamiki tych kryteriów w czasie, porównanie ich z wynikami innych organizacji, ale jednocześnie jednoznacznie zdefiniować poszczególne kryteria i wskaźniki traktując je w tym przypadku jako terminy podstawowe. Najczęściej jednak przedstawiane kryteria i wskaźniki odnoszą się do organizacji i systemów produkcyjnych, gdzie efektywność w odniesieniu do realnej produkcji najłatwiej mierzyć.

Ciekawą koncepcję wielowymiarowego ujęcia efektywności organizacji i jej wielokryterialnej oceny przedstawił w swoim opracowaniu M. Bielski<sup>31</sup>. W swojej istocie czerpie ona z dorobku zarówno celowościowego, jak i systemowego ujęcia efektywności, zakładając nie tylko wielość, ale i względną autonomię różnych wymiarów efektywności.

W koncepcji tej przyjęto siedem wymiarów efektywności. Do każdego z nich zidentyfikowano od 1 do 3 kryteriów jego oceny, a do każdego kryterium od 1 do 3 mierników lub wskaźników. Wszystkie trzy grupy (wymiały, kryteria oraz mierniki i wskaźniki) traktowane są jako otwarte pod warunkiem, że ewentualne uzupełnienia nie będą naruszać przyjętej konwencji i logiki całego zestawu. Autorzy koncepcji podkreślają, że w przypadku mierników i wskaźników listy są niepełne. Warto jednak zwrócić uwagę na definiowane wymiały (aspekty) pojęcia efektywności, które decydują o przyjmowanych kryteriach i miernikach.

**Wymiar rzeczowy** – odnosi się do realizacji funkcji genotypowej organizacji. Mówi on o tym, na ile organizacja jest efektywna w zaspakajaniu określonych potrzeb społecznych albo, w jakim stopniu osiąga ona swoje cele zewnętrzne. Podobnie jak skuteczność w ujęciu prakseologicznym, tak i ten wymiar pomija koszt osiągnięcia celów. Dlatego ma on duże znaczenie dla organizacji niegospodarczych, które zaspakajają

<sup>31</sup> M. Bielski, op. cit., s. 114–1119.

potrzeby społeczne trudniej policzalne według rachunku nakładów i efektów.

**Wymiar ekonomiczny** (efektywność ekonomiczna) – obejmuje kryteria w rozmaity sposób wyrażające relację między efektami, a nakładami. Jeśli jest to stosunek efektów do nakładów, to za kryteria przyjmuje się wydajność (ludzi, urządzeń), produktywność (środków trwałych, majątku) lub rentowność. Odpowiada to prakseologicznemu ujęciu ekonomiczności. Jeśli jest to różnica pomiędzy efektami, a nakładami, miarą jest zysk. Efektywność ekonomiczna jest stosunkowo łatwa do ustalenia w organizacjach gospodarczych. Natomiast w organizacjach nie gospodarczych wymiar ekonomiczny ma często mniejsze znaczenie od wymiaru rzeczowego.

**Wymiar systemowy** (efektywność systemowa) – jest wyrazem „zdrowia” systemu i jego zdolności do istnienia w danym otoczeniu. Ten wymiar akcentowany jest przez zwolenników systemowego podejścia do efektywności. Kryteriami oceny tego wymiaru są długofalowe cele organizacji: przetrwanie i rozwój oraz zdolność do zmian przystosowawczych, czyli adaptacji do otoczenia.

**Wymiar „polityczny”** (efektywność „polityczna”) – odnosi się do relacji organizacji (systemu) z otoczeniem. Szereg autorów zwraca uwagę na fakt, iż umiejętność utrzymywania przez organizację właściwych relacji z otoczeniem jest obok wydajności ważnym elementem efektywności. Podkreśla się, że przy tej samej sprawności procesów przetwarzania (transformacji) informacji efektywność organizacji może być różna, w zależności od umiejętnego kreowania relacji współdziałania, koegzystencji lub wsparcia innych organizacji. Warto także wyjaśnić cudzość w nazwie wymiaru. Z jednej strony trudno było autorom prezentowanej koncepcji znaleźć odpowiedni termin dla opisywanego wymiaru, z drugiej zaś strony chodziło o wyróżnienie opisywanego wymiaru od „wielkiej polityki”. Istotą zaś tego wymiaru jest polityka organizacji (systemu) w stosunku do innych podmiotów tego samego rodzaju oraz własnych podsystemów.

**Wymiar polityczny** (efektywność polityczna) – odnosi się do efektywności organizacji w utrwalaniu (lub naruszaniu) istniejącego porządku w otoczeniu. Jest to efektywność organizacji z punktu widzenia interesów nie jej samej, a władzy rządzącej lub ugrupowania politycznego. Oficjalnie rzadko ocenia się efektywność organizacji

posługując się tym wymiarem.

**Wymiar kulturowy** (efektywność kulturowa) – odnosi się do zdolności organizacji do utrwalania wartości i norm, które pozwalają zachować tożsamość kulturową społeczeństwa, a także do ich wkładu do rozwoju kultury (szeroko rozumianej: technicznej, organizacyjnej, sanitarnej, a nie tylko kultury *sensu stricto*) i jej adaptacji do zmian w kulturze w skali regionalnej lub światowej.

**Wymiar behawioralny** (efektywność behawioralna) – obejmuje takie kryteria, jak satysfakcja z pracy, nasilenie konfliktów wewnętrznych, morale pracowników itp. Wyraża on interesy uczestników organizacji (systemu) i służy głównie ocenie z ich punktu widzenia, ale nie tylko.

Analiza literatury pozwala na stwierdzenie, że różnorodność wymiarów efektywności organizacji i zróżnicowane możliwe punkty widzenia: samej organizacji, systemu, podsystemów, otoczenia, jednostki ludzkiej powodują, że nie jest konieczne dokonywanie oceny wszystkich aspektów efektywności jednocześnie, lecz tylko tych, które mają największe znaczenie przy rozpatrywaniu karier kadry dowódczej

### 3.2.2. *Satysfakcja podwładnych z wykonywanej pracy*

Składnikiem efektywności behawioralnej organizacji jest satysfakcja z wykonywanych zadań. Uważając ten wymiar za niezmiernie istotny, wskazuje się za konieczne uwzględnianie jako wyznacznika kariery kadry dowódczej również poziom satysfakcji z pracy podwładnych. Efektywność w tym wymiarze może podnieść efektywność zespołu (organizacji) w innych wymiarach: rzeczowym, ekonomicznym, systemowym. Może być także pozytywnie skorelowana z innymi wymiarami.

Każdy człowiek chciałby wykonywać taką pracę, która będzie źródłem satysfakcji i zadowolenia. Badania nad satysfakcją nie w pełni potwierdziły istnienia związku o kierunku satysfakcja-wydajność pracy lub wydajność pracy-satysfakcja<sup>32</sup>, jednak nie można całkowicie negować stymulującej roli satysfakcji<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> Donald P. Schwab, Larry L. Cummings, *Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaniem zadań a satysfakcją*, w: *Zachowanie człowieka w organizacji* pod red. W. E. Scott i L. L. Cummings, Warszawa 1983, podrozdział 16.

<sup>33</sup> W. Kieżun, op. cit., s. 118.

Zasadniczy wpływ, jak wskazuje W. Kieżun, na zadowolenie z pracy mają następujące czynniki:

- rodzaj pracy, jej organizacja, właściwe przystosowanie człowieka do pracy,
- dobra atmosfera, właściwy styl pracy kierowniczej i koleżeńskie stosunki,
- dobre warunki zewnętrzne pracy - przystosowanie pracy do człowieka,
- możliwość zaspokojenia poprzez pracę potrzeb materialnych i moralnych, a więc pozytywna reakcja na bodźce materialne i moralne<sup>34</sup>.

Satysfakcję z pracy można rozpatrywać w dwóch wymiarach:

- w wymiarze wzrostu wydajności pracy,
- w wymiarze realizacji psychologicznych potrzeb pracownika.

Człowiek traktuje bowiem swoją pracę nie tylko jako źródło stałych dochodów, ale i również jako czynnik zaspokajający potrzeby wyższego rzędu – w tym poczucie własnej wartości czy samorealizacji, co odzwierciedla się pojawieniem poczucia satysfakcji. Jak wskazuje np. J. Skorny<sup>35</sup>, satysfakcja towarzyszy sukcesowi, spełnia więc pozytywną funkcję regulacyjną w działaniu ludzi. Zadaniem więc pracodawcy, a w szczególności bezpośrednich dowódców, kierowników, jest kształtowanie takiego klimatu pracy, takiej organizacji pracy, która zapewni zarówno wykonywanie zadań, jak i przyczyni się do uzyskania przez pracowników satysfakcji z pracy. W Kieżun: zauważa „...ten podstawowy, podmiotowy punkt widzenia łączy się z walorem społeczno-produkcyjnym, a mianowicie z wpływem zadowolenia z pracy na jej wydajność. Pracownik sfrustrowany, niezadowolony charakteryzuje się bądź nadmierną agresywnością, bądź apatią, biernością, co ujemnie wpływa również na wydajność pracy”<sup>36</sup>.

Pojęcie satysfakcji można używać wąskim znaczeniu, odnoszącym się do deprivacji potrzeb lub też w znaczeniu szerokim, odnoszącym się do postaw<sup>37</sup>.

W przypadku deprivacji potrzeb zakłada się, że potrzeby, wymagania czy popędy powodują powstawanie niezadowolenia u pracownika. Dopiero jego działanie

<sup>34</sup> Ibidem.

<sup>35</sup> Z. Skorny, *Sukces i jego funkcja regulacyjna*, w: *Psychologiczne wyznaczniki ....* op. cit., s. 12-13.

<sup>36</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 118.

<sup>37</sup> Donald P. Schwab, Larry L. Cummings, op. cit., podrozdział 16.

redukuje niezadowolenie – potrzeba zostaje zaspokojona.

Uważa się, iż można wyróżnić pięć składników ogólnej satysfakcji z pracy:

- praca,
- płace,
- awanse,
- nadzór,
- współpracownicy<sup>38</sup>.

Jednak liczba składników związanych z satysfakcją nie została w pełni wyczerpana, stąd też należy w badaniach precyzować, jakie obiekty dostarczające satysfakcji są przedmiotem rozważania – niezadowolenie może dotyczyć np. nadzoru, ale pracownik nadal jest zadowolony z płac czy współpracowników.

Poszukiwanie determinantów, jak i skutków satysfakcji z pracy zwracało uwagę badaczy na takie zmienne, które mogą korelować z poczuciem satysfakcji: absencja, wypadki przy pracy, skargi i zażalenia, zachorowalność, oczekiwania w stosunku do życia czy długość czasu pozostawania na stanowisku. Wyniki okazywały się zmienne, jednak wciąż aktualną hipotezą pozostawało twierdzenie dotyczące związku pomiędzy satysfakcją z pracy a wykonywaniem zadań. Badania potwierdzające ten związek prowadzono w różnych środowiskach, np. biorąc pod uwagę stopień kwalifikacji pracowników, metody zarządzania, stosowaną technologię oraz dokonując, różnymi metodami, pomiaru satysfakcji i wyników pracy.

### 3.3. Cechy osobowe jako wyznaczniki karier

#### 3.3.1 Preferencje drogi kariery

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

<sup>38</sup> Ibidem.

**ukierunkowań.** Według E. Scheina u podstaw karier zawodowych mogą leżeć<sup>39</sup>:

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 działaniami na realizację celów danej organizacji;
- umiejętnościami analitycznymi, które pozwalają rozwiązywać złożone problemy w warunkach niedoboru informacji i niepewności;
- zrównoważeniem emocjonalnym, dzięki któremu konflikty i napięcia interpersonalne nie tyle dezorganizują działanie (jak to zdarza się niektórym osobom) i powodują wyczerpanie, ile pobudzają do działania.

Człowiek o 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 płaci za poczucie 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

<sup>39</sup> Za Z. Pietrańskim, op. cit., s. 186–187 oraz M. Kosterą, op. cit., s. 525.

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 pracy<sup>40</sup>. 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 więc pewne podobieństwo synów do ojców w każdej z powyższych tych grup<sup>41</sup>. 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 pracy<sup>42</sup>.

Pracownicy wchodzący na drogę kariery charakteryzują się przede wszystkim

<sup>40</sup> Pietrasiński, op. cit., s. 189.

<sup>41</sup> Ibidem, s. 190.

<sup>42</sup> Cz. Nosal, op. cit., s. 69

wysoką motywacją osiągnąć, odpowiedzialnością, silną potrzebą samorealizacji i umiejętnością radzenia sobie z trudnymi problemami<sup>43</sup>. Potrzeba osiągnięć 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 osiągnięć działa i planuje na stosunkowo krótkie odcinki czasu. Skupia się na bieżącej pracy, a nie na zabiegach o kontakty personalne i sojusze, które są również istotne dla zwiększenia szans awansowania na stanowiska najwyższe.

### 3.3.2. *Wiedza i umiejętności jako wyznacznik kariery*

#### 3.3.2.1. *Umiejętności zawodowe oficerów*

**Umiejętność**, według W. Okonia, jest to „sprawność posługiwania się odpowiednimi wiadomościami przy wykonywaniu określonych zadań”<sup>44</sup>. Wyróżnia się umiejętności teoretyczne (umysłowe), np. mowę, pisanie, czytanie oraz umiejętności praktyczne. Natomiast **wiedza**, według W. Okonia, to „treści utrwalone w umyśle ludzkim w rezultacie gromadzenia doświadczeń i uczenia się”<sup>45</sup>. Wyróżnia się wiedzę:

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

Umiejętności w zarządzaniu można podzielić na<sup>46</sup>:

1. **Umiejętności merytoryczne** – dotyczące 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

<sup>43</sup> J. E. Karney, *Człowiek i praca*, Warszawa 1999, s. 150.

<sup>44</sup> W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1996, s. 301.

<sup>45</sup> Ibidem, s. 310.

<sup>46</sup> T. Majewski, *Kierownik – dowódca w organizacji*, Warszawa 2003, s. 43–44.

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 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.

2. **Umiejętności społeczne** – dotyczące skutecznego komunikowania, motywowania osób i zespołów, rozumienia podwładnych, pomagania im, tworzenia życzliwej atmosfery, rozwiązywania konfliktów oraz współdziałania z innymi osobami. Umiejętności merytoryczne, wiedza specjalistyczna mogą być źródłem autorytetu kierownika, jednak to nie wystarcza do wpływania na podwładnych w taki sposób, aby sprawnie i skutecznie wykonywali postawione zadania. Kierownik musi również zrozumiale przekazywać zadania, skutecznie wymieniać informacje, uzyskiwać informacje zwrotne, skutecznie słuchać podwładnych, sprawiedliwie ich oceniać, zachęcać do pracy, chwalić osiągnięcia i w sposób życzliwy wskazywać błędy. I wreszcie, powinien dbać o rozwój zawodowy swoich podwładnych. Kierownik musi mieć przy tym świadomość, że praca dla większości podwładnych jest nie tylko źródłem gratyfikacji materialnych, ale również miejscem, gdzie zaspokajane są ich indywidualne potrzeby. 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.
3. **Umiejętności koncepcyjne** – dotyczące umysłowej zdolności kierownika do koordynacji oraz ukierunkowywania działalności organizacji (takie szczególnie

dowódca czasie planowania działań oraz formułując i stawiając zadania podwładnym). Wymaga to odpowiedniego potencjału intelektualnego, które pozwala zrozumieć ogólne funkcjonowanie organizacji i otoczenia zewnętrznego, rozumieć wpływ otoczenia na organizację. Kierownik powinien skutecznie przewidywać i określać kierunki zmian w organizacji oraz potrafić wykorzystywać nadarzające się okazje.

4. **Umiejętności diagnostyczne i analityczne** – są rozumiane jako umiejętności zaprojektowania najwłaściwszej reakcji w danej sytuacji. Kierownik musi więc posiadać umiejętności wykrywania problemów pojawiających się w jego pracy, określania ich przyczyn oraz zaplanowania działań ograniczających lub likwidujących powstałe problemy. Takim problemem może być duża absencja w pracy, niska jakość wykonywanych zadań, niechęć do udziału w szkoleniach czy brak aspiracji zawodowych u wielu podwładnych. Umiejętności te warunkują wykorzystanie powyżej wymienionych umiejętności i w zasadzie są ich składnikiem, jednak na ich znaczenie zostały tu wyodrębnione.

Wiedza o umiejętnościach ma ważne znaczenie najpierw w procesie doboru kadr i awansowania, 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 działania”<sup>47</sup>.

Poziom umiejętności zawodowych powinien stanowić zasadniczy czynnik decydujący o kierunku i tempie kariery zawodowej<sup>48</sup>. Tak jednak w praktyce raczej się nie dzieje, gdyż, jak zauważa Cz. Nosal<sup>49</sup>, nie istnieje bezpośredni związek między rodzajem i tempem kariery zawodowej a posiadanym doświadczeniem, motywacjami, kompetencjami kierowniczymi, a także kompetencjami umysłowymi ludzi. Jeszcze raz zwraca się uwagę, że: Awansowanie w organizacji, która nie stosuje solidnych miar kompetencji umysłowych czy osobowościowych wcześniej czy później powoduje

<sup>47</sup> Cz. Nosal, op. cit., s. 77.

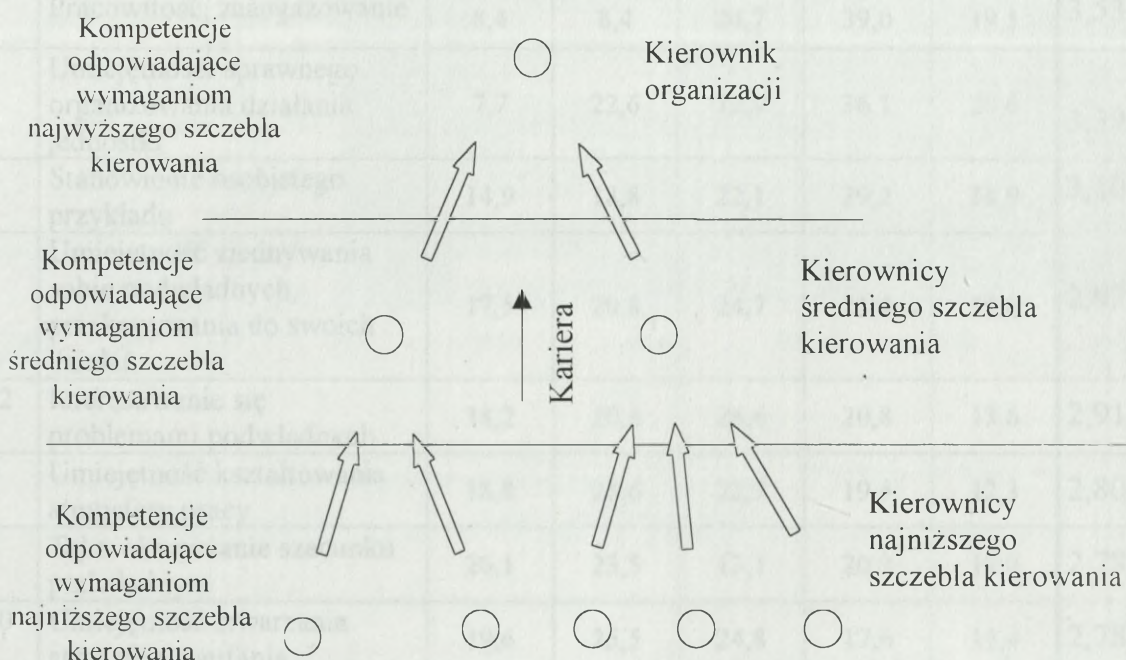
<sup>48</sup> Ibidem, s. 89

<sup>49</sup> Ibidem, s. 77.

wykraczanie poza granicę kompetencji<sup>50</sup>.

Również intencją twórców rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej w sprawie służby wojskowej żołnierzy zawodowych<sup>51</sup> 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 umiejętnościami zawodowymi (kompetencjami) i karierami (rys. 5), 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.



**Rys. 5. Kariera pionowa w oparciu o kompetencje kierownicze**

Źródło: B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, op. cit., s. 59.

W tabeli 5 przedstawiono wyniki badań ankietowych dotyczące opinii o umiejętnościach kadry dowódczej, a więc proponowanego wyznacznika kariery

<sup>50</sup> Ibidem, s. 95

<sup>51</sup> Dz. U. RP nr 7 z dn. 28.01.1997, par. 40.1.

oficerów.

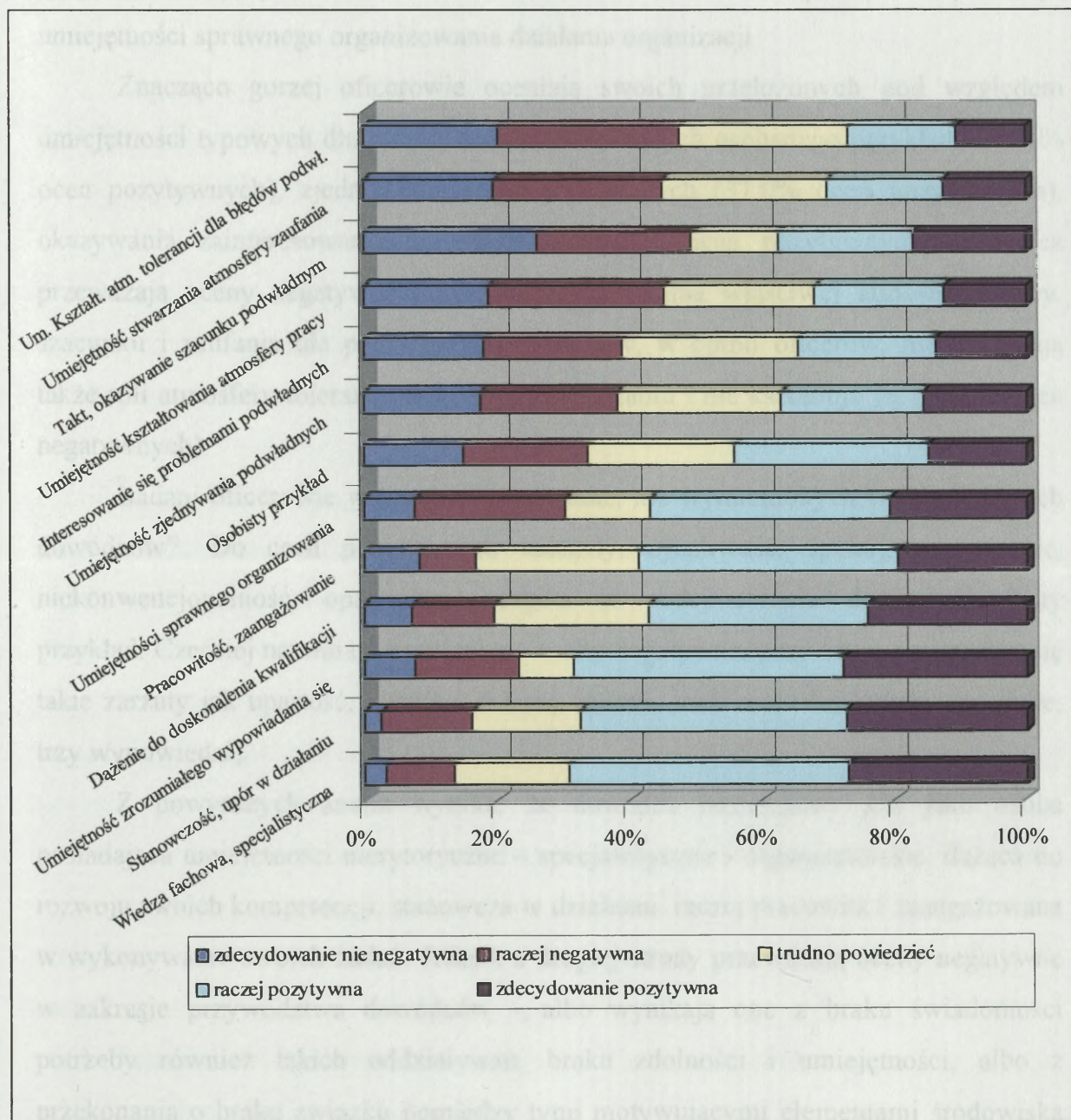
Tabela 5

*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.

Źródło: B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, op. cit., s. 84.



**Rys. 6. Opinie oficerów o kompetencjach ich podwładnych**

Źródło: B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, op. cit., s. 85.

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).

Badani oficerowie wskazali również inne, nie wymienionych w tabeli 5, cech dowódców<sup>52</sup>. Do cech pozytywnych należały: 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. Oznacza to, że kolejny proponowany wyznacznik nie w zawsze jest brany pod uwagę przy wyznaczaniu na samodzielne stanowiska dowódcze.

<sup>52</sup> B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, op. cit., s. 85.

### 3.2.2.2. Umiejętności przywódcze

Organizacje wojskowe, które doceniając rolę przywództwa w swoim funkcjonowaniu i prowadząc działania doskonalące kierowników w tym zakresie, potrafią skuteczniej i sprawniej osiągać założone cele. W dowodzeniu wojskami przywództwo jest jednym z warunków wpływających na wykonanie zadania, a w czasie działań bojowych, w chwilach przełomowych może stać się jedynym czynnikiem, od którego zależy sukces dowódcy i jego podwładnych. Zwłaszcza, że możliwości zwiększania efektywności działania organizacji wojskowych poprzez powiększanie zasobów czy doskonalenie struktur dynamicznych i statycznych są ograniczone. Stąd też pożądane jest sięganie, w większym niż obecnie stopniu, po najważniejszy zasób organizacji – potencjał tkwiący w członkach organizacji – żołnierzach. Jednak do jego wykorzystania nie wystarczą tradycyjne instrumenty motywacyjne i tradycyjnie działający dowódcy – potrzeba właśnie dowódców, kierowników, którzy są dla podwładnych osobami z autorytetem odniesienia oraz posiadają autorytet epistemiczny. B. Szulc i inni wskazują: „Nowoczesny model dowodzenia preferuje łączenie kompetencji formalnoprawnych z autorytetem przywódczym (nieformalnym), harmonią zasady kolegialnego przygotowania decyzji z zasadą jednoosobowej odpowiedzialności dowódcy za podjętą decyzję oraz relatywne upodmiotowienie pozycji podwładnych (inicjatywa, kreatywność, samodzielność)”<sup>53</sup>.

Posiadanie przez dowódców umiejętności przywódczych ułatwia dowodzenie, gdyż pozwala<sup>54</sup>:

- wyzwolić aktywność i inicjatywę podwładnych, tak pożądaną w czasie zmian sytuacji podczas działań wojennych, braku łączności czy potrzeby szybkiej reakcji na zaistniałą sytuację,
- mobilizować podwładnych do ponownego wysiłku w chwilach wyczerpania fizycznego,

<sup>53</sup> Ibidem, s. 11.

<sup>54</sup> T. Majewski, *Przywódtwo w dowodzeniu na szczeblu taktycznym*, Warszawa 2002, s. 20.

- ograniczyć rolę kontroli, zmniejszyć czas przeznaczony na kontrolę – dowódca ufa podwładnemu i wie, że włoży wiele wysiłku, aby wykonać zadanie,
- zwiększyć prawdopodobieństwo wykonania zadania (również w trudnych sytuacjach),
- sprawniej wykorzystywać posiadane zasoby – ludzi, sprzęt, materiały – zarówno w czasie pokoju, zagrożenia i wojny,
- skuteczniej kształtować umiejętności i cechy przywódcze u podwładnych.

Organizacja wojskowa bez przywódcy też może istnieć, lecz silne przywództwo ułatwia dokonywanie zmian w organizacji i dostosowywanie jej do zmiennego otoczenia, zwłaszcza wobec nowych wymagań pola walki<sup>55</sup>. Przywództwo jest szczególnie pożądane w okresie konfliktów zbrojnych. W warunkach walki może być jedynym czynnikiem, który zadecyduje o wykonaniu zadania oraz ograniczeniu liczby rannych i zabitych żołnierzy.

Przywódcą, jak wskazują B. Szulc i inni, to: „[...] człowiek, za którym podążają inni i to nie tylko z przymusu zewnętrznego wspartego, np. mocą prawa lub zwyczaju, lecz z pewnej wewnętrznej motywacji, wręcz potrzeby. Jest to niewymuszone podporządkowanie, bez dominacji organizacyjnego posłuszeństwa, tak charakterystycznego dla mocno zhierarchizowanej władzy”<sup>56</sup>. Dowódcy, który postrzegany jest jako przywódca, łatwiej jest uzyskać zaangażowanie i świadome podporządkowanie podwładnych.

Według L. Kanarskiego przywództwo jest to „zdolność do zjednywania sobie ludzi dla realizacji określonych celów”<sup>57</sup>. Przywództwo, według M. Armstronga zdefiniować można jako umiejętność przekonania innych, by zechcieli zmienić zachowanie<sup>58</sup>. J. Adair wskazuje, że przywódcy (liderzy), muszą zaspokoić następujące potrzeby<sup>59</sup>:

1. **Potrzeba realizacji zadania.** Grupa istnieje, by osiągnąć wspólny cel lub realizować zadanie. Rola lidera polega na upewnieniu się, że zamierzenie to

<sup>55</sup> Zob. Z. Ścibiorek, *Przyszła wojna – jaka?*, Warszawa 1995, podrozdział 3.1.

<sup>56</sup> Zob. B. Szulc, (kier. pracy), *Przywódtwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. I...*, op. cit., s. 16.

<sup>57</sup> J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji*, Warszawa 2001, s. 106.

<sup>58</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 146.

<sup>59</sup> J. Adair, op., cit., s. 46–47.

osiągnięto. Jeśli nie, lider straci zaufanie grupy, na skutek czego pojawią się frustracja, rozczarowanie, krytyka i być może nastąpi rozpad grupy. Funkcje związane z zadaniem są zasadniczymi funkcjami kierowniczymi, z wyłączeniem funkcji motywowania.

2. **Potrzeba utrzymania grupy.** By zrealizować swoje cele, grupa musi trzymać się razem. Zadaniem lidera jest stworzenie i podtrzymanie zespołowego ducha i morale. W tym celu musi on ustalać standardy działania, motywować, wyjaśniać celowość pracy, wyznaczać liderów, zapewniać komunikowanie, szkolić grupę.
3. **Potrzeby indywidualne.** Jednostki mają swoje własne potrzeby, które spodziewają się zaspokoić w pracy. Zadaniem lidera jest mieć świadomość tych potrzeb, aby tam, gdzie to potrzebne, mógł on podejmować kroki harmonizujące potrzeby indywidualne z potrzebami zadania i grupy. Lider zajmuje się problemami osobistymi, zachęca, rozpoznaje i wykorzystuje zdolności, szkoli.

Powyższe potrzeby, według J. Adaira wyznaczają jednocześnie **funkcje przywódcy**. To, jak funkcje te są realizowane – styl oddziaływania – zależy od wiedzy, umiejętności, osobowości i charakteru przywódcy.

Przywódcą w organizacji, powinien również posiadać powyższe umiejętności, stąd też można założyć, że są to również jego umiejętności. Jednak B. Rokicki, J. Borkowski i L. Kanarski wskazują jeszcze inny podział **umiejętności przywódczych**, wyróżniając<sup>60</sup>:

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

Do pierwszych umiejętności wspomniani autorzy zaliczyli:

- umiejętności prognostyczne,
- umiejętności planowania bliższych i dalszych celów,
- umiejętności organizowania działań,
- umiejętności motywacyjne,
- umiejętności oceniania i kontrolowania rozwoju zdarzeń,

---

<sup>60</sup> B. Rokicki, J. Borkowski, L. Kanarski, *Samoocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowej*, AON, Warszawa 2002, s. 26–26.

- umiejętności analityczno-decyzyjne,
- umiejętności administrowania organizacją,
- szczegółowe umiejętności technologiczne.

Natomiast druga grupa umiejętności zawiera umiejętności<sup>61</sup>:

- budowania wizji wartości i celów oraz przyciągania do niej
- skutecznego wywierania wpływu społecznego,
- pomagania ludziom w osiąganiu wspólnych celów i zaspokajania ich potrzeb,
- pozyskiwania zwolenników i sympatyków,
- poznawania podległych osób,
- komunikowania się ze zwolennikami i przeciwnikami,
- neutralizowania i ograniczania przeciwników,
- budowania i prowadzenia zespołów,
- współzycia, współdziałania i współpracy,
- rozwiązywania konfliktów interpersonalnych i społecznych,
- znoszenia poczucia niepewności, lęku, zagrożenia,
- pobudzania podwładnych do działania i rozwoju,
- kreowanie zachowań samorządowych.

Potrzeba stworzenia wspomnianych wskaźników jest więc oczywista. Poniżej przedstawione zostanie kilka przykładów takich wskaźników. Przedstawioną już klasyfikację ludzi ze względu na zdolności i umiejętności przywódcze zaprezentował np. J. C. Maxwell, który ludzi podzielił na tych, którzy nigdy nie zostaną przywódcami, być może nimi zostaną, powinni zostać przywódcami, muszą zostać przywódcami. Tenże autor zaprezentował także skalę zachowań i cech złożoną z dwudziestu pięciu pozycji, służącą do oceny przywództwa. Proponuje on również sześciostopniową taksonomię rozwoju przywódców, lecz jej opis jest bardzo ogólny i wymaga uszczegółowienia.

Natomiast M. Armstrong wskazuje następujące wskaźniki przywództwa<sup>62</sup>:

1. Wskaźniki pozytywne przywódcy:

<sup>61</sup> Ibidem, s. 26.

<sup>62</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 246.

- 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 przywódcy:

- 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.

Również negatywnymi wskaźnikami mogą być<sup>63</sup>:

- przesadna emocjonalność,
- nieopanowanie,
- trudności w nawiązywaniu kontaktów z ludźmi,
- nieprzychylny stosunek do ludzi,
- stawianie podwładnym nazbyt wygórowanych, nierealistycznych wymagań itp.

Osoby kompetentne – osiągające wysokie wyniki – charakteryzują się, zdaniem M. Armstronga, następującymi zachowaniami, które również mogą pełnić rolę wskaźników<sup>64</sup>:

1. Precyzyjnie określają, co chcą zrobić.
2. Wytyczają sobie ściśle, ale osiągalne ramy czasowe na realizację postanowień.
3. Jasno informują co chcą zrobić i w jakim czasie.

<sup>63</sup> Z. Pietrasiński, op., cit., s. 66.

<sup>64</sup> M. Armstrong, *Jak być. Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1997, s. 29.

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 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 osiągnięte przez swych podwładnych, tak, że wszelkie odchylenia od normy mogą być korygowane we właściwym czasie.

### 3.2.3. *Wartości i normy*

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

przedmiot materialny lub idealny, ideę lub instytucję, przedmiot rzeczywisty lub wyimaginowany, w stosunku do którego jednostki lub zbiorowości przyjmują postawę szacunku, przypisują im ważną rolę w życiu, dążenia do jego osiągnięcia odczuwają jako przymus”<sup>65</sup>.

Każda organizacja musi mieć stałe, niezmiennie wartości – rodzaj kompasu, który będzie wskazywać pracownikom kierunek postępowania. Ta niezmiennosc stanowi o sile organizacji – również wojskowej. Im silniejsze wartości, tym większy wpływ wywierają na zachowanie członków organizacji. Niezmiennie pożądane jest więc, aby oficerowie w działaniach służbowych kierowali się uznawanymi w środowisku wojskowym wartościami i normami, a same wartości były determinantem karier oficerów. Zwłaszcza, że, jak wskazują wyniki badań umieszczone w załączniku 6, istnieje szereg wartości, które występują zbyt rzadko w rzeczywistości organizacyjnej.

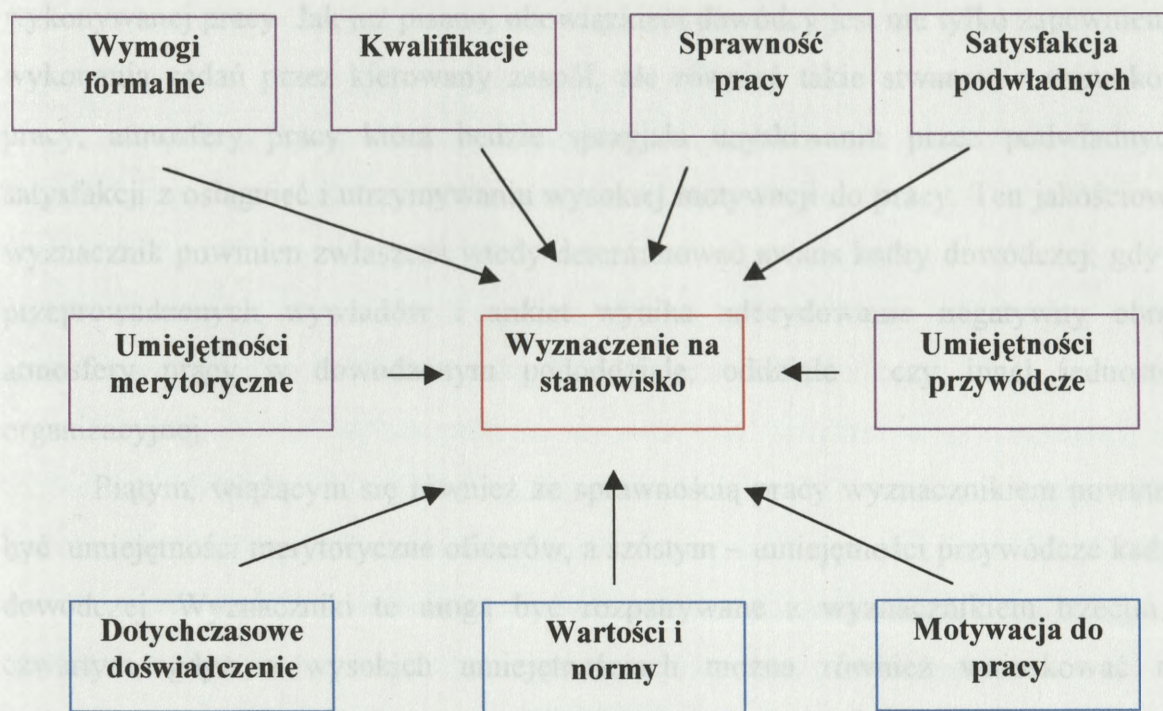
Jednak w organizacjach wojskowych, podobnie jak w środowisku cywilnym<sup>66</sup>, zbyt rzadko rozpoznaje się postawy, wartości, motywacje i aspiracje oficerów i przywiązuje się stosowną wagę do nich. Tymczasem badania eksperymentalne potwierdzają istnienie zależności pomiędzy uznawanymi wartościami a pełnionymi rolami w organizacji oraz zmianami wartości przy zmianie pozycji społecznej i związanej z nią roli w danej organizacji.

### 3.4. Model zintegrowany wyznaczników karier oficerskich

Przedstawione powyżej konstatacje i wnioski stanowiły podstawę do opracowania koncepcji zintegrowanych wyznaczników karier oficerskich. Wyznaczniki, które powinny być brane pod uwagę przy planowaniu karier i awansowaniu oficerów na kolejne stanowiska przedstawia rysunek 7.

<sup>65</sup> J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1970, s. 53, 97.

<sup>66</sup> T. Listwan, *Zmiany w zakresie potrzeb kadry kierowniczej*, w: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Tom 1 pod red. S. Witkowskiego, Wrocław, s. 87-88.



**Rys. 7. Wyznaczniki awansowania na stanowiska – wyznaczniki karier oficerskich**

Pierwszym wyznacznikiem awansowania (planowania karier) są wymogi wynikające z ustawy o służbie żołnierzy zawodowych, dotyczące warunków mianowania na kolejne stopnie i awansowania na stanowiska. Drugim wyznacznikiem są formalne kwalifikacje oficerów zawarte w opisach stanowisk pracy bądź aktach normatywnych. Określają one, jakie wykształcenie wymagane jest na danym stanowisku, jaką specjalność powinien posiadać oficer oraz jakie kursy powinien ukończyć. Pożądane jest, aby wyznaczając oficerów na stanowiska, jeżeli istnieje taka potrzeba, preferować te osoby, które ukończyły akademie wojskowe.

Kolejnym, trzecim wyznacznikiem powinny być wyniki wykonywania zadań lub szerzej – w przypadku kadry dowódczej – sprawność funkcjonowania podległych jednostek organizacyjnych (komórek organizacyjnych). Wyniki te częściowo określone są unormowaniami instrukcyjnymi (np. oceny wyników strzelań, sprawności sprzętu, posługiwania się sprzętem, przestrzeganie prowadzenia dokumentacji, przestrzeganie procedur). W przypadku ich braku istnieje potrzeba opracowania takich

mierników oceny wykonywania zadań.

Następnym wyznacznikiem powinien być poziom satysfakcji podwładnych z wykonywanej pracy. Jak już pisano, obowiązkiem dowódcy jest nie tylko zapewnienie wykonania zadań przez kierowany zespół, ale również takie stwarzanie warunków pracy, atmosfery pracy która będzie sprzyjała uzyskiwaniu przez podwładnych satysfakcji z osiągnięć i utrzymywaniu wysokiej motywacji do pracy. Ten jakościowy wyznacznik powinien zwłaszcza wtedy determinować awans kadry dowódczej, gdy z przeprowadzonych wywiadów i ankiet wynika zdecydowanie negatywny obraz atmosfery pracy w dowodzonym pododdziale, oddziale czy innej jednostce organizacyjnej.

Piątym, wiążącym się również ze sprawnością pracy wyznacznikiem powinny być umiejętności merytoryczne oficerów, a szóstym – umiejętności przywódcze kadry dowódczej. Wyznaczniki te mogą być rozpatrywane z wyznacznikiem trzecim i czwartym, gdyż o wysokich umiejętnościach można również wnioskować na podstawie dobrych wyników pracy. Jednak należy zauważyć, że słabe wyniki pracy mogą być efektem nie tyle braku umiejętności, lecz braku motywacji do pracy bądź niesprzyjających warunków funkcjonowania organizacji.

Opracowując plan karier bądź realizując kariery oficerów pożądanym jest również uwzględnianie doświadczenia zdobytego na stanowisku specjalistycznym lub dowódczym, zwłaszcza doświadczenia w wykonywaniu zadań nietypowych. Dowódca pododdziału, który sprawdza się w warunkach typowego funkcjonowania jednostki, może nie być osobą kompetentną w operacjach pokojowych czy w działalności dydaktycznej w uczelniach wojskowych. Jednak wyznacznik ten nie powinien być wyznacznikiem jedynym lub podstawowym.

Kolejnym wyznacznikiem powinny być wartości i normy deklarowane i przestrzegane przez oficerów. Wartości pełnią funkcję ukierunkowującą i motywującą do pozytywnych działań na rzecz organizacji, kolegów i podwładnych. Oficer którego cechują pozytywne wartości jest wzorem do naśladowania i przyczynia się do wytwarzania pozytywnej, silnej kultury organizacyjnej.

Ostatnim proponowanym wyznacznikiem jest motywacja do wykonywania pracy. Oficer może bowiem posiadać umiejętności oraz mieć stworzone warunki do

wykonywania zadań, jednak jeżeli brakuje mu chęci do działania lub jego motywacja jest nietrwała to uzyska niskie wyniki pracy. Motywacja wiąże się również z preferencjami drogi kariery. Jak wynika z załącznika 4 oficerowie mogą cenić sobie różne stanowiska, wymagające całkiem innych zachowań.

Reasumując, awansowanie oficerów oraz zaplanowanie ich karier wymaga uwzględniania wymienionych wyznaczników, które jak wynika z analizy literatury, posiadają wartość prognostyczną. Wyznacznikami o najwyższej randze powinny być: wyniki pracy – sprawność wykonywania zadań oraz poziom satysfakcji z pracy podwładnych. One bowiem mają najbardziej syntetyczny charakter.

Kierowanie się wyznacznikami wymaga ich pomiaru, a przynajmniej ich szacowania. Wiąże się to z potrzebą zbierania i analizy informacji o osiągnięciach i zachowaniach oficerów. Pomocna będzie tu obserwacja, wywiad z zainteresowanym, wywiad z podwładnymi czy ankieta. Bardzo ważnym elementem będzie analiza opinii specjalnych i opinii okresowych oraz opinie bezpośrednich przełożonych.

• zmniejszenie nieplanowej rotacji pracowników, gdyż osiąga się ona najczęściej w tej organizacji.

• zwiększenie motywacji pracowników oraz sprawności rozwiązywania niektórych typowych problemów, które owocują spadkiem wydajności pracy (np. braki w rozwoju zawodowego typowe dla wieku średniego lub frustracje powodowane nierrealistycznymi oczekiwaniami wobec własnych karier ze strony młodych pracowników).

Zarządzanie karierami obejmuje cztery planistyczne<sup>68</sup>:

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 szkolenie – do czego dąży się w ścisłych ramach. Najbardziej elastyczni pracownicy mogą jednak zrealizować szybciej

<sup>68</sup> Poczowski, op. cit., s. 250.

<sup>69</sup> J. Szczęśliwocki, op. cit., s. 145.

<sup>70</sup> Ibidem, s. 145.

## 4. PROFESJONALNE WYZNACZNIKI W ZARZĄDANIU KARIERAMI

### 4.1. Proces zarządzania karierą w organizacji

Zarządzanie karierą A. Pochtowski określa jako „...proces planowania, implementowania i monitorowania celów i strategii odnoszących się do kariery poszczególnych osób”<sup>67</sup>.

Powody, dla których organizacje wdrażają zarządzanie karierą, jak wskazuje J. Szczupaczyński<sup>68</sup>, są następujące:

- przyczynia się do lepszego dopasowania zdolności pracowników do zadań 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 płaszczyzny<sup>69</sup>:

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.

<sup>67</sup> Pochtowski, op. cit., s. 250.

<sup>68</sup> J. Szczupaczyński, op. cit., s. 148.

<sup>69</sup> Ibidem, s. 149.

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

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.

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

między 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 następujące<sup>70</sup>:

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 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.
- 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,

---

<sup>70</sup> J. Szczupaczyński, op. cit., s. 153.

- 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.

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 oficer. Jak zauważył P. Drucker: „Rozwój jest zawsze rozwojem osobistym. Nie ma nic bardziej absurdałnego niż założenie, że to firma odpowiada za rozwój człowieka. Odpowiedzialność tę ponosi każdy indywidualnie, w zależności od swoich zdolności i wysiłku”<sup>71</sup>. Zarządzanie własną karierą wymaga więc od oficera również przyjmowania odpowiedzialności za planowanie własnej kariery zawodowej oraz współpracy z przełożonym.

#### 4.2. Niedomagania w zakresie zarządzania karierami oficerów

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.

Niedomagania w tym zakresie zostały opisano przez B. Szulca, Z. Mazurka i T. Majewskiego<sup>72</sup>. Badani oficerowie mieli o odpowiedzieć na pytanie otwarte: Jakie ma Pan uwagi dotyczące obecnej działalności kadrowej w zakresie planowania, wspomaganie i realizacji karier oficerów?

Analiza tych odpowiedzi 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

<sup>71</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie...*, s. 474.

<sup>72</sup> B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, op. cit., s. 88-89.

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

szczegółowi 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..

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. Jak wynika z badań B. Szulca, Z. Mazurka i T. Majewskiego<sup>73</sup>, większość oficerów posiadała takie obowiązki (82,4%), lecz tylko 15,1% oficerów deklaroowało posiadanie również zakresu uprawnień, a 28,3% – zakresu odpowiedzialności (tab. 6). 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.

*Opracowywane składowe stanowiska pracy*

*Tabela 6*

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

Zródło: B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, op. cit., s. 91.

Również, jak wynika z tabeli 7, większość oficerów – (79,4%) nie znała wymagań, jakie należy spełnić, aby awansować na kolejne stanowisko służbowe.

*Tabela 7*

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

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

Zródło: B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, op. cit., s. 92.

<sup>73</sup> B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, op. cit., s. 91-92.

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. 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.

#### 4.3. Koncepcja zarządzania karierami

Pomimo złożoności problematyki zarządzania karierami, w niniejszym rozdziale pokuszono się o sformułowanie kilku wskazówek, które zdaniem autorów pracy mogą być przedmiotem refleksji przy wdrażaniu zmian w zakresie działań kadrowych.

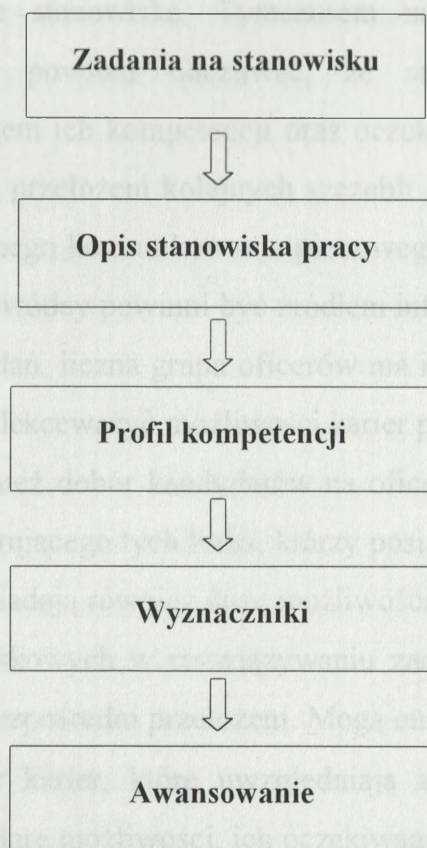
Jak wspomniano problematyka karier wiąże się ze sprawnym i skutecznym działaniem oficerów. Stąd też pożądane jest, aby polityka kadrowa w siłach zbrojnych RP również w tym zakresie była klarowna i miała na celu zarówno dobro organizacji, jak i ludzi ją tworzących. Pożądane jest, aby oficerowie, którzy 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 wyznaczniki przedstawia rysunek 7.



Rys. 7. Elementy zarządzania karierami oficerów

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 wyznaczniki karier.

Brak takich wyznaczników, 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. 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.

Jak wynika z badań, liczna grupa oficerów ma inne, niż dowódcze, preferencje karier. Nie należy więc lekceważyć możliwości karier poziomych w siłach zbrojnych.

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

W jednostkach wojskowych w rozwiązywaniu zarysowanych problemów istotną rolę powinni spełniać bezpośredni przełożeni. Mogą oni<sup>74</sup>:

- 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 dowódca jednostki może, oprócz działań wyżej wymienionych<sup>75</sup>:

- kształtować pozytywne wzorce karier, wskazywać związek pomiędzy kompetencjami a karierami dowódczymi i specjalistycznymi,

<sup>74</sup> B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, op. cit., s. 96.

<sup>75</sup> Ibidem.

- 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 prowadzi do indywidualizacji w ich planowaniu, polegającej na dążeniu do integracji w modelach zarządzania karierami indywidualnych celów i planów pracowników z organizacyjnymi możliwościami ich realizacji i potrzebami w tym zakresie. Optymalny model przebiegu służby oficerów powinien więc stwarzać oficerowi możliwości rozwoju zawodowego, natomiast jednostka wojskowa powinna sterować przebiegiem karier zawodowych, uwzględniając własne w tym zakresie potrzeby.

Na zakończenie pragnie się podkreślić wagę wiedzy w organizacji i opierania karier o ten wyznacznik. Jedną ze współczesnych koncepcji przywiązującej podstawowe znaczenie do kwestii profesjonalizmu i opierania przewagi organizacyjnej o umiejętności pracowników jest koncepcja organizacji inteligentnej, prezentowanej przez B. R. Kuca<sup>76</sup>. Inteligencja ta rozumiana jest jako umiejętność wyjaśniania wzajemnych związków między sposobami osiągania celów, ich zrozumieniem, nauczeniem sposobów rozwiązywania problemów i komunikacji między członkami organizacji a samą organizacją oraz innymi organizacjami<sup>77</sup>. W koncepcji tej wyróżnia cztery podstawowe cykle funkcjonowania organizacji: poznanie, adaptację, innowację i realizację, które stanowią sieć wzajemnych sprzężeń takich elementów jak: przyswajanie, zrozumienie, nauczanie, rozwiązywanie, komunikacja, myślenie, wartość, zachowanie i wiedza. Organizacja inteligentna wyzwala zdolności twórcze pracowników, wzmaga współdziałanie, zwiększa motywację i prowadzi tym samym do poprawy efektywności działania organizacji. Stąd też pożądane jest, aby koncepcja ta miała swoje odzwierciedlenie również w zarządzaniu zasobami ludzkimi i w szczególności w planowaniu i realizacji karier oficerskich – opartych o takie proponowane wyznaczniki, jak umiejętności, wartości i wyniki pracy.

<sup>76</sup> B. R. Kuc, op. cit., s. 36-38.

<sup>77</sup> Ibidem, s. 37.

## ZAKOŃCZENIE

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

Z analizy literatury wynika, że awans, jeżeli jest zgodny z orientacją zawodową oficerów wobec karier oraz uznawany jest jako sukces, sprawia satysfakcję i pełni zwykle rolę motywatora (*problem nr 1*). Jednak brak ściśle sprecyzowanych wyznaczników karier sprzyja stosowaniu kryteriów nieformalnych, wzbudzających poczucie niesprawiedliwości u oficerów i zmniejszających prawdopodobieństwo obsadzenia stanowisk przez profesjonalistów. Stąd też pożądane jest określanie wyznaczników i ich stosowanie w procesie awansowania poziomego i pionowego.

Autorzy literatury wskazują na potrzebę stosowania w zarządzaniu karierami wyznaczników opartych o wiedzę i umiejętności, motywację, wartości i normy, doświadczenie oraz szereg cech osobowościowych (*problem nr 2*). Ich listę przedstawiono w podrozdziale 3.1.

Proces zarządzania karierami należy oprzeć o takie elementy, jak: ścieżki karier, plany karier, wyznaczniki karier (*problem nr 3*). Oficerowie powinni znać wyznaczniki osiągania kolejnych stanowisk, a działania kadrowe te wyznaczniki uwzględniać w toku obsadzania stanowisk.

Do podstawowych wyznaczników decydujących o awansowaniu oficerów (o ich karierach) powinny w wojskach lądowych należeć: ustalenia dokumentów normatywnych, kwalifikacje formalne, umiejętności merytoryczne i przywódcze, wartości i normy organizacyjne, motywacja do pracy, doświadczenie zawodowe oraz wyniki pracy (*problem główny*).

Jak już wskazywano każda organizacja, w tym wojskowa potrzebuje kompetentnych kierowników (dowódców) – profesjonalistów w swoim zawodzie – którzy potrafią racjonalnie wykorzystać posiadane zasoby oraz tak kierować zespołami, aby realizować cele organizacji (jednostki, instytucji wojskowej). Stąd też zarządzanie zasobami ludzkimi w siłach zbrojnych powinno dążyć wykorzystywania

potencjału oficerów oraz stwarzania warunków do dalszego rozwoju kompetencji zawodowych i dowódczych oficerów. Temu służy również zarządzanie karierami oparte o profesjonalne wyznaczniki.

Za dalsze badania powinny dotyczyć problematyki rzeczywistych kryteriów karier oficerów w siłach zbrojnych, wpływem środowiska pracy na orientacje oficerów wobec karier oraz wybory strategii karier przez oficerów.

3. Anastasio M., Jak być lepszym menedżerem, Dora Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
4. Bielski M., Organizacja: Istota, struktury, procesy, UE, Łódź 1997.
5. Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Robacki B., Słownik terminów z zakresu psychologii dowodzenia i zarządzania, AON, Warszawa, 2000.
6. Encyklopedia organizacji i zarządzania, Warszawa, PWE, 1981.
7. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa, PWN 1999.
8. Goralski A., Metody opisu i wnioskowania statystycznego w psychologii i pedagogice, PWN, Warszawa 1987.
9. Karney L. P., Człowiek i praca, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
10. Kiezin W., Sprawne zarządzanie organizacją, Warszawa, SGH 1997.
11. Kompetencje kierownicze pod red. B. Szulca i T. Majewskiego, AON, Warszawa 2002.
12. Krzyżanowski I. J., Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa 1994.
13. Leon J., Frąckiewicz J., Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania, Paodacia Pomocy Antyk, Warszawa 2000.
14. Lévy-Leboyer C., Kierowanie kompetencjami, Dora Wydawniczy Poltext, Warszawa 1997.
15. Lapiński E., Psychologiczne podstawy działalności pedagogicznej nauczyciela w szkole, Wydawnictwo ART, Olsztyn 1993.
16. Majewski T., Kierownik – dowódca w organizacji, AON, Warszawa 2003.
17. Majewski T., Przywództwo w dowodzeniu na szczeblu taktycznym, Warszawa 2002.

## 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. Bielski M., Organizacje. Istota, struktury, procesy, UŁ, Łódź 1997.
5. Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., Słownik terminów z zakresu psychologii dowodzenia i zarządzania, AON, Warszawa, 2000.
6. Encyklopedia organizacji i zarządzania, Warszawa, PWE, 1981.
7. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa, PWN 1999.
8. Góralski A., Metody opisu i wnioskowania statystycznego w psychologii i pedagogice, PWN, Warszawa 1987.
9. Karney J. E., Człowiek i praca, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
10. Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją, Warszawa, SGH 1997.
11. Kompetencje kierownicze pod red B. Szulca i T. Majewskiego, AON, Warszawa 2002.
12. Krzyżanowski L. J., Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa 1994.
13. Leon J., Frąckiewicz J., Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania, Fundacja Pomocy Antyk, Warszawa 2000.
14. Lévy-Leboyer C., Kierowanie kompetencjami, Dom Wydawniczy Poltext, Warszawa 1997.
15. Łapiński E., Psychologiczne podstawy działalności pedagogicznej nauczyciela w szkole, Wydawnictwo ART, Olsztyn 1993.
16. Majewski T. Kierownik – dowódca w organizacji, AON, Warszawa 2003.
17. Majewski T., Przywództwo w dowodzeniu na szczeblu taktycznym, Warszawa 2002.

18. Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, pod kier. nauk. J. Michniaka, AON, Warszawa 2000.
19. Muller U. R., Szczupłe organizacje, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997.
20. Nosal Cz., Psychologia decyzji kadrowych, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
21. Organizacja i zarządzanie, pod red. M. Przybyły, Wydawnictwa Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
22. Okoń W., Nowy słownik pedagogiczny, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa 1996.
23. Pietrański Z., Znakomici szefowie i podwładni, Warszawa, Prywatne Policealne Studium Handlowe 1994.
24. Penc J., Zarządzanie dla przyszłości, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
25. Penc J., Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
26. Pochtowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Antykwa, Kraków 1998.
27. Polityka kadrowa w siłach zbrojnych RP, MON, Warszawa 2002.
28. Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu T. III pod red. S. Witkowskiego, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1993.
29. Pszczołowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, 1978.
30. Rokicki B., Borkowski J., Kanarski L., Samoocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowej, AON, Warszawa 2002.
31. Stoner J. A. F., Wankel Ch., Kierowanie, Warszawa, PWE 1997.
32. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacjami, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
33. Sienkiewicz P., Systemy kierowania, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
34. Szulc B., Doskonalenie procesu wyłaniania i kształcenia słuchaczy szczególnie uzdolnionych w ASG WP, Warszawa 1984.

35. Szulc B., Kanarski L., Przywództwo w dowodzeniu wojskami, AON, Warszawa 1998.
36. B. Szulc (kier. nauk.), Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP, część I, AON, Warszawa 2001.
37. B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów, AON, Warszawa 2003
38. Ścibiorek Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce, Agencja Reklamowo-Usługowa „PAT”, Warszawa 2001.
39. Zarządzanie. Teoria i praktyka pod red. A. K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1999.
40. Zasoby ludzkie w firmie pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 1999.

w określonym przedziale czasu lub terminie<sup>77</sup>. Cele są konkretnymi, wiarygodnymi, zamierzonymi i określają CO?, KTO? i KIEDY? ma osiągnąć. CO – określa wynik, pożądany stan rzeczy, jaki należy osiągnąć, KTO – określa osobę, grupę osób lub jednostkę organizacyjną która ten stan ma osiągnąć, KIEDY – określa termin osiągnięcia tego stanu lub rezultatu. Natomiast zadanie według wspomnianego autora jest to „wyodrębniona przedmiotowo, postępowo, czasowo i na ogół na proceduralnie część celu przewidziana do wykonania w ustalonym okresie lub terminie mieszczącym się w przedziale czasu przewidzianym na osiągnięcie celu<sup>78</sup>. Zadanie jest więc zrelatywizowaniem do celu i odpowiednio określa pewne wytyczne co do sposobu działania.

Jednak np. J. Antoszkiewicz w składowym ujęciu ma inne elementy treści sformułowanego celu. Uważa on, że cel może określać CO?, GDZIE- KIEDY? ma być zrealizowane i pomija element KTO?, uwzględniając go dopiero w treści zadania

<sup>77</sup> Encyklopedia, op. cit., s. 69

<sup>78</sup> L. I. Krzyżanowski, *O podstawach*, op. cit., s. 283

<sup>79</sup> Wiaga jest to „przyjęty obszar fragmentu rzeczywistości skierowany przez osobę wybitną. Kluczem umożliwiającym może być za ignorancją niedługo, natomiast zamierzona osoba dążyć do „stanów przedmiotowo, przyjętych pośród danego czasu, którego osiągnięcie wydaje się możliwe w jakiejś formie nie sprzeczności przekroczenia czasu” Ibidem, s. 292-293.

<sup>80</sup> Ibidem, s. 293.

## Załączniki

### Załącznik 1. Pojęcie celu i zadania

Źródło: Majewski T. *Kierownik ...op. cit.*, s. 15–17.

Pojęcie **celu**, z którym zgadzają się autorzy literatury przedmiotu, za Encyklopedią organizacji i zarządzania, można określić jako „...przyszły, pożądany stan rzeczy lub procesu, który organizacja chce osiągnąć”<sup>78</sup>. Jednak pełniejsze zrozumienie tego pojęcia wymaga jego uściślenia oraz zaprezentowania występujących w literaturze przedmiotu pewnych różnic dotyczących tego, co powinna zawierać treść sformułowanego celu.

Cel, jak wskazuje L. Krzyżanowski, jest to: „...określony przedmiotowo i podmiotowo, przyszły, pożądany stan rzeczy, możliwy i przewidziany do osiągnięcia w określonym przedziale czasu lub terminie”<sup>79</sup>. Cele są konkretyzacją wizji oraz zamierzeń<sup>80</sup> i określają CO?, KTO? i KIEDY? ma osiągnąć. CO – określa wynik, pożądany stan rzeczy, jaki należy osiągnąć, KTO – określa osobę, grupę osób lub jednostkę organizacyjną która ten stan ma osiągnąć, KIEDY – określa termin osiągnięcia tego stanu lub rezultatu. Natomiast **zadanie** według wspomnianego autora jest to „...wyodrębniona przedmiotowo, podmiotowo, czasowo i na ogół też proceduralne część celu przewidziana do wykonania w ustalonym okresie lub terminie mieszczącym się w przedziale czasu przewidzianym na osiągnięcie celu”<sup>81</sup>. Zadanie jest więc zrelatywizowane do celu i dodatkowo określa pewne wytyczne co do sposobu działania.

Jednak np. J. Antoszkiewicz wyodrębnia nieco inne elementy treści sformułowanego celu. Uważa on, że cel musi określać CO?, GDZIE, KIEDY? ma być zrealizowane i pomija element KTO?, uwzględniając go dopiero w treści zadania –

<sup>78</sup> Encyklopedia..., *op. cit.*, s. 69.

<sup>79</sup> L. J. Krzyżanowski, *O podstawach...*, *op. cit.*, s. 253.

<sup>80</sup> Wizja jest to „przyszły obraz fragmentu rzeczywistości utworzony przez twórczą wyobraźnię, którego zaistnienie uważa się za teoretycznie możliwe”, natomiast zamierzenie można określić jako „określony przedmiotowo, przyszły pożądany stan rzeczy, którego osiągnięcie wydaje się możliwe w jakiejś bliżej nie sprecyzowanej perspektywie czasu.” *Ibidem*, s. 252–253.

<sup>81</sup> *Ibidem*, s. 253.

„zadanie to cel przydzielony konkretnej osobie”<sup>82</sup>. Również T. Pszczołowski wyraża podobny pogląd, definiując zadanie jako „przyszłe zdarzenie, które zostało przez jedną osobę (kierownika) opisane i przekazane do realizacji innej osobie (podwładnemu) lub zespołowi. Z chwilą przyjęcia przez daną osobę zadania do wykonania staje się ono celem”<sup>83</sup>.

Cele (zadania) powinny być sformułowane tak, aby były:

- jasne (łatwe do zrozumienia),
- zwięzłe,
- realne do osiągnięcia.

Cele (zadania) muszą zawierać **kryteria oceny wyniku** końcowego (stopnia realizacji wyniku) oraz jego **miarę**, np. „osiągnięcie zysku ze sprzedaży w wysokości 10000 zł w ciągu miesiąca”. Typowymi pytaniami są tutaj: „Jak lub za pomocą czego możemy mierzyć wynik? Po czym poznamy, że cel został osiągnięty?” Cele (zadania) są określane **ilościowo** (...naprawić 30 pojazdów w ciągu tygodnia...) lub **jakościowo** (...utrzymać obiekt Delta do godz. 10.00...). Niewątpliwie zadanie powinno ponadto określać przydzielone do realizacji **zasoby** finansowe, ludzkie i rzeczowe oraz ewentualne określenie, modyfikacje uprawnień i odpowiedzialności.

Zapisanie celów i zadań, jak słusznie zauważa J. Antoszkiewicz, „...pozwala na refleksje, zrozumienie i ocenę naszego myślenia i dążeń w przeszłości, będąc nauką perspektywicznego przewidywania przyszłości”<sup>84</sup>. Cele i zadania są również motywem działania jednostek i instytucji wojskowych, gdzie kładzie się duży nacisk na zrozumienie celu działania całej organizacji oraz zadań wykonywanych przez przełożonych wyższego szczebla – zwłaszcza w czasie działań bojowych.

<sup>82</sup> J. Antoszkiewicz, *op. cit.*, s. 73-75.

<sup>83</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii*, Wrocław 1978, s. 283.

<sup>84</sup> J. D. Antoszkiewicz, *op. cit.*, s. 77.

## Załącznik 2. Cechy sprzyjające rozwojowi człowieka dorosłego

Źródło: Z. Pietrsiński, op. cit., s. 206–207.

### 1. W sferze motywacji i dążeń życiowych:

- ambitne cele,
- potrzeba osiągnięć,
- samosterowność 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 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.

### Załącznik 3. Oczekiwania oficerów w zakresie realizacji karier zawodowych

Źródło: B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, op. cit., s. 64–66.

Tabela 8

#### 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

Tabela 9

#### 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

#### Załącznik 4. Rodzaje karier preferowanych przez oficerów

B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, op. cit., s. 68-70.

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 inne<sup>85</sup>.

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.

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

<sup>85</sup> A. Poczowski, op. cit., s. 251.

skierowujących absolwentów AON i innych uczelni do pełnienia służby.

Z tabeli 10 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 10

**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 11 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.

Tabela 11

**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 przez mnie umiejętności fachowych	64	40,0
5.	Zapewniające dużą swobodę i samodzielność działań	66	41,2

## Załącznik 5. Przyczyny karier oficerów

B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, op. cit., s. 71–75.

Tabela 12

*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

Tabela 13

*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

Tabela 14

## Macierz współczynników korelacji motywów karier oficerów

Nr pyt.	Numery pytań											
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
<b>P1</b>	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
<b>P2</b>	,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
<b>P3</b>	,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
<b>P4</b>	-,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
<b>P5</b>	,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
<b>P6</b>	,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
<b>P7</b>	,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
<b>P8</b>	,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
<b>P9</b>	,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
<b>P10</b>	-,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
<b>P11</b>	-,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

Legenda: oznaczenia pytań P1-P11 jak w tabeli 13.

### Załącznik 6. Rangi pożądanych wartości w opinii oficerów

Źródło: B. Szulc (kier. nauk.), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP*, część I, Warszawa 2001, s. 97–98.

Wartość	Średnia arytmetyczna <sup>86</sup> (pkt.)
Sprawiedliwość	6,37
Odpowiedzialność za działania swoje i podwładnych	6,36
Zgodność słów z czynami	6,32
Postępowanie z honorem	6,24
Działanie zgodnie z prawem i moralnością	6,14
Lojalność w stosunku do przełożonego	6,09
Działanie z namysłem	6,04
Stwarzanie sytuacji pozwalających wykorzystać potencjał podwładnych	6,04
Lojalność w stosunku do podwładnego	6,00
Przejawianie inicjatywy	5,97
Odwaga moralna	5,89
Odmawianie wykonania rozkazu niezgodnego z prawem	5,81
Pracowitość	5,80
Stwarzanie sytuacji będącej wyzwaniem dla podwładnych	5,80
Uczciwość w każdej sytuacji	5,74
Tolerancyjność religijna	5,70
Działanie z wyboru a nie nakazu	5,48
Codzienna uprzejmość	5,46
Szczerłość wypowiedzania myśli	5,39
Prawdomówność w każdej sytuacji	5,28
Lojalność w stosunku do rządu i konstytucji	5,18
Pokonywanie strachu przed krzywdą cielesną	5,13
Nie podejmowanie działań, które służą głównie swojej karierze	4,70
Bezinteresowność służby	4,63
Przedkładanie obowiązków służbowych nad swój własny interes	4,37

<sup>86</sup> Zastosowano skalę 7 – punktową, gdzie 1- zdecydowanie nie, 2, 3 - stopnie pośrednie; 4- trudno powiedzieć, 5, 6 - stopnie pośrednie; 7-zdecydowanie tak.

## Załącznik 7. Cechy i wartości, które w praktyce wojskowej występują zbyt rzadko

Źródło: B. Szulc (kier. nauk.), Przywództwo..., op. cit., s. 104.

Lp.	Cecha, wartość	Liczebność	%
1.2	Lojalność w stosunku do podwładnego	95	59,7
5.3	Zgodność słów z czynami	94	59,1
2.4	Prawdomówność w każdej sytuacji	91	57,2
5.2	Uczciwość w każdej sytuacji	88	55,3
3.2	Sprawiedliwość w ocenianiu działań podwładnych	85	53,5
3.6	Codzienna uprzejmość	80	50,3
6.1	Odwaga moralna	72	45,3
5.5	Szczerłość wypowiedzania myśli	65	40,9
2.2	Przejawianie inicjatywy	64	40,2
2.5	Odpowiedzialność za działania swoje i podwładnych	61	38,4
2.3	Działanie z namysłem	48	36,5
8.10	Dbłość o wygląd zewnętrzny i noszenie munduru z dumą	52	32,7
2.1	Pracowitość	49	30,8
7.2	Nie podejmowanie działań, które służą głównie swojej karierze	48	30,2
3.3	Stwarzanie sytuacji pozwalających wykorzystać potencjał podwładnych	46	28,9
5.1	Działanie zgodnie z prawem i moralnością	46	28,9
5.4	Działanie z wyboru a nie nakazu	43	27,0
1.3	Lojalność w stosunku do przełożonego	42	26,4
3.4	Stwarzanie sytuacji będącej wyzwaniem dla podwładnych	37	23,3
8.5	Przewidywanie skutków działań	37	23,3
1.1	Lojalność w stosunku do rządu i konstytucji	35	22,0
8.8	Dbłość o zdrowie i higienę	29	18,3

