

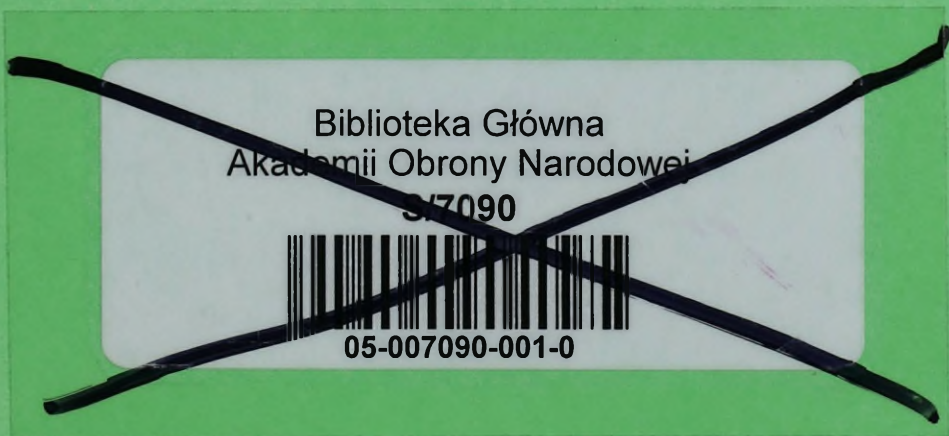


AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

**WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA**

**ROZWÓJ KOMPETENCJI
ZAWODOWYCH ABSOLWENTÓW
STUDIÓW I KURSÓW REALIZOWANYCH
W WYDZIALE WOJSK LĄDOWYCH AON**

p.k. „ROZWÓJ”



PMB
WARSZAWA

74600



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

**WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA**



**ROZWÓJ KOMPETENCJI
ZAWODOWYCH ABSOLWENTÓW
STUDIÓW I KURSÓW
REALIZOWANYCH W WYDZIALE
WOJSK LĄDOWYCH AON**

pk. „Rozwój”



Recenzent: prof. dr hab. Michał HUZARSKI

Skład zespołu badawczego:

**plk dr inż. Marek STRZODA – kierownik zespołu, redakcja naukowa,
rozdział 1, 4, wstęp, zakończenie**

plk dr hab. inż. Tomasz MAJEWSKI – rozdział 2

plk dr hab. inż. Piotr DANILUK – rozdział 3

S P I S T R E Ś C I:

Wstęp (<i>Marek Strzoda</i>)	4
1. Założenia metodologiczne (<i>Marek Strzoda</i>).....	8
1.1. Ogólne założenia poznawcze, przedmiot i obszar badań oraz problemy badawcze.....	8
1.2. Cel główny badań oraz cele cząstkowe.....	12
1.3. Procedura badawcza.....	13
1.4. Hipotezy badawcze.....	16
2. Teoretyczne podstawy rozwoju kompetencji (<i>Tomasz Majewski</i>).....	19
2.1. Pojęcie i znaczenie rozwoju kompetencji.....	19
2.2. Kariera zawodowa a rozwój kompetencji.....	28
2.3. Doskonalenia a rozwój kompetencji.....	30
2.4. Wspomaganie rozwoju kompetencji.....	38
Podsumowanie.....	39
3. Programowe wyznaczniki kształcenia studentów i słuchaczy w Wydziale Wojsk Lądowych (<i>Piotr Daniluk</i>).....	40
3.1. Wprowadzenie w obszar programowych wyznaczników kształcenia studentów Wydziału Wojsk Lądowych AON	40
3.2. Studia stacjonarne drugiego stopnia dla oficerów – kierunek zarządzanie i dowodzenie.....	45
3.2.1. Ogólne założenia programowe studiów.....	45
3.2.2. Kwalifikacje studenta.....	47
3.2.3. Podział treści kształcenia.....	48
3.3. Studia stacjonarne drugiego stopnia dla oficerów – kierunek zarządzanie.....	50
3.3.1. Założenia organizacyjne.....	50
3.3.2. Cele i zadania kształcenia.....	51
3.3.3. Kwalifikacje absolwenta.....	53
3.3.4. Podział treści kształcenia.....	55
3.4. Stacjonarne studia pierwszego stopnia na kierunku zarządzanie o specjalno- ści: kierowanie organizacją (okres studiów: 2007/2008 – 2009/2010).....	57
3.4.1. Założenia organizacyjne.....	57
3.4.2. Cele i zadania kształcenia.....	58
3.4.3. Kwalifikacje absolwenta.....	59
3.4.4. Podział treści kształcenia.....	60
3.5. Stacjonarne studia pierwszego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie i specjalności zarządzanie i dowodzenie (okres studiów: 2006 – 2009).....	62
3.5.1. Założenia organizacyjne.....	62
3.5.2. Cele i zadania kształcenia.....	63
3.5.3. Kwalifikacje absolwenta.....	64
3.5.4. Podział treści kształcenia.....	65

3.6. Stacjonarne jednolite studia magisterskie na kierunku zarządzanie i dowodzenie.....	66
3.6.1. Założenia organizacyjne.....	66
3.6.2. Cele i zadania kształcenia.....	68
3.6.3. Podział treści kształcenia.....	70
3.7. Niestacjonarne studia drugiego stopnia kierunek: zarządzanie, specjalność: kierowanie organizacją.....	72
3.7.1. Ogólne zasady i wymogi studiów.....	72
3.7.2. Główne cele kształcenia.....	73
3.7.3. Podział treści kształcenia.....	75
Podsumowanie.....	76
4. Przesłanki, oczekiwania i wyznaczniki rozwoju kompetencji <i>(Marek Strzoda)</i>	78
4.1. Wyniki badań studentów studiów I stopnia, semestru I-go.....	79
4.2. Wyniki badań studentów studiów I stopnia, semestru III-go.....	85
4.3. Wyniki badań studentów studiów niestacjonarnych II stopnia, semestr I.....	92
4.4. Wyniki badań studentów uzupełniających studiów magisterskich semestr IV..	100
4.5. Wyniki badań studentów uzupełniających studiów magisterskich semestr III..	108
Zakończenie	116
Bibliografia	120

W S T Ę P

Właściwe funkcjonowanie sił zbrojnych uzależnione jest od wielu czynników. Turbulentne i zmienne środowisko międzynarodowe powoduje, że ewoluuje charakter sytuacji kryzysowych, a szeroki wachlarz zagrożeń oraz mogących wystąpić zdarzeń generuje nowe wymagania i potrzeby we wszystkich aspektach działania wojska.

Siły Zbrojne RP odgrywają ważną rolę w systemie bezpieczeństwa narodowego. Od początku lat dziewięćdziesiątych elementy układu militarnego państwa są obszarem, który ulega ciągłej transformacji. Zmieniające się oblicze wojska jest jednocześnie w dużej mierze konsekwencją tych wszystkich uwarunkowań, które, jak w każdym demokratycznym państwie, decydują o polityce obronnej oraz tworzą warunki funkcjonowania sił zbrojnych.

Zachodzące w naszym państwie zmiany polityczne, gospodarcze i społeczne wywierają ogromny wpływ na ludzi funkcjonujących w strukturach armii. W wielu działaniach dąży się do przystosowania i realizacji nowych zadań w zmienionych warunkach geopolitycznych, militarnych i społecznych. Coraz częściej ludzi w wojsku postrzega się jako kapitał, którym należy odpowiednio zarządzać oraz właściwie gospodarować.

Kapitał ludzki organizacji wojskowej to współcześnie przede wszystkim wiedza, umiejętności oraz wartości, które powodują, że personel sił zbrojnych postrzega się jako olbrzymi zasób fachowców dobrze przygotowanych do realizacji zadań zarówno w okresie pokoju, jak również podczas prowadzenia operacji pokojowych oraz na współczesnym polu walki.

Zmieniające się warunki funkcjonowania wszystkich rodzajów sił zbrojnych, w tym przede wszystkim wojsk lądowych powodują konieczność doskonalenia i rozwoju kompetencji zawodowych całego ich personelu. Oczywistym jest, że proces ten nie będzie dotyczył wszystkich, w jednym czasie i miejscu. Doskonalenie kompetencji, pomimo że jest procesem ciągłym może przybierać różne formy i metody. Może być ono realizowane w miejscu pracy oraz poza nim. Może mieć formę zorganizowaną lub polegać na samokształceniu. Niezależnie jed-

nak od zastosowanego podejścia ważną rolę odgrywają w tym procesie przełożeni, którzy są jego animatorami oraz współudziałowcami.

Analiza współczesnych założeń doskonalenia zawodowego w Siłach Zbrojnych RP wykazała, że ważną rolę odgrywa w nim Akademia Obrony Narodowej, a w odniesieniu do komponentu lądowego Wydział Wojsk Lądowych. Przeobrażenia zachodzące w ostatnich latach w wojskach lądowych w odniesieniu do uwarunkowań doktrynalnych, technicznych oraz charakteru realizowanych współcześnie zadań to tylko wybrane przesłanki, które skłoniły zespół badawczy do dokonania **analizy oraz oceny rozwoju kompetencji zawodowych absolwentów studiów i kursów realizowanych w wydziale wojsk lądowych.**

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

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

Przeprowadzona analiza literatury pozwoliła na przyjęcie koncepcji badań, gdzie założono, że prowadzone one będą w trzech częściach. Prakseologiczne aspekty rozwoju i doskonalenia kompetencji nakreśliły w znacznej mierze podmiot i obszar badań. Przyjęta procedura badawcza odnosiła się do systemu

kształcenia i doskonalenia rozumianego, jako zbioru działań oraz materialnych i niematerialnych elementów dotyczących poznawania oferty programowej wydziału, oczekiwań co do aspektów merytorycznych rozwoju kompetencji oraz współdziałania w kształtowaniu dalszych karier absolwentów.

W niniejszym opracowaniu zespół autorski pragnie przedstawić wyniki pierwszej części badań dotyczących rozwoju kompetencji zawodowych studentów i słuchaczy Wydziału Wojsk Lądowych. W swojej istocie badania te koncentrowały się **na poznaniu opinii studentów i słuchaczy dotyczących rozwoju ich kompetencji zawodowych**. Szczególną uwagę poświęcono **na określenie inspiracji wyboru naszej uczelni oraz oczekiwań co do procesu rozwoju kompetencji oraz dalszej kariery zawodowej**. Zaprezentowane w poszczególnych rozdziałach wnioski stanowią punkt wyjścia do kolejnej części badań poświęconej monitorowaniu rozwoju kompetencji zawodowych studentów, określenia dalszych karier absolwentów oraz doskonalenia poszczególnych elementów procesu kształcenia realizowanego w Wydziale Wojsk Lądowych.

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

Rozdział drugi poświęcono na zaprezentowanie istoty i założeń rozwoju kompetencji zawodowych. Szczególną uwagę poświęcono określeniu zasadniczych składowych kompetencji zawodowych oraz wyznacznikom ich doskonalenia.

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

Rozdział czwarty poświęcono natomiast na zaprezentowanie wyników badań empirycznych, którymi objęto znaczącą część studentów wydziału. Zaprezentowane wyniki ujęto w odniesieniu do poszczególnych rodzajów grup szkole-

niowych oraz kierunków i form studiów. W końcowej części rozdziału porównano wyniki cząstkowe oraz dokonano ich zbiorczego podsumowania.

Przeprowadzenie badań oraz właściwe przedstawienie wniosków nie było by możliwe bez życzliwej pomocy wielu osób, dlatego członkowie zespołu autorskiego pragną podziękować wszystkim uczestnikom badań za zainteresowanie, zrozumienie i pomoc.

1. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE

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

Funkcjonowanie wojsk lądowych w warunkach pokoju oraz współczesnej przestrzeni walki i zadań realizowanych w toku misji zagranicznych zdeterminowane jest wieloma czynnikami. Analiza przebiegu współczesnych sytuacji kryzysowych oraz konfliktów zbrojnych wykazała, że sytuacja wewnętrzna i zewnętrzna zadań realizowanych przez wojska lądowe zmienia się dynamicznie.

Działania te prowadzone są najczęściej w znacznym oddaleniu od miejsc dyslokacji oraz w trudnych warunkach środowiska. W tak określonych warunkach jednymi z zasadniczych problemów, warunkującymi osiągnięcie celów na wszystkich poziomach prowadzenia działań, jest posiadanie tak przygotowanego personelu, aby potrafił on sprostać wszelkim wymaganiom i wyzwaniom.

Prowadzone w tym obszarze badania wykazały, że istnieje potrzeba ciągłego doskonalenia kompetencji zawodowych przez cały personel wojsk lądowych. Wynika to przede wszystkim z faktu ogromnej złożoności systemów działania, dużej ilości relacji pomiędzy poszczególnymi elementami koncepcyjnymi i wykonawczymi oraz koniecznością umiejętnego skorelowania ich poczynań. Stwierdzono, że w wielu przypadkach, pomimo coraz doskonalszych urządzeń technicznych, procesy informacyjno-decyzyjne nie były realizowane właściwie, a działania w tym zakresie nieskuteczne. Dostrzeżono jednocześnie, że sprawowanie funkcji dowodzenia wymaga z jednej strony wiedzy i umiejętności koncepcyjnych, z drugiej zaś strony szybkiego reagowania na zmieniającą się sytuację tak, aby wyprzedzić poczynania przeciwnika. Niestety przykłady złego funkcjonowania systemu działania są powszechne oraz wskazują na potrzebę doskonalenia kompetencji zawodowych personelu.

Przedstawione uwarunkowania spowodowały, iż podczas działalności dydaktycznej i naukowej zaczęto dostrzegać przesłanki wskazujące potrzebę zwiększania **efektywności systemu kształcenia i doskonalenia kompetencji**

zawodowych. Jednocześnie zaczęto precyzować sytuację problemową, która w swojej istocie dotyczyła stwierdzenia, że jednym z ważniejszych determinantów zapewnienia ciągłości i operatywności dowodzenia staje się obecnie właściwe przygotowanie personelu do prowadzenia wszystkich działań związanych z realizacją procesu dowodzenia.

Studiując literaturę przedmiotu oraz uczestnicząc w procesie kształcenia członkowie zespołu badawczego stwierdzili, że na właściwe funkcjonowanie systemu doskonalenia kompetencji zawodowych ma wpływ wiele czynników. Część z nich jest znana i wynika ze specyfiki warunków realizacji poszczególnych zadań. Występują jednak czynniki, które nazwać można potencjalnymi, a występują jedynie w określonych sytuacjach i ujawniają się pod wpływem odpowiednich katalizatorów. Najtrudniej jest natomiast przeciwdziałać nowym, niewystępującym wcześniej zagrożeniom, które ujawniają się w toku działania.

Najogólniej, wszystkie czynniki wpływające na funkcjonowanie systemu doskonalenia kompetencji zawodowych można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Jako wewnętrzne wymienia się, między innymi, grupy czynników dotyczących aspektów:

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

Czynniki zewnętrzne to natomiast: regulacje normatywne, styl dowodzenia (kierowania) przełożonego, rodzaje działań prowadzonych przez wojska lądowe, podaż rynku pracy i rynku studentów oraz inne, które wpływają na funkcjonowanie wydziału.

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

Jednym z zasadniczych wniosków otrzymanych na tym etapie dociekań naukowych było stwierdzenie, że studia i kursy realizowane w Wydziale Wojsk Lądowych mają ogromny wpływ na zdobywanie i doskonalenie kompetencji zawodowych zarówno przez żołnierzy, jak również osoby cywilne. Stwierdzono jednocześnie, że współczesne warunki działania wojsk lądowych powodują konieczność zorganizowanego doskonalenia kompetencji zawodowych stosownie do trudnego, aperiodycznego i dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

Przedstawione powyżej uwarunkowania spowodowały, że w podjętym procesie badawczym jako **przedmiot badań** przyjęto **proces nabywania i doskonalenia kompetencji zawodowych w Wydziale Wojsk Lądowych (WW-Ląd)**. Uznano, że skala i charakter procesów informacyjnych, organizacyjnych i technicznych realizowanych przez dowództwa i pozostały personel podczas różnego typu działań odzwierciedla całe spektrum procesów zachodzących we współczesnej przestrzeni prowadzenia działań przez wojska lądowe oraz stanowią doskonałą bazę do prowadzenia dalszych badań w przyszłości.

W toku precyzowania problemu naukowego przyjęto, że w odniesieniu do przedstawionego przedmiotu badań **główny obszar**, tej części badań stanowić będą **studenci Wydziału Wojsk Lądowych**. Obszar ten dotyczyć będzie zwłaszcza społecznych i organizacyjnych, uwarunkowań wpływających na poszczególne elementy systemu kształcenia oraz wspierania karier absolwentów.

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

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

Jakie są oczekiwania studentów, co do rozwoju ich kompetencji zawodowych w toku studiów w WWLąd oraz kształtowania ich przyszłej kariery?

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

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

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

1. *Co stanowi istotę rozwoju kompetencji zawodowych?*
2. *Na jakie elementy rozwoju kompetencji zawodowych należy zwrócić szczególną uwagę?*
3. *Jakie zasady i założenia należy przestrzegać, aby kształtować karierę absolwentów WWLąd AON?*
4. *Jakie wyznaczniki określają sylwetkę zawodową absolwenta WWLąd AON?*
5. *Jaka jest opinia studentów na co do ich inspiracji, aspiracji oraz oczekiwań w zakresie rozwoju kompetencji zawodowych?*

Określone powyżej, poszczególne problemy cząstkowe, dotyczą zasadniczych zagadnień z obszernego spektrum rozwoju kompetencji zawodowych. Złożoność zaobserwowanej sytuacji problemowej spowodowała konieczność identyfikacji oraz określenia zasadniczych kierunków prowadzonych prac badawczych.

We wstępnym etapie badań zespół badawczy skoncentrował swoją uwagę na identyfikacji elementów systemu doskonalenia kompetencji zawodowych, określenia sylwetki zawodowej absolwenta oraz poznaniu opinii studentów, co do ich oczekiwań i aspiracji w tym zakresie.

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

1.2. Cel główny badań oraz cele cząstkowe

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

Wskazanie najważniejszych, zewnętrznych i wewnętrznych, czynników wpływających na rozwój kompetencji zawodowych przez studentów WWLąd.

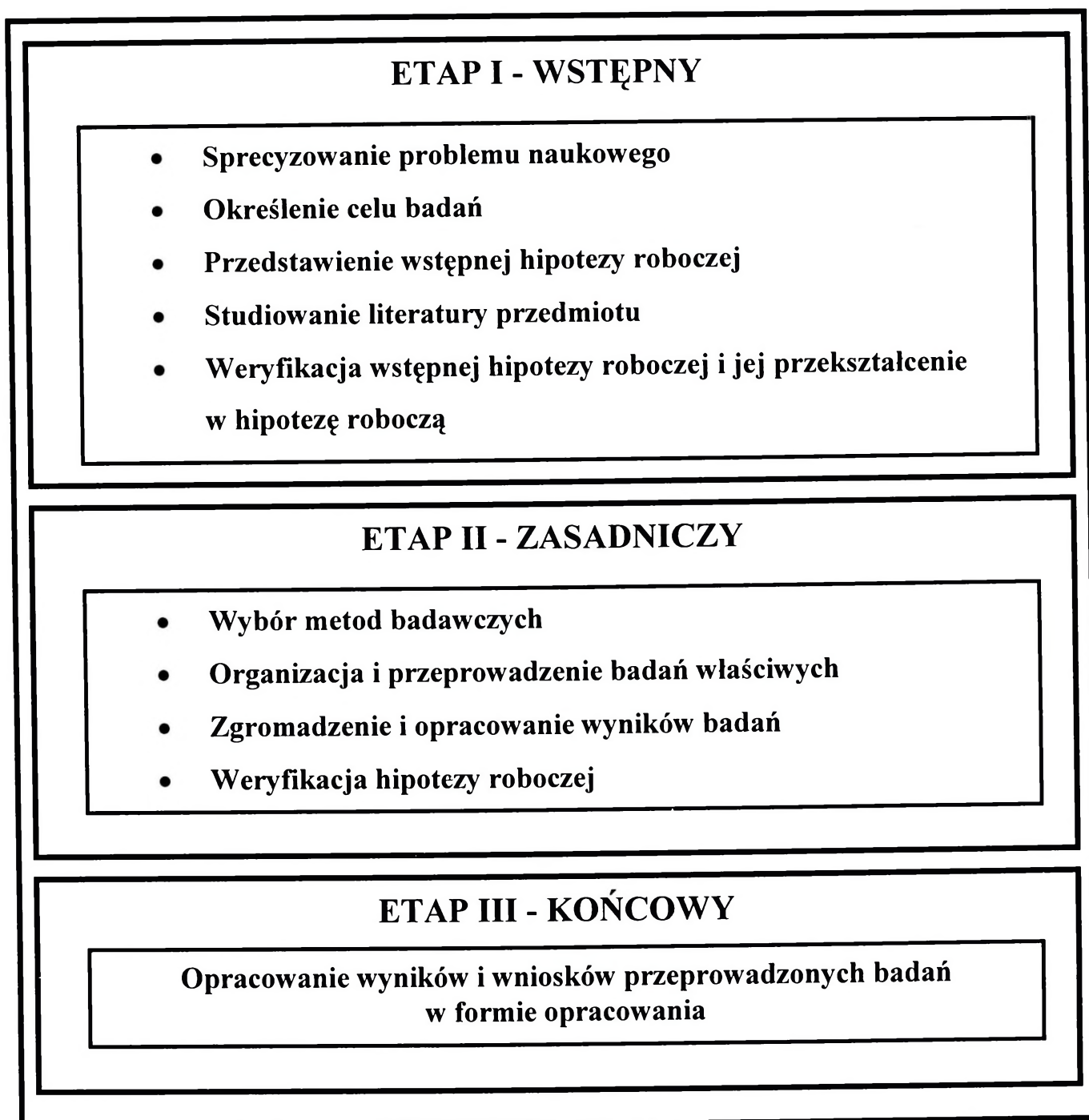
W odniesieniu do przedstawionego celu głównego, cząstkowych problemów badawczych oraz w nawiązaniu do określonego obszaru badań zespół badawczy założył osiągnięcie następujących celów cząstkowych:

1. Określenie istoty oraz elementów procesu doskonalenia kompetencji zawodowych.
2. Wskazanie sylwetki zawodowej absolwenta WWLąd.
3. Zbadanie aspiracji oraz oczekiwań studentów w zakresie rozwoju ich kompetencji zawodowych oraz dalszych karier.

1.3. Procedura badawcza

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

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



Rys. 1.1. Przebieg procesu badawczego

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

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

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

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

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

Wieloaspektowość przyjętych problemów badawczych determinowała w znacznym stopniu dobór teoretycznych i empirycznych metod badawczych. Ich szeroka gama stosowana we wszystkich etapach prac badawczych oraz

w odniesieniu do poszczególnych problemów naukowych pozwoliła na systemową identyfikację poszczególnych elementów przedmiotu badań, w tym związków i zależności pomiędzy nimi oraz otoczeniem.

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

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

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

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

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

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

Badania ankietowe prowadzono od marca do października 2007 roku. W ich toku wypowiedzieli się studenci wszystkich form kształcenia realizowanych w wydziale. Stanowili oni całość danej grupy lub reprezentatywną, wybraną z ogólnej populacji część. Charakterystykę grup objętej badaniami przedstawiono poszczególnych częściach rozdziału czwartego.

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

1.4. Hipotezy badawcze

Współczesne wymagania przestrzeni działania wojsk lądowych, a zwłaszcza dynamiczne przeobrażenia dokonujące się w charakterze realizowanych zadań powodują konieczność ciągłego doskonalenia kompetencji zawodowych i dokonywania zmian lub korekt poszczególnych składników procesu kształcenia w wydziale. Wnioski zebrane w toku analizy literatury oraz wyników badań otrzymanych podczas udziału w innych pracach naukowych pozwoliły we wstępnym etapie prac badawczych na sformułowanie **wstępnej hipotezy roboczej** w myśl, której: *Różnorodny charakter zadań, powietrzno-lądowy charakter współczesnych działań jednostek wojsk lądowych, współdziałanie z jednostkami innych państw, dynamicznie zmieniająca się sytuacja taktyczna oraz szeroka gama środków walki, jakimi dysponują dowódcy na szczeblu taktycznym to zasadnicze czynniki warunkujące konieczność ciągłego doskonalenia kompetencji zawodowych. Wymóg ten zapewnić może w pierwszym rzędzie **sprawnie funkcjo-***

nujący system kształcenia, który odpowiada aspiracjom i oczekiwaniom studentów.

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

Zwieńczeniem wstępnego etapu badań było podsumowanie dotychczasowych wyników badań oraz weryfikacja wstępnej hipotezy roboczej na podstawie, której sformułowano *hipotezę roboczą*, stanowiącą podstawę dalszych badań. Jej istota sprowadza się do tego, że: *Wieloaspektowy charakter współczesnych działań jednostek wojsk lądowych w połączeniu z organizacyjnymi, społecznymi, proceduralnymi i technicznymi czynnikami funkcjonowania dowództw w warunkach pokoju i na stanowiskach dowodzenia stawia przed nimi nowe wyzwania. Sprostanie im wymaga ciągłego doskonalenia kompetencji zawodowych tak, aby dostosować je do nowych warunków oraz zapewnić wysoki poziom realizowanych zadań.*

W funkcjonowaniu systemu kształcenia i doskonalenia kompetencji zawodowych uwzględniać należy w jak największym stopniu aspiracje, oczekiwania i potrzeby studentów wojskowych, jak również cywilnych. W swoich dążeniach i oczekiwaniach studenci koncentrują się na elementach merytorycznych i organizacyjnych związanych z procesem uzyskiwania i doskonalenia kompetencji zawodowych. Uważają, że studia powinny dać im wiedzę i umiejętności, które pozwolą uzyskać pracę, możliwość dalszego rozwoju oraz satysfakcję zawodową.

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

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

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

2. TEORETYCZNE PODSTAWY ROZWOJU KOMPETENCJI

2.1. Pojęcie i znaczenie rozwoju kompetencji

Każda sprawnie funkcjonująca organizacja uwzględnia przemiany zachodzące w jej otoczeniu oraz dąży do doskonalenia poszczególnych elementów i procesów. Efektem dokonywanych zmian są także pracownicy organizacji, a ściślej – ich zawodowe kompetencje, gdyż końcowy rezultat działania zależy od umiejętności pracowników, ich motywacji, samodzielności, kreatywności. To bowiem kompetencje korelują z wynikami zadań wykonywanych na stanowisku, są wyznacznikiem sprawności działania. Stąd też istnieje potrzeba dokonywania zmian nie tylko w strukturach, środkach produkcji czy dokumentach normatywnych, ale również w kwalifikacjach i kompetencjach pracowników. Zwłaszcza, że w wielu organizacjach zachodzą przemiany wymagające od pracowników nowego sposobu myślenia i nowych umiejętności, niezbędnych do sprawnego wykonywania zadań w nowoczesnych strukturach oraz wprowadzania nowych metod doskonalenia organizacji¹. Coraz więcej organizacji traktuje myśl i wiedzę jako źródła sukcesu indywidualnego – pracownika, jak i całej firmy. Kompetentni pracownicy zwiększają potencjał firm.

Stąd też w stopniu większym, niż w latach poprzednich, docenia się rolę kompetentnych ludzi, a ich wiedza, umiejętności, cechy osobowe, motywacje są coraz częściej traktowane jako podstawowy zasób organizacji. To bowiem ludzie, wykonując swoją pracę, wykorzystując uzdolnienia, energię i twórczość, decydują o sprawnej realizacji zadań oraz dynamice jej rozwoju. Bez kompetentnych ludzi organizacja zdążyć będzie do nieodpowiednich celów, albo napotka trudności w realizacji właściwych celów, nawet jeśli zostaną one ustalone². Przyjąć należy, że kierownictwo każdej organizacji, powinno dążyć to tego, by w jej

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

² J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 277.

szeregach znajdowało się wielu pracowników o adekwatnych do wykonywanych zadań kompetencjach.

Rolę pracowników, jako najważniejszego kapitału organizacji, spójnie określają refleksje T. Pszczołowskiego³:

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

Pojęcie rozwoju, w ujęciu ogólnym, za W. Okoniem, można interpretować jako: *proces polegający na dokonywaniu się w danym przedmiocie określonych zmian ilościowych i jakościowych*⁴. Natomiast rozwój według A. Szałkowskiego – w odniesieniu do pracowników – jest procesem, który *polega na systematycznym pomnażaniu wiedzy i umiejętności oraz doskonaleniu istotnych zachowań i motywacji pracowników i może być osiąganym na drodze tworzenia i wykorzystania różnorodnych jego warunków*⁵. W literaturze przedmiotu, jako terminy bliskoznaczne, używa się często pojęć „doskonalenie” i „szkolenie”. Właściwsze jednak jest rozumienie pojęcia rozwoju w szerszym zakresie, ponieważ odnosi się do dłuższego czasu i związane jest z wykonywaniem kolejnych

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

⁴ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1996, s. 246.

⁵ A. Szałkowski, *Rozwój a pracownicy firmy*, [w:] *Rozwój pracowników. Przestanki, cele, instrumenty*, pod red. A. Szałkowskiego, POLTEXT, Warszawa, s. 12.

zadań oraz oceną pracowników. Ponadto rozwój pracowników rozważa się nie tylko w obszarze szkoleń, doskonalenia, ale i kierowania karierami⁶.

Można więc założyć, że rozwój oficerów jest *procesem zmierzającym do wzrostu ich kompetencji zawodowych oraz pełnego wykorzystania posiadanych już kompetencji podczas wykonywania zadań służbowych*.

Celem rozwoju oficerów jest zmniejszanie bądź eliminacja luki kompetencyjnej. Luka ta wynika z:

- odejścia z sił zbrojnych;
- kariery poziomej i pionowej;
- zmian organizacyjnych – zmian strukturalnych, zmian metod pracy, zmian techniki i technologii;
- zmian w otoczeniu – zmian w dokumentach normatywnych, rozwoju naukowo-technicznym, itp.

Rozwój oficerów zachodzi w powołanym do tego systemie. System jest to pewna całość tworzona przez określony zbiór obiektów (elementów) i powiązań między nimi, rozpatrywany z określonego punktu widzenia⁷. Na rysunku 2.1. przedstawiono system rozwoju oficerów, wyróżniając na wejściu kompetencje aktualnie posiadane przez oficerów, a na wyjściu – kompetencje określone zadaniami na stanowiskach służbowych oraz takie rozmieszczenie oficerów, które usprawni wykorzystanie tych kompetencji.

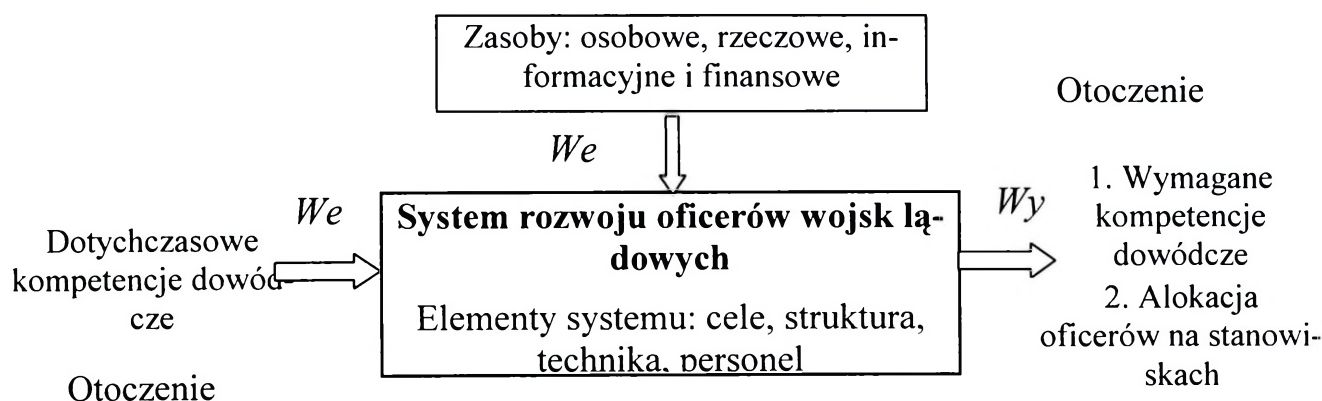
System ten zasilany jest zasobami – osobowymi, informacyjnymi, rzeczowymi oraz finansowymi. Wewnątrz tego systemu odbywa się proces transformacji wejścia na wyjście, tak więc głównym zadaniem tego systemu jest podwyższenie kompetencji wejściowych do wymaganego poziomu oraz sprawne wykorzystanie kompetencji oficerów. Wymaga to realizacji następujących zadań:

- zaplanowanie potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji,
- zorganizowanie rozwoju kompetencji,

⁶ B. Jamka, *Rozwój kadr w strategii personalnej firmy. Strategia personalna firmy* pod red. M. Juchnowicz, Warszawa 2001, s. 88.

⁷ K. Jajuga, *Elementy teorii systemów*, [w:] *Elementy teorii systemów i analizy systemowej*, T. i K. Jajuga, K. i S. Wrzosek, Wydawnictwo AE, Wrocław 1993, s. 10.

- realizacja rozwoju,
- wspieranie uczestników procesu rozwoju,
- kontrola działania systemu rozwoju.



Rys. 2.1. System rozwoju kompetencji dowódczych

Źródło: T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych SZ RP*, AON, Warszawa 2006, s. 183.

System ten zasilany jest zasobami – osobowymi, informacyjnymi, rzeczowymi oraz finansowymi. Wewnątrz tego systemu odbywa się proces transformacji wejścia na wyjście, tak więc głównym zadaniem tego systemu jest podwyższenie kompetencji wejściowych do wymaganego poziomu oraz sprawne wykorzystanie kompetencji oficerów. Wymaga to realizacji następujących zadań:

- zaplanowanie potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji,
- zorganizowanie rozwoju kompetencji,
- realizacja rozwoju,
- wspieranie uczestników procesu rozwoju,
- kontrola działania systemu rozwoju.

Zadania te oraz wiązki zadań szczegółowych, jak i inne czynniki wynikające z otoczenia zewnętrznego i środowiska wewnętrznego wojsk lądowych, determinują strukturę systemu rozwoju, którą tworzą:

- jednostki i komórki organizacyjne wraz z więziami hierarchicznymi, informacyjnymi, funkcjonalnymi i technicznymi,
- stanowiska służbowe wraz z opisami stanowisk, zakresami czynności, procedurami, regulaminami, instrukcjami.



Realizacja zadań przez system rozwoju wymaga również stosownej infrastruktury, wyposażenia i procedur. I wreszcie niezbędny jest ostatni element tego systemu – personel scharakteryzowany za pomocą kwalifikacji, kompetencji i motywacji. Personel ten tworzą te osoby, które przyczyniają się do rozwoju kompetencji oficerów – kadra dowódcza w jednostkach wojskowych, kadra naukowo-dydaktyczna (dydaktyczna) uczelni wojskowych i centrów szkolenia oraz oficerowie kadrowi. Wymienieni oficerowie odpowiadają za rozwój kompetencji innych oficerów, ale jednocześnie sami powinni dążyć do rozwoju.

Istotne są warunki do rozwoju kompetencji, które zależą od stylu zarządzania, kompetencji kadry kierowniczej, systemu motywacji do pracy oraz jakości realizacji procesów kadrowych. Na poziom tego rozwoju wpływa także poziom posiadanych już kompetencji przez oficera oraz jego motywacje i aspiracje.

Cechy tradycyjnego rozwoju oficerów oraz cechy rozwoju opartego na kompetencjach określono w tabeli 2.1.

Tabela 2.1.

Tradycyjny rozwój oficerów a rozwój oparty na kompetencjach

Lp.	Cechy tradycyjnego rozwoju	Cechy rozwoju opartego na kompetencjach
1.	Przywiązywanie wagi do świadectw i dyplomów	Ważna jest zdolność wykorzystywania wiedzy i umiejętności na stanowisku służbowym
2.	Procesy personalne nie w pełni powiązane	Integracja procesów kadrowych
3.	Szkolenie i kształcenie okazjonalne	Planowe, ciągłe podwyższanie kompetencji
4.	Za rozwój odpowiada głównie oficer	Za rozwój oficera odpowiada także przełożony
5.	Ocena oficerów na podstawie przeszłych dokonań	Opiniowanie okresowe oficerów również na podstawie umiejętności adaptacji do nowych warunków działania oraz zdolności zdobywania nowych kompetencji.
6.	Ocena aktualnych kompetencji	Ocena postępów i zmian kompetencji
7.	Opieranie kariery na różnych, niewyraźnie sprecyzowane kompetencjach i innych kryteriach.	Oparcie kariery na kryterium kompetencji oraz kryterium uzyskiwanych wyników

Rozwój, jak pisano, prowadzi do wzrostu poziomu kompetencji, uzupełnia braki w kompetencjach i jest najważniejszym procesem w organizacji.

Kompetencje według C. Lévy-Leboyer, dotyczą *zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu*

*doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji*⁸. Struktura kompetencji powstaje w wyniku analizy zadań i określania tych składników kompetencji, które warunkują sprawne działanie. Na kompetencje zwykle składają się wiedza, umiejętności, postawy oraz cechy osobowości. Stąd też kompetencje w odniesieniu do kadry dowódczej można określić *jako zdolność wykorzystywania przez dowódcę posiadanej wiedzy, umiejętności, zdolności i doświadczeń, przestrzegania wartości oraz przyjmowania takich postaw, które zapewnią sprawne wpływanie na podwładnych oraz planowanie, organizowanie, koordynowanie i ukierunkowanie działań podległych wojsk*⁹.

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

Oficerowie kompetentni, którzy postrzegani są jako cenny zasób:

1. Sprawniej wykonuje swoje obowiązki.
2. Rozumieją znaczenie jakości swojej pracy w tworzeniu wizerunku jednostki organizacyjnej.
3. Przejawiają inicjatywę, są bardziej twórczy i samodzielni.
4. Dążą do rozwoju własnej wiedzy i umiejętności.
5. Cechują się motywacją wewnętrzną.

Takich oficerów łatwiej jest zmotywować do zwiększonego wysiłku, a płacowe środki motywacji mają wtedy mniejsze znaczenie.

Przeprowadzone badania wykazały, że przewaga w kapitale ludzkim danej organizacji może dotyczyć takich kompetencji, jak: poziomu kreatywności i motywacji personelu, mobilizacji w chwilach kryzysowych, specjalistycznych umiejętności, myślenia strategicznego oraz stylu kierowania kadry menedżerskiej. W siłach zbrojnych funkcjonuje również pojęcie „rozwój służbowy”¹⁰. Rozwój ten, jak wskazuje J. Buczyński, powinien obejmować ogólne i zawodowe przy-

⁸ C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa 1997.

⁹ T. Majewski, *Kompetencje...*, s. 24.

¹⁰ J. Buczyński, *Rozwój służbowy żołnierzy zawodowych*, „Myśl Wojskowa”, Warszawa 2005, nr 1, s. 177.

gotowanie kadry oraz zapewnić wykorzystanie przez kadre jej możliwości i umiejętności w toku działań służbowych¹¹. Bezpośrednim źródłem rozwoju jest więc wykonywanie zadań na stanowisku pracy.

W procesie rozwoju oficerów istnieje więc potrzeba nabywania doświadczenia i umiejętności w toku pełnienia służby na kolejnych stanowiskach oraz potrzeba kształcenia i doskonalenia zawodowego zgodnie z wymaganiami sił zbrojnych i własnymi aspiracjami oficerów. Te podstawowe zadania powinien realizować, jak wskazuje J. Buczyński, system rozwoju służbowego, w skład którego wchodzi podsystemy¹²:

1. Kształcenia podstawowego, przygotowującego kandydatów na żołnierzy zawodowych.
2. Doskonalenia zawodowego, obejmującego zinstytucjonalizowane formy doskonalenia (kursy specjalistyczne i studia podyplomowe, uzupełniające studia magisterskie) oraz różne formy kształcenia pozainstytucjonalnego.
3. Działalności służbowej, obejmującej strukturę stanowisk służbowych wraz z ich opisem.
4. Doboru kadry na stanowiska służbowe.
5. Oceny wyników osiąganych w służbie.
6. Wyznaczania na wyższe stanowiska służbowe.
7. Uposażenia, rekonwersji i organizacyjno-legislacyjny.

W siłach zbrojnych założenia tego systemu są wspólne dla rodzajów sił zbrojnych, jednak, biorąc pod uwagę rozdzielność struktur kierujących rodzajami sił, można mówić o podsystemach rozwoju służbowego oficerów: wojsk lądowych, sił powietrznych i marynarki wojennej.

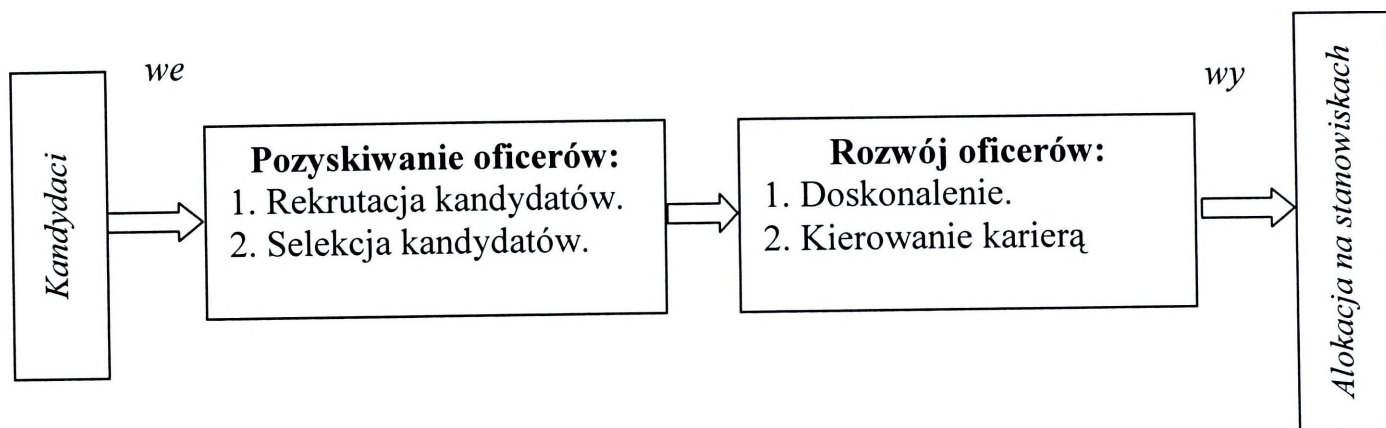
Z analizy literatury przedmiotu wynika jednoznacznie, że w procesie rozwoju oficerów istotne jest zarówno uzyskiwanie nowej wiedzy i umiejętności, jak i stwarzanie właściwych warunków do ich wykorzystania w toku pracy. Stąd

¹¹ Ibidem

¹² J. Buczyński, *Rozwój służbowy...*, s. 177–178.

też rozwój pracowników, jak również podkreśla B. Jamka¹³, obejmuje dwa podstawowe procesy: doskonalenia pracowników oraz kierowanie karierami.

Porządkując kwestie terminologiczne, przyjęto również, za autorami literatury z zakresu zarządzania, że rozwój oficerów, jest, obok pozyskiwania oficerów, przedmiotem zarządzania kadrami w wojskach lądowych (zarządzania zasobami osobowymi). Ustalenia te przedstawiono na rysunku 2.2.



Rys. 2.2. Miejsce rozwoju oficerów w zarządzania kadrami

Wynikiem planowego, sprawnego rozwoju kompetencji oficerów jest:

- lepsze dopasowanie kompetencji do wykonywanych zadań,
- lepsze zaspokajanie aspiracji zawodowych oficerów,
- zwiększenie motywacji oficerów, wynikające z wiedzy o możliwościach ukierunkowania rozwoju,
- zapewnienie poczucia bezpieczeństwa oraz poczucia wpływu na własny rozwój.

Kwestie rozwoju oficerów leżą w gestii Zarządu Zasobów Osobowych (G1). Do jego zadań należy:

- nadzorowanie i koordynowanie opracowywania opisów stanowisk służbowych,
- utrzymywanie dyscypliny etatowej i alokacja oficerów na stanowiskach,
- nadzorowanie i koordynowanie opiniowania okresowego.

¹³ B. Jamka, *Rozwój kadr ...*, s. 88.

Zarząd ten, poprzez komórki podległe mu funkcjonalnie na niższych szczeblach dowodzenia, pełni więc funkcję podstawową w wojskach lądowych w ukierunkowaniu i koordynacji rozwoju kompetencji oficerów. Jednak rozwój oficerów realizują również poszczególni przełożeni w stosunku do swoich podwładnych oraz sami oficerowie.

Oficer powinien dostosować się do nałożonych nań ról zawodowych, z tego też powodu powinien mieć zdolność do przystosowywania się do środowiska zawodowego i zmian sytuacji. Jest on bowiem zarówno kształtowany przez rzeczywistości, jak i jest twórcą tej rzeczywistości. Poszukuje bardziej racjonalnych rozwiązań, przekracza utarte schematy działania, poszukuje korzystniejszych warunków działania. Jak wskazuje H. Seyle, „...charakterystyczną cechą człowieka nie jest jego mądrość, lecz jego nieustanna chęć pracy nad doskonaleniem swojego środowiska i siebie samego”¹⁴. Stąd też kapitał ludzki tworzą nie tylko wykształcenie, ale i chęć działania w kierunku zmiany w metodach pracy czy strukturze organizacji, jak i zmiany w posiadanych kompetencjach zawodowych. Kompetencje te, tworząc jednocześnie kompetencje organizacji budują kapitał ludzki w tej organizacji. Stąd też procesy i decyzje personalne powinny skupiać się wokół kształtowania pożądanych kompetencji.

Podstawę rozwoju kompetencji oficerów w wojskach lądowych tworzą następujące założenia¹⁵:

1. Rozwój kompetencji to zmiany w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, mające swe odzwierciedlenie w poziomie wykonywanych zadań zawodowych¹⁶.
2. Jest procesem długofalowym, który powinien dotyczyć całego okresu pracy zawodowej oficerów.
3. Jest procesem, na który składają się wszelkie czynności związane z nabywaniem i wykorzystywaniem kompetencji oficerów.
4. Rozwój kompetencji zdeterminowany jest czynnikami otoczenia.

¹⁴ H. Seyle, *Stres okiełznany*, Warszawa 1977, s. 64.

¹⁵ T. Majewski, *Kompetencje...*, op. cit. s. 86.

¹⁶ G. Filipowicz, *Zarządzanie karierami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 22.

5. Zdobywanie nowych kompetencji nie tylko poprzedza wykonywanie obowiązków służbowych, lecz realizowane jest w trakcie pracy i za jej pośrednictwem.
6. Kompetencje są rezultatem poszukiwania i wykorzystywania doświadczenia, które pozwala w skuteczny sposób łączyć wiedzę oraz umiejętności i kształtować nowe kompetencje¹⁷. Nierealistyczne jest oczekiwanie, że rozwój kadry dowódczej może odbywać się głównie w sali szkoleniowej.
7. Im wyższy stopień przyswojenia danej kompetencji, tym większa jest efektywność w tym obszarze działań, który jest z nią związany.
8. Za rozwój zawodowy odpowiada sam oficer, jednak zadaniem przełożonych jest wspieranie tego rozwoju poprzez stwarzanie warunków do rozwoju w miejscu służby oraz umożliwianie kształcenia.
9. Efektem rozwoju jest sprawniejsze wykonywanie zadań na zajmowanym stanowisku służbowym oraz przygotowanie oficerów do wykonywania zadań na stanowisku prognozowanym.

2.2. Kariera zawodowa a rozwój kompetencji

Jak już wskazywano, kariera zawodowa jest elementem szeroko rozumianego rozwoju zawodowego. Pojęcie **kariery zawodowej**, można traktować jako *ciąg 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*¹⁸. Natomiast karierą, 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 zawodo-*

¹⁷ C. Lévy-Leboyer, op. cit., 103–104.

¹⁸ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 245.

wej¹⁹. Przyjęto, że kariera to sekwencja zmian stanowisk przez oficerów, umożliwiająca pełne wykorzystanie obecnych kompetencji i stwarzająca możliwości rozwoju kompetencji, które mogą być użyteczne w przyszłości. 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.

Założenia **dotyczące kariery** można określić następująco²⁰:

- 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 realizować w sferze aktywności zawodowej,
- kariery, mając różny przebieg mogą rozwijać się w sposób równomierny, skokowy lub zmienny z okresami regresji,
- kariera zawodowa posiada wymiar subiektywny i obiektywny,
- kształtowanie kariery zawodowej oznacza podejmowanie decyzji ukierunkowanych na osiągnięcie celów danego pracownika,
- szczególną rolę w rozumieniu i przebiegu kariery zawodowej odgrywają czynniki kulturowe.

Planując karierę należy uwzględnić zarówno potrzeby organizacji, jak i preferencje pracowników.

Rozwój karier oficerów determinują określone czynniki, które można rozpatrywać w dwóch wymiarach – organizacyjnym i osobistym. W pierwszym wymiarze poszukuje się odpowiedzi na pytania: jaką politykę personalną preferują wojska lądowe? Jakie działania kadrowe są podejmowane? Jak cechy wojsk lądowych wpływają na rozwój karier poszczególnych dowódców? Czy i w jakim zakresie wspomaga się kariery dowódcze? Czy kultura organizacji w poszczególnych jednostkach wojskowych sprzyja karierom dowódczym?

19 J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacjami*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.

20 A. Pochtowski, op. cit., s. 245.

W drugim wymiarze poszukuje się determinantów związanych z oczekiwaniami, motywacjami, ukierunkowaniem czy kompetencjami dowódców.

Wynika to z tego, że każdy dowódca ma pewne oczekiwania w stosunku do wojska, w tym dotyczące możliwości realizowania kariery. Zasadne są więc pytania: jakie cechy osobiste, w tym kompetencje warunkują osiągnięcie karier? Jakie cechy osobiste różnicują rodzaj preferowanych karier? Jakie strategie wyboru rodzaju karier są najskuteczniejsze?

Poznanie wymienionych determinantów ma nie tylko walor poznawczy, ale i użyteczny – ułatwia dobór takich oficerów, którzy spełniają wymagania na danym stanowisku. Jest to ważne dlatego, że oficerowie, którzy pełnią obowiązki na stanowisku zgodnym z oczekiwaniami i rzeczywistymi możliwościami, lepiej wykonują swoje obowiązki. W efekcie z jednej strony zadania wykonywane są sprawniej, z mniejszym wykorzystaniem posiadanych zasobów organizacji, a z drugiej – oficerowie częściej odczuwają motywującą ich satysfakcję²¹.

Awansowanie kompetentnych dowódców sprzyja ich rozwojowi, motywacji do działania oraz lepszemu przystosowaniu do wykonywanych zadań.

2.3. Doskonalenie a rozwój kompetencji

Rozwój oficerów następuje w wyniku doskonalenia. Według Encyklopedii organizacji i zarządzania **doskonalenie** to *systematyczne podnoszenie przez kadry wykwalifikowane poziomu wiadomości i umiejętności niezbędnych do wykonywania zadań zawodowych (...)*²². Doskonalenie, według M. Rybak, jest to: *ciąg zaplanowanych, systematycznych działań, mających na celu podwyższenie kwalifikacji oraz zwiększenie zdolności pracowników do radzenia sobie z zachodzącymi permanentnie zmianami i ciągle rosnącymi wymaganiami*²³.

²¹ T. Majewski, *Zarządzanie karierami oficerów. Kariery a kompetencje kierownicze*, AON, Warszawa 2005, s. 26.

²² *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1982, s. 100.

²³ M. Rybak, *Rola kształcenia i doskonalenia pracowników*, w: *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi* pod red. K. Makowskiego, Warszawa 2002, s. 368.

Pojęciami, które są używane zamiennie z pojęciem „doskonalenie” przez autorów literatury przedmiotu są pojęcia szkolenie, kształcenie i rozwój. Jednak niektórzy autorzy rozróżniają pojęcie szkolenia i doskonalenia ze względu na rodzaj uczestników, a tym samym i metody szkolenia czy doskonalenia²⁴. Doskonalenie odnosi się do kadry kierowniczej i specjalistów, uważając, że doskonalenie to „uczenie menedżerów i pracowników fachowych umiejętności niezbędnych na stanowisku, na jakim zostali zatrudnieni”²⁵. Natomiast szkolenie pracowników wspomniani autorzy odnoszą do pracowników fizycznych. Szkolenie w tym przypadku ma na celu poprawę efektywności w obecnie wykonywanej pracy, a doskonalenie – rozwinięcie umiejętności potrzebnych również w przyszłej pracy. Jednak właściwiej jest uważać szkolenie za jedną z możliwych form doskonalenia.

Na związek wzrostu kompetencji z wynikami funkcjonowania organizacji wskazuje wielu autorów literatury przedmiotu. Zwiększanie kompetencji usprawnia wykonywanie dotychczasowych zadań oraz podejmowanie nowych, a ponadto sprzyja poczuciu zwiększania swojej wartości oraz realizacji zawodowej, co wzmacnia lub utrzymuje motywację pracowników do wykonywania tych zadań. Wzrost indywidualnych kompetencji przekłada się na wzrost kompetencji całej organizacji, a tym samym:

- obniżenie kosztów funkcjonowania organizacji;
- zwiększenie przez nią liczby i jakości wykonywanych zadań;
- wzrost konkurencyjności organizacji.

W przypadku jednostek wojskowych następuje wzrost potencjału bojowego. Wynika to stąd, że posiadany przez nią sprzęt wojskowy jest lepiej użytkowany przez obsługi i załogi oraz sprawniej wykorzystany w toku walki przez dowódców kolejnych szczebli.

Doskonalenie kompetencji przebiega w trzech formach:

- kształcenie i szkolenie poza stanowiskiem służbowym,

²⁴ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 293; R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999, s. 436.

²⁵R. W. Griffin, op. cit., s. 436.

- wykonywanie funkcji kierowniczych na stanowisku służbowym,
- samodoskonalenie w trakcie wypełniania funkcji kierowniczych.

Na proces doskonalenia mają wpływ:

- misja i cele organizacji oraz jej strategia;
- polityka organizacji wobec szkoleń (ranga szkoleń, cele szkoleń, budżet);
- polityka zatrudnienia (szkolenie nowych pracowników, powiększanie kompetencji);
- preferowany model polityki kadrowej (bierna, czynna);
- planowanie karier (szkolenie tych, którzy mają awansować w pionie lub poziomie).

Jak piszą M. Kostera i S. Kownacki, doskonalenie pracowników jest procesem na który składają się: 1) ustalenie zapotrzebowania na rozwój, 2) wdrożenie planu rozwoju, 3) ocena rozwoju²⁶. Natomiast według R. W. Griffina proces szkolenia składa się z sześciu etapów: 1) oceny potrzeb szkoleniowych, 2) ustalenia celów szkoleniowych, 3) opracowania programu i oceny szkolenia, 4) realizacji szkolenia, 5) oceny szkolenia, 6) modyfikacji programu szkolenia²⁷.

B. Jamka, nawiązując do cyklu działania zorganizowanego, wymienia cztery etapy²⁸:

1. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych.
2. Konstrukcja planu szkoleń.
3. Realizacja szkoleń.
4. Ocena rezultatów szkolenia.

Etapy wymienione przez B. Jamkę będą podstawą dalszego opisu procesu doskonalenia.

²⁶ M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka* pod red. A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1999, s. 516.

²⁷ R. W. Griffin, op. cit., s. 437.

²⁸ B. Jamka op. cit., s. 115.

Etap I – ustalenia potrzeb szkoleniowych

Etap ten pozwala określić: 1) kto, 2) w jakim zakresie oraz 3) na jakim poziomie powinien być szkolony. Identyfikując potrzeby szkoleniowe należy uwzględnić zarówno procesy zachodzące w organizacji (działania), jak i uzyskiwane wyniki, biorąc pod uwagę cztery poziomy:

- organizacji jako całości;
- poziom komórki organizacyjnej;
- poziom stanowiska pracy;
- poziom indywidualny (potrzeby kierowników).

Istnieje szereg metod czy procedur oszacowania potrzeb szkoleniowych organizacji. Do nich, między innymi, należą: komitety doradcze, przegląd postaw, dyskusje grupowe, wywiad z pracownikami, wywiad z pracownikami odchodzącymi z pracy, opinie kadry kierowniczej, obserwacje zachowań, ocena wykonywanej pracy, analiza dokumentów wykonawczych²⁹.

Źródłami informacji, które pozwolą określić potrzeby szkoleniowe mogą więc być:

1. Oficerowie zajmujący dane stanowiska służbowe. Osoby te, oszacowując własne braki i osiągnięcia, mogą zaproponować te treści, których opanowanie ułatwi im sprawniejsze wykonywanie zadań.
2. Bezpośredni przełożeni oficerów, którzy:
 - oceniają (mierzą) wyniki pracy podwładnych, posługując się normami lub zadaniami znajdującymi się w opisie stanowisk pracy;
 - oceniają różnicę pomiędzy wymaganiami stanowiska pracy (profilem kompetencji) a posiadanymi przez podwładnego kompetencjami.

Efektom takiej oceny jest określenie stopnia wywiązywania się oficera z otrzymywanych zadań oraz ustalenie dysfunkcji. Ponadto przełożony na podstawie oceny, planuje awanse i przesunięcia na inne stanowiska, wymagające nowych kompetencji. W pierwszym przypadku przełożeni powinni więc zwracać uwagę na rezultaty pracy, a w drugim na proces pracy. Ocena taka

²⁹ Szerzej: M. Rybak, op. cit., s. 368.

nie jest trudna w przypadku stanowisk fizycznych, których wyniki zwykle normują instrukcje, a wykonywane czynności są stosunkowo proste. Jednak w przypadku stanowisk złożonych – np. dowódczych, sztabowych – zawarcie wyników pracy w opisach stanowisk służbowych jest trudnym zadaniem i być może dlatego pomijanym w strukturach organizacyjnych jednostek. W efekcie zarówno ocena pracy oficerów, jak i ocena potrzeb szkoleniowych przez dowódcę komórki organizacyjnej ma charakter szacunkowy, intuicyjny.

3. Przełożeni, którzy analizując sprawność i skuteczność wykonywania zadań przez całą organizację, poszukują źródeł dysfunkcji.

Etap II – konstrukcja planu szkoleń

Wykaz potrzeb szkoleniowych stanowi podstawę do opracowania planu szkolenia. W tym etapie, ze względu na rangę należy wyróżnić działania:

1. Opracowanie celów i treści szkoleniowych.
2. Dobór metod szkolenia.
3. Ustalenie czasu, miejsca szkolenia oraz wykładowców (trenerów).

Poniżej opisano dwa pierwsze z wymienionych działań.

Opracowanie celów i treści szkoleniowych. Cele są rezultatami, jakie organizatorzy szkoleń planują osiągnąć. Cele mogą dotyczyć indywidualnych stanowisk pracy lub podobnych grup stanowisk. Powinny być konkretne i mierzalne. Prawdłowo skonstruowane cele szkolenia powinny zawierać trzy elementy:

- rodzaj wyników, jakich oczekuje się od szkolonych;
- poziom akceptowanych wyników;
- warunki niezbędne osiągnięcia pożądaných wyników.

Natomiast treści szkolenia są tymi elementami wiedzy, których opanowanie pozwoli osiągnąć szkolonym założone cele.

Dobór metod szkolenia. W programie szkolenia należy umieścić te treści, które pozwolą osiągnąć szkolonym założone cele, wskazać formy i metody szkolenia, określić czas, miejsce szkolenia oraz wykładowców. Gama metod, którymi mogą być szkoleni pracownicy (oficerowie) jest szeroka. J. A. F. Stoner i Ch. Wankel wyróżniają dwie grupy metod:

1. *Metody szkolenia na stanowisku pracy* – rotacja stanowisk, staż, terminowanie (wychowanie), wzorowanie się, stanowiska szkoleniowe, planowanie działania.
2. *Metody szkolenia z oderwaniem od pracy* – wykłady, opisy sytuacji, inscenizacje, gry kierownicze realizowane w czasie kursów organizowanych przez organizacje szkoleniowe, stowarzyszenia czy wyższe uczelnie³⁰.

Druga grupa metod ma tę zaletę, że pozwala oderwać się od stresów oraz utartych sposobów działania na stanowiskach pracy. Pozwala zetknąć się zarówno z nowymi koncepcjami działania, jak też doświadczeniami i pomysłami pracowników z innych jednostek organizacyjnych. Sprzyja to innemu spojrzeniu na dotychczas wykonywaną pracę na własnym stanowisku i następnie inspiruje do poszukiwania lepszych sposobów wykonywania pracy lub jej organizacji.

Podobne metody rozwoju kadr kierowniczych i specjalistów wskazują M. Kostera i S. Kownacki:

1. *Trening poprzez pracę* – pracownik, korzystając z rad mentora, samodzielnie wykonuje trudne i odpowiedzialne zadania.
2. *Uczenie w działaniu* – pracownik razem z innymi rozwiązuje rzeczywiste problemy konkretnej organizacji.
3. *Gry* (trening wrażliwości, gry komunikacyjne, psychodrama) – pracownicy występują w sytuacjach podobnych do tych, w których działają lub będą działać. Rozwijają kompetencje kierownicze, głównie interpersonalne.
4. *Konferencje* – pracownicy dzielą się doświadczeniami, poznają problemy innych jednostek organizacyjnych, ich osiągnięcia i kierunki rozwoju.
5. *Rotacja pracowników* – pracownicy są przesuwani na kolejne, równorzędne stanowiska w organizacji. Dzięki temu poznają różne podsystemy organizacji, lepiej rozumieją jej funkcjonowanie i potrafią zastąpić innych specjalistów.

³⁰ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 295-296.

6. *Symulacje i gry komputerowe* – pracownicy uczestniczą w realistycznych grach, w których podejmują decyzję, uczą się formułować wnioski z odnoszonych sukcesów, porażek oraz błędów.
7. *Wykłady i ćwiczenia*, uzupełniane ze względu na nadmierną koncentrację na wiedzy innymi metodami – grami, metodą analizy przypadków, metodą wykonywania prac projektowych³¹.

Dobór metod szkolenia zależy od: celów i przedmiotu szkolenia, miejsca szkolenia, umiejętności prowadzących zajęcia, budżetu, itp.

Etap III – realizacja szkolenia

W czasie trwania zajęć szkoleniowych konieczne jest przestrzeganie, zależnie od metody szkolenia, pewnych zasad, do których, między innymi zalicza się: przedstawianie celów i organizacji zajęć, ich użyteczności, nawiązywanie do umiejętności wcześniejszych (znanych), utrwalanie umiejętności czy zachowań, dostarczanie informacji zwrotnej o postępach, itp. Ocena postępów może mieć charakter formalny lub nieformalny. Ocena formalna, wyrażona stopniem w skali ocen może być wynikiem sprawdzianu wstępnego, bieżącego lub końcowego. Natomiast ocena nieformalna jest zwykle słownym komentarzem o bieżących wynikach szkolenia, wyrażanym przez kierowników czy wykładowców.

IV. Etap oceny szkolenia

Ocena szkolenia powinna odnosić się nie tylko do oceny osiągnięć słuchaczy szkolenia, ale również:

- oceny procesu szkolenia (zwłaszcza wtedy, gdy były prowadzone w formie kursów);
- oceny efektów, jakie organizacji przyniosło szkolenie.

Ocena osiągnięć słuchaczy może być przeprowadzona w formie ustnej, pisemnej, praktycznej przez przełożonego, grupę przełożonych czy wykładowców. Ocenę tę mogą wspomagać:

³¹ M. Kostera, S. Kownacki, op. cit., s. 519.

- oceny wyrażone na piśmie przez grupę kolegów, co pozwala wyszukiwać potencjalnych przywódców czy ludzi o uzdolnieniach organizatorskich;
- ocena własnych osiągnięć i braków samych uczestników szkolenia (samooceana), co sprzyja refleksji nad własnymi postępami w szkoleniu.

Natomiast **ocena procesu szkolenia** pozwala określić przygotowanie wykładowców, zgodność zajęć z programem, jakość materiałów dydaktycznych, przydatność uzyskanej wiedzy, spełnienie oczekiwań, poprawność organizacji zajęć. Oceny tej mogą dokonać np. uczestnicy kursu, wypełniając stosowne kwestionariusze ocen.

Trudna do przeprowadzenia, ale potwierdzająca efektywność szkoleń, jest ocena efektów, jakie organizacji przyniosło szkolenie. Polega na określeniu efektów ilościowych, czyli przyrostu dochodów w wyniku szkolenia, zmniejszeniu czasu wykonywania zadania oraz efektów jakościowych – np. wzrostu satysfakcji z pracy, wzrostu motywacji do rozwoju, polepszeniu atmosfery pracy. Szkolenie bez związku z założonymi długofalowymi celami, bez programu szkolenia, bez związku z głównymi wymaganiami stanowisk pracy, prowadzone niesystematycznie, szablonowo oraz zaplanowane w czasie realizacji przez pracowników innych zadań nie wspomogą pracowników w rozwijaniu ich kompetencji ani nie spełni funkcji motywacyjnej³².

Należy tu również podkreślić to, że szkolenia nie mogą zastąpić zarówno procesu rekrutacji i selekcji kandydatów, jak i doboru pracowników do szkoleń. Szkolenie nie stworzy potencjału pracowników lecz może pomóc w jego rozwijaniu.

³² Zob. *Rozwój kompetencji kierowniczych* pod red. B. Szulca i T. Majewskiego, Warszawa 2002, s. 14–21.

2.4. Wspomaganie rozwoju kompetencji

Za rozwój kompetencji zawodowych odpowiada zarówno instytucja, jak i każdy pracownik, w tym oficer, z osobna. Zwłaszcza oficerowie powinni być samodzielni podczas wykonywania codziennych zadań, jednak zarówno instytucja, jak i przełożeni mogą mu w tym pomóc, zachęcając go, dając mu wskazówki i odpowiednie możliwości. Zadaniem przełożonych jest więc zapewnienie odpowiednich warunków do szybszego i systematycznego rozwoju. Pożądane są działania zmierzające do przekształcania organizacji wojskowej w organizację permanentnie uczącą się. Jak wskazuje B. Jamka, organizacje takie wspomagają uczenie się swoich pracowników oraz uczą się same – poprzez ciągłe przekształcanie się, modyfikowanie celów, wartości i metod działania – jako reakcja na zmieniające się otoczenie³³.

Ogromną, decydującą rolę spełniają tu przełożeni kolejnych szczebli kierowania. Dowódcy mogą wpływać na prorozwojowe zachowania podwładnych w dwojaki sposób. Po pierwsze, stanowiąc dla podwładnych ważny wzorzec postępowania – samemu doskonaląc kompetencje, działając skutecznie i sprawnie, okazując życzliwość i zainteresowanie – mogą znaleźć naśladowców swojego zachowania. Po drugie – mogą wspomagać swoich podwładnych, zachęcać ich do podnoszenia kompetencji poprzez:

- podkreślanie roli samooceny oraz zachęcanie oficerów do oceny własnych efektów, konfrontowania ich z ustalonymi celami i przeanalizowania czynników, które przyczyniły się do osiągnięcia lepszych lub gorszych wyników,
- zachęcanie pracowników do opracowania planów rozwoju osobistego lub programów ukierunkowujących własne uczenie się,
- zachęcanie oficerów, aby omawiali swoje problemy i możliwości z przełożonymi w celu ustalenia, czego powinni się nauczyć lub co powinni umieć wykonać.

³³ B. Jamka, op. cit., s. 105.

Pożądane są również inne działania motywujące: zapewnianie wstępnej wiedzy i umiejętności, stwarzanie warunków do wzbudzania poczucia pewności, wiary we własne zdolności, informowanie o słabych i mocnych stronach, wskazywanie korzyści wynikających ze szkolenia, stwarzanie motywującego środowiska pracy (eliminacja ograniczeń, nagradzanie uczących się, zachęcanie do wykorzystywania nowych umiejętności, zachęcenie do wzajemnego dzielenia się doświadczeniami). Jak wskazuje B. Jamka, organizacje takie wspomagają uczenie się swoich pracowników oraz uczą się same – poprzez ciągłe przekształcanie się, modyfikowanie celów, wartości i metod działania – jako reakcja na zmieniające się otoczenie³⁴.

Podsumowanie

Planowy i systematyczny rozwój kompetencji zawodowych oficerów poprawia zarówno sprawność dowodzenia, jak i wpływa na zaspokajanie potrzeb psychicznych oficerów. Stąd też istnieje potrzeba nie tylko werbalnego, ale rzeczywistego wspomaganie rozwoju oficerów poprzez zapewnienie takich działań, które, będąc prowadzone na wysokim poziomie, umożliwią rozwój konkretnych, pożądaných na danym stanowisku umiejętności i zdolności. Siły zbrojne, ze względu na swoją specyfikę wykształciły własne procedury rozwoju. Niemniej jednak bogactwo doświadczeń badawczych i szkoleniowych innych organizacji, powinno skłaniać oficerów odpowiedzialnych za rozwój zawodowy (doskonalenie oraz planowanie karier) do twórczej refleksji nad potrzebą i możliwością wykorzystywania dorobku teorii zarządzania.

³⁴ B. Jamka, op. cit., s. 105.

3. PROGRAMOWE WYZNACZNIKI KSZTAŁCENIA STUDENTÓW I SŁUCHACZY W WYDZIALE WOJSK LĄDOWYCH AON

3.1. Wprowadzenie w obszar programowych wyznaczników kształcenia studentów Wydziału Wojsk Lądowych AON

Analiza i ocena sylwetki studenta – oficera w Wydziale Wojsk Lądowych Akademii Obrony Narodowej wymaga pewnego wprowadzenia wynikającego ze znacznego zamieszania będącego wynikiem licznych ostatnio wprowadzonych zmian w sferze regulacyjno-prawnej funkcjonowania szkolnictwa wyższego w Polsce.

Sytuację tę wyjątkowo komplikowała specyfika uczelni, jaką jest Akademia Obrony Narodowej. Dynamiczne zmiany, jakie objęły uczelnie „nieresortowe” spotęgowały się w obszarze takich uczelni jak AON.

Za specyficzne, a jednocześnie potęgujące złożoność problemów wynikających z potrzebnych zmian prawnych, zaliczono:

1. Prowadzenie do niedawna przez wydział uczelni tylko studiów na poziomie magisterskim uzupełniającym oraz doktoranckim. W uczelni, jak i w wydziale, nie były prowadzone studia na poziomie licencjackim czy inżynierskim, co wynikało z celów i zadań określonych przez Ministerstwo Obrony Narodowej przed uczelnią. Wyznaczały one szczególną rolę AON w kształceniu średniego i wyższego szczebla kadry kierowniczej i dowódczej. Kształcenie wyższe zawodowe było domeną wyższych szkół oficerskich.
2. Nadawanie tytułu oficera dyplomowanego dla absolwentów studiów będących odpowiednikiem poziomu studiów magisterskich. Nie wiązało się to z mniejszymi wymaganiami programowymi wobec studentów, ale formą pracy dyplomowej, która posiadała często charakter praktyczny, gdyż dotyczyła opracowania konkretnych ćwiczeń

dla dowództwa lub z wojskami. Czas trwania i poziom egzaminu dyplomowego często przewyższał te realizowane w uczelniach cywilnych.

3. Prowadzenie studiów na kierunkach i w specjalnościach nie mieszczących się w regulacjach dotyczących innych uczelni (np. „zarządzanie i dowodzenie”), ale za to bardzo związanych z potrzebami Sił Zbrojnych. Cechą charakterystyczną kierunku „dowodzenia i zarządzanie” było niespotykany w innych uczelniach wachlarz specjalizacji zawodowych, w jakich mogło odbywać się studiowanie, mające swoją finalizację w obszarach tematycznych pisanych i broniących prac dyplomowych;
4. Niespotykany w żadnych innych uczelniach w Polsce tak praktyczny wymiar studiowania na studiach uzupełniających magisterskich dzięki licznym ćwiczeniom, zajęciom grupowym oraz grom decyzyjnym. Oczywiście wysoki stopień praktyczności nie jest realizowany kosztem teorii – nie obniża jakości wiedzy studentów z historii, psychologii, socjologii, filozofii.
5. Niespotykany w innych uczelniach tok studiowania oparty na trwającym nieprzerwanie przez wiele miesięcy oraz powtarzanym w cyklach realizowanych na coraz wyższym szczeblu dowodzenia wątkach rozgrywanych ćwiczeń będących podstawową formą zajęć.
6. Niespotykany w innych uczelniach wiek studentów studiów stacjonarnych. Studentami są oficerowie w wieku od trzydziestu do pięćdziesięciu i więcej lat.

Do niedawna zasadniczym rodzajem studiów realizowanych w murach Akademii Obrony Narodowej były studia drugiego stopnia, określane wtedy jako studia dyplomowe dla oficerów. Kończyły się one egzaminem dyplomowym i uzyskaniem tytułu oficera dyplomowanego. Z czasem absolwenci studiów magisterskich uzyskiwali tytuł magistra zarządzania i dowodzenia.

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

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

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

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

Wprowadzane w 2006 roku nowe uwarunkowania prawne (Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym) spowodowały wymóg zastosowania podziału studiowania na pierwszy (studia licencjackie lub inżynierskie), drugi (studia magisterskie) i trzeci (studia doktorskie) stopień. W związku z tym dokonano w Akademii Obrony Narodowej rozdzielenia jednolitego trybu studiowania na studia pierwszego stopnia oraz studia drugiego stopnia. Ustawa o Szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 roku¹ wprowadziła dodatkowo jednoznaczny podział trybu studiowania na stacjonarny i niestacjonarny, który miał zastąpić dzienny, wieczorowy i zaoczny. Ustalenia te zostały również uwzględnione w nazewnictwie studiów prowadzonych w Wydziale Wojsk Lądowych AON.

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

- stacjonarne jednolite magisterskie;
- stacjonarne pierwszego stopnia dla absolwentów szkół średnich;
- drugiego stopnia realizowanych trybie niestacjonarnym;

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

- drugiego stopnia realizowanych w trybie stacjonarnym i skierowanych tylko dla oficerów.

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

Dokonując analizy sylwetki absolwenta – oficera tych studiów dokonano pewnego rozróżnienia, na studentów pierwszego roku oraz drugiego tych studiów.

Wynika to z ciągle dokonywanych zmian w modelu kształcenia wyższego, co spowodowało zmianę kierunku studiowania. Studia drugiego stopnia rozpoczęte w 2006 roku są zawarte w kierunku „dowodzenie i zarządzanie”, natomiast rozpoczęte w 2007 roku są prowadzone na kierunku „zarządzanie”. Studia na kierunku „dowodzenie i zarządzanie” bardziej odpowiadają potrzebom sił zbrojnych ukierunkowując wiedzę i umiejętności oficerów na obszary przede wszystkim niezbędne w ich służbie. Studiowanie na kierunku „zarządzanie” odpowiada wymogom ogólnym sformułowanym dla szkolnictwa wyższego według standardu kształcenia, natomiast w mniejszym stopniu, chociażby z powodu mniejszej liczby godzin dydaktycznych, ukierunkowane jest na obszar wojskowy.

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

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

1. Po ukończonych studiach zawodowych oficerowie nabyli wieloletniej praktyki. W tym miejscu należy podkreślić, że zdobywali ją na kolejnych szczeblach kariery dowódczej - często poprzedzielanych specja-

listycznymi kursami przygotowującymi do nowych stanowisk służbowych. **Powoduje to, że studia drugiego stopnia stają się jedynym i bardzo naturalnym etapem dalszego rozwoju oficerów.** Takiej ścieżki rozwoju zawodowego mogłyby pozazdrościć niemal wszystkie uczelnie kształcące w kierunku zarządzania.

2. Doświadczenie i wiedza tych oficerów są systematycznie i planowo rozwijana. Przez to stanowią bardzo wymagający dla wykładowców potencjał intelektualny studentów.
3. Najnowszym zjawiskiem jest znaczna grupa oficerów posiadających doświadczenie wyniesione z działań Iraku i Afganistanu, co stanowi wyjątkowo cenny obszar umiejętności studentów.
4. Wiek studentów pozwala na zupełnie „dojrzały”, a przede wszystkim partnerski nie z założenia, ale istniejących podstaw praktycznych i teoretycznych, sposób prowadzenia zajęć. Stąd też niezwykle efektywną i często stosowaną formą zajęć są ćwiczenia realizowane jako zajęcia grupowe, gry decyzyjne, które pozwalają **na niespotykany nigdzie indziej do uzyskania efekt synergii obszarów wiedzy, znacznego doświadczenia i w pełni ukształtowanych „dojrzałych” cech charakteru studentów.**
5. Sytuacja rodzinna większości studentów-oficerów pozwala sądzić, iż posiadają oni również znaczne doświadczenie życiowe. To z kolei determinuje bardzo dojrzały (wywarzony) sposób podchodzenia do studiowania i podejmowania decyzji.
6. Tak dojrzałe audytorium pozwala znacznie więcej czasu poświęcić na poszerzanie lub ugruntowanie wiedzy niż na wychowanie. To studenci oficerowie dotychczas byli wychowawcami w stosunku do podległych żołnierzy i pracowników, jak i do często już posiadanych dzieci.

3.2. Studia stacjonarne drugiego stopnia dla oficerów - kierunek zarządzanie i dowodzenie

3.2.1. Ogólne założenia programowe studiów²

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

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

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

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

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

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

² Program nauczania. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2008, AON, Warszawa 2006, s. 6 - 7.

jest ćwiczenie dowódczo-sztabowe. W drugim semestrze studenci rozliczani są z pracy rocznej w formie opracowania teoretycznego, natomiast w czwartym z pracy magisterskiej w formie opracowania teoretycznego lub dokumentacji ćwiczenia. Student po pomyślnym uzyskaniu zaliczeń i zdaniu wszystkich egzaminów, uzyskuje absolutorium i jest dopuszczony do egzaminu magisterskiego. Studia kończą się uzyskaniem dyplomu magistra³.

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

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

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

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

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

³ Plan studiów. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2008, AON, Warszawa 2006, s. 4.

nostkach administracji publicznej różnych szczebli oraz stanowisk dowódców pododdziałów w siłach zbrojnych.

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

3.2.2. Kwalifikacje studenta

Absolwent stacjonarnych studiów drugiego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie prowadzonych w Wydziale Wojsk Lądowych powinien⁴:

a) posiadać wiedzę dotyczącą:

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

⁴ Program nauczania. Studia drugiego stopnia - magisterskie..., s. 5.

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

b) potrafić:

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

3.2.3. Podział treści kształcenia

Stacjonarne studia drugiego stopnia bazują na następującym podziale na działy oraz przedmioty⁵:

a) przedmioty ogólne:

- Socjologia;
- Psychologia;
- Wychowanie fizyczne;

b) przedmioty podstawowe:

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

⁵ Plan studiów. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2008 ...s. 6-7.

c) przedmioty kierunkowe:

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

d) przedmioty specjalnościowe:

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

3.3. Studia stacjonarne drugiego stopnia dla oficerów - kierunek zarządzanie

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

3.3.1. Założenia organizacyjne⁶

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

Kształcenie studentów prowadzone jest w systemie zintegrowanym, a więc w grupach szkoleniowych obejmujących specjalistów różnych rodzajów wojsk.

W programie studiów przeważają przedmioty mające zapewnić wykształcenie przydatne oficerom – magistrów zarządzania.

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

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

⁶ Program nauczania. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie (dla oficerów). Specjalność – dowodzenie. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2007/2008 – 2008/2009, AON, Warszawa 2007, s. 7.

ponadto seminaria i konwersatoria, realizowane dla pogłębienia i ugruntowania zdobytej wiedzy.

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

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

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

Rekrutacja na studia odbywa się na podstawie: rozmowy kwalifikacyjnej.

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

Studia kończą się nadaniem tytułu zawodowego: magistra zarządzania.

3.3.2. Cele i zadania kształcenia

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

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

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

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

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

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

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

3.3.3. Kwalifikacje absolwenta

Absolwent studiów drugiego stopnia na kierunku zarządzanie powinien posiadać wiedzę teoretyczną i praktyczną z zakresu nauk o zarządzaniu i nauk pokrewnych dotyczącą istoty, organizacji, prawidłowości i problemów funkcjonowania struktur bezpieczeństwa państwa, instytucji publicznych oraz sposobów skutecznego i efektywnego rozwiązywania tych problemów. Powinien także posiadać umiejętność wykorzystania zdobytej z tego zakresu wiedzy w pracy zawodowej⁷.

Absolwent powinien posiadać umiejętności: krytycznej analizy, interpretacji i oceny zjawisk i procesów zarządzania w różnej skali oraz dowodzenia pododdziałem w Siłach Zbrojnych RP, oceny wpływu otoczenia na te zjawiska (procesy) oraz przygotowania i podejmowania decyzji zarządczych, związanych z dowodzeniem w okresie pokoju, kryzysu i wojny w strukturach narodowych w kraju i za granicą.. Absolwent powinien posiadać umiejętności organizowania pracy zespołowej i kierowania zespołami w organizacjach wojskowych, szkolenia podległych mu pododdziałów oraz skutecznego komunikowania się, przekonywania i przewodzenia⁸.

Absolwent powinien być przygotowany do pracy na stanowiskach: specjalistycznych w systemie dowodzenia poszczególnych rodzajów sił zbrojnych. Do funkcjonowania poza siłami zbrojnymi w zakresie zarządzania menadżerów średniego i wyższego szczebla, doradców i konsultantów w organizacjach o charakterze gospodarczym lub publicznym, a także do prowadzenia własnej działalności. Ponadto powinien być przygotowany do podejmowania wyzwań badawczych oraz kontynuacji edukacji na studiach trzeciego stopnia (doktoranckich)⁹.

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

s. 2.

⁸ Tamże, s. 3.

⁹ Tamże, s. 3.

Absolwent stacjonarnych studiów drugiego stopnia realizowanych na kierunku „zarządzanie” na Wydziale Wojsk Lądowych powinien¹⁰:

a) Znać:

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

b) Umieć:

- kierować zespołami ludzkimi;
- analizować i oceniać różnorodne sytuacje taktyczne;
- twórczo rozwiązywać problemy i realizować nowe zadania;
- przygotowywać i prowadzić działania taktyczne w okresie pokoju, kryzysu i wojny;
- organizować i prowadzić szkolenie dowództw i wojsk;
- opracować dokumenty bojowe, szkoleniowe i planistyczne;

¹⁰ Program nauczania. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie (dla oficerów)... , s. 5.

- motywować i integrować zespoły ludzkie wokół realizacji zadań;
- występować publicznie, dyskutować, argumentować i przekonywać;

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

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

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

3.3.4. Podział treści kształcenia

Kształcenie na studiach drugiego stopnia dla oficerów realizowane w trybie stacjonarnym bazują na grupie przedmiotów ogólnych, podstawowych, kierunkowych i specjalnościowych, obejmujących¹¹:

a) w grupie przedmiotów ogólnych:

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

¹¹ Plan studiów. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie (dla oficerów). Specjalność – dowodzenie ..., s. 4 – 5.

b) w grupie przedmiotów podstawowych:

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

c) w grupie przedmiotów kierunkowych:

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

d) w grupie przedmiotów specjalnościowych:

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

3.4. Stacjonarne studia pierwszego stopnia na kierunku zarządzanie o specjalności: kierowanie organizacją (okres studiów: 2007/2008 – 2009/2010)

3.4.1. Założenia organizacyjne

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

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

Nadzór organizacyjny i merytoryczny nad studiami sprawuje Dziekan – Komendant Wydziału Wojsk Lądowych AON. Studia licencjackie prowadzone są dla absolwentów szkół średnich, posiadających świadectwo maturalne uprawniające do studiów wyższych. Trwają one **sześć semestrów**. Program obejmuje **2095 godzin zajęć programowych** i prowadzi, po uzyskaniu absolutorium i zdaniu egzaminu licencjackiego, do uzyskania tytułu licencjata¹².

Praktyki studenckie realizowane są po I lub II roku w okresie lipiec-wrzesień przez 3 tygodnie. Zaliczenia, kolokwia i egzaminy odbywają się w ramach godzin programowych poszczególnych przedmiotów. Po 6 semestrze odbywa się egzamin licencjacki. Studenci studiujący na studiach licencjackich uzyskują dyplom ukończenia studiów na kierunku zarządzanie specjalność kierowanie organizacją¹³.

¹² Program nauczania. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie (dla osób cywilnych). Specjalność – kierowanie organizacją. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2007/2008 – 2009/2010, AON, Warszawa 2007, s. 8.

¹³ Tamże

3.4.2. Cele i zadania kształcenia

Głównym celem kształcenia na kierunku *zarządzanie specjalizacja kierowanie organizacją* jest przygotowanie absolwentów do pracy na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych wymagających gruntownej wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania oraz dowodzenia, a także umiejętności twórczego stosowania tej wiedzy i nabytych umiejętności w komórkach organizacji państwowych zajmujących się problematyką dotyczącą systemu obronnego państwa oraz w organizacjach gospodarczych, administracji państwowej i samorządowej¹⁴.

Osiągnięcie celu kształcenia wymaga uwzględnienia w działalności dydaktycznej trzech funkcji¹⁵:

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

¹⁴ Program nauczania. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie (dla osób cywilnych). Specjalność – kierowanie organizacją. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2007/2008 – 2009/2010 ..., s. 6.

¹⁵ Tamże.

3.4.3. Kwalifikacje absolwenta

Osiągnięcie celu głównego wymaga, aby absolwent opanował:

1. Wiedzę dotyczącą¹⁶:

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

2. Umiejętności¹⁷:

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

Ponadto celem kształcenia jest wzbudzenie u studentów pozytywnych **postaw** wobec przyszłego zawodu i doskonalenia własnego potencjału zawodowe-

¹⁶ Tamże.

¹⁷ Tamże, s. 7.

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

Podczas trzech lat wszyscy studenci kształcą się według jednolitego programu.

3.4.4. Podział treści kształcenia

Studia pierwszego stopnia realizowane w Wydziale Wojsk Lądowych w trybie stacjonarnym opierają się na czterech grupach przedmiotów kształcenia¹⁸:

a) w grupie treści ogólnych:

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

b) w grupa treści podstawowych:

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

c) w grupie treści kierunkowych

- Informatyka w zarządzaniu

¹⁸ Plan studiów. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie (dla osób cywilnych). Specjalność – kierowanie organizacją. Forma studiów – stacjonarne, AON, Warszawa 2007, s. 5 – 8.

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

d) w grupie treści specjalnościowych

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

- Metodyka strzelania sportowego
- Seminarium licencjackie

3.5. Stacjonarne studia pierwszego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie i specjalności zarządzanie i dowodzenie (okres studiów: 2006-2009)

3.5.1 Założenia organizacyjne

Studia licencjackie prowadzone są dla absolwentów szkół średnich, posiadających świadectwo maturalne uprawniające do studiów wyższych. Przyjęcie kandydata odbywa się na podstawie wyników egzaminu maturalnego oraz wyników egzaminów wstępnych na pierwszy rok studiów. Ostateczną decyzję o przyjęciu kandydata na studia podejmuje Rektor Akademii Obrony Narodowej na wniosek Komisji Rekrutacyjnej. Studia trwają sześć semestrów. Program obejmuje 1800 godzin zajęć programowych i prowadzi, po uzyskaniu absolutorium i obronie pracy kwalifikacyjnej, do uzyskania tytułu licencjata¹⁹.

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

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

¹⁹ Plan studiów. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2009, AON, Warszawa 2006, s. 4.

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

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

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

Podczas trzech lat wszyscy studenci kształcą się według jednolitego programu.

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

3.5.2. Cele i zadania kształcenia

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

Głównym celem kształcenia na kierunku *zarządzanie i dowodzenie* jest przygotowanie absolwentów do pracy na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych wymagających gruntownej wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania oraz dowodzenia, a także umiejętności twórczego stosowania tej wiedzy i nabytych umiejętności w komórkach organizacji państwowych zajmujących się problematyką dotyczącą systemu obronnego państwa oraz w organizacjach gospodarczych, administracji państwowej i samorządowej²⁰.

Osiągnięcie celu kształcenia jest determinowane zrealizowaniem w działalności dydaktycznej²¹:

²⁰ Program studiów. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2009, AON, Warszawa 2006, s. 4.

²¹ Tamże, s. 4.

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

3.5.3. Kwalifikacje absolwenta

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

Powinien być przygotowany do pracy w charakterze specjalisty analityka i projektanta w zespołach występujących w organizacjach o charakterze obronnym i jednostkach administracji państwowej oraz kierownika na podstawowych szczeblach zarządzania w organizacjach i militarnych i pozamilitarnych. Powinien poznać i rozumieć podstawowe procesy społeczne oraz zasady funkcjonowania systemu obronnego państwa, a także posiadać umiejętności rozpoznawa-

nia, diagnozowania i rozwiązywania problemów związanych z dysponowaniem zasobami osobowymi, rzeczowymi i informacyjnymi w obszarze objętym profilem studiów²².

Absolwent powinien znać język angielski na poziomie biegłości B2 Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego Rady Europy oraz posiadać umiejętności posługiwania się w tym języku terminologią z zakresu zarządzania i wybranego profilu studiów. Powinien posiadać umiejętności pracy w zespole, a także niezbędną wiedzę do podjęcia dalszych studiów oraz umiejętności samodzielnego uczenia się i aktualizowania wiedzy²³.

3.5.4. Podział treści kształcenia

Osiągnięcie celu głównego kształcenia powinno spowodować opanowanie przez studentów:

a) **Wiedzy** dotyczącej²⁴:

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

b) **Umiejętności** dotyczących:

²² Plan studiów. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2009 ... , s. 4.

²³ Tamże, s. 4.

²⁴ Program studiów. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2009 ..., s. 5.

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

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

3.6. Stacjonarne jednolite studia magisterskie na kierunku zarządzanie i dowodzenie

3.6.1. Założenia organizacyjne

Jednolite (pięcioletnie) studia magisterskie są prowadzone na wydziale wojsk lądowych akademii obrony narodowej. Wykładowcami są nauczyciele akademii oraz innych wyższych uczelni (szkół) i instytucji. Studia magisterskie prowadzone są dla absolwentów szkół średnich, posiadających świadectwo maturalne uprawniające do studiów wyższych.

Przyjęcie kandydata odbywa się na podstawie wyników egzaminu maturalnego oraz wyników egzaminów wstępnych na pierwszy rok studiów osta-

teczną decyzję o przyjęciu kandydata na studia podejmuje rektor akademii obrony narodowej na wniosek komisji rekrutacyjnej. Studia trwają dziesięć semestrów. Program obejmuje 3190 godzin zajęć programowych i prowadzi, po uzyskaniu absolutorium i obronie pracy kwalifikacyjnej, do uzyskania tytułu magistra²⁵.

Zaliczenia, kolokwia i egzaminy odbywają się w ramach godzin programowych poszczególnych przedmiotów. po dziesiątym semestrze odbywa się pięciodniowa sesja egzaminacyjna i egzamin magisterski. Podstawę realizacji procesu kształcenia stanowi statut, tymczasowy regulamin studiów, tymczasowy standard dydaktyczny Akademii Obrony Narodowej oraz plan studiów.

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

W pierwszych trzech latach wszyscy studenci kształcą się według jednolitego programu, natomiast po trzecim roku studiów następuje specjalizacja w ramach, której każdy student może wybrać jedną z następujących specjalności²⁶:

- kierowanie organizacją,
- zarządzanie personelem.

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

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

²⁵ Program dziennych studiów magisterskich na kierunku zarządzanie i dowodzenie, AON, Warszawa 2004, s. 8.

²⁶ Tamże, s. 7.

- studenci pozostający tylko na kierunku będą uzyskiwać dyplomy z wpisem ukończenia studiów na kierunku zarządzanie i dowodzenie.

3.6.2. Cele kształcenia

Za główny cel kształcenia na kierunku zarządzanie i dowodzenie określono przygotowanie absolwentów do pracy na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych wymagających gruntownej wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania oraz dowodzenia, a także umiejętności twórczego stosowania tej wiedzy i nabytych umiejętności w komórkach organizacji państwowych zajmujących się problematyką dotyczącą systemu obronnego państwa oraz organizacjach gospodarczych, administracji państwowej i samorządowej²⁷.

Realizacja tak nakreślonego celu opiera się ma spełnieniu trzech podstawowych funkcji²⁸:

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

²⁷ Tamże, s. 5.

²⁸ Tamże, s. 5.

realizowana przede wszystkim podczas przygotowywania prac magisterskich.

Sformułowany powyżej cel determinuje ekwiwalentny obszar nabytej wiedzy i umiejętności, który określony jest poprzez²⁹:

a) w sferze wiedzy, dotyczącej:

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

b) w sferze umiejętności, dotyczącej:

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

²⁹ Tamże, s. 6.

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

3.6.3. Podział treści kształcenia

Jednolite studia magisterskie prowadzone w trybie stacjonarnym w Wydziale Wojsk Lądowych bazują na następującym podziale przedmiotów³⁰:

a) dział przedmiotów wykształcenia ogólnego:

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

b) dział przedmiotów podstawowych:

- mikroekonomia
- makroekonomia
- matematyka
- statystyka
- ekonometria
- informatyka
- podstawy zarządzania
- socjologia

³⁰ Tamże, s. 10 – 11.

- prawo
- teoria podejmowania decyzji

c) dział przedmiotów kierunkowych:

- podstawy dowodzenia
- siły zbrojne
- finanse
- podstawy analizy systemowej
- zarządzanie strategiczne
- zarządzanie informacją
- zarządzanie kadrami
- prognozowanie i symulacje
- badania operacyjne
- metody organizacji i zarządzania
- podstawy badań naukowych

d) dział przedmiotów specjalistycznych

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

e) specjalizacja i kształcenie bez wyboru specjalizacji– kierowanie organizacją

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

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

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

g) przedmioty fakultatywne:

- przysposobienie obronne

3.7. Niestacjonarne studia drugiego stopnia kierunek: zarządzanie, specjalność: kierowanie organizacją.

3.7.1. Ogólne zasady i wymogi studiów

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

stawowe i kierunkowe w wymiarze 345 godzin, co stanowi 100% przewidzianych w standardzie³¹.

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

3.7.2. Główne cele kształcenia

Głównym celem kształcenia jest przygotowanie absolwentów do pracy w administracji centralnej i samorządowej na stanowiskach związanych z obronnością państwa, a ponadto do pracy w organizacjach gospodarczych. W toku studiów absolwenci uzyskać powinni wiedzę i umiejętności pozwalające na objęcie stanowisk specjalistycznych w systemie zarządzania, stanowisk kierowniczych średniego i wyższego szczebla oraz doradców i konsultantów. Kończąc studia absolwent powinien posiadać umiejętności analizy, interpretacji oraz oceny zjawisk i procesów zarządzania w różnej skali. Niezbędne jest aby student nabył również umiejętności komunikowania, negocjowania, przekonywania oraz podejmowania wyzwań badawczych, które powinny stanowić podstawę kontynuacji edukacji na studiach trzeciego stopnia³².

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

³¹ Plan studiów. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie. Specjalność – kierowanie organizacją. Forma studiów – niestacjonarne, AON, Warszawa 2007, s. 4.

³² Program nauczania. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie. Specjalność – kierowanie organizacją. Forma studiów – niestacjonarne, Okres studiów – 2007/2008 – 2008/2009, AON, Warszawa 2007, s. 5.

Osiągnięcie tak sformułowanego celu kształcenia wymaga uwzględnienia w działalności dydaktycznej trzech funkcji: kształcącej, wychowawczej i naukowo – badawczej³³:

- a) **Funkcja kształcąca** dotyczy poznania głównie z zakresu teorii organizacji i zarządzania, a także odpowiednio dobranych treści wiedzy z innych dziedzin. Studenci powinni również zdobyć podstawową wiedzę z zakresu funkcjonowania systemu obronnego państwa oraz umiejętności rozwiązywania problemów organizacyjnych w warunkach funkcjonowania gospodarki rynkowej.
- b) **Funkcja wychowawcza** w procesie studiów przejawia się w kształtowaniu u studentów wartości i cech osobowych niezbędnych do wykonywania zadań kierowniczych. Skierowana jest ona na rozwijanie własnego potencjału zawodowego oraz doskonalenia umiejętności stwarzania atmosfery twórczej i sprawnej realizacji zadań w kierowanym zespole. Absolwent powinien również cechować się przedsiębiorczością, skłonnością do podejmowania wyważonego ryzyka oraz działań innowacyjnych.
- c) **Funkcja naukowo – badawcza** polega na inspirowaniu studentów do podejmowania badań dotyczących problemów organizacyjnych, zwłaszcza w organizacjach związanych systemem obronnym państwa. Jest ona realizowana przede wszystkim podczas przygotowania prac magisterskich

Absolwent niestacjonarnych studiów drugiego stopnia powinien opanować³⁴:

- a) Wiedzę, dotyczącą:
 - uwarunkowań funkcjonowania organizacji,
 - mechanizmów funkcjonowania gospodarki rynkowej,
 - współzależności występujących pomiędzy elementami organizacji,
 - przemian zachodzących we wszystkich sferach działalności organizacji,
 - systemu informacyjnego organizacji,

³³Tamże, s. 5 – 6.

³⁴Tamże, s. 6.

- kierowania zespołami ludzkimi,
- założeń funkcjonowania systemu obronnego państwa i kierowania nim,
- tworzenia i funkcjonowania zespołów reagowania kryzysowego.

b) Umiejętności, dotyczące:

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

3.7.3. Podział treści kształcenia

Studia drugiego stopnia prowadzone w trybie niestacjonarnym w Wydziale Wojsk Lądowych bazują na następującym podziale przedmiotów³⁵:

a) przedmioty ogólne

- filozofia

b) grupa treści podstawowych:

- w zakresie koncepcji zarządzania
- w zakresie makroekonomii
- w zakresie prawa cywilnego

³⁵ Plan studiów. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie. Specjalność – kierowanie organizacją. Forma studiów – niestacjonarne ..., s. 5 – 7.

- w zakresie etyki w zarządzaniu
 - w zakresie statystyki
- c) grupa treści kierunkowych:
- w zakresie zarządzania strategicznego
 - w zakresie zarządzania procesami
 - w zakresie nauczania przedsiębiorczości
 - w zakresie negocjacji
 - w zakresie bezpieczeństwa
 - w zakresie dowodzenia operacyjnego
- d) grupa treści specjalnościowych:
- w zakresie doskonalenia personelu i zarządzania kompetencjami
 - w zakresie systemów informacyjnych i informatycznych zarządzania
 - w zakresie metodologii badań naukowych
 - seminarium magisterskie
- e) przygotowanie zawodowe:
- praktyka
 - podróż historyczna.

Podsumowanie

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

1. Zestaw wyznaczników jest złożony i różnorodny w odniesieniu do trybu (stacjonarne i niestacjonarne), rodzaju stopnia (pierwszego, drugiego, jednolite magisterskie) oraz kierunku i specjalności studiów.
2. Najistotniejsze wyznaczniki programowe zawarte są w treści dotyczącej obszaru wiedzy oraz obszaru umiejętności, jaką powinni opanować studenci.

3. Istnieje znaczny obszar swobody kształtowania wyznaczników określających sylwetkę oficerów zawarty pomiędzy celami i zadaniami studiów, a określonymi sferami wiedzy i umiejętności absolwentów analizowanych kierunków.
4. Zestaw wyznaczników związanych z kierunkiem „zarządzanie i dowodzenie” bardziej odpowiada potrzebom sił zbrojnych, przez co posiada większy charakter utylitarny.
5. Zestaw wyznaczników związanych z kierunkiem „zarządzanie” bardziej odpowiada wymogom formalnym płynącym z regulacji związanych z Ustawą o szkolnictwie wyższym niż potrzebom jednostek wojskowych oraz administracji związanej z obronnością.
6. Wnioski sformułowane w pkt. 5. oraz pkt. 6 pozwalają twierdzić, że sylwetka zawodowa absolwentów podlega deformacji szczególnie w odniesieniu do ostatnio kończonych studiów drugiego stopnia dla oficerów.
7. Ukończenie studiów w Wydziale Wojsk Lądowych w coraz mniejszym stopniu pozwalają na specjalizowanie, a raczej skłaniają do zdobywania wiedzy i umiejętności bardziej ogólnej, co szczególnie dla doświadczonych oficerów nie stanowi stymulatora naturalnego rozwoju.
8. Sylwetka oficera staje się coraz mniej wyrazista, co jest wynikiem oparcia studiowania głównie na zarządzaniu, które w odniesieniu do obszaru wojskowego posiada zbyt mało obszarów zbadanych i określonych.

4. PRZESŁANKI, OCZEKIWANIA I WYZNACZNIKI ROZWOJU KOMPETENCJI

W rozdziale czwartym przedstawione zostały wyniki badań, w których uczestniczyli studenci poszczególnych rodzajów studiów Wydziału Wojsk Lądowych. Objęto nimi 157 osób dążąc do uzyskania rezultatów, które pozwoliłyby określić zasadnicze zjawiska oraz tendencje odnoszące się do kształtowania i rozwoju kompetencji zawodowych oraz kształtowania ich kariery¹.

Konstrukcja kwestionariusza ankiety, którą wypełniali respondenci będący żołnierzami zawodowymi, zmierzała do udzielenia odpowiedzi na następujące problemy częściowe:

- *Czy skierowanie na studia w AON wiązało się z określeniem dalszego rozwoju kompetencji zawodowych?*
- *W jaki sposób realizowane są elementy rozwoju kompetencji zawodowych w toku studiów?*
- *Jakie i jak elementy systemu personalnego sił zbrojnych uczestniczą w rozwoju kompetencji zawodowych w toku studiów?*
- *Jakie są oczekiwania studentów związane z rozwojem ich kompetencji?*
- *Jakie są ich odczucia co do posiadanych kompetencji zawodowych?*

Założenia opracowania kwestionariusza ankiety, którą wypełniali respondenci nie będący żołnierzami zawodowymi, zakładały poznanie ich opinii na następujące problemy częściowe:

- *W jakie sposób poznali możliwość realizacji studiów w AON?*
- *Co skłoniło ich do podjęcia studiów w AON?*
- *Jak oceniają oni możliwości rozwoju kompetencji i kariery w wojsku?*
- *Jaką rolę odgrywać powinna AON w karierze zawodowej absolwentów?*
- *Jakie są oczekiwania studentów w aspekcie dalszego kształcenia oraz przyszłej kariery?*

¹ Badaniami nie objęto studentów III stopnia kształcenia (studiów doktoranckich).

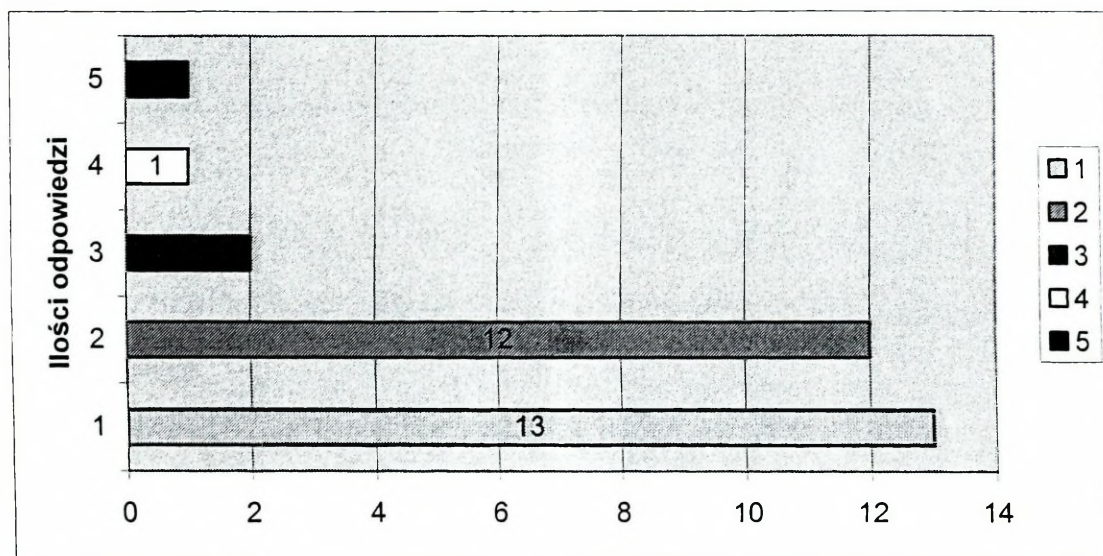
W odniesieniu do studentów studiów niestacjonarnych ankieta zawierała także pytania dotyczące współudziału ich przełożonych w podjęciu decyzji o rozpoczęciu studiów w naszej uczelni oraz podmiocie dokonującym tego wyboru.

Wyniki przeprowadzonych badań oraz wnioski, spostrzeżenia, trendy oraz zależności zostały ujęte w kolejnych podrozdziałach, które odnoszą się do grup reprezentujących poszczególne rodzaje studiów. W zakończeniu dokonano natomiast uogólnień i porównań, w których dążono do wskazania zasadniczych zależności pomiędzy odpowiedziami na poszczególne pytania oraz do wskazania ich przyczyn oraz formułowania stosownych wskazań i zaleceń.

4.1. Wyniki badań studentów studiów I stopnia, semestru I-go

W badaniach ankietowych prowadzonych wśród studentów studiów pierwszego stopnia, pierwszego semestru, kierunku zarządzanie uczestniczyły 23 osoby co stanowi 40% populacji. Uzyskane wyniki można uznać więc za miarodajne, wskazujące zasadnicze tendencje oraz zjawiska i zależności.

Pierwsza grupa pytań ankietowych dotyczyła tego, w jaki sposób studenci dowiedzieli się o możliwości studiowania w AON oraz co skłoniło ich do podjęcia takiej decyzji. Odpowiedzi zilustrowano na rysunkach 4.1. i 4.2.



Rys. 4.1. Ilościowy rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące uzyskania wiedzy o możliwościach studiowania w AON

Na przedstawionym rysunku widzimy, że na pytanie skąd studenci wiedzieli o możliwości studiowania uzyskano następujące ilości odpowiedzi:

1. Z Internetu - 13 odpowiedzi, 56,4 % badanych.
2. Od znajomych - 12 odpowiedzi, 52,2 % badanych.
3. Na targach edukacyjnych – 2 osoby, 8,7 % badanych.
4. Przez przypadek - 1 osoba, 4,35 % badanych.
5. W inny sposób - 1 osoba, 4,35 % badanych.

Rozkład odpowiedzi wskazuje na dwa zasadnicze źródła pozyskiwania informacji o kierunkach studiów w AON – Internet oraz znajomych. Uwidacznia to na potrzebę ciągłego doskonalenia witryny Internetowej uczelni, która jest jej „oknem na świat”. Jednocześnie utrzymywać należy renomę uczelni oraz zaufanie, jakim jest ona obdarzana przez studentów. Warto także podjąć trud propagowania uczelni w akademickim środowisku stolicy, gdzie na organizowanych cyklicznie targach edukacyjnych istnieje możliwość prezentowania jej oferty oraz tradycji i osiągnięć.

Kolejne pytanie dotyczyło przesłanek podjęcia decyzji o rozpoczęciu studiów w AON. Respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi z czterech oraz dopisać inne możliwości. Z przedstawionych odpowiedzi wybrano:

- Renomę uczelni - 13 odpowiedzi, 56,4 % badanych;
- Ciekawą ofertę programową - 10 odpowiedzi, 43,47 % badanych;
- Namówili mnie rodzice - 2 odpowiedzi, 8,7 % badanych;
- Lokalizacja, dobry dojazd - 1 osoba, 4,35 %.

W odniesieniu do możliwości swobodnego przedstawiania innych przesłanek ankietowani wskazali na:

- Przewagę mężczyzn w uczelni - 2 odpowiedzi, 8,7 % badanych;
- Chęć związania się z wojskiem - 3 odpowiedzi, 13,03% badanych;
- Dzień otwarty - 1 osoba, 4,35 %:
- Oryginalność uczelni - 1 osoba, 4,35 %:
- Chęć studiowania w uczelni wojskowej - 1 osoba, 4,35 %.

Kolejne pytanie dotyczyło wskazania, czy po studiach absolwenci wiążą swoją karierę z wojskiem. Układ odpowiedzi zawiera się następująco:

- Tak - 17 osób (73,95%);
- Nie - 0 odpowiedzi;
- Nie myślałem o tym - 2 osoby.

Dodatkowo respondenci wskazali następujące odpowiedzi:

- To zależy od perspektyw znalezienia pracy w wojsku – 2 osoby;
- Chcemy wiedzieć o perspektywach rozwoju kompetencji – 1 osoba;
- Jeszcze nie wiem – 1 osoba.

Kolejne dwa pytania dotyczyły opinii związanych z prestiżem zawodowym oraz możliwością zrobienia kariery w wojsku. Rozkład odpowiedzi ilustruje tabela 4.1.

Tabela 4.1.

ILOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI NA WYBRANE PYTANIA

Pytanie	Ilość odpowiedzi			Rozkład odpowiedzi w %		
	Tak	Nie	Nie mam zdania	Tak	Nie	Nie mam zdania
Czy Pani/Pana zdaniem, praca w wojsku wiąże się z prestiżem zawodu?	21	-	2	91,3	-	8,7
Czy Pani/Pana zdaniem, w wojsku można zrobić karierę?	22	1	-	95,6	4,4	-

Oczekiwania studentów były kolejną grupą pytań, na które odpowiedzi miały wskazać, jakiego typu rezultatów oraz działań pożądamy studenci w kontekście dalszego kształcenia w naszej uczelni oraz ich przyszłej kariery. Rozkład odpowiedzi na poszczególne pytania ilustrują tabele: 4.2., 4.3. i 4.4.

Tabela 4.2.

**ILOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI
NA PYTANIE DOTYCZĄCE OCZEKIWAŃ W ASPEKTCIE DALSZEGO
KSZTAŁCENIA**

Lp.	Udzielane odpowiedzi	Ilość odpowiedzi	Rozkład w % w odniesieniu do ilości badanych	Rozkład w % w odniesieniu do ilości odpowiedzi
1.	Przygotowania do pracy w wojsku	5	21,75%	14,3%
2.	Przygotowania do studiów II i III stopnia	3	13,03%	11,44%
3.	Uzyskania tytułu magistra	1	4,35%	
4.	Większej ilości zajęć języka obcego	4	17,4%	34,32%
5.	Dodatkowych szkoleń	2	8,7%	
6.	Zajęć specjalistycznych	2	8,7%	
7.	Zajęć typowo wojskowych	2	8,7%	
8.	Zajęć dotyczących biznesu	1	4,35%	
9.	Zajęć prowadzonych poza uczelnią	1	4,35%	
10.	Wysokiego poziomu kształcenia	3	13,03%	
11.	Wyższego poziomu wymagań wobec studentów	2	8,7%	
12.	Możliwości uczestniczenia w pracach kół naukowych	1	4,35%	20,02%
13.	Więcej ćwiczeń i zajęć praktycznych	4	17,4%	
14.	Możliwości realizacji praktyk zawodowych	1	4,35%	
15.	Spotkań ze znanymi osobistościami	1	4,35%	
16.	Dostępu do Internetu w akademiku	1	4,35%	2,86%
17.	Ułatwienia w zaliczeniu służby wojskowej	1	4,35%	2,86%
	Razem ilość odpowiedzi	35		

Przedstawione w powyższej tabeli odpowiedzi ilustrują zasadnicze oczekiwania studentów w kontekście dalszego kształcenia. Na uwagę zasługuje fakt, że pomimo tego, iż 73,95% respondentów deklarowało chęć związania się z wojskiem to tylko 21,75% z nich oczekuje w toku kształcenia dobrego przygotowania do pracy w wojsku. Ważną grupę odpowiedzi stanowią informacje dotyczące programowych aspektów kształcenia – 34,32%. Warto podczas konstruowania kolejnych programów kształcenia uwzględnić te sugestie, zwłaszcza, że w połączeniu z odniesieniami do organizacyjnych elementów kształcenia – 20,02% odpowiedzi – stanowi to ponad połowę sformułowanych uwag. Do tej grupy odpowiedzi zaliczyć także można wskazania, co do możliwości dalszego kształcenia – 11,44% – co także należy uwzględnić podczas przygotowania przyszłych programów kształcenia. Mały procent odpowiedzi dotyczących zabezpieczenia pro-

cesu kształcenia – tylko 2,86% odpowiedzi – może wskazywać, że wszystkie te aspekty są realizowane we właściwy sposób lub, że respondenci koncentrują się tylko na elementach edukacyjnych, co znacząco przemawia na ich korzyść.

Tabela 4.3.

**ILOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI
NA PYTANIE DOTYCZĄCE OCZEKIWAŃ
ZWIĄZANYCH Z UKOŃCZENIEM STUDIÓW**

Lp.	Udzielane odpowiedzi	Ilość odpowiedzi	Rozkład w % w odniesieniu do ilości badanych	Uwagi
Wybór wskazanych odpowiedzi				
1.	Wysokich zarobków	14	60,9%	
2.	Satysfakcji z pracy	19	82,65%	
3.	Uznania	12	52,2%	
Odpowiedzi dodatkowe				
4.	Pracy w zawodzie wojskowym	1	4,35%	
5.	Łatwiejszego dostępu do pracy	1	4,35%	
6.	Przygotowania do uzyskania stopnia oficerskiego	1	4,35%	

Odpowiedzi na pytanie, czego oczekują studenci po ukończeniu studiów wykazały, że w mniejszym stopniu interesują ich zarobki, natomiast 4/5 z nich chce mieć satysfakcję z przyszłej pracy. Rozkład odpowiedzi wskazuje także, że zdaniem połowy respondentów najlepiej połączyć satysfakcję z uznaniem oraz odpowiednimi zarobkami.

Tabela 4.4.

**IŁOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI
NA PYTANIE DOTYCZĄCE OCZEKIWAŃ STUDENTÓW OD UCZELNI
W ASPEKCIE PRZYSZŁEJ KARIERY**

Lp.	Udzielane odpowiedzi	Ilość odpowiedzi	Rozkład w % w odniesieniu do ilości badanych	Rozkład w % w odniesieniu do ilości odpowiedzi
1.	Dobrego przygotowania do pracy zawodowej	7	30,45%	44,4%
2.	Uzyskania odpowiednich kompetencji	4	17,4%	
3.	Przygotowania do prowadzenia własnej działalności	1	4,35%	
4.	Wsparcia w rozwoju kariery	1	4,35%	18,5%
5.	Wskazania perspektyw rozwoju	3	13,05%	
6.	Dalszego doskonalenia	1	4,35%	
7.	Uzyskania pracy w wojsku	7	30,45%	37,1%
8.	Możliwości uzyskania stopnia oficerskiego	1	4,35%	
9.	Uzyskania dobrze płatnej pracy w Polsce	2	8,7%	
	Razem ilość odpowiedzi	27		

Odpowiedzi uzyskane na to pytanie potwierdzają wniosek, że pomimo deklaracji o chęci związania się w przyszłości z wojskiem (73,95% badanych) tylko 1/3 z nich (30,45%) oczekuje uzyskania pracy w wojsku, a jeden z respondentów chce uzyskać stopień oficerski.

Na uwagę zasługuje to, że 44,4% badanych oczekuje uzyskania odpowiednich kwalifikacji zawodowych, a 1/5 (18,5%) oczekuje wsparcia uczelni w dalszej karierze. Odpowiedzi te można odnieść do kolejnego pytania, które dotyczyło wspierania studentów przez uczelnię w poszukiwaniu pracy po ukończeniu studiów. Aż 95,7% badanych opowiedziało się za tym, aby uczelnia prowadziła taką działalność. Wskazuje to na potrzebę podjęcia dyskusji nad możliwością zorganizowania komórki organizacyjnej, której funkcje związane byłyby z identyfikowaniem przyszłej ścieżki kariery, wspierania studentów w poszukiwaniu pracy oraz promowania absolwentów uczelni w różnych środowiskach.

Na zakończenie przedstawione zostaną odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny studentów co do dokonanego wyboru uczelni, w kontekście dotychczasowego kształcenia. Po pierwszym miesiącu kształcenia 78,3% studentów oceniało, że dobrze wybrało uczelnię, 8,7% uznało, że jakoś to będzie, a 13,05% nie miało

w tym zakresie zdania. Taki rozkład odpowiedzi wskazuje, że zderzenie z rzeczywistością akademicką spełniło oczekiwania większości studentów. Warto jednak zastanowić się, co zrobić, aby pozostała 1/5 także przekonała się do korzyści ukończenia naszej uczelni.

4.2. Wyniki badań studentów studiów I stopnia, semestru III-go

W badaniach ankietowych prowadzonych wśród studentów studiów pierwszego stopnia, trzeciego semestru, kierunku zarządzanie uczestniczyły 22 osoby, co stanowi 73,3% populacji studentów tego kierunku na pierwszym roku studiów. Uzyskane wyniki badań można uznać za reprezentatywne dla tej grupy studentów.

Konstrukcja kwestionariusza ankiety była taka sama jak w przypadku poprzedniej grupy studentów. W pierwszej części ankiety, na pytanie skąd studenci wiedzieli o możliwości studiowania uzyskano następujące ilości odpowiedzi przedstawione w tabeli 4.5.:

Tabela 4.5.

ILOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI NA PYTANIE DOTYCZĄCE ŹRÓDŁA INFORMACJI O STUDIACH W AKADEMII OBRONY NARODOWEJ

Lp.	Udzielane odpowiedzi	Ilość odpowiedzi	Rozkład w % w odniesieniu do ilości badanych
1.	Z Internetu	12	54,6%
2.	Od znajomych	9	40,95%
3.	Na targach edukacyjnych	0	-
4.	Przez przypadek	3	13,65%
5.	Od rodziny	1	4,55%
6.	Informator maturzysty	1	4,55%

Także w tym przypadku rozkład odpowiedzi wskazuje na dwa zasadnicze źródła pozyskiwania informacji o kierunkach studiów w AON – Internet oraz znajomych. Jednocześnie znamienne jest fakt przypadkowego pozyskania informacji (13,65%) oraz tego jak w znikomy jest udział propagowania uczelni poprzez inne formy informowania absolwentów szkół średnich o możliwościach

studiowania w AON. Warto zwrócić większą uwagę na organizowanie stoisk informacyjnych na targach edukacyjnych, prezentowania dorobku i codzienności uczelni podczas festynów naukowych oraz zamieszczania informacji w biuletynach i folderach reklamowych.

Kolejne pytanie dotyczyło przesłanek podjęcia decyzji o rozpoczęciu studiów w AON. Respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi z czterech oraz dopisać inne możliwości. Otrzymane wyniki ujęto w tabeli 4.6.

Tabela 4.6.

**ILOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI
NA PYTANIE DOTYCZĄCE INSPIRACJI PODJĘCIA STUDIÓW W AON**

Lp.	Udzielane odpowiedzi	Ilość odpowiedzi	Rozkład w % w odniesieniu do ilości badanych
1.	Ciekawą ofertę programową	10	45,5%
2.	Renomę uczelni	7	31,85%
3.	Namówili mnie rodzice/znajomi/ koledzy	6	27,3%
4.	Chciałem iść do wojska/ zainteresowanie wojskiem/ możliwość zatrudnienia w wojsku/ specyfika uczelni wojskowej	6	27,3%
5.	Nazwa uczelni	1	4,55%
6.	Brak rekrutacji w szkole oficerskiej	1	4,55%
7.	Chęć zmiany środowiska	1	4,55%
8.	Lokalizacja/dojazd	0	-

Przedstawione wyniki wskazują, że dla prawie połowy ankietowanych - 45,5% - najważniejszą kwestią wpływającą na podjęcie studiów w AON jest oferta programowa. W połączeniu z odpowiedziami wskazującymi, że ważnym jest dla kandydatów to, iż jest to uczelnia wojskowa (16 odpowiedzi na 32 – równo 50%) wskazuje to jak duże znaczenie ma dla nich charakter oraz unikatowość uczelni. Odnotować także należy to, że lokalizacji i dojazd do uczelni nie ma dla ankietowanych żadnego znaczenia – zero odpowiedzi.

Kolejne pytanie dotyczyło wskazania, czy po studiach absolwenci wiążą swoją karierę z wojskiem. Układ odpowiedzi zawiera się następująco:

- Tak - 12 osób (54,6%);
- Nie - 3 odpowiedzi (13,65%);

- Nie myślałem o tym - 5 osoby (22,75%);

Dodatkowo respondenci wskazali następujące odpowiedzi:

- To zależy od warunków pracy w wojsku – 1 osoba;

- Tak, jeszcze nie będę miał innych ofert – 1 osoba.

Kolejne dwa pytania dotyczyły opinii związanych z prestiżem zawodowym oraz możliwością zrobienia kariery w wojsku. Rozkład odpowiedzi ilustruje tabela 4.7.

Tabela 4.7.

IŁOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI NA WYBRANE PYTANIA

Pytanie	Ilość odpowiedzi				Rozkład odpowiedzi w %			
	Tak	Nie	Nie mam zdania	Inna odpowiedź	Tak	Nie	Nie mam zdania	Inna odpowiedź
Czy Pani/Pana zdaniem, praca w wojsku wiąże się z prestiżem zawodu?	17	1	2	2	77,35	4,55	9,1	9,1
Czy Pani/Pana zdaniem, w wojsku można zrobić karierę?	15	3	4	-	68,25	13,65	18,2	-

Oczekiwania studentów były kolejną grupą pytań, na które odpowiedzi miały wskazać, jakiego typu rezultatów oraz działań pragną studenci w kontekście dalszego kształcenia w naszej uczelni oraz ich przyszłej kariery. Rozkład odpowiedzi na poszczególne pytania ilustrują tabele 4.8., 4.9., i 4.10. W tabeli 4.8. odpowiedzi respondentów przyporządkowano do poszczególnych kategorii

Tabela 4.8.

**ILOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI
NA PYTANIE DOTYCZĄCE OCZEKIWAŃ W ASPEKCIE DALSZEGO
KSZTAŁCENIA**

Lp.	Udzielane odpowiedzi	Ilość odpowiedzi	Rozkład w % w odniesieniu do ilości badanych	Rozkład w % w odniesieniu do ilości odpowiedzi
<i>Aspekty dotyczące dalszego kształcenia</i>				
1.	Możliwości dalszego kształcenia	4	18,2%	19,25%
2.	Intelektualnego realizowania się	1	4,55%	
<i>Aspekty dotyczące programu kształcenia</i>				
3.	Większej ilości przedmiotów wojskowych	5	22,75%	34,65%
4.	Dodatkowe kursy	3	13,65%	
5.	Nauki języka obcego	1	4,55%	
<i>Aspekty organizacyjne kształcenia</i>				
6.	Zorganizowania praktyk	8	36,4%	38,5%
7.	Zmniejszenia dni kształcenia do 3-4	1	4,55%	
8.	Indywidualnego podejścia do treści kształcenia	1	4,55%	
<i>Aspekty organizacyjne studiów</i>				
9.	Możliwość przynależności do organizacji studenckich	1	4,55%	7,7%
10.	Udział w pracach kół zainteresowań	1	4,55%	
	Razem ilość odpowiedzi	26		

Przedstawione w powyższej tabeli odpowiedzi ilustrują zasadnicze oczekiwania studentów w kontekście dalszego kształcenia. Na uwagę zasługuje fakt, że największą grupę stanowią odpowiedzi dotyczące organizacyjnych aspektów kształcenia 38,5%. Dodając do tego odpowiedzi dotyczące aspektów organizacyjnych studiów – 7,7% – uzyskujemy prawie połowę wszystkich odpowiedzi. Taki rozkład odpowiedzi może wskazywać na to, że studentom szczególnie dokuczają problemy związane z organizacją studiów. Jednocześnie 1/3 odpowiedzi dotyczyła aspektów związanych z programem kształcenia. W sumie ponad 80% odpowiedzi oscylowała wokół różnego rodzaju aspektów organizacyjnych, a tylko niecałe 20% odnosiła się do istoty kształcenia. Taki rozkład odpowiedzi daje wiele do myślenia w odniesieniu do programowego i organizacyjnego przygotowania studiów w wydziale. Jednocześnie szczegółowa analiza poszczególnych odpowiedzi pozwala na poprawę istniejących założeń studiów oraz opracowanie w przyszłości programów odpowiadających oczekiwaniom studentów. Koniecz-

nym jest za tym prowadzenie systematycznych badań oraz stwierdzenie, czy udzielane odpowiedzi są odbiciem stałych tendencji, czy tylko jednostkowymi opiniami danej populacji studentów. Jednocześnie rozkład odpowiedzi skłania do refleksji, *czy zrozumiana została intencja pytania?* Możliwe jest, że większość respondentów tak sformułowane pytanie utożsamia jedynie z aspektami organizacyjnymi. Zwłaszcza, że w odniesieniu do dalszych pytań aspekty dotyczące funkcji edukacyjnej zajmują znacznie więcej miejsca.

Tabela 4.9.

**IŁOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI
NA PYTANIE DOTYCZĄCE OCZEKIWAŃ
ZWIĄZANYCH Z UKOŃCZENIEM STUDIÓW**

Lp.	Udzielane odpowiedzi	Ilość odpowiedzi	Rozkład w % w odniesieniu do ilości badanych	Uwagi
Wybór wskazanych odpowiedzi				
1.	Wysokich zarobków	12	54,6%	
2.	Satysfakcji z pracy	18	81,9%	
3.	Uznania	9	40,95%	
Odpowiedzi dodatkowe				
4.	Podjęcia pracy w wojsku	1	4,55%	
5.	Przygotowania do pracy	1	4,55%	
6.	Wiedzy potrzebnej do pracy zarobkowej	1	4,55%	

Odpowiedzi na pytanie, czego oczekują studenci po ukończeniu studiów wykazały, że w mniejszym stopniu interesują ich zarobki, natomiast 4/5 z nich chce mieć satysfakcję z przyszłej pracy. Rozkład odpowiedzi wskazuje także, że zdaniem połowy respondentów najlepiej połączyć satysfakcję z uznaniem oraz odpowiednimi zarobkami.

Tabela 4.10.

**ILOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI
NA PYTANIE DOTYCZĄCE OCZEKIWAŃ STUDENTÓW OD UCZELNI
W ASPEKCIE PRZYSZŁEJ KARIERY**

Lp.	Udzielane odpowiedzi	Ilość odpowiedzi	Rozkład w % w odniesieniu do ilości badanych	Rozkład w % w odniesieniu do ilości odpowiedzi
1.	Dobrego przygotowania do pracy zawodowej	5	22,75%	46,62%
2.	Uzyskania odpowiednich kompetencji	2	9,1%	
3.	Przygotowania do prowadzenia własnej działalności	1	4,55%	
4.	Uzyskania kwalifikacji umożliwiających zdobycie pracy, w tym w wojsku	5	22,75%	
5.	Uzyskania umiejętności praktycznych	1	4,55%	
6.	Pomocy w uzyskaniu pracy w wojsku	4	18,2%	43,29%
7.	Pomocy w realizacji praktyk i stażu	8	36,4%	
8.	Ukierunkowania	1	4,55%	
9.	Dodatkowych zajęć	1	4,55%	6,66%
10.	Nawiązania współpracy z innymi firmami	1	4,55%	
11.	Awansu zawodowego na „czystych” zasadach	1	4,55%	3,33%
	Razem ilość odpowiedzi	30		

Odpowiedzi uzyskane na to pytanie wskazują, że prawie połowa z nich dotyczy oczekiwań związanych z kształceniem, a w istocie uzyskaniem kompetencji pozwalających w przyszłości właściwie funkcjonować na rynku pracy – 46,62% odpowiedzi. Znaczna część odpowiedzi odnosi się także do potrzeby wsparcia przez uczelnię studentów w uzyskiwaniu odpowiednich kwalifikacji podczas praktyk oraz w uzyskaniu odpowiedniej pracy – 43,29% odpowiedzi. Na uwagę zasługuje także fakt tej samej liczby odpowiedzi dotyczącej przyszłej pracy w wojsku – 9 odpowiedzi, co stanowi prawie 41% badanych.

Porównanie odpowiedzi tej grupy studentów z odpowiedziami ich młodszych kolegów wskazuje, że brak jest odpowiedzi dotyczących dalszego kształcenia. W tym kontekście warto poszukać odpowiedzi na pytanie *Ile osób zamierza kontynuować naukę na studiach II stopnia w naszej uczelni?* Uzyskane odpowiedzi mogą wskazywać czy kierunek studiów jest atrakcyjny dla studentów oraz jakie podjąć działania, aby rozwiązania merytoryczne i organizacyjne przyczyniły się do dalszego kształcenia w naszej uczelni.

Odpowiedzi udzielone na powyższe pytanie, w odniesieniu do wspierającej funkcji uczelni, potwierdzone zostały w pytaniu dotyczącym wskazania – *Czy uczelnia powinna wspierać studentów w poszukiwaniu pracy po ukończeniu studiów?* Wszyscy badani wskazali, że istnieje taka potrzeba, a 81,9% badanych wskazało, że powinna to być systemowa, zorganizowana działalność realizowana przez wyspecjalizowaną komórkę uczelni.

Na zakończenie respondenci ocenili w kontekście dotychczasowego kształcenia swój wybór uczelni. Po pierwszym roku kształcenia 45,5% studentów oceniało, że dobrze wybrało uczelnię, 50% uznało, że jakoś to będzie, a jeden z badanych 4,55% stwierdził, że uświadomił sobie chęć robienia w życiu czegoś innego. Taki rozkład odpowiedzi wskazuje, że zderzenie z rzeczywistością akademicką spełniło oczekiwania niecałej połowy studentów. Większość zaś nie jest przekonana, co do poprawności dokonanego wyboru. Warto zastanowić się, co zrobić, aby ta grupa studentów przekonała się do korzyści ukończenia naszej uczelni. Analiza odpowiedzi na poszczególne pytania wskazuje, że największe pole do zmiany tej opinii leży w sferze organizacyjnej studiów oraz wsparcia studentów w uzyskiwaniu staży w atrakcyjnych, satysfakcjonujących ich, miejscach. Warto zastanowić się także, czy nie są konieczne zmiany w programie kształcenia? Odpowiedź na to pytanie dać powinny dodatkowe badania, dotyczące potrzeb i oczekiwań w odniesieniu do przedmiotów specjalnościowych.

4.3. Wyniki badań studentów studiów niestacjonarnych II stopnia, semestr I

W badaniach ankietowych prowadzonych wśród studentów studiów niestacjonarnych pierwszego semestru, kierunku zarządzanie o specjalności kierowanie organizacją, pierwszego stopnia, uczestniczyło 38 osób.

Układ pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety był taki sam jak przedstawiony we wcześniejszych rozdziałach. W pierwszej części ankiety, na pytanie skąd studenci wiedzieli o możliwości studiowania w naszej uczelni uzyskano ilości odpowiedzi przedstawione w tabeli 4.11.:

Tabela 4.11.

ILOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI NA PYTANIE DOTYCZĄCE ŹRÓDŁA INFORMACJI O STUDIACH W AKADEMII OBRONY NARODOWEJ

Lp.	Udzielane odpowiedzi	Ilość odpowiedzi	Rozkład w % w odniesieniu do ilości badanych
1.	Z Internetu	14	36,82%
2.	Od znajomych	32	84,16%
3.	Na targach edukacyjnych	0	-
4.	Przez przypadek	0	-
5.	Wiedziałem wcześniej	1	2,63%
6.	Od innych osób	1	2,63%

Także w tym przypadku rozkład odpowiedzi wskazuje na dwa zasadnicze źródła pozyskiwania informacji o kierunkach studiów w AON – znajomych oraz Internet. Znamiennym jest także fakt, że nikt nie uzyskał wiedzy o możliwości studiowania w naszej uczelni na targach edukacyjnych oraz przez przypadek. Po raz kolejny potwierdza się wniosek, że warto większą uwagę poświęcić na kampanię promocyjną uczelni, w tym poprzez organizowanie stoisk informacyjnych na targach edukacyjnych, prezentowania dorobku i codzienności uczelni podczas festynów naukowych oraz zamieszczania informacji w biuletynach i folderach reklamowych.

Kolejne pytanie dotyczyło przesłanek podjęcia decyzji o rozpoczęciu studiów w AON. Respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi z czterech oraz dopisać inne możliwości. Otrzymane wyniki ujęto w tabeli 4.12.

Tabela 4.12.

**ILOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI
NA PYTANIE DOTYCZĄCE INSPIRACJI PODJĘCIA STUDIÓW W AON**

Lp.	Udzielane odpowiedzi	Ilość odpowiedzi	Rozkład w % w odniesieniu do ilości badanych
<i>Wskazane odpowiedzi</i>			
1.	Ciekawą ofertę programową	6	15,78%
2.	Renomę uczelni	31	81,53%
3.	Dobry dojazd	6	15,78%
4.	Wymogi zajmowanego stanowiska pracy	8	21,04%
5.	Namówili mnie rodzice/znajomi/ koledzy	5	13,15%
<i>Odpowiedzi dodatkowe</i>			
6.	Zainteresowanie zarządzaniem	1	2,63%
7.	Kariera w wojsku	1	2,63%
8.	Niska cena studiów	1	2,63%
9.	Chęć rozwoju	1	2,63%

Przedstawione wyniki wskazują, że odmiennie niż w poprzedniej grupie studentów, najważniejszą kwestią wpływającą na podjęcie studiów w AON jest renoma uczelni – 81,53%. Świadczyć to może o tym, że na „rynku edukacyjnym” pozycja naszej uczelni zyskuje coraz większą popularność. Którą w odniesieniu do odpowiedzi na poprzednie pytanie kształtują w znacznej mierze ludzie. Potwierdzone to także zostało tym, że 1/10 badanych została namówiona do studiowania w AON poprzez innych – rodzinę/znajomych kolegów. Znamiennym jest także fakt, że 1/5 studentów podjęła studia z konieczności spełnienia wymogów na zajmowanym stanowisku pracy. Dla 15% studentów tej grupy znaczenie przy wyborze miejsca studiów miała także lokalizacja uczelni. Świadczy to o tym, że dla części studentów studiów niestacjonarnych to kryterium ma duże znaczenie.

Kolejne pytanie dotyczyło wskazania, czy po studiach absolwenci wiążą swoją karierę z wojskiem. Układ odpowiedzi zawiera się następująco:

- Tak - 10 osób (26,3%);
- Nie - 17 odpowiedzi (13,65%);
- Nie myślałem o tym - 6 osoby (22,75%).

Dodatkowo respondenci wskazali następujące odpowiedzi:

- Nie wiem czy mam szanse dostać się do wojska – 1 osoba;

- Deklarowali powiązania z innymi służbami mundurowymi – 3 osoby;
- Czas pokaże – 1 osoba.

Kolejne dwa pytania dotyczyły opinii związanych z prestiżem zawodowym oraz możliwością zrobienia kariery w wojsku. Rozkład odpowiedzi ilustruje tabela 4.13.

Tabela 4.13.

ILOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI NA WYBRANE PYTANIA

Pytanie	Ilość odpowiedzi				Rozkład odpowiedzi w %			
	Tak	Nie	Nie mam zdania	Inna odpowiedź	Tak	Nie	Nie mam zdania	Inna odpowiedź
Czy Pani/Pana zdaniem, praca w wojsku wiąże się z prestiżem zawodu?	33	1	3	-	86,79	2,63	7,89	-
Czy Pani/Pana zdaniem, w firmie w której jesteście zatrudnieni można zrobić karierę?	27	9	2	-	71,01	23,67	5,26	-

Odpowiedzi na te pytania wskazują na powszechną opinię (86,79% badanych), że praca w wojsku wiąże się z prestiżem zawodowym. Poznaniu źródeł tej opinii służyć mogą kolejne badania, w których poszukiwać należy odpowiedzi co stanowi podstawę formułowania takich opinii.

Wysoki odsetek badanych wyraża także opinię, że w ich firmach można zrobić karierę 71%. Wskazuje to, że pracownicy dostrzegają możliwości rozwoju i awansu zawodowego. Jednocześnie odpowiedzi te sugerują, że postrzegają środowisko, w którym pracują jako przyjazna rozwojowi. Natomiast 1/5 badanych wyraziła pogląd, że w ich firmie nie można zrobić kariery. W ujęciu psychologicznym, można przedstawić wniosek, że ich postrzeganie rozwoju w firmie jest negatywne oraz także poszukiwać źródeł takich opinii. Tak sformułowane pytania, oraz uzyskane odpowiedzi wytuczają kierunek naukowych dociekań w kontekście karier zawodowych, rozwoju pracowników oraz ich motywacji do pracy. Ten obszar naukowych rozważań stanowić będzie obszar zainteresowania w kolejnym etapie badań.

Oczekiwania studentów były kolejną grupą pytań, na które odpowiedzi miały wskazać, jakiego typu rezultatów oraz działań pożądamy studenci w kontekście dalszego kształcenia w naszej uczelni oraz ich przyszłej kariery. Rozkład odpowiedzi na poszczególne pytania ilustrują tabele 4.14., 4.15., i 4.16.

Tabela 4.14.

**ILOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI
NA PYTANIE DOTYCZĄCE OCZEKIWAŃ W ASPEKCIE DALSZEGO
KSZTAŁCENIA**

Odpowiedzi respondentów przyporządkowano do poszczególnych kategorii

Lp.	Udzielane odpowiedzi	Ilość odpowiedzi	Rozkład w % w odniesieniu do ilości badanych	Rozkład w % w odniesieniu do ilości odpowiedzi
<i>Aspekty merytoryczne kształcenia</i>				
1.	Rozwijania umiejętności kierowania organizacją	4	10,52%	15,6%
2.	Wysokiego poziomu merytorycznego kształcenia	1	2,63%	
<i>Aspekty dotyczące programu kształcenia</i>				
3.	Większej ilości przedmiotów zarządzania	1	2,63%	12,48%
4.	Większej ilości przedmiotów z informatyki	1	2,63%	
5.	Nauki języka obcego	2	5,26%	
<i>Aspekty organizacyjne kształcenia</i>				
6.	Zaliczenia różnic programowych	3	7,89%	31,2%
7.	Udziału w praktykach	1	2,63%	
8.	Dyskusji i analiz podczas zajęć	2	5,26%	
9.	Dobrego kontaktu z wykładowcami	2	5,26%	
10.	Dobrego klimatu studiów	1	2,63%	
11.	Wyrozumiałych wykładowców	1	2,63%	
<i>Aspekty organizacyjne studiów</i>				
12.	Możliwość zakwaterowania w AON	1	4,55%	21,84%
13.	Zmiany siedzeń	6	4,55%	
<i>Aspekty dotyczące dalszej kariery lub kształcenia</i>				
14.	Ukierunkowania do pracy w służbach mundurowych	2	5,26%	18,72%
15.	Wsparcia ze strony uczelni i pomocy w zostaniu żołnierzem zawodowym	2	5,26%	
16.	Oferty dalszego kształcenia	2	5,26%	
	Razem ilość odpowiedzi	32		

Ujęte w powyższej tabeli odpowiedzi ilustrują zasadnicze oczekiwania studentów w kontekście dalszego kształcenia. Na uwagę zasługuje fakt, że największą grupę stanowią odpowiedzi dotyczące organizacyjnych aspektów kształcenia 31,2% oraz odpowiedzi dotyczące aspektów organizacyjnych – 21,84%.

Wyniki te wskazują, że ponad połowa wszystkich odpowiedzi oscylowała wokół zagadnień organizacyjnych wskazuje to na fakt, że studentom szczególnie dokuczają problemy związane z organizacją kształcenia i studiów. Analiza poszczególnych odpowiedzi pozwalająca powinna na określenie tych problemów organizacyjnych, których rozwiązanie może wpłynąć na lepsze efekty kształcenia, stworzyć przyjazną atmosferę w toku studiów oraz kreować pozytywny wizerunek wydziału. Na uwagę zasługuje fakt, że tylko nieco ponad 15 procent odpowiedzi dotyczyło merytorycznych aspektów kształcenia, a niecałe 13% odpowiedzi dotyczyło zagadnień związanych z programem kształcenia. Jednocześnie prawie 19% odpowiedzi odnosiła się do różnych aspektów związanych z pracą po ukończeniu studiów oraz wsparciem uczelni w tym zakresie.

Taki rozkład wskazuje, że istnieją możliwości poprawy poszczególnych aspektów programowych i organizacyjnych przygotowania i prowadzenia studiów w wydziale. Dokonać należy szczegółowej analizy poszczególnych odpowiedzi, lub przeprowadzenia dalszych badań, które pozwala na dalszą diagnozę organizacyjną będącą punktem wyjścia do opracowania koncepcji poprawy istniejących założeń studiów oraz opracowanie w przyszłości programów wychodzących na przeciw oczekiwaniom studentów. Wniosek ten potwierdza konieczność prowadzenie systematycznych badań oraz identyfikowanie trendów związanych z opiniami studentów zarówno w kwestiach merytorycznych, jak również organizacyjnych kształcenia.

Tabela 4.15.

**ILOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI
NA PYTANIE DOTYCZĄCE OCZEKIWAŃ
ZWIĄZANYCH Z UKOŃCZENIEM STUDIÓW**

Lp.	Udzielane odpowiedzi	Ilość odpowiedzi	Rozkład w % w odniesieniu do ilości badanych	Uwagi
Wybór wskazanych odpowiedzi				
1	Wysokich zarobków	15	39,45%	
2	Satysfakcji z pracy	23	60,49%	
3	Uznania	17	44,71%	
4	Awansu	23	60,49%	
5	Podwyżki	10	26,3%	
Odpowiedzi dodatkowe				
	Możliwości realizacji kursu oficerskiego	2	5,26%	
	Wiedzy i umiejętności pozwalających na pracę na stanowisku kierowniczym	1	2,63%	
	Kwalifikacji niezbędnych do zarządzania własną firmą	1	2,63%	
	Własnej satysfakcji	1	2,63%	
	Zmiany pracy	1	2,63%	
	Szcześcia najbliższych	1	2,63%	

Odpowiedzi na pytanie, czego oczekują studenci po ukończeniu studiów wykazały, że w równym stopniu interesuje ich awans zawodowy oraz satysfakcja z pracy. Taki rozkład odpowiedzi wskazuje także, że zdaniem prawie 2/3 respondentów najlepiej połączyć satysfakcję z awansem oraz uznaniem. W mniejszym stopniu respondenci zainteresowani są wysokimi zarobkami – prawie 40% – oraz podwyżką (26,3%). Jednak połączenie tych wartości wskazuje, że znowu 2/3 respondentów oczekuje godnego wynagrodzenia za swoją pracę.

Tabela 4.16.

**ILOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI
NA PYTANIE DOTYCZĄCE OCZEKIWAŃ STUDENTÓW OD UCZELNI
W ASPEKTCIE PRZYSZŁEJ KARIERY**

Lp.	Udzielane odpowiedzi	Ilość odpowiedzi	Rozkład w % w odniesieniu do ilości badanych	Rozkład w % w odniesieniu do ilości odpowiedzi
1.	Dobrego przygotowania do pracy zawodowej	7	18,41%	80%
2.	Uzyskania odpowiednich kompetencji	5	13,15%	
3.	Uzyskania kompetencji umożliwiających awans zawodowy	6	15,78%	
4.	Uzyskania wiedzy umożliwiającej konkrowanie na rynku pracy	1	2,63%	
5.	Uzyskania wiedzy umożliwiającej osiągnięcie sukcesu na rynku pracy	2	5,26%	
6.	Przygotowania do realizacji celów zawodowych własnej działalności	1	2,63%	
7.	Przygotowania do pracy na stanowisku kierowniczym	3	7,89%	
8.	Umiejętności rozwiązywania problemów	1	2,63%	
9.	Umiejętności wprowadzania innowacji	1	2,63%	
10.	Wiedzy przydatnej w pracy zawodowej	2	5,26%	
11.	Dalszego rozwoju	3	7,89%	
12.	Uznania w otoczeniu	1	2,63%	7,5%
13.	Otwartości	1	2,63%	
14.	Podniesienia prestiżu zawodowego	1	2,63%	
15.	Znalezienia ciekawej pracy	4	10,52%	12,5%
16.	Uzyskania stopnia oficerskiego	1	2,63%	
	Razem ilość odpowiedzi	40		

Odpowiedzi uzyskane na to pytanie wskazują, że zdecydowana większość z nich, równe 80%, dotyczy oczekiwań związanych z kształceniem, a w istocie uzyskaniem kompetencji pozwalających w przyszłości właściwie funkcjonować na rynku pracy. Tylko co dziesiąta odpowiedź odnosi się także do potrzeby wsparcia przez uczelnię studentów w uzyskiwaniu odpowiedniej pracy. Nieliczni także oczekują spełnienia swoich oczekiwań w kontekście uznania, prestiżu. Taki rozkład odpowiedzi wskazuje, jak diametralnie różne, niż u studentów studiów dziennych są oczekiwania studentów studiów niestacjonarnych. W tym przypadku większość z nich posiada stałą pracę, a co za tym idzie ich oczekiwania koncentrują się na uzyskaniu odpowiednich kwalifikacji oraz przygotowania do lepszego wykonywania obowiązków.

Ciekawe są w tym kontekście odpowiedzi studentów na pytanie dotyczące wsparcia uczelni w poszukiwaniu przez studentów pracy po ukończeniu studiów. Ilościowy i procentowy rozkład odpowiedzi przedstawia się następująco:

- Tak, powinna wspierać: 28 odpowiedzi – 73,64%;
- Nie, nie powinna wspierać: 5 odpowiedzi – 13,15%;
- Nie mam zdania: 5 odpowiedzi – 13,15%.

Taki rozkład odpowiedzi wskazuje, że pomimo iż większość studentów nie oczekuje od uczelni dobrego przygotowania do pracy oraz posiada pracę, to są oni przekonani, że uczelnia powinna wspierać poszukiwania pracy po ukończeniu studiów.

Na pytanie dotyczące oceny studentów dokonanego wyboru uczelni, w kontekście dotychczasowego, niespełna miesięcznego, kształcenia. Uzyskane odpowiedzi uzyskały następujące wartości liczbowe i procentowe:

- Tak, dobrze wybrałem: 34 odpowiedzi – 89,42%;
- Nie, źle wybrałem: 0 odpowiedzi;
- Chyba jakoś to będzie: 4 odpowiedzi – 10,58%.

Ostatnie pytania ankiety dotyczyły inspiracji oraz decyzji podjęcia studiów w trybie zaocznym.

- Potrzeby i wymagania stanowiska pracy: 11 odpowiedzi – 28,93%;
- Potrzeby i wymagania organizacji: 5 odpowiedzi – 13,15%;
- Przekonanie o potrzebie doskonalenia: 34 odpowiedzi – 89,42%;
- Brak możliwości studiowania w trybie dziennym – 1 – 2,63%;
- Praca w służbach mundurowych – 1 – 2,63%;
- Zbyt długi okres od zakończenia studiów I stopnia – 1 – 2,63%.

Odnosząc się natomiast do tego, kto podjął decyzję o rozpoczęciu studiów, tylko jedna osoba wskazała, że decyzję podjął jej przełożony, natomiast wszyscy pozostali (97,31%) wskazali, że była to ich samodzielna decyzja

4.4. Wyniki badań studentów uzupełniających studiów magisterskich semestr IV

W maju i czerwcu 2007 roku przeprowadzono badania ankietowe wśród studentów uzupełniających studiów magisterskich IV semestru. 57 oficerów kończący studia w naszym wydziale udzieliło odpowiedzi na pytania, na które odpowiedzi miały pozwolić wyciągnąć wnioski co do następujących zagadnień:

- realizacji polityki personalnej w odniesieniu do oficerów studiujących w Wydziale Wojsk Lądowych,
- oczekiwań oficerów związanych z ukończeniem studiów,
- wsparcia uczelni w poszukiwaniu pracy po ukończeniu studiów,
- ich oceny własnych kompetencji oraz przygotowania do pracy zawodowej.

Otrzymane w toku badań wyniki wskazują, że tylko z co piątym oficerem przed rozpoczęciem studiów w AON odbyto rozmowę personalną. Pozostali zostali skierowani na studia i nie znali założeń związanych z ich dalszą karierą zawodową. Studiując nie wiedzieli, jakie stanowiska obejmą w przyszłości gdyż tylko z jednym z nich w toku studiów odbyto rozmowę personalną dotyczącą jego przyszłej pracy i kariery zawodowej. Odpowiadając na to pytanie 56 oficerów stwierdziło, że w tok studiów nie rozmawiano z nimi o tych zagadnieniach (98,25% badanych). Nadmieniam, że badanie ankietowe odbyło się jeszcze przed spotkaniem oficerów z przedstawicielami komórek personalnych w sprawie ich przydziału i dalszej kariery zawodowej. Szczegółowe wyniki badań dotyczących realizacji polityki personalnej w odniesieniu do oficerów studiujących w Wydziale Wojsk Lądowych ujęto w tabeli 4.17.

Tabela 4.17.

**IŁOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI
NA PYTANIA DOTYCZĄCE REALIZACJI POLITYKI PERSONALNEJ
W ODNIESIENIU DO OFICERÓW STUDIUJĄCYCH W WWLąd**

Lp.	Udzielane odpowiedzi	Ilość odpowiedzi	Rozkład w % w odniesieniu do ilości badanych
<i>Czy przed rozpoczęciem studiów przeprowadzono rozmowę personalną?</i>			
1.	Odbyto rozmowę personalną	12	21,0%
2.	Nie odbyto rozmowy personalną	45	79,0%
<i>Czy w toku studiów przeprowadzono rozmowę personalną dotyczącą dalszej pracy zawodowej i rozwoju kariery?</i>			
3.	Odbyto rozmowę personalną	1	1,75%
4.	Nie odbyto rozmowy personalną	56	98,25%
<i>Czy w toku studiów podejmował Pan próby uzyskania informacji o możliwości zatrudnienia po ukończeniu studiów?</i>			
5.	Tak	50	87,5%
6.	Nie	7	12,5%
<i>Czy w toku studiów przedstawiciele jednostek/instytucji wykazywali zainteresowanie Pana osobą oraz wyrażali chęć zatrudnienia po studiach?</i>			
7.	Tak	15	26,25%
8.	Nie	42	73,75%

Wyniki dotyczące realizacji polityki personalnej wskazują jak wiele aspektów związanych z zarządzaniem kapitałem personalnym wojsk lądowych można jeszcze poprawić. Na uwagę zasługuje fakt, że pomimo nikłego zainteresowania organów kadrowych studentami prawie dziewięćdziesiąt procę z nich wykazało inicjatywę i podjęło próbę samodzielnego dotarcia do potencjalnych pracodawców. Wskazuje to na zrozumienie przez studentów tych założeń zarządzania potencjałem personalnym, które podkreślają konieczność aktywnego współudziału personelu w działaniach na rzecz rozwoju kariery. Wartym zauważenia jest także fakt, że w odniesieniu do 1/4 oficerów przedstawiciele jednostek wojskowych i innych instytucji wojska wykazało zainteresowanie i chęć ich zatrudnienia. Znamienne jest jednak, że tylko w jednym przypadku na 15 była to propozycja, która nie była skierowana z wcześniejszego miejsca pracy oficera. Działania takie wskazują, że poszczególne elementy organizacji wojskowej, w zdecydowanej większości, nie są zainteresowane pozyskaniem konkretnych absolwentów. Najczęściej oczekuje się na skierowanie ich przez organy kadrowe.

Zespół badawczy zdaje sobie sprawę, że przedstawione powyżej wnioski mogą być krzywdzące dla tych dowódców, kierowników lub organów kadrowych, które w rzeczywistości starają się pozyskać absolwentów spełniających ich oczekiwania. Sformułowane one zostały na podstawie otrzymanych w toku badań i jeśli nie odpowiadają faktycznemu stanowi rzeczy, to wskazać należy na kolejny mankament, a mianowicie źle funkcjonujący system informacyjny. Oficerowie nie posiadali wiedzy, co do planów ich kariery zawodowej. W powszechnym przekonaniu studentów nikt nie interesował się ich postępami w nauce, uzyskiwanymi wynikami oraz kwalifikacjami zawodowymi.

Zestawienie prezentowanych powyżej wyników warto porównać z odpowiedziami na pytania dotyczące oczekiwań studentów, ich opinii co do informowania oficerów o ich dalszej karierze oraz roli, jak powinna odgrywać uczelnia w działalności personalnej. Szczegółowe wyniki badań dotyczące tych aspektów ujęto w tabeli 4.18.

Tabela 4.18.

**ILOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI
NA PYTANIA DOTYCZĄCE OCZEKIWAŃ OFICERÓW I ICH POGLĄDÓW
NA REALIZACJĘ POLITYKI PERSONALNEJ**

Lp.	Udzielane odpowiedzi	Ilość odpowiedzi	Rozkład w % w odniesieniu do ilości badanych
<i>Rozpoczynając studia w AON przewidywał Pan, że po ich ukończeniu obejmie stanowisko:?</i>			
1.	Wyższe od zajmowanego dotychczas	53	92,75%
2.	Równorzędne	4	7,25%
3.	Niższe	-	-
<i>Kiedy, Pana zdaniem oficer studiujący w AON powinien poznać stanowisko służbowe, jakie obejmie po ukończeniu uczelni?</i>			
4.	Przed rozpoczęciem studiów	36	63,0%
5.	W ich toku, po I semestrze	-	-
6.	po II semestrze	10	17,5%
7.	po III semestrze	7	12,25%
8.	na IV semestrze	4	7,25%
9.	Po ich ukończeniu	-	-
10.	W innym terminie	-	-
<i>Czy, Pana zdaniem, AON powinna wspierać oficerów w poszukiwaniu pracy po ukończeniu studiów?</i>			
11.	Tak	55	96,5%
12.	Nie	2	3,5%

Analizując dane zawarte w powyższej tabeli warto wskazać ogromne oczekiwania oficerów biorących udział w badaniach, co do rozwoju ich dalszej kariery. Ponad 90% badanych oczekuje, że po ukończeniu studiów obejmie stanowiska wyższe od tych, jakie zajmowali dotychczas. Jeszcze większa liczba badanych oczekuje, że uczelnia włączy się w politykę personalną i pomoże im w znalezieniu pracy.

Szczegółowych analiz wymagają także wyniki dotyczące opinii badanych co do terminu, w jakim, ich zdaniem, powinni oni poznać przyszłe miejsce, stanowisko pracy. Ponad 60% badanych uważa, że informację tę oficerowie kierowani na studia powinni poznać jeszcze przed ich rozpoczęciem. 17,5% z badanych uważa, że powinni być zaznajomieni z informacją o przyszłej pracy po II semestrze. 12,25% wyraża opinię, że nastąpić to powinno po III semestrze, a 7,25%, że w toku semestru IV. Taki rozkład odpowiedzi wskazuje, że wraz ze zbliżaniem się terminu ukończenia studiów maleje odsetek tych, którzy sądzą, że jest to dobra pora na informowanie studentów o ich dalszej karierze.

Argumentami przemawiającymi za wcześniejszym informowaniem o planowanych do objęcia przez absolwentów stanowiskach służbowych jest, między innymi:

- możliwość ich koncentracji i specjalizacji na tych aspektach, które będą im niezbędne w dalszej karierze,
- ukierunkowanie na konkretne zadania, umiejętności i widzę niezbędną na przyszłym stanowisku pracy,
- silna motywacja do ukończenia studiów.

Kolejne pytanie dotyczyło oczekiwań związanych z przyszłą pracą zawodową. Respondenci mieli możliwość wskazać, jakie są ich oczekiwania co do dalszej kariery, miejsc pracy oraz innych aspektów ich rozwoju zawodowego. Szczegółowy układ odpowiedzi, w zależności od ilości wskazań ujęto w tabeli 4.19.

Tabela 4.19.

**ILOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI
NA PYTANIA DOTYCZĄCE OCZEKIWAŃ OFICERÓW W ODNIESIENIU
DO ICH PRZYSZŁEJ PRACY ZAWODOWEJ**

Lp.	Odpowiedź	Ilość odpowiedzi	% odpowiedzi
1.	Możliwości rozwoju	24	42 %
2.	Wyższego stanowiska	13	22,7 %
3.	Stabilizacji miejsca pracy	12	21 %
4.	Awansu	12	21 %
5.	Pracy zgodnej z kwalifikacjami	6	10,4 %
6.	Jasnego określenia dalszej kariery	6	10,4 %
7.	Zadowolenia, satysfakcji	6	10,4 %
8.	Pracy w pobliżu miejsca zamieszkania	5	8,8 %
9.	Pracy zgodnej ze specjalnością wojskową	4	7 %
10.	Zmiany miejsca zamieszkania	4	7 %
11.	Satysfakcji finansowej	4	7 %
12.	Odpowiednich przełożonych	4	7 %
13.	Spełnienia aspiracji	4	7 %
14.	Możliwości wykorzystania wiedzy i umiejętności	4	7 %
15.	Pracy zgodnej z zainteresowaniami, oczekiwaniami	3	5,3 %
16.	Spokoju	3	5,3 %
17.	Możliwości znalezienia pracy dla żony	2	3,4 %
18.	Dobrych warunków pracy	2	3,4 %
19.	Odpowiedniej atmosfery pracy	2	3,4 %
20.	Atrakcyjnego miejsca pracy	1	1,7 %
21.	Kontynuacji nauki języka obcego	1	1,7 %
22.	Miejsca pracy	1	1,7 %
23.	Większej wymagalności	1	1,7 %
24.	Przygody	1	1,7 %
25.	Samodzielności	1	1,7 %
26.	Jasno określonych obowiązków	1	1,7 %
27.	Właściwej organizacji pracy	1	1,7 %
28.	Zmiany charakteru pracy	1	1,7 %
29.	Dynamiki	1	1,7 %
30.	Wypracowania pełnej wysługi	1	1,7 %
31.	Samorealizacji	1	1,7 %

Analizy powyższych oczekiwań warto dokonać w odniesieniu do charakterystyki sylwetki osobowej absolwenta studiów w wydziale, charakterystyki

osobowościowej oficerów oraz opisów stanowisk pracy, na które absolwenci wydziału maja trafić.

Na uwagę w powyższych odpowiedziach zasługuje to, że największą ilość odpowiedzi uzyskała odpowiedź dotycząca możliwości dalszego rozwoju. Wskazuje to jak ważne współcześnie dla ludzi są perspektywy, które wiążą oni z wyższym stanowiskiem i awansem, druga i czwarta pod względem liczebności odpowiedzi. Jednocześnie szereg odpowiedzi dotyczyło warunków pracy. W tej kategorii odpowiedzi największą liczbę odpowiedzi uzyskało stwierdzenie dotyczące stabilizacji zatrudnienia. Po raz kolejny potwierdzone zostało więc stwierdzenie, że dla ludzi ważna jest jasna i czytelna wizja przyszłości wiążąca się ze stabilizacją w dłuższym przedziale czasu.

Interesujące, z punktu widzenia zarządzania kapitałem społecznym organizacji, są odpowiedzi na pytanie, czym mogliby się poszczycić absolwenci, jakie atuty własnej osoby podkreślić, na jakie kompetencje wskazać informując o swoich zaletach. Szczegółowy rozkład odpowiedzi zawarto w tabeli 4.20.

Tabela 4.20.

**IŁOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI
NA PYTANIA DOTYCZĄCE ATUTÓW, JAKIE WARTO PRZEDSTAWIĆ
PODCZAS ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ**

Lp.	Odpowiedź	Ilość odpowiedzi	Odpowiedzi w %
1.	Znajomość języka angielskiego	15	26,2 %
2.	Wysokie kompetencje, wykształcenie, umiejętności	14	24,6 %
3.	Doświadczenie zawodowe	12	21,0 %
4.	Pracowitość	12	21,0 %
5.	Dyspozycyjność	11	19,3 %
6.	Sumiennosc	9	15,8 %
7.	Udział w misjach zagranicznych	8	14,0 %
8.	Umiejętność współpracy/współdziałania z ludźmi/w zespole	7	12,3 %
9.	Terminowość, punktualność	7	12,3 %
10.	Zaangażowanie	6	10,4 %
11.	Dotychczasowe dobre oceny	6	10,4 %
12.	Ukończenie AON	6	10,4 %
13.	Umiejętność kierowania zespołem	5	8,8 %
14.	Umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach	5	8,8 %

15.	Ukończenie kursów specjalistycznych	4	7,0 %
16.	Lojalność	4	7,0 %
17.	Sprawność fizyczna	4	7,0 %
18.	Uczciwość	3	5,3 %
19.	Wytrwałość, konsekwencja	3	5,3 %
20.	Odpowiedzialność	3	5,3 %
21.	Odporność na trud, stres	3	5,3 %
22.	Samodzielność	3	5,3 %
23.	Znajomość języka francuskiego	2	3,4 %
24.	Praktyka dowódcza	2	3,4 %
25.	Kreatywność	2	3,4 %
26.	Zdyscyplinowanie	2	3,4 %
27.	Gotowość i chęć doskonalenia	2	3,4 %
28.	Operatywność	2	3,4 %
29.	Rzetelność	2	3,4 %
30.	Umiejętność znalezienia się w nowej sytuacji	2	3,4 %
31.	Umiejętność łatwej adaptacji do nowych warunków pracy	2	3,4 %
32.	Umiejętność rozwiązywania sytuacji konfliktowych	2	3,4 %
33.	Uniwersalność, wszechstronność	2	3,4 %
34.	Znajomość języka rosyjskiego	1	1,7 %
35.	Ukończenie WATu	1	1,7 %
36.	Zgoda na udział w misjach zagranicznych	1	1,7 %
37.	Zaradność	1	1,7 %
38.	Energiczność	1	1,7 %
39.	Szybkość przyswajania wiedzy	1	1,7 %
40.	Gotowość do poświęceń	1	1,7 %
41.	Szybkość podejmowania decyzji	1	1,7 %
42.	Brak nałogów	1	1,7 %
43.	Zdolność obiektywnej oceny sytuacji	1	1,7 %
44.	Fachowość	1	1,7 %
45.	Umiejętność organizowania pracy	1	1,7 %
46.	Życzliwość	1	1,7 %
47.	Optymistyczne podejście do życia	1	1,7 %
48.	Obowiązkowość, skrupulatność	1	1,7 %
49.	Ukończenie studiów innych specjalności	1	1,7 %
50.	Koleżeństwo	1	1,7 %
51.	Posiadający ambicje	1	1,7 %
52.	Przedsiębiorczość	1	1,7 %
53.	Inteligencja	1	1,7 %
54.	Kulturalny	1	1,7 %
55.	Prawdomówność	1	1,7 %
56.	Pewność siebie	1	1,7 %

Analiza powyższych stwierdzeń wskazuje, jak ankietowani postrzegają swoją osobę w kontekście posiadanych umiejętności, wiedzy i predyspozycji. Długa lista przedstawionych odpowiedzi ukazuje, jakie umiejętności oraz cechy respondenci uznają za ważne dla pracodawców.

W podsumowaniu ankiety zawarto także pytanie o opinię studentów: *Czy, w ich opinii, są oni dobrze przygotowani do realizacji zadań na przyszłym stanowisku służbowym, nawet, jeśli jeszcze nie wiedzą jakie ono będzie?* Na tak sformułowane pytanie uzyskano następujące odpowiedzi:

- Tak – 27 odpowiedzi – 47,25%;
- Nie – 10 odpowiedzi – 17,5%;
- Nie mam zdania – 20 odpowiedzi – 35,0%.

Uzyskany rozkład odpowiedzi wskazuje, że tylko niecała połowa przyszłych absolwentów jest przekonana, że wiedza i kompetencje nabyte w naszej uczelni pozwolą im dobrze wykonywać zadania wynikające z przyszłych stanowisk. Natomiast aż 35% nie potrafi wyrazić opinii czy uzyskane kwalifikacje są wystarczające. Sumując te wyniki z odpowiedziami negatywnymi (17,5%) uzyskujemy rezultat, który także powinien być szczegółowo analizowany – ponad połowa respondentów nie jest pewna, czy wiedza i umiejętności, jakie posiadają po ukończeniu studiów jest wystarczająca dla sprostania wymaganiom ich przyszłych stanowisk pracy. Aby w przyszłości uniknąć takiej sytuacji warto nawiązać więcej kontaktów z jednostkami i instytucjami MON oraz rozpatrzyć ewentualną możliwość odbywania praktyk lub staży w tych instytucjach. Studenci powinni być pewni swoich umiejętności oraz uniwersalnie przygotowani do przyszłej kariery zawodowej.

4.5. Wyniki badań studentów uzupełniających studiów magisterskich semestr III

W październiku 2007 roku przeprowadzono badania ankietowe wśród studentów uzupełniających studiów magisterskich III semestru. 17 oficerów studiujących w naszym wydziale udzieliło odpowiedzi na pytania, na które odpowiedzi miały pozwolić wyciągnąć wnioski w odniesieniu do tych zagadnień, jakie ujęto w poprzednim podrozdziale. Jednak z uwagi na zdecydowanie inny etap studiów część pytań była nieco inna.

Pierwszym z rozpatrywanych aspektów była realizacja polityki personalnej w odniesieniu do oficerów studiujących w Wydziale Wojsk Lądowych.

Otrzymane w toku badań wyniki wskazują, że tylko z jednym na dziesięciu oficerem przed rozpoczęciem studiów w AON odbyto rozmowę personalną.

Większość respondentów opowiada się także za tym, aby w toku studiów weryfikować przydatność oficerów na przewidywanym do objęcia stanowisku. Taka ilość odpowiedzi jest ważkim argumentem w dyskusji: *Jaka rolę odgrywać powinna uczelnia w doskonaleniu zawodowym oficerów?* Wskazane odpowiedzi dowodzą, że uczelnia postrzegana jest nie tylko w kontekście funkcji edukacyjnej, lecz także weryfikacyjnej. Warto zaproponować, aby w toku studiów i kursów realizować przedsięwzięcia zmierzające do weryfikowania umiejętności i predyspozycji studentów oraz słuchaczy. Działania te prowadziły powinny wspólnie organy kadrowe i ogniwa dydaktyczne. Ujęte one powinny być w spójnym systemie oceny, którego celem powinno być np.:

- wyłonienie liderów,
- poznanie aspiracji i motywów studentów,
- identyfikowanie predyspozycji i umiejętności,
- rozwijanie umiejętności,
- jak najlepsza alokacja personelu, stosownie do posiadanej wiedzy i umiejętności.

Szczegółowe wyniki badań dotyczących realizacji polityki personalnej w odniesieniu do oficerów studiujących w Wydziale Wojsk Lądowych ujęto w tabeli 4.21.

Tabela 4.21.

**ILOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI
NA PYTANIA DOTYCZĄCE REALIZACJI POLITYKI PERSONALNEJ
W ODNIESIENIU DO OFICERÓW STUDIUJĄCYCH W WWLąd**

	Udzielane odpowiedzi	Ilość odpowiedzi	Rozkład w % w odniesieniu do ilości badanych	Rozkład w % w odniesieniu do ilości odpowiedzi
<i>Czy przed rozpoczęciem studiów przeprowadzono rozmowę personalną?</i>				
1.	Odbyto rozmowę personalną	1	5,87%	21,0%
2.	Nie odbyto rozmowy personalną	16	94,13%	79,0%
<i>Czy uważa Pan, że w toku studiów należy weryfikować przydatność oficera do objęcia określonych stanowisk służbowych?</i>				
3.	Tak	12	70,44%	
4.	Nie	5	29,56%	
<i>Czy w toku studiów będzie Pan podejmował próby uzyskania informacji o możliwości zatrudnienia na innych stanowiskach służbowych?</i>				
5.	Tak	10	58,7%	87,5%
6.	Nie	7	41,3%	12,5%
<i>Czy uważa Pan, że w toku studiów przedstawiciele jednostek/instytucji wykazywać powinni zainteresowanie studentami, ich osiągnięciami i postępami?</i>				
7.	Tak	12	70,44%	
8.	Nie	3	17,61%	
9.	Nie mam zdania	2	11,74%	

Zestawienie prezentowanych powyżej wyników warto porównać z odpowiedziami na pytania dotyczące oczekiwań studentów, ich opinii co do informowania oficerów o ich dalszej karierze oraz roli, jak powinna odgrywać uczelnia w działalności personalnej.

Szczegółowe wyniki badań dotyczące tych aspektów ujęto w tabeli 4.22.

Tabela 4.22.

**ILOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI
NA PYTANIA DOTYCZĄCE OCZEKIWAŃ OFICERÓW I ICH POGLĄDÓW
NA REALIZACJĘ POLITYKI PERSONALNEJ**

Lp.	Udzielane odpowiedzi	Ilość odpowiedzi	Rozkład w % w odniesieniu do ilości badanych
<i>Rozpoczynając studia w AON przewidywał Pan, że po ich ukończeniu obejmie stanowisko:</i>			
13.	Wyższe od zajmowanego dotychczas	4	23,48%
14.	Równorzędne	11	64,57%
15.	Inne	2	11,74%
<i>Kiedy, Pana zdaniem oficer studiujący w AON powinien poznać stanowisko służbowe, jakie obejmie po ukończeniu uczelni?</i>			
16.	Przed rozpoczęciem studiów	9	63,0%
17.	W ich toku, po I semestrze	1	5,87
18.	po II semestrze	-	-
19.	po III semestrze	3	17,61%
20.	na IV semestrze	-	-
21.	Po ich ukończeniu	4	23,48
22.	W innym terminie	-	-
<i>Czy, Pana zdaniem, AON powinna wspierać oficerów w poszukiwaniu pracy po ukończeniu studiów?</i>			
23.	Tak	15	88,26%
24.	Nie	2	11,74%

Analizując dane zawarte w powyższej tabeli warto wskazać jak mała liczba oficerów biorących udział w badaniach, przewiduje że po ukończeniu studiów obejmą wyższe stanowiska. Wynika to przede wszystkim z istoty i idei studiów tej grupy oficerów. Ze względów formalnych uzupełniają oni swoją wiedzę, jednak ich przekonanie o potrzebie rozwoju jest małe. Większość z nich (ponad 60% badanych) uważa, że informację tę oficerowie kierowani na studia powinni poznać jeszcze przed ich rozpoczęciem. Potwierdza to wniosek, że rozwój i doskonalenie ma głębszy sens wtedy, gdy określone są cele jakie można osiągnąć. W polityce personalnej określenie stanowiska możliwego do objęcia po ukończeniu studiów powinno być traktowane jako cel, który jest możliwy do osiągnięcia po spełnieniu określonych warunków, np.: ukończeniu studiów, uzyskania kwalifikacji znajomości języka obcego itp. Uznać należy, że nie jest to w żadnym razie działanie bezwarunkowe. Określać należy szczegółowe założeń-

nia oraz uwarunkowania, jakie musi spełniać absolwent. Z drugiej zaś strony bezwzględnie skierować go należy na określone stanowisko wtedy, gdy warunki te zostaną przez niego spełnione.

Kolejne pytanie dotyczyło oczekiwań związanych z przyszłą pracą zawodową. Respondenci mieli możliwość wskazać, jakie są ich oczekiwania co do dalszej kariery, miejsc pracy oraz innych aspektów ich rozwoju zawodowego. Szczegółowy układ odpowiedzi, w zależności od ilości wskazań ujęto w tabeli 4.23.

Tabela 4.23.

**ILOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI
NA PYTANIA DOTYCZĄCE OCZEKIWAŃ OFICERÓW W ODNIESIENIU
DO ICH PRZYSZŁEJ PRACY ZAWODOWEJ**

Lp.	Odpowiedź	Ilość odpowiedzi	% odpowiedzi
1.	Możliwości rozwoju	7	41,09 %
2.	Stabilizacji miejsca pracy	6	35,22 %
3.	Satysfakcji	4	23,48 %
4.	Awansu, wyższego etatu	3	17,61 %
5.	Wyższego uposażenia	2	11,74 %
6.	Pracy odpowiadającej kwalifikacjom	2	11,74 %
7.	Pracy z wartościowymi ludźmi	1	5,87%
8.	Zmiany miejsca pracy	1	5,87%
9.	Nowych wyzwań	1	5,87%
10.	Godziwej pracy	1	5,87%
11.	Spełnienia oczekiwań	1	5,87%
12.	Szacunku	1	5,87%
13.	Perspektywy pracy	1	5,87%

Kolejność odpowiedzi otrzymanych na przedstawione powyżej pytanie jest prawie taka sama, jak w odniesieniu do poprzedniej grupy badanych. Ciekawym jest natomiast zderzenie tych odpowiedzi z wcześniejszymi odpowiedziami. W odniesieniu przyszłej pracy zawodowej respondenci oczekują możliwości rozwoju (41%), awansu (11%), pracy odpowiadającej ich kwalifikacjom (11%), a tylko niecała 1/5 z nich oczekuje, że w przyszłości zajmować będzie wyższe

stanowiska. Można przypuszczać, że osoby te nie znają ścieżki swojej kariery oraz nie są poinformowane o ich dalszej perspektywie zawodowej.

W tym kontekście są także interesujące, z punktu widzenia zarządzania kapitałem społecznym organizacji, odpowiedzi na pytanie dotyczące oczekiwań respondentów w kontekście ich kształcenia w AON. Szczegółowy rozkład odpowiedzi zawarto w tabeli 4.24.

Tabela 4.24.

**ILOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI
NA PYTANIA DOTYCZĄCE OCZEKIWAŃ W ODNIESIENIU
DO KSZTAŁCENIA W AON**

Lp.	Odpowiedź	Ilość odpowiedzi	Odpowiedzi w %
1.	Uzupełnienia wykształcenia	8	46,96 %
2.	Możliwości ubiegania się o lepsze stanowisko	4	23,48 %
3.	Możliwości dalszych studiów	3	17,61 %
4.	Poznania nowych dziedzin	2	11,74 %
5.	Poznania nowych ludzi	2	11,74 %
6.	Zmiany programu kształcenia	1	5,87%
7.	Zdobycia wiedzy i umiejętności praktycznych	1	5,87%
8.	Nowego spojrzenia na świat	1	5,87%
9.	Możliwości dalszej pracy	1	5,87%
10.	Porównania z organizacjami cywilnymi	1	5,87%
11.	Zapoznania z procedurami działania do- wództw	1	5,87%

Analizując powyższe odpowiedzi stwierdzić, że tylko jedna z nich dotyczyła aspektów organizacyjnych, natomiast pozostałe odnosiły się do elementów merytorycznych, poznawczych oraz możliwości dalszego rozwoju.

W kolejnej tabeli przedstawiono odpowiedzi, które jak w poprzednim podrozdziale, miały ukazać te cechy, atuty własnej osoby, na które pragną zwrócić uwagę respondenci. Szczegółowy rozkład odpowiedzi zawarto w tabeli 4.25.

Tabela 4.25.

**IŁOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI
NA PYTANIA DOTYCZĄCE ATUTÓW, JAKIE WARTO PRZEDSTAWIĆ
PODCZAS ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ**

Lp.	Odpowiedź	Ilość odpowiedzi	Odpowiedzi w %
1.	Doświadczenie zawodowe	6	35,22 %
2.	Pracowitość	4	23,48 %
3.	Dyspozycyjność	4	23,48 %
4.	Lojalność	3	17,61 %
5.	Sumienność	3	17,61 %
6.	Szczerść	2	11,74 %
7.	Umiejętność współpracy/współdziałania z ludźmi/w zespole	2	11,74 %
8.	Zaangażowanie	1	5,87 %
9.	Umiejętność podejmowania decyzji	1	5,87 %
10.	Szybkie podejmowanie decyzji	1	5,87 %
11.	Uczciwość	1	5,87 %
12.	Sprawność fizyczna	1	5,87 %
13.	Dotychczasowe osiągnięcia	1	5,87 %
14.	Energiczność	1	5,87 %
15.	Obowiązkowość	1	5,87 %
16.	Towarzystwość	1	5,87 %
17.	Inteligencja	1	5,87 %
18.	Niekonfliktowość	1	5,87 %
19.	Elastyczność	1	5,87 %
20.	Samodzielność	1	5,87 %
21.	Kreatywność	1	5,87 %
22.	Zdolność uczenia się	1	5,87 %
23.	Kompetencje	1	5,87 %
24.	Wytrwałość w dążeniu do celów	1	5,87 %
25.	Gotowość do ponoszenia wyrzeczeń	1	5,87 %
26.	Dotychczasowe osiągnięcia	1	5,87 %
27.	Odpowiedzialność	1	5,87 %

Analiza powyższych odpowiedzi i ich porównanie z poprzednią grupą badanych wskazuje, że:

- pomimo, że w obu przypadkach mamy do z oficerami to jednak są to niejako grupy różnie predysponowane do pracy zawodowej;

- pierwszą grupę stanowiły osoby, które w znacznej liczbie same chciały studiować w AON, drugą zaś osoby skierowane na studia;
- w pierwszej grupie pierwsze trzy miejsca atutów zajęły: znajomość języka obcego, kompetencje, doświadczenie;
- w drugiej grupie są to: doświadczenie, pracowitość, dyspozycyjność;
- taki rozkład odpowiedzi wskazuje, że druga z badanych grup ma świadomość posiadania małych kompetencji oraz słabej znajomości języków obcych.

W kontekście powyższych stwierdzeń odnieść się należy do rozwoju kompetencji drugiej z badanych grup oficerów. Warto monitorować uzyskiwane przez nich rezultaty oraz odnieść się do efektywności kształcenia osób, które w istocie nie dostrzegają możliwości, a może konieczności?, rozwoju zawodowego. W tym ujęciu w dalsze badania zaangażować należy przedstawicieli organów personalnych, którzy otrzymane wnioski mogliby wykorzystać w prowadzeniu dalszej polityki personalnej w odniesieniu do badanych grup.

Uzupełnieniem przedstawionych dotychczas wyników badań było pytanie zawarte w podsumowaniu. Zapytano respondentów: *Od czego zależy kariera w wojsku?* Na tak sformułowane pytanie uzyskano odpowiedzi zawarte w tabeli 2.26.

Tabela 4.26.

**ILOŚCIOWY I PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI
NA PYTANIA DOTYCZĄCE DETERMINANTÓW KARIERY W WOJSKU**

	Udzielane odpowiedzi	Ilość odpowiedzi	Rozkład w % w odniesieniu do ilości badanych	Rozkład w % w odniesieniu do ilości odpowiedzi
<i>Od czego zależy kariera w wojsku?</i>				
1.	Przypadku	3	17,61%	8,79%
2.	Znajomości	10	58,7%	29,3%
3.	Wiedzy i umiejętności	4	23,48%	11,72%
4.	Układów	12	70,44%	35,16%
5.	Szczyścia	5	29,35%	14,65%

Uzyskany rozkład odpowiedzi uzupełnia niejako wcześniejsze wyniki badań i wskazuje, że w powszechnej opinii kariera w wojsku zależy od znajomości i układów – odpowiednio 58% i 70% badanych. Niestety tylko 1/5 badanych

wskazała, że do kariery niezbędne są wiedza i umiejętności. Odpowiedzi te, w korelacji z odpowiedziami na inne pytania, mogą wskazywać na przekonanie respondentów, iż niecelowe jest doskonalenie, gdyż sprawę awansu zawodowego można „załatwić” inaczej.

Także w tym przypadku uzyskane odpowiedzi oraz ich szczegółowa analiza posłużą do planowania i konstruowania dalszych badań. Ich prowadzenie powinno dać odpowiedzi na szereg pytań dotyczących prowadzenia działalności personalnej w odniesieniu do kształtowania kompetencji studentów i słuchaczy kursów realizowanych w Wydziale Wojsk Lądowych.

ZAKOŃCZENIE

Zarządzanie kapitałem społecznym organizacji, a przede wszystkim Doskonalenie i rozwój kompetencji zawodowych stanowi skomplikowany element działania niezbędny dla osiągnięcia sukcesu oraz zakładanego celu każdej organizacji.

W systemie kształcenia Sił Zbrojnych Akademia Obrony Narodowej, a w niej Wydział Wojsk Lądowych pełni rolę szczególną. Pracownicy wydziału uczestniczą w procesie rozwoju kompetencji oficerów będących studentami i słuchaczami różnego typu kursów. W coraz szerszym zakresie działalność ta dotyczy także studentów cywilnych, i to zarówno na studiach stacjonarnych, jak również niestacjonarnych.

Sytuacja taka powoduje, że w odniesieniu do wszystkich elementów procesu kształcenia poszczególne komponenty organizacyjne wydziału stają w obliczu ciągłego doskonalenia swojej działalności. Odbywa się to w odniesieniu do zasadniczego przesłania, jakim jest stwierdzenie, że **najważniejszym ogniwem dydaktycznym jest student (słuchacz)**.

W odniesieniu do przedstawionych uwarunkowań oraz zakresu swoich obowiązków pracownicy Zakładu Teorii Organizacji i Zarządzania dostrzegli potrzebę przeprowadzenia badań w kontekście wybranych obszarów zarządzania kapitałem personalnym, a zwłaszcza rozwoju jego kompetencji.

Podstawę naukowych dociekań stanowiło teoretyczne ujęcie tych zagadnień zawarte w publikacjach oraz opracowaniach poświęconych zarządzaniu zasobami personalnymi.

Prowadzone badania zmierzały do uzyskania odpowiedzi na szereg problemów cząstkowych, z których zasadnicze zawarto w formie pytań:

- *Czy skierowanie na studia w AON wiązało się z określeniem dalszego rozwoju kompetencji zawodowych?*
- *W jaki sposób realizowane są elementy rozwoju kompetencji zawodowych w toku studiów?*

- *Jakie i jak elementy systemu personalnego sił zbrojnych uczestniczą w rozwoju kompetencji zawodowych w toku studiów?*
- *Jakie są oczekiwania studentów związane z rozwojem ich kompetencji?*
- *Jakie są ich odczucia co do posiadanych kompetencji zawodowych?*

Założenia badań prowadzonych w odniesieniu do respondentów, którzy nie są żołnierzami zawodowymi, zakładały poznanie ich opinii na następujące problemy cząstkowe:

- *W jakie sposób poznali możliwość realizacji studiów w AON?*
- *Co skłoniło ich do podjęcia studiów w AON?*
- *Jak oceniają oni możliwości rozwoju kompetencji i kariery w wojsku?*
- *Jaką rolę odgrywać powinna AON w karierze zawodowej absolwentów?*
- *Jakie są oczekiwania studentów w aspekcie dalszego kształcenia oraz przyszłej kariery?*

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły na sformułowanie szeregu wniosków i spostrzeżeń. Odnoszą się one do poszczególnych grup reprezentujących różne rodzaje studiów.

Zasadnicze wnioski dotyczące kształtowania w Wydziale Wojsk Lądowych kompetencji studentów cywilnych są następujące:

- kampania rekrutacyjna na studia prowadzona powinna być w szerszym zakresie poprzez udział w przedsięwzięciach realizowanych przez środowisko akademickie stolicy;
- większość z badanych wiąże swą przyszłość z wojskiem, dlatego zastanowić się należy, w jaki sposób „zagospodarować” potencjał społeczny jaki oni reprezentują;
- zdecydowana większość badanych uważa za dobry wybór studiów na naszej uczelni, formułuje jednak szereg uwag, których uwzględnienie może poprawić wybrane aspekty organizacyjne i merytoryczne procesu kształcenia;
- respondenci mają także nadzieję na kontynuowanie nauki w naszej uczelni, dlatego warto przygotować interesującą ofertę programową dla kolejnych stopni studiów.

Jednym z zasadniczych wniosków w tej części badań jest wskazanie na ogromne nadzieje, jakie wiążą także badani ze wsparciem uczelni w uzyskaniu staży oraz pomocą w poszukiwaniu pracy. Pozwala to na sformułowanie wniosku o potrzebie powołania w strukturze AON komórki organizacyjnej, która w sposób profesjonalny zajmować się będzie tym zagadnieniem. Do tej pory, z uwagi na specyfikę uczelni oraz prowadzenie działalności personalnej przez organa kadrowe nie było potrzeby takich działań. Zespół autorski stwierdził, że obecnie istnieje wręcz potrzeba takiego rozwiązania tej sprawy, a brak działań w tym zakresie może w najbliższym czasie unaocznić narastanie tego problemu. W toku badań stwierdzona także potrzebę wsparcia przez uczelnią absolwentów „w mundurach”. W tym przypadku działalność, funkcja personalna nie powinna ograniczać się jedynie do aspektów organizacyjnych, lecz całej gamy przedsięwzięć zmierzających do lepszego kształtowania kompetencji zawodowych.

W odniesieniu do oficerów studiujących w AON zasadnym jest stwierdzenie, że rozwój i doskonalenie ich kwalifikacji ma głębszy sens wtedy, gdy określone są cele jakie mogą oni osiągnąć po ukończeniu studiów.

Wskazanie stanowisk służbowych, jakie mogą oni objąć po ukończeniu studiów powinno być traktowane jako cel, który jest możliwy do osiągnięcia po spełnieniu określonych warunków, np.: ukończeniu studiów, uzyskaniu kwalifikacji znajomości języka obcego itp. Uznać należy, że nie jest to w żadnym razie działaniem bezwarunkowe. Określać należy szczegółowe założenia oraz uwarunkowania, jakie musi spełniać absolwent. Z drugiej zaś strony bezwzględnie skierować go należy na określone stanowisko wtedy, gdy warunki te zostaną przez niego spełnione.

W odniesieniu do oficerów proces doskonalenia nie powinien ograniczać się jedynie do funkcji edukacyjnej, lecz w zdecydowanie szerszym zakresie wydział powinien pełnić funkcje:

- badawczą,
- weryfikacyjną,
- prognostyczną.

Działania te prowadzić powinny do korygowania lub wręcz kształtowania ścieżek karier oficerów, a spójny system oceny powinien pozwolić np. na:

- wyłonienie liderów,
- poznanie aspiracji i motywów studentów,
- identyfikowanie predyspozycji i umiejętności,
- rozwijanie umiejętności,
- jak najlepsza alokacja personelu, stosownie do posiadanej wiedzy i umiejętności.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu wyniki badań, zwłaszcza te ujęte w rozdziale 4, posłużą do nakreślenia dalszych kierunków naukowych dociekań. Udzielone odpowiedzi oraz formułowane wnioski szczegółowe wskazały obszary, w których wręcz konieczne staje się dalsze poznanie motywów oraz przesłanek formułowanych przez respondentów opinii.

Zaprezentowane wyniki badań posłużyć powinny głębokiej refleksji dotyczącej aspektów organizacyjnych i merytorycznych rozwoju kompetencji przez studentów w Wydziale Wojsk Lądowych. Na tej podstawie formułowane będą w dalszej części prac badawczych rozwiązania, które wpłyną na jakość kształcenia oraz jego efektywność.

Zespół badawczy liczy na wszelkie uwagi, wnioski oraz propozycje, jakie nasuną się czytelnikom niniejszego opracowania. Zostaną one uwzględnione w toku dalszych badań. Zdajemy sobie sprawę, że jest to pierwsza tak kompleksowa próba odniesienia się do zagadnień doskonalenia kompetencji zawodowych oraz czynników i warunków, w jakich proces ten jest realizowany. Przedstawione przez czytelników propozycje mogą w znacznym stopniu uzupełnić zakres prowadzonych badań.

Dziękujemy wszystkim, którzy uczestniczyli w badaniach oraz przyczynili się do zaprezentowania opinii, aspiracji i oczekiwań studentów.

BIBLIOGRAFIA:

1. Bielski M., *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Łódź 1992.
2. Buczyński J., *Rozwój służbowy żołnierzy zawodowych*, „Myśl Wojskowa”, Warszawa 2005, nr 1.
3. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981.
4. Flakiewicz W., *Podjmowanie decyzji kierowniczych*, Warszawa 1973.
5. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999.
6. Jamka B., *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Warszawa 1997.
7. Jamka B., *Rozwój kadr w strategii personalnej firmy*, [w:] *Strategia personalna firmy*, pod red. M. Juchnowicz, Warszawa 2001.
8. Jajuga T. i K., Wrzosek K. i S., *Elementy teorii systemów i analizy systemowej*, Wrocław 1993.
9. Kälin K., Müri P., *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, Kraków 1998.
10. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997.
11. Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1999.
12. Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, Warszawa 1985.
13. Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa 1999.
14. Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa 1997.
15. Majewski T., *Zarządzanie karierami oficerów. Kariery a kompetencje kierownicze*, Warszawa 2005.
16. Majewski T., *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych SZ RP*, Warszawa 2006.
17. Majewski T., Prusiński N., Zawadzki W., *Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego*, Warszawa 2002.

18. Mandziej – Jeżyna M., *Budowanie zespołu jako instrument zwiększający efektywność zarządzania*, [w:] *Zarządzanie pracownikami*, pod red. K. Makowskiego, Warszawa 2001.
19. Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1995.
20. Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości- twórcze kierowanie firmą*, Kraków 1998.
21. Plan studiów. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie. Specjalność – kierowanie organizacją. Forma studiów – niestacjonarne, AON, Warszawa 2007.
22. Plan studiów. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie (dla oficerów). Specjalność – dowodzenie. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2007/2008 – 2008/2009, AON, Warszawa 2007.
23. Plan studiów. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2008, AON, Warszawa 2006.
24. Plan studiów. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie (dla osób cywilnych). Specjalność – kierowanie organizacją. Forma studiów – stacjonarne, AON, Warszawa 2007.
25. Plan studiów. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2009, AON, Warszawa 2006.
26. Program dziennych studiów magisterskich na kierunku zarządzanie i dowodzenie, AON, Warszawa 2004.
27. Program nauczania. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie. Specjalność – kierowanie organizacją. Forma studiów – niestacjonarne, Okres studiów – 2007/2008 – 2008/2009, AON, Warszawa 2007.
28. Program nauczania. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie (dla oficerów). Specjalność – dowodzenie. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2007/2008 – 2008/2009, AON, Warszawa 2007.

29. Program nauczania. Studia drugiego stopnia – magisterskie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2008, AON, Warszawa 2006.
30. Program nauczania. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie (dla osób cywilnych). Specjalność – kierowanie organizacją. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2007/2008 – 2009/2010, AON, Warszawa 2007.
31. Program studiów. Studia pierwszego stopnia – licencjackie. Kierunek – zarządzanie i dowodzenie. Specjalność – zarządzanie i dowodzenie. Forma studiów – stacjonarne. Okres studiów – 2006 – 2009, AON, Warszawa 2006.
32. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
33. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998.
34. *Rozwój kompetencji kierowniczych*, pod red B. Szulca i T. Majewskiego, Warszawa 2002.
35. Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w]: *Zarządzanie pracownikami* pod red. K. Makowskiego, Warszawa 2001.
36. Sajkiewicz A., *Kompetencje w procesach pracy*, [w:] *Strategia personalna firmy*, pod red. M. Juchnowicz, Warszawa 2001.
37. Skalik J., *Projektowanie organizacji instytucji*, Wrocław 1992.
38. *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1998.
39. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1999.
40. Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, Warszawa 2001.
41. Szalkowski A., *Rozwój a pracownicy firmy*, [w:] *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, pod red. A. Szalkowskiego.
42. Szczesna A., Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. T. Rostkowskiego, Warszawa 2004.
43. Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998.
44. *Terminologia wojskowa. Stan aktualny i kierunki rozwoju*, pod red. M. Strzody, Warszawa 2003.

45. Toffler A. i H., *Wojna i antywojna*, Warszawa 1997.
46. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym Dziennik Ustaw 05.164.1365
47. *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania*, pod red. M. Strzody, Warszawa 2002.
48. *Zarządzanie, teoria i praktyka*, pod red. A. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
49. Zbieg-Maciąg L., *Kultura organizacji*, Warszawa 1999.
50. Zimniewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa-Poznań, 1985.



~~S/70910
Sept 85510~~