



110

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ BEZPIECZEŃSTWA NARODOWEGO

**MODEL SZKOLENIA ORGANÓW
KADROWYCH ZGODNIE Z POTRZEBAMI
PROFESJONALIZACJI SIŁ ZBROJNYCH
RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ**

„SZKOLENIE KADR SZ - MODEL”

Praca naukowo-badawcza

~~Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/7703
05-007703-002-0~~

WARSZAWA

75019





AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ BEZPIECZEŃSTWA NARODOWEGO



**MODEL SZKOLENIA
ORGANÓW KADROWYCH ZGODNIE Z POTRZEBAMI
PROFESJONALIZACJI SIŁ ZBROJNYCH
RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ**

„SZKOLENIE KADR SZ –MODEL”



Skład zespołu autorskiego

dr **Zenon SMUTNIAK**: wstęp, rozdział 1, zakończenie

dr **Michał KORCZAK**: rozdział 1, rozdział 2.

mgr **Janusz KOPCZYŃSKI**: rozdział 2, rozdział 3.

kmdr dr **Ryszard SZYNOWSKI**: rozdział 4.

Recenzent: dr hab. inż. **Marian KOZUB**

				A
--	--	--	--	---

4

Tytuł: **Model szkolenia organów kadrowych zgodnie z potrzebami profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP.**
Szkolenie kadr SZ - Model.

5		
---	--	--

Rozpoczęto: 01.05.2008
Zakończono: 30.11.2009

6	stron : 160	
---	-------------	--

stron : 160



Spis treści

WSTĘP	6
I UWARUNKOWANIA I ZŁOŻONOŚĆ ZARZĄDZANIA PERSONELEM WOJSKOWYM SIŁ ZBROJNYCH RP	9
1.1. Czynniki determinujące system zarządzania personelem wojskowym	9
1.2. Podstawy prawne zarządzania personelem wojskowym.	12
1.3 Stan i charakterystyka oraz specyfika osobowo - zawodowa personelu wojskowego	21
1.3.1 Szczegółowa charakterystyka korpusu oficerskiego	24
1.3.2. Szczegółowa charakterystyka korpusu podoficerskiego	33
1.3.3. Szczegółowa charakterystyka korpusu szeregowych zawodowych	37
1.3.4. Szczegółowa charakterystyka pracowników wojska.....	39
1.4. Ogólna ocena systemu zarządzania personelem wojskowym	41
1.4.1. Rola komórek organizacyjnych MON w systemie zarządzania personelem wojskowym.....	46
1.4.2. Rekrutacja i selekcja kandydatów	50
1.4.3. Przebieg zawodowej służby wojskowej	53
1.4.4. System doskonalenia zawodowego żołnierzy	54
1.5 Wady i zalety obecnego systemu zarządzania personelem wojskowym ...55	
1.6 Kierunki zmian w zarządzaniu personelem wojskowym	58
1.7 Wnioski	59
II. POTRZEBY ORGANÓW KADROWYCH DO RACJONALNEGO I EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA PERSONELEM	61
2.1 Współczesne wymogi systemu zarządzania zasobami ludzkimi i ich strategiczny wymiar w rozwoju nowoczesnych organizacji	61
2.2 Charakterystyka jakościowo – ilościowa organów kadrowych w resorcie Obrony Narodowej w latach 2006 – 2008	63
2.3. Przesłanki przebudowy struktur organów kadrowych	71
2.4 Nowa rola organów kadrowych w świetle przebudowy systemu zarządzania	97
2.5. Wnioski	105
III MODEL PRZYGOTOWANIA I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO PERSONELU WOJSKOWEGO DO PRACY W ORGANACH KADROWYCH	107
3.1. Założenia nowego modelu	107
3.2. Model przygotowania i szkolenia personelu kadrowego	108

IV. DOSKONALENIE OFICERÓW KADROWYCH SZ RP W RAMACH KURSÓW KADROWYCH ORGANIZOWANYCH W AKADEMII OBRONY NARODOWEJ.....	116
4.1. Podstawowy kurs kadrowy w opiniach uczestników kursu	116
4.2. Podstawowy i doskonalący kurs kadrowy w opiniach uczestników kursu	129
4.3. Wnioski.....	153
ZAKOŃCZENIE.....	155
BIBLIOGRAFIA.....	157

Nie będziemy czekać do następnej kadencji Sejmu z uzawodowieniem wojska. Nie zadowala nas propozycja poprzedniego rządu, aby pełną profesjonalizację sił zbrojnych osiągnąć dopiero w roku 2012. Armia zawodowa jest potrzebna Polsce jak najszybciej, bo zmienił się charakter zagrożeń dla naszego bezpieczeństwa. Dlatego też w przyszłym roku ograniczymy pobór, a w 2009 r. zrezygnujemy z niego w całości, tak aby w kolejny rok wkroczyć z armią w pełni zawodową. Wierzymy, że ten ambitny projekt jest możliwy. Wiem, że nie ma różnicy zdań między koalicją rządzącą, lewicą i Prawem i Sprawiedliwością co do celu, jaki chcemy osiągnąć. Wszyscy, jak siedzimy na tej sali, chcemy armii, która zapewni nam w największym stopniu bezpieczeństwo. To jest ambitny zamiar. Według naszych analiz jest możliwy do osiągnięcia. Będziemy współpracować z opozycją i z panem prezydentem, aby ten zamiar się ziścił. Przewidujemy dialog, oczywiście także w ramach resortów, ale przede wszystkim dialog ze wszystkimi zainteresowanymi stronami tego politycznego sporu.

*Z expose premiera Donalda Tuska
przedstawionego w Sejmie RP w dniu 3 listopada 2007 roku*

WSTĘP

W ostatnich dwudziestu latach w Siłach Zbrojnych RP problematyka zarządzania zasobami ludzkimi (human resource management) nabrała, zarówno w teorii jak i praktyce szczególnego znaczenia. Przejawami tego zainteresowania jest między innymi wprowadzenie cywilnej kontroli nad wojskiem, uchwalenie bądź nowelizacja szeregu ustaw określających kierunki polityki i działalności kadrowej, reorganizacja struktur realizujących funkcję personalną na poszczególnych szczeblach dowodzenia poprzez dostosowanie ich do innych armii NATO (organizacja struktur P1, J1, G1, A1, N1), jak również próba wprowadzenia zagadnień z tego zakresu zarządzania do programów nauczania w szkołach wojskowych. Wzrost znaczenia problematyki zarządzania zasobami ludzkimi wynika z faktu, iż coraz bardziej powszechne wśród kadry kierowniczej resortu obrony narodowej i dowódców jest przekonanie, że kapitał ludzki w dzisiejszej armii zawodowej stanowi główny czynnik decydujący o jej mobilności, sprawności i profesjonalnym działaniu.

Sytuacja ta stawia nowe wyzwania przed zarządzaniem zasobami ludzkimi, a konkretnie zarządzaniem personelem wojskowym w Siłach Zbrojnych RP, ukierunkowanym na kreowanie i racjonalne wykorzystanie kadry zawodowej oraz pracowników wojska.

Jednym z głównych czynników sprostania nowym wymogom w tej specyficznej dziedzinie zarządzania personelem wojskowym jest ustawiczne przygotowanie i podnoszenie stopnia profesjonalizmu wszystkich osób funkcyjnych uczestniczących w procesie dowodzenia i kierowania personelem, wśród których należy wymienić dowódców, szefów instytucji, pracodawców, pracowników organów kadrowych, a także dydaktyków realizujących proces kształcenia i szkolenia w tym zakresie. Specjaliści zajmujący się szkoleniem opracowali prosty czterosegmentowy model (cykl), według którego przygotowująca szkolenie organizacja powinna: określić potrzeby szkoleniowe, wybrać odpowiedni rodzaj szkolenia (opracować plan szkolenia), korzystać z usług doświadczonych szkoleniowców (zrealizować zaplanowane szkolenie), ocenić wyniki szkolenia, by

stwierdzić jego skuteczność. W tym kontekście jego przygotowaniem powinni się zajmować profesjonaliści, a wyniki ich pracy muszą być wnikliwie badane.

Uwzględniając powyższe uwarunkowania, celem niniejszej pracy było przedstawienie modelu szkolenia organów kadrowych zgodnie z potrzebami profesjonalizacji Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

Mając na uwadze przyjęty cel pracy oraz specyfikę tematyki obszaru badań nakreślono główne problemy badawcze zamykające się w pytaniach:

1. Jak zdefiniować ilościowe i jakościowe potrzeby organów kadrowych, w celu racjonalnego i efektywnego zarządzania personelem?
2. Jak organizować system szkolenia personelu dla organów kadrowych?
3. Jakie uwarunkowania natury prawnej, organizacyjnej i dydaktycznej zapewniają efektywne funkcjonowanie systemu szkolenia organów kadrowych?

Obowiązująca od 1 lipca 2004 roku ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych w założeniach, stworzyła warunki do sprawnego wprowadzenia w życie nowej polityki kadrowej, a także sprzyjała realizowanym w siłach zbrojnych zmianom strukturalnym. Dodatkowo wprowadziła także szereg mechanizmów na tyle odmiennych od wcześniej obowiązujących, że niezbędnym stało się przyjęcie nowych wymagań jakościowych w stosunku do żołnierzy i pracowników wojska zajmujących się kadrami w Siłach Zbrojnych RP, które jednak nie zostały uznane za trwałe i długofalowe. Świadczy o tym dziesięciokrotna już nowelizacja ustawy pragmatycznej w okresie ostatnich pięciu lat jej obowiązywania. Ponadto dodatkowym elementem świadczącym o nowym podejściu do zarządzania personelem wojskowym staje się proces pełnego uzawodowienia i profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP.

Zarządzanie personelem wojskowym nie powinno się odbywać przypadkowo ani mieć charakteru akcyjności. Powinno ono stanowić system trwały, tworzący charakterystyczny cykl działań, wynikających ze strategii rozwoju zasobów ludzkich. Ponieważ tylko konsekwentna realizacja założonych celów strategicznych może zapewnić pożądane rezultaty, musi ono spełnić określone wymagania i musi

opierać się na pewnym schemacie postępowania, czyli racjonalnych i sformalizowanych procedurach.

Kształcenie (wraz z doskonaleniem) należą do najbardziej rozpowszechnionych narzędzi rozwoju zasobów ludzkich i jako takie nie powinny się odbywać przypadkowo ani mieć charakteru akcyjności. Powinny one stanowić system ustawiczny, tworzący charakterystyczny cykl działań, wynikających ze strategii rozwoju zasobów ludzkich. Ponieważ tylko systematyczne szkolenie może zapewnić pożądane rezultaty, musi ono spełnić określone wymagania i musi opierać się na pewnym schemacie postępowania, czyli racjonalnych i sformalizowanych procedurach. Specjaliści zajmujący się szkoleniem opracowali prosty czterosegmentowy model (cykl), według którego przygotowująca szkolenie organizacja powinna: określić potrzeby szkoleniowe, wybrać odpowiedni rodzaj szkolenia (opracować plan szkolenia), korzystać z usług doświadczonych szkoleniowców (zrealizować zaplanowane szkolenie), ocenić wyniki szkolenia, by stwierdzić jego skuteczność. W związku z tym jego przygotowaniem zajmują się profesjonaliści, a wyniki ich pracy są wnikliwie badane.

Niniejsza praca pozwala odpowiedzieć na wiele problemów związanych z wyzwaniem wynikającym z nowych uregulowań prawnych dotyczących służby wojskowej oraz proponuje wprowadzenie nowatorskiego rozwiązania związanego z systemem szkolenia organów kadrowych w Siłach Zbrojnych RP.

Ze względu na potrzebę usystematyzowania pojęcia „personel wojskowy” przyjęto, iż w jego skład wchodzi żołnierze zawodowi pełniący służbę wojskową oraz pracownicy wojska zatrudnieni na podstawie umowy o pracę - w jednostkach organizacyjnych podległych ministrowi obrony narodowej lub przez niego nadzorowanych

I UWARUNKOWANIA I ZŁOŻONOŚĆ ZARZĄDZANIA PERSONELEM WOJSKOWYM SIŁ ZBROJNYCH RP

1.1. Czynniki determinujące system zarządzania personelem wojskowym

Organizacja systemu zarządzania zasobami ludzkimi i dobór odpowiednich pracowników są ściśle związane z rozmiarem organizacji, zakresem zdecentralizowania działalności, rodzajem wykonywanej pracy, typem zatrudnionych pracowników i rolą, jaką się wyznacza samemu zarządzaniu ludźmi.¹

Siły Zbrojne RP są specyficzną organizacją, których nadrzędnym celem działań jest gotowość do obrony terytorium i niepodległości Polski oraz sojuszników, eliminacja zagrożeń o charakterze zbrojnym, a także przeciwdziałanie ewentualnym, niekorzystnym zmianom równowagi wojskowej w regionie. Gotowość przyjęcia z pomocą każdemu członkowi Sojuszu Północnoatlantyckiego wzmacnia potencjał odstraszenia, zapewniający bezpieczeństwo państw członkowskich i NATO jako całości. Dlatego też Siły Zbrojne RP mogą prowadzić działania w kraju jak również w różnych rejonach poza jego terytorium.

Siły Zbrojne RP jako organizacja ulegają ciągłym zmianom dostosowując swój charakter do sytuacji w świecie poprzez zmianę struktur organizacyjnych, wyposażenie w nowoczesne uzbrojenie i sprzęt wojskowy oraz zmianę systemu szkolnictwa wojskowego. Dlatego też Siły Zbrojne RP stanowią scentralizowaną i hierarchizowaną organizację o dużym stopniu złożoności, co wyróżnia ich specyfikę w zarządzaniu personelem wojskowym.

Racjonalne i skuteczne zarządzanie personelem wojskowym w Siłach Zbrojnych RP warunkują cztery fundamentalne czynniki, a mianowicie:

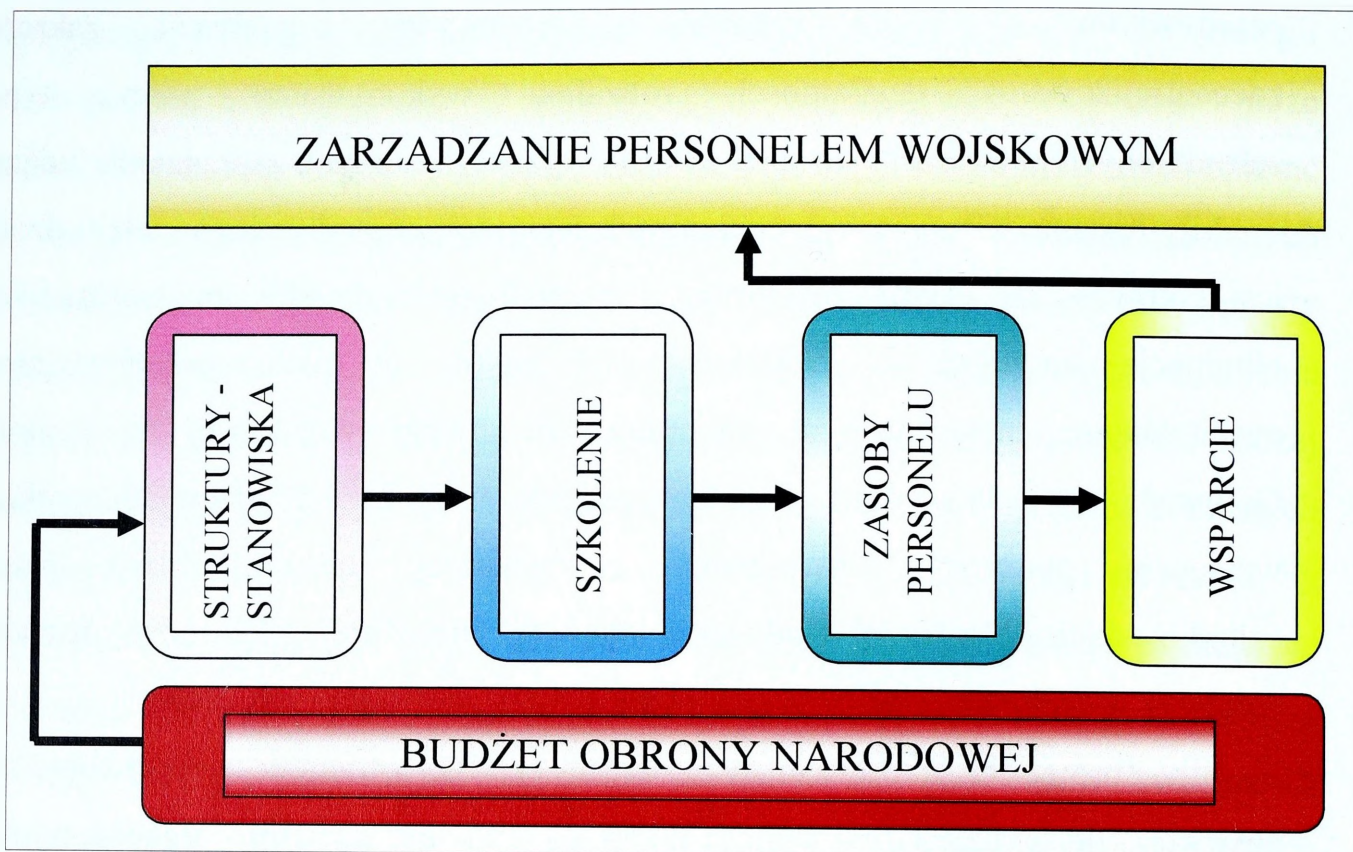
- budżet obrony narodowej,
- skład bojowy sił zbrojnych,
- zasoby personelu wojskowego,
- szkolnictwo wojskowe.

Ponadto dość istotnym w zarządzaniu personelem wojskowym jest system wsparcia, który tworzy bibliotekę baz danych o strukturach organizacyjno

¹ M. Armstrong: Zarządzanie zasobami ludzkimi, OE Kraków 2005, s. 56

etatowych, danych ewidencyjnych żołnierzy i pracowników, a także umożliwia korzystanie z nich w czasie rzeczywistym.

Wszystkie wymienione czynniki są ściśle ze sobą powiązane i każda, nawet najmniejsza nie planowana zmiana, któregoś z nich powoduje niekiedy duże zakłócenia w tym systemie.



Rys. 1 Uwarunkowania w systemie zarządzania personelem wojskowym

Pierwszym i podstawowym warunkiem mającym zasadniczy wpływ na całokształt zarządzania personelem wojskowym w siłach zbrojnych jest stabilność i bezpieczeństwo finansowe określone na obronę narodową. W dniu 25 maja 2001 roku została uchwalona ustawa o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2001 – 2006, która określiła kierunki przebudowy i modernizacji technicznej oraz finansowaniu Sił Zbrojnych RP w latach 2001 – 2006, a także źródła i wydatki budżetowe na finansowanie Sił Zbrojnych. Celem tej ustawy było zapewnienie 1,95% PKB oraz stworzenie warunków do osiągnięcia przez co najmniej 1/3 Sił Zbrojnych pełnej interoperacyjności w ramach NATO oraz standardów pozostałych państw członków tej organizacji w zakresie uzbrojenia, wyposażenia i składu bojowego

warunkującego możliwości prowadzenia działań wojskowych w każdym warunkach².

Drugim i niezbędnym warunkiem do planowania strategicznego personelu wojskowego jest określenie składu bojowego sił zbrojnych, struktury organizacyjno etatowej oraz harmonogramu realizacji wymienionych w nich przedsięwzięć. W tym celu opracowywany jest plan rozwoju sił zbrojnych na okres dziesięciu lat, który stanowi podstawę do opracowania planów zamierzeń organizacyjno dyslokacyjnych. Plany te muszą mieć zagwarantowane zabezpieczenie finansowe w corocznych budżetach resortu ministerstwa obrony narodowej. Brak takiego zabezpieczenia zakłóca bądź uniemożliwia realizację określonych przedsięwzięć, a nawet prowadzi do powstania niepowetowanych strat personelu wojskowego.

Trzecim warunkiem są posiadane zasoby personelu wojskowego oraz sterowanie ich odpływem i dopływem w taki sposób aby przygotować do objęcia stanowiska kandydata z odpowiednim doświadczeniem, kwalifikacjami i w odpowiednim czasie. Wymieniona wcześniej ustawa określiła stan Sił Zbrojnych RP, który w dniu 31 grudnia 2003 roku nie powinien przekroczyć stu pięćdziesięciu tysięcy stanowisk etatowych żołnierzy, w tym 1/2 stanowisk przeznaczonych dla żołnierzy zawodowych, z czego nie więcej niż 1/3 dla oficerów. Stan ten został osiągnięty.

Czwartym i ostatnim warunkiem jest funkcjonowanie wydolnego systemu szkolnictwa wojskowego, który w zasadniczy sposób zabezpieczy dopływ personelu wojskowego do obsady poszczególnych stanowisk służbowych w ponad tysiącu różnych specjalności wojskowych. System ten winien być dość elastyczny i szybko reagujący na wdrożenie nowego uzbrojenia i wyposażenia wojsk.

Aktualnie żaden z tych warunków nie został w pełni dotrzymany i spełniony. Kryzys finansowy, ogromna pozaplanowa liczba zmian organizacyjno etatowych w krótkim czasie, zła struktura żołnierzy w poszczególnych korpusach kadry, a także niewydolność systemu szkolnictwa wojskowego - praktycznie uniemożliwia racjonalne zarządzanie personelem wojskowym.

² Art. 3 ustawy z dnia 21 maja 2001 roku o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2001 – 2006, Dz.U.2001.76.804

1.2. Podstawy prawne zarządzania personelem wojskowym.

W obszarze określonych przez Konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. źródeł powszechnie obowiązującego prawa RP, w zakresie problematyki zarządzania personelem, należy wymienić następujące akty prawne.

W stosunku do żołnierzy zawodowych sama Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej w odniesieniu do omawianej problematyki w mniejszym lub większym zakresie wypowiada się w przeszło 20 artykułach (art. 19, art. 26, art. 85, art. 103, art. 116 i 117, art. 134 – 138, art. 146, art. 175, art. 183, art. 187, art. 198, art. 228 i 229, art. 231 oraz art. 233). W zbiorze tych norm są regulacje do bezpośredniego stosowania; chociażby art. 134 ust. 3, którym to Prezydent Rzeczypospolitej został upoważniony do mianowania Szefa Sztabu Generalnego i dowódców rodzajów Sił Zbrojnych oraz normy rozwinięte w ustawach „dziedzinowych”, np. art. 26 ust. 2 (Siły Zbrojne zachowują neutralność w sprawach politycznych oraz podlegają cywilnej i demokratycznej kontroli). Norma art. 26 ust. 2 Konstytucji ma swoje uszczegółowienie w art. 106 ust. 1 pkt 1 wojskowej ustawy pragmatycznej cyt.: W czasie pełnienia zawodowej służby wojskowej żołnierzowi zawodowemu nie wolno być członkiem partii politycznej ani stowarzyszenia, organizacji lub ruchu obywatelskiego, stawiających sobie cele polityczne oraz brać udziału w zgromadzeniach o charakterze politycznym a także prowadzić działalności politycznej. Cywilna i demokratyczna kontrola nad Siłami Zbrojnymi ma uszczegółowienie głównie w ustawie o urzędzie Ministra Obrony Narodowej.

Spośród przeszło 20 ustaw mających wpływ na przebieg służby wojskowej żołnierza zawodowego na plan pierwszy wysuwa się ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz. U. z 2008 r. Nr 141, poz. 892, Nr 206, poz. 1288 i Nr 208, poz. 1308 oraz z 2009 r. Nr 26, poz. 157 i Nr 79, poz. 669) oraz szeregu nowelizacji powołanej ustawy z dnia 11 września 2003 r., w tym ustaw:

1) z dnia 3 czerwca 2005 r. o zmianie ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych oraz ustawy o uposażeniu żołnierzy niezawodowych (Dz. U. Nr 122, poz. 1025);

2) z dnia 22 września 2006 r. o zmianie ustawy - Prawo o ustroju sądów wojskowych oraz ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz. U. Nr 191, poz. 1414);

3) z dnia 18 października 2006 r. o zmianie ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz. U. Nr 220, poz. 1602);

4) z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 176, poz. 1242);

5) z dnia 24 października 2008 r. o zmianie ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 208, poz. 1308);

6) z dnia 24 kwietnia 2009 r. o zmianie ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 79, poz. 669).

Szczególną uwagę należy zwrócić na dwie obszerne nowelizacje wymienione w pkt 4 i 6, które niezależnie od zmian w ustawie z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych zawierają samodzielne przepisy do stosowania w działalności kadrowej i zarządzaniu personelem.

Inne obowiązujące w polskim porządku prawnym ustawy, mające wpływ na zarządzanie personelem, można podzielić na dwie grupy tj. mające bezpośredni lub pośredni wpływ na tę dziedzinę.

W pierwszej grupie wymienić należy ustawy:

1) z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. z 2004 Nr 241, poz. 2416 z późn. zm.);

2) z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz. U. z 2003 r. Nr 24, poz. 199 z późn. zm.);

3) z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej (Dz. U. z 2007 r. Nr 65, poz. 437 z późn. zm.);

4) z dnia 14 grudnia 1995 r. o urzędzie Ministra Obrony Narodowej (Dz. U. z 1996 r. Nr 10, poz. 56 z późn. zm.);

- 5) z dnia 25 maja 2001 r. o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. z 2009 r. Nr 67, poz. 570);
 - 6) z dnia 17 grudnia 1998 r. o zasadach użycia lub pobytu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej poza granicami państwa (Dz. U. z 1993 r. Nr 34 poz.154 z późn. zm.);
 - 7) z dnia 27 lutego 2003 r. o utworzeniu Akademii Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte (Dz. U. Nr 60, poz. 533);
 - 8) z dnia 27 lutego 2003 r. o utworzeniu Akademii Obrony Narodowej (Dz. U. Nr 56 poz. 496);
 - 9) z dnia 27 lutego 2003 r. o utworzeniu Wojskowej Akademii Technicznej im. Jarosława Dąbrowskiego (Dz. U. Nr 60 poz. 534);
 - 10) z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164 ,poz.1365);
 - 11) z dnia 21 sierpnia 1997 r. Prawo o ustroju sądów wojskowych (Dz. U. z 2007 r. Nr 226, poz. 1676);
 - 12) z dnia 20 czerwca 1985 r. o prokuraturze (Dz. U. z 2008 r. Nr 7, poz. 39 z późn. zm.);
 - 13) z dnia 9 czerwca 2006 r. o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służbie Wywiadu Wojskowego (Dz. U. Nr 104, poz. 709);
 - 14) z dnia 24 sierpnia 2001 r. o Żandarmerii Wojskowej i wojskowych organach porządkowych (Dz. U. Nr 123, poz. 1353 z późn. zm.);
 - 15) z dnia 4 września 1997 r. o dyscyplinie wojskowej (Dz. U. z 2002 r. Nr 42, poz. 370 z późn. zm.);
 - 16) z dnia 16 października 1992 r. o orderach i odznaczeniach (Dz. U. Nr 90, poz.450 z późn. zm.);
 - 17) z dnia 29 sierpnia 2002 r. o stanie wojennym oraz o kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. Nr 156, poz. 1301).
- Do drugiej grupy zaliczyć należy w szczególności ustawy:

1) z dnia 3 października 1992 r. o przysiędze wojskowej (Dz. U. Nr 77, poz. 386);

2) z dnia 19 lutego 1993 r. o znakach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. Nr 34, poz. 154);

3) z dnia 23 września 1999 r. o zasadach pobytu wojsk obcych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz zasadach ich przemieszczania się przez to terytorium (Dz. U. Nr 93, poz. 1063);

4) z dnia 10 grudnia 1993 r. o zaopatrzeniu emerytalnym żołnierzy zawodowych oraz ich rodzin (Dz. U. z 2004 r. Nr 8, poz. 66 z późn. zm.);

5) z dnia 30 lipca 1992 r. o ustanowieniu Święta Wojska Polskiego (Dz. U. Nr 60, poz. 303);

6) z dnia 14 grudnia 1995 r. o ustanowieniu Medalu "Siły Zbrojne w Służbie Ojczyzny" (Dz. U. z 1996 r. Nr 32, poz. 140);

7) z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (Dz. U. Nr 88, poz. 553 z późn. zm.).

W ramach szeregu ratyfikowanych przez Polskę umów międzynarodowych dotyczących obronności, które oddziałują na problematykę zarządzania personelem, należy wymienić w szczególności:

1) podpisany w Warszawie dnia 28 lipca 1993 r. KONKORDAT między Stolicą Apostolską i Rzeczpospolitą Polską (Dz. U. 98. Nr 51, poz. 318);

2) sporządzoną w Szczecinie dnia 5 września 1998 r. KONWENCJĘ między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej, Rządem Królestwa Danii i Rządem Republiki Federalnej Niemiec dotyczącą Wielonarodowego Korpusu Północno-Wschodniego (Dz. U. z 2000 r. Nr 21. 259);

3) sporządzoną w Londynie dnia 19 czerwca 1951 r. UMOWĘ między Państwami-Stronami Traktatu Północnoatlantyckiego dotyczącą statusu ich sił zbrojnych (Dz. U. z 2000 r. Nr 21, poz. 257);

4) sporządzoną w Ottawie dnia 20 września 1951 r. UMOWĘ dotyczącą statusu Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego, przedstawicieli narodowych i personelu międzynarodowego (Dz. U. z 2000 r. Nr 64, poz. 736);

5) sporządzoną w Brukseli dnia 14 września 1994 r. UMOWĘ w sprawie statusu przedstawicielstw i przedstawicieli państw trzecich przy Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego (Dz. U. z 2000 r. Nr 64, poz. 738);

6) sporządzoną w Londynie dnia 19 czerwca 1951 r. UMOWĘ między Państwami-Stronami Traktatu Północnoatlantyckiego dotyczącą statusu ich sił zbrojnych (Dz. U. z 2000 r. Nr 21, poz. 257).

W odniesieniu do rozporządzeń – w tym kontekście najważniejszymi - stają się akty wykonawcze do wojskowej ustawy pragmatycznej. Na podstawie ustawy z dnia 11 września 2003 r. zostało wydanych 64 rozporządzeń, spośród których około 20 rozporządzeń dotyczy omawianej problematyki a 8 z nich ma szczególne znaczenie. Są to rozporządzenia:

1) Rady Ministrów:

a) z dnia 25 maja 2004 r. w sprawie pełnienia zawodowej służby wojskowej poza granicami państwa (Dz. U. Nr 140, poz. 1479),

b) z dnia 4 marca 2008 r. w sprawie służby wojskowej żołnierzy zawodowych wyznaczonych na stanowiska służbowe w instytucjach cywilnych (Dz. U. Nr 53, poz. 312);

2) Ministra Obrony Narodowej:

a) z dnia 24 czerwca 2008 r. w sprawie służby wojskowej kandydatów na żołnierzy zawodowych (Dz. U. Nr 112, poz. 715),

b) z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie powoływania do zawodowej służby wojskowej (Dz. U. Nr 80, poz. 477),

c) z dnia 18 grudnia 2007 r. w sprawie trybu wyznaczania żołnierzy zawodowych na stanowiska służbowe i zwalniania z tych stanowisk (Dz. U. Nr 243, poz. 1788),

d) z dnia 20 maja 2008 r. w sprawie opiniowania żołnierzy zawodowych (Dz. U. Nr 94, poz. 601),

e) z dnia 3 marca 2008 r. w sprawie udzielania pomocy żołnierzom zawodowym w związku z pobieraniem przez nich nauki oraz kierowania żołnierzy zawodowych na studia albo naukę w kraju lub za granicą (Dz. U. Nr 59, poz. 362),

f) z dnia 29 stycznia 2008 r. w sprawie zwalniania żołnierzy zawodowych z zawodowej służby wojskowej (Dz. U. Nr 23, poz. 137).

W ramach rozporządzeń wydanych do innych ustaw, z zakresu zarządzania personelem, podkreślenia wymaga wydawane (w trakcie opracowywanego problemu badawczego) na podstawie ustawy o powszechnym obowiązku obrony rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w sprawie trybu nadawania pierwszych stopni oficerskich oraz stopni oficerskich generałów (admirałów), a także stopnia wojskowego Marszałka Polski³.

Pracownicy resortu Obrony Narodowej, w odróżnieniu od żołnierzy zawodowych, nie stanowią jednej grupy zawodowej objętej wspólną pragmatyką służbową, bowiem reprezentują oni prawie wszystkie grupy zawodowe, do których mają zastosowanie przepisy powszechnie obowiązujące. Wpływ resortu na kształt merytoryczny tych aktów odbywa się tylko poprzez opiniowanie projektów i ich uzgadnianie. Natomiast w stosunku do pracowników objętych Ponadzakładowym Układem Zbiorowym Pracy dla Pracowników Wojskowych Jednostek Organizacyjnych Sfery Budżetowej resort Obrony Narodowej jest stroną Układu, stąd jego kompetencje są o wiele większe.

W odniesieniu do części cywilnej wchodzącej w skład personelu wojskowego powszechnymi aktami prawnymi regulującymi przebieg pracy wszystkich pracowników – zgodnie z układem zaproponowanym wyżej są :

– ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz. U. z 1998r. Nr 21, poz. 94; ost. zm. Dz. U. z 2007r. Nr 176, poz. 1239);

- ustawa z dnia 13 kwietnia 2007 r. o Państwowej Inspekcji Pracy (Dz. U. z 2007 r. Nr 89, poz. 589);

- ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. – Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia (Dz. U. z 2001r. Nr 106, poz. 1148; ost. zm. Dz. U. z 2007r. Nr 89, poz. 589);

³ W niniejszym opracowaniu nie wymieniono aktów prawnych dotyczących zarządzania personelem, które w myśl zapisów Konstytucji RP nie stanowią źródła powszechnie obowiązującego prawa Rzeczypospolitej Polskiej.

- ustawa z dnia 26 lipca 1991r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2000 r. Nr. 14, poz. 176 ze zm.; ost. zm. Dz. U. z 2007r. Nr 191, poz. 1367);
- ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz. U. z 2007r. Nr 11, poz.74; ost. zm. Dz. U. z 2007r. Nr 115, poz. 791);
- ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U. Nr 210, poz. 2135; ost. zm. Dz. U. z 2007 r. Nr 180, poz. 1280);
- ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (Dz. U. z 2004 r. Nr39, poz.353; ost. zm. Dz. U. z 2007r. Nr 191, poz.1369);
- ustawa z dnia 6 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674; ost. zm. Dz. U. z 2007 r. Nr 191, poz. 1369);
- ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2005r. Nr 164, poz.1365; ost. zm. Dz. U. z 2007r. Nr 176, poz.1238);
- ustawa o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa (Dz. U. z 2005 r. Nr 31, poz . 267; ost. zm. Dz. U. z 2007r. Nr 115, poz. 792);
- ustawa z dnia 30 października 2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych (Dz. U. z 2002 r. Nr 199, poz.1673; ost. zm. Dz. U. z 2007 r. Nr 115, poz. 792) ;
- ustawa z dnia 28 listopada 2003 r. o świadczeniach rodzinnych (Dz. U. z 2006r. Nr 139, poz. 992; Nr 139, poz. 992; ost. zm. Dz.U. z 2007r. Nr 200, poz. 1446).

Ponadto, uwzględniając przyjęty podział pracowników na rodzaj gospodarki finansowej podmiotów zatrudniających pracowników wojska, do podstawowych aktów prawnych, które mają do nich zastosowanie zalicza się:

A. w stosunku do pracowników zatrudnionych w jednostkach budżetowych :

1. Ponadzakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników Wojskowych Jednostek Organizacyjnych Sfery Budżetowej z dnia 8.06.1998 r. Dokument – ze względu na wielkość i zakres oddziaływania na zasoby pracownicze resortu ON - wymienia się na pierwszym miejscu;

2. Ustawy :

a) z dnia 18 grudnia 1999r. o służbie cywilnej (Dz. U. z dnia 31 maja 1999r.),

b) z dnia 16 września 1982 o pracownikach urzędów państwowych (Dz. U. z 2007r. Nr 86 , poz. 953)

3. Rozporządzenia :

a) z dnia 28 września w sprawie sposobu przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej (Dz. U. z dnia 1 października 1999r.)

b) z dnia 29 października 1999 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej (Dz. U. z dnia 30 października 1999r. ze zmianami),

c) z dnia 22 marca 2000 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej (Dz. U. z dnia 31 marca 2000r.).

d) z dnia 28 maja 1996 r. w sprawie zakresu prowadzenia przez pracodawców dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz sposobu prowadzenia akt osobowych pracownika (Dz. U. Nr 62 poz.286 z dnia 28 maja 1996r. z dalszymi zmianami).

B. w stosunku do pracowników zatrudnionych w jednostkach pozabudżetowych :

1. Ustawy :

a) z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 249, poz. 2104 z późn. zm.).

C. w stosunku do pracowników zatrudnionych w innych jednostkach organizacyjnych

1. Ustawy :

a) z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej (Dz. U. z 2007 r. Nr 14, poz. 89 z późn. zm.),

b) z dnia 25 lipca 1985 r. o jednostkach badawczo – rozwojowych (Dz. U. z 2008 r. Nr 159, poz. 993 z późn. zm.),

c) z 22 czerwca 1995 r. o zakwaterowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. z 2005r. Nr 41, poz. 398 z późn. zm.),

d) z dnia 30 maja 1996 r. o gospodarowaniu niektórymi składnikami mienia Skarbu Państwa oraz o Agencji Mienia Wojskowego (Dz. U. z 2004 r. Nr 163, poz. 1711 z późn. zm.),

e) z dnia 01 października 1999r. o wspieraniu restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP (Dz. U. z 2000r. Nr 83, poz. 932 z późn. zm.);

f) z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2005 r. Nr 164, poz. 1365 z późn. zm.),

g) z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. z 2001 r. Nr 13, poz. 123 z późn. zm.) ,

h) z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 z późn. zm.),

i) z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674 z późn. zm.),

j) z dnia 20 czerwca 1985 r. o prokuraturze (Dz. U. z 2008r. Nr 7, poz.39)

k) z dnia 18 grudnia 1998 r. o pracownikach sądów i prokuratury (Dz. U. z 2001 r. Nr 162, poz. 1125 z późn. zm.)

Do wszystkich wymienionych ustaw są wydane przedmiotowe rozporządzenia, w tym rozporządzenia w sprawie zasad wynagradzania pracowników zatrudnionych w danej branży i grupie zawodowej, mające istotny wpływ na system zarządzania personelem cywilnym w resorcie Obrony Narodowej.

1.3. Stan i charakterystyka oraz specyfika osobowo - zawodowa personelu wojskowego

Przebudowa i modernizacja techniczna Sił Zbrojnych RP w latach 2001 – 2006, określenie nowych kierunków polityki kadrowej, systematyczne podnoszenie wskaźnika uzawodowienia oraz wprowadzenie ustawą z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, nowego korpusu kadry zawodowej – szeregowych zawodowych, wymagało dokonania korekt w określeniu i uszczegółowieniu stanów osobowych. Zatem Rada Ministrów działając na podstawie art. 4 ust. 4 ustawy z dnia 11 września 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych ustaliła liczbę stanowisk służbowych w poszczególnych korpusach kadry zawodowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej:⁴

- w korpusie oficerów zawodowych – 27500 stanowisk służbowych;
- w korpusie podoficerów zawodowych – 46650 stanowisk służbowych;
- w korpusie szeregowych zawodowych – 17000 stanowisk służbowych.

Osiągnięcie liczby stanowisk służbowych w poszczególnych korpusach kadry zawodowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej powinno następować stopniowo do dnia 31 grudnia 2008 roku i stanowić bazę wyjściową do rozpoczęcia pełnego uzawodowienia SZ RP.

Postępująca dynamika rozwoju Sił Zbrojnych RP, zwłaszcza w kontekście przygotowywanego Programu Rozwoju Sił Zbrojnych na lata 2009 – 2018 oraz przyjęcia przez Sejm 24 kwietnia szerokiej nowelizacji ustawy o służbie żołnierzy zawodowych (Dz. U. z 2009 r. Nr 79, poz. 669) a także możliwości finansowe resortu Obrony Narodowej spowodowały przede wszystkim potrzebę wypracowania nowych założeń ich funkcjonowania w najbliższej przyszłości. Sprowadzają się one do :

- opracowania nowego – do znowelizowanej ustawy - projektu rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie określenia liczby stanowisk w poszczególnych

⁴ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 grudnia 2003 roku w sprawie określenia liczby stanowisk służbowych w poszczególnych korpusach kadry zawodowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U.2003.217.2128

korpusach kadry zawodowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, zakładającego:

- w korpusie oficerów zawodowych – do 23500 stanowisk służbowych;
- w korpusie podoficerów zawodowych – do 44000 stanowisk służbowych;
- w korpusie szeregowych zawodowych – do 48000 stanowisk służbowych.

- przyspieszenia osiągnięcia w 2013 roku docelowej struktury kadry zawodowej poprzez przebudowę struktury stanowisk w poszczególnych korpusach kadry;

- osiągnięcia na koniec 2009 i 2010 stanu ewidencyjnego Sił Zbrojnych na poziomie 100000 (97500 żołnierzy zawodowych i 2500 kandydatów na żołnierzy zawodowych).

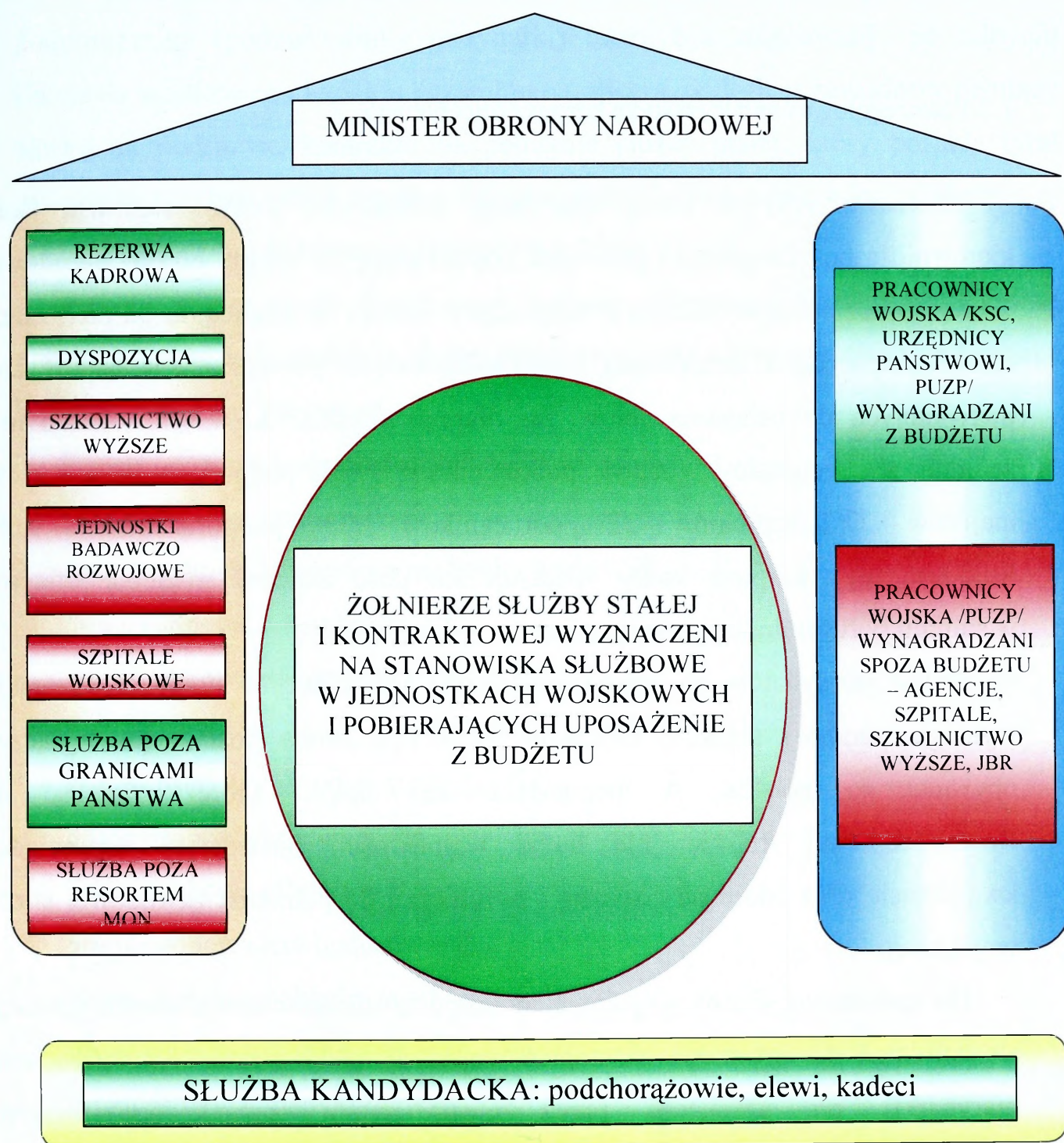
Zadania Sił Zbrojnych RP, w tym mobilność żołnierzy zawodowych, zwolnienie żołnierzy zasadniczej służby wojskowej do rezerwy, trudy służby wojskowej, konkurencyjność rynku pracy powodują, że odpływ personelu wojskowego nie równoważy dopływu, co w konsekwencji prowadzi do znacznych braków w obsadzie wymienionych stanowisk. W rzeczywistości aktualnie liczba żołnierzy jest znacznie mniejsza od liczby stanowisk dla nich przeznaczonych.

Zgodnie z programem przebudowy i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP oraz posiadanymi środkami budżetowymi w resorcie obrony narodowej stan personelu cywilnego określono liczbie 51000 pracowników wojska.

Reasumując, stan personelu wojskowego w Siłach Zbrojnych RP wynosi około stu pięćdziesięciu tysięcy i powoduje złożoność procesu w zarządzaniu przez poszczególne organy kadrowe. Personel wojskowy ze względu na źródło finansowania dzieli się na dwie zasadnicze grupy:

- personel finansowany z budżetu resortu obrony narodowej,
- personel finansowany z budżetów poszczególnych uczelni wojskowych, jednostek badawczo rozwojowych, szpitali wojskowych oraz innych jednostek organizacyjnych posiadających odrębny budżet, co stanowi około 15 – 20% ogółu personelu wojskowego.

Szczegółowy podział zasobów personelu wojskowego ze względu na źródło finansowania przedstawia rysunek 2.



Rys. 2 Zasoby personelu wojskowego

Ze względu na formę służby bądź stan zatrudnienia, personel wojskowy dzieli się na żołnierzy zawodowych oraz pracowników wojska. Żołnierze zawodowi stanowią kadrę zawodową Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, która dzieli się

na korpus oficerów zawodowych, korpus podoficerów zawodowych i korpus szeregowych zawodowych. Aktualnie pełni służbę około 85 000 żołnierzy, w tym: oficerów – 26%, podoficerów – 48% i szeregowych – 26%.

1.3.1 Szczegółowa charakterystyka korpusu oficerskiego

Kluczową rolę w armii odgrywają oficerowie, którzy stanowią kadre kierowniczą poszczególnych jednostek organizacyjnych resortu obrony narodowej. To oni reprezentują wymienione instytucje w kraju i za granicą, to od nich zależy skuteczność i jakość zarządzania – przywództwa oraz powodzenie w inspirowaniu podwładnych do osiągania celów. Są filarami sukcesu lub klęski. Wśród nich znajduje się: generałów – 0,6%, pułkowników – 6%, podpułkowników – 16%, majorów – 23%, kapitanów – 32%, poruczników – 13% i podporuczników – 9,6%. Struktura tego korpusu kadry wskazuje na dość znaczny niedobór oficerów w stopniu porucznika i podporucznika.

Dobór kandydatów do zawodowej służby wojskowej w korpusie oficerskim wymaga starannej selekcji. Oficerem może być osoba posiadająca wyłącznie obywatelstwo polskie, o nieposzlakowanej opinii, której wierność dla Rzeczypospolitej Polskiej nie budzi wątpliwości, posiadająca odpowiednie kwalifikacje oraz zdolność fizyczną i psychiczną do pełnienia zawodowej służby wojskowej.

Do zawodowej służby wojskowej w korpusie oficerów zawodowych powołuje się żołnierza mianowanego na stopień wojskowy podporucznika (podporucznika marynarki) po uzyskaniu przez niego tytułu zawodowego magistra (równorzędnego), ukończeniu szkolenia wojskowego i zdaniu egzaminu na oficera. Ponadto może być powołany oficer rezerwy posiadający tytuł zawodowy magistra (równorzędny) i stopień wojskowy równy lub bezpośrednio niższy od stopnia etatowego stanowiska służbowego, na jakie ma być wyznaczony po powołaniu do służby. Warunkiem mianowania na stopień wojskowy podporucznika (podporucznika marynarki) jest posiadanie tytułu zawodowego magistra

(równorzędnego) i odbycie szkolenia wojskowego oraz zdanie egzaminu na oficera.⁵

Jeżeli przemawiają za tym potrzeby Sił Zbrojnych, na stopień wojskowy podporucznika (podporucznika marynarki) może być mianowany, po odbyciu szkolenia wojskowego i zdaniu egzaminu na oficera, podoficer zawodowy pełniący służbę na podstawie kontraktu na pełnienie służby stałej, który posiada tytuł zawodowy magistra (równorzędny) i bardzo dobrą ogólną ocenę w opinii służbowej oraz nie ukończył trzydziestego piątego roku życia.

Oficera zalicza się do określonego korpusu osobowego oraz grupy osobowej przy powołaniu do zawodowej służby wojskowej. Aktualnie występują następujące korpusy oraz grupy osobowe:

korpus osobowy wojsk lądowych – 20:

- grupa osobowa sztabowa – A,
- grupa osobowa pancerno-zmechanizowana – B,
- grupa osobowa aeromobilna – C,
- grupa osobowa raketowa i artylerii – D;

korpus osobowy sił powietrznych – 22:

- grupa osobowa sztabowa – A,
- grupa osobowa pilotów – B,
- grupa osobowa nawigatorów – C,
- grupa osobowa pokładowa – D,
- grupa osobowa ruchu lotniczego – E,
- grupa osobowa meteorologiczna – F,
- grupa osobowa radiotechniczna – G,
- grupa osobowa ubezpieczenia lotów – H,
- grupa osobowa eksploatacji bezpilotowych aparatów latających i wskazywania celów – I,
- grupa osobowa inżynieryjno-lotnicza – J;

⁵ Art. 10 pkt. 1 Ustawy z dnia 11 września 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, Dz.U.2003.179.1750

korpus osobowy marynarki wojennej – 24:

- grupa osobowa sztabowa – A,
- grupa osobowa pokładowa – B,
- grupa osobowa uzbrojenia, broni podwodnej i hydroakustyki – C,
- grupa osobowa nawigacyjna i hydrograficzna – D,
- grupa osobowa ratownictwa morskiego – E,
- grupa osobowa działań nurkowych – F,
- grupa osobowa techniczna – T;

korpus osobowy wojsk specjalnych – 26:

- grupa osobowa sztabowa – A,
- grupa osobowa lądowych działań specjalnych – B,
- grupa osobowa morskich działań specjalnych – C,
- grupa osobowa wsparcia i zabezpieczenia działań specjalnych – D;

korpus osobowy łączności i informatyki – 28:

- grupa osobowa sztabowa – A,
- grupa osobowa eksploatacji systemów łączności – B,
- grupa osobowa projektowo-programowa informatyki – C,
- grupa osobowa eksploatacji systemów informatycznych – D,
- grupa osobowa techniczna – T;

korpus osobowy rozpoznania i walki elektronicznej – 30:

- a) grupa osobowa rozpoznania ogólnego – A,
- b) grupa osobowa rozpoznania i zakłóceń elektronicznych – B,
- c) grupa osobowa geograficzna – C,
- d) grupa osobowa techniczna – T;

korpus osobowy przeciwlotniczy – 32:

- grupa osobowa artylerii przeciwlotniczej – A,

grupa osobowa przeciwlotniczych zestawów raketowych – B,
grupa osobowa techniczna – T;

korpus osobowy inżynierii wojskowej – 34:

grupa osobowa saperska – A,
grupa osobowa przeprawowa – B,
grupa osobowa drogowo-mostowa – C,
grupa osobowa techniczna – T;

korpus osobowy obrony przed bronią masowego rażenia – 36:

grupa osobowa rozpoznania i likwidacji skażeń – A,
grupa osobowa techniczna – T;

korpus osobowy logistyki – 38:

grupa osobowa ogólnologistyczna – A,
grupa osobowa materiałowa – B,
grupa osobowa transportu i ruchu wojsk – C,
grupa osobowa infrastruktury – D,
grupa osobowa techniczna – T;

korpus osobowy medyczny – 40:

grupa osobowa lekarzy – A,
grupa osobowa lekarzy dentyków – B,
grupa osobowa weterynarii – C,
grupa osobowa farmaceutów – D,
grupa osobowa psychologów – E,
grupa osobowa fizykobiochemików – F,
grupa osobowa pielęgniarstwa – G,
grupa osobowa ratownictwa medycznego – H,
grupa osobowa organizacyjno-techniczna – I;

korpus osobowy wywiadu i kontrwywiadu wojskowego – 42:

grupa osobowa wywiadu wojskowego – A,

grupa osobowa kontrwywiadu wojskowego – B,

korpus osobowy żandarmerii wojskowej – 44:

grupa osobowa dochodzeniowo-śledcza – A,

grupa osobowa prewencji – B,

grupa osobowa operacyjno-rozpoznawcza – C,

grupa osobowa administracyjno-logistyczno-techniczna – D;

korpus osobowy sprawiedliwości i obsługi prawnej – 46:

grupa osobowa sądownictwa – A,

grupa osobowa prokuratorska – B,

grupa osobowa obsługi prawnej – C;

korpus osobowy duszpasterstwa – 48:

grupa osobowa teologiczna – A;

korpus osobowy finansowy – 50:

grupa osobowa ekonomiczno-finansowa – A;

korpus osobowy wychowawczy – 52:

grupa osobowa ogólnowychowawcza – A,

grupa osobowa kulturalno-oświatowa – B,

grupa osobowa psychologii wychowania – C,

grupa osobowa orkiestr i zespołów estradowych – D;

korpus osobowy ogólny – 54:

grupa osobowa zarządzania – A,

grupa osobowa kadrowa – B,

grupa osobowa administracji wojskowej – C,

grupa osobowa ochrony informacji niejawnych – D,
grupa osobowa prasowa – E,
grupa osobowa kultury fizycznej – F,
grupa osobowa ochrony przeciwpożarowej – G.

Korpusy osobowe kadry zawodowej podzielone są na grupy osobowe oraz oznaczone odpowiednimi cechami. Na przykład: korpus osobowy medyczny – grupa osobowa lekarzy – oznaczenie 40A,

Oficer może być przeniesiony do innego korpusu osobowego lub do innej grupy osobowej przez organ właściwy do wyznaczenia go na stanowisko służbowe decyzją o wyznaczeniu na stanowisko służbowe. Przeniesienie żołnierza zawodowego do innego korpusu osobowego lub innej grupy osobowej może odbyć się po zasięgnięciu opinii gestorów korpusów osobowych (grup osobowych), w którym żołnierz ten aktualnie pełni służbę i do którego ma być przeniesiony. Wyżej wymienionych przepisów nie stosuje się do żołnierzy zawodowych pełniących zawodową służbę wojskową na stanowiskach służbowych aplikantów, asesorów i sędziów sądów wojskowych oraz aplikantów, asesorów i prokuratorów wojskowych jednostek organizacyjnych prokuratury.

Oficer pełni zawodową służbę wojskową na stanowisku służbowym w jednostce wojskowej, w rezerwie kadrowej lub w dyspozycji. Dopuszcza się również możliwość pełnia zawodowej służby wojskowej poza siłami zbrojnymi.

Oficera wyznacza się na stanowisko służbowe, w drodze decyzji, stosownie do potrzeb Sił Zbrojnych, w zależności od wymaganych kwalifikacji zawodowych określonych w karcie opisu stanowiska służbowego oraz od posiadanej opinii służbowej, a oficera pełniącego zawodową służbę wojskową na podstawie kontraktu na pełnienie służby stałej w zależności od ustalonej dla niego indywidualnej prognozy przebiegu służby. Określenie indywidualnej prognozy przebiegu służby oficera odbywa się w oparciu o modele przebiegu służby. Modele przebiegu służby w poszczególnych korpusach osobowych opracowują i uaktualniają gestorzy korpusów osobowych.

Minimalne wymagania w zakresie wykształcenia do wyznaczenia na pierwsze stanowisko służbowe w korpusie oficerów są następujące:

a) od stopnia etatowego podporucznika (podporucznika marynarki) - posiadanie tytułu zawodowego magistra (równorzędnego),

b) od stopnia etatowego majora (komandora podporucznika) - ukończenie studiów podyplomowych w uczelni wojskowej,

c) od stopnia etatowego generała brygady (kontradmirala) - ukończenie podyplomowych studiów polityki obronnej.

Wyznaczenie na stanowisko służbowe jest uzależnione od ukończenia studiów, kursu, szkolenia, stażu lub specjalizacji, w zależności od wymaganych kwalifikacji określonych w karcie opisu stanowiska służbowego. Do celów określonych wyżej, na równi ze świadectwem lub dyplomem szkoły wojskowej są traktowane świadectwa lub dyplomy zagranicznych i krajowych szkół, uczelni i kursów na kierunkach zgodnych z kartą opisu stanowiska służbowego.

Wyznaczenie oficera zawodowego na wyższe stanowisko może nastąpić w zależności od wolnych stanowisk służbowych, a także od ogólnej oceny bardzo dobrej lub dobrej w opinii służbowej. Okres zajmowania stanowiska służbowego, o tym samym stopniu etatowym wynosi co najmniej trzy lata. Jeżeli przemawiają za tym potrzeby Sił Zbrojnych okres ten może być krótszy, nie mniej jednak niż osiemnaście miesięcy. W przypadku uzyskania przez oficera zawodowego pełniącego zawodową służbę wojskową w opinii służbowej ogólnej oceny dostatecznej wyznacza się go na to samo lub inne równorzędne stanowisko służbowe lub może być on zwolniony z zawodowej służby wojskowej.

Organami właściwymi do wyznaczania na stanowiska oficerskie i zwalniania z tych stanowisk żołnierzy zawodowych są:

1) Minister Obrony Narodowej - w odniesieniu do stanowisk służbowych o stopniach etatowych od stopnia majora (komandora podporucznika) do stopnia generała (admirala) oraz na które wyznacza na podstawie przepisów odrębnych ustaw;

2) Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, dowódca rodzaju Sił Zbrojnych, Dowódca Operacyjny Sił Zbrojnych, Szef Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych,

Komendant Główny Żandarmerii Wojskowej i Dowódca Garnizonu Warszawa - w odniesieniu do stanowisk służbowych do stopnia etatowego kapitana (kapitana marynarki) włącznie;

3) dyrektor departamentu Ministerstwa Obrony Narodowej właściwego do spraw kadr - w odniesieniu do stanowisk służbowych do stopnia etatowego kapitana (kapitana marynarki) włącznie w pozostałych, niewymienionych w pkt 1-2, jednostkach organizacyjnych.

Podstawą systemu zarządzania korpusem oficerskim jest ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, która została znowelizowana z dniem 1 stycznia 2007 roku i spowodowała istotne przewartościowania w obszarze sprawowanych dotychczas kompetencji kadrowych przez poszczególne organy wojskowe. Myślą przewodnią przeprowadzonych zmian było wdrożenie nowego podziału uprawnień kompetencyjnych poprzez centralizowanie kompetencji w obszarze wyznaczeń oficerów na poszczególne stanowiska służbowe i powołań oraz zdecentralizowanie zwolnień oficerów w trybie obligatoryjnym, które miało zapewnić skuteczne planowanie oraz realizację odpływów i dopływów kadr do Sił Zbrojnych, zgodnie z ich jakościowymi i ilościowymi potrzebami.

Jedynym organem powołującym do zawodowej służby wojskowej stał się Minister Obrony Narodowej, który jednocześnie otrzymał uprawnienia w obszarze zwalniania z zawodowej służby wojskowej wszystkich oficerów w trybie fakultatywnym.

Zapisy nowej ustawy wprowadziły na szczeblu „centralnym”, kompetencje do wyznaczania na stanowiska służbowe o stopniach etatowych oficerów starszych w całych Siłach Zbrojnych oraz na pozostałe stanowiska służbowe w komórkach organizacyjnych MON i jednostkach podległych Ministrowi Obrony Narodowej.

Przeniesienie kompetencji na centralny szczebel dowodzenia w zakresie wyznaczania na stanowiska służbowe oficerów starszych nałożyło na Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, dowódców rodzajów Sił Zbrojnych, Dowódcę Operacyjnego Sił Zbrojnych, Szefa Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, Komendanta Głównego Żandarmerii Wojskowej i Dowódcę Garnizonu Warszawa

obowiązek realizowania wyłącznie polityki kadrowej określonej przez Ministra Obrony Narodowej oraz uczyniło ich odpowiedzialnymi za ukompletowanie podległych jednostek wojskowych w odniesieniu do stanowisk służbowych przewidzianych dla oficerów młodszych, poprzez między innymi autonomiczność decyzji dotyczących doboru kadry, posiadającej odpowiednie i pożądane doświadczenie oraz kwalifikacje do objęcia stanowisk służbowych. Natomiast dowódcy Okręgu Wojskowego, Korpusu, komendanci AW - kompetencji tych zostali pozbawieni.

Wprowadzony w Siłach Zbrojnych z dniem 1 lipca 2004 roku nowy system zarządzania polegający na oddaniu dowódcom uprawnień kompetencyjnych w zakresie prognozowania służby podległych oficerów do stopnia podpułkownika i ich wyznaczeń na stanowiska służbowe oraz skupienie powoływania i zwolnień w jednym organie wojskowym nie sprawdził się w praktyce, w wyniku czego nastąpiła wspomniana nowelizacja ustawy pragmatycznej.

Posiadane kompetencje kadrowe	Powołanie do zawodowej służby wojskowej	Wyznaczanie i zwalnianie ze stanowisk	Zwalnianie z zawodowej służby wojskowej	
			Z mocy prawa	W pozostałych przypadkach
Minister Obrony Narodowej		Oficerowie starsi		
Dyrektor departamentu Ministerstwa Obrony Narodowej właściwego do spraw kadr		Oficerowie młodszy	Okolo 3% zwalnianych	
Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, dowódca rodzaju Sił Zbrojnych, Dowódca Operacyjny Sił Zbrojnych, Szef Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, Komendant Główny Żandarmerii Wojskowej i Dowódca Garnizonu Warszawa		Oficerowie młodszy		
Dowódca okręgu wojskowego, dowódca korpusu i komendant wojskowej uczelni akademickiej				
Dowódca dywizji, flotylli, brygady, pułku oraz dowódca zajmujący stanowisko służbowe zaszeręgowane do stopnia etatowego co najmniej pułkownika (komandora)				

Rys. 3. Zarządzanie korpusem oficerskim

Zatem wprowadzone w Siłach Zbrojnych zmiany zmierzają w kierunku centralizacji zarządzania korpusem oficerskim w okresie profesjonalizacji, co wymaga przygotowania odpowiednich specjalistów.

1.3.2. Szczegółowa charakterystyka korpusu podoficerskiego

Korpus podoficerów zawodowych stanowi ponad połowę stanu osobowego żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych. Od 1 lipca 2004 roku rola podoficerów znacznie się zmieniła. Do korpusu tego włączono korpus chorążych, co spowodowało wzrost rangi podoficera w życiu wojskowym. To oni są teraz bezpośrednimi dowódcami i wychowawcami podporządkowanych im żołnierzy. To oni przede wszystkim bezpośrednio szkolą żołnierzy oraz są dowódcami drużyn, zespołów i załóg. Podoficerowie w siłach zbrojnych spełniają bardzo ważne funkcje do których należy zaliczyć:

- bezpośrednio dowodzą, szkolą i wychowują podległych żołnierzy czynnej służby wojskowej na szczeblu grupy, załogi, sekcji, urzędnika i drużyny (równorzędnym),
- stanowią o merytorycznej i metodycznej jakości szkolenia na szczeblu plutonu (równorzędnym),
- odpowiadają za praktyczną realizację zadań w obszarze logistycznym, pełniąc odpowiedzialne stanowiska od magazyniera (stanowiska techniczne do szefa służby),
- realizują zadania w dowództwach i sztabach od szczebla batalionu do komórki organizacyjnej urzędu MON, na stanowiskach nie wymagających doświadczenia dowódczego i nie obwarowanych potrzebą posiadania wyższego wykształcenia,
- odpowiadają w pełnym zakresie za organizację i przebieg procesu przygotowania kadr podoficerskich w szkołach podoficerskich,
- mogą czasowo zastępować oficerów na stanowiskach oficera młodszego o ile nie wiąże się to z przełożeniem nad oficerami.

Stanowiska służbowe przypisane dla korpusu podoficerów obejmują osiem stopni wojskowych: kapral, starszy kapral, plutonowy, sierżant, starszy sierżant, młodszy chorąży, chorąży i starszy chorąży. W ramach tych stanowisk wyodrębnia się cztery grupy stanowisk. Grupa pierwsza - stanowiska szczebla pododdziału - obejmują wszystkie stanowiska podoficerskie w ramach etatu kompanii, począwszy od najniższego stanowiska etatowego kaprala do starszego sierżanta włącznie tj. od stanowiska dowódcy zespołu (obsługi) do szefa pododdziału, który jednocześnie pełni funkcję pomocnika do spraw podoficerów. Są to stanowiska ściśle związane z dowodzeniem, szkoleniem i wychowaniem żołnierzy oraz obsługą uzbrojenia i sprzętu wojskowego. Wyodrębnienie dwóch stopni etatowych stanowisk na szczeblu dowodzenia drużyną (kapral i starszy kapral) oraz pomocnika dowódcy plutonu (plutonowy i sierżant) jest wyrazem dbałości o precyzyjniejszą organizację struktur na najniższych szczeblach dowodzenia oraz utrzymania wysokiego poziomu dowodzenia, szkolenia i wychowania. Zróżnicowanie stopni na szczeblu drużyny wynika z roli i zakresu wykonywanych zadań przez podoficerów na tych stanowiskach oraz z potrzeby wydłużenia czasu ich służby z uwagi na potrzebę zdobycia większych doświadczeń zawodowych na najniższych stanowiskach służbowych. Wyodrębnienie dwóch stopni stanowiska pomocnika dowódcy plutonu wynika ze zróżnicowanych zakresów zadań wykonywanych przez plutony oraz z potrzeby zachowania większej stabilności kadrowej na tym szczeblu dowodzenia i utrzymania wysokiego poziomu instruktorsko-metodycznego.

Grupa druga - stanowiska w szkolnictwie - obejmują wszystkie stanowiska służbowe wchodzące w skład etatu szkoły podoficerskiej. Są to stanowiska o stopniu etatowym sierżanta, starszego sierżanta, młodsze chorążego, chorążego i starszego chorążego. Związane są one ściśle z realizacją procesu dowodzenia oraz szkolenia i wychowania, Są to stanowiska: niezbędne w realizacji procesu szkolenia (dowódca drużyny-instruktor, dowódca grupy szkoleniowej), a najwyższym stanowiskiem służbowym w szkole podoficerskiej jest stanowisko komendanta szkoły o stopniu etatowym starszego chorążego.

Grupa trzecia - stanowiska sztabowe - obejmują stanowiska usytuowane w sztabach i dowództwach od szczebla batalionu do rodzaju sił zbrojnych oraz w instytucjach MON. Z uwagi na wymagane wysokie kwalifikacje i doświadczenia zawodowe są to stanowiska o stopniach etatowych: sierżanta, starszego sierżanta, młodszego chorążego, chorążego i starszego chorążego. W obszarze tym wyodrębnia się także stanowiska pomocników dowódców ds. podoficerów usytuowane w dowództwach szczebli: batalionu, pułku, brygady-dywizji i korpusu okręgu wojskowego. Są to stanowiska o stopniach etatowych młodszego chorążego, chorążego i starszego chorążego.

Grupa czwarta - pozostałe stanowiska - specyficzne z uwagi na rodzaj i charakter przypisanych im zadań oraz nie wymagające doświadczeń dowódczo-instruktorskich szczebla pododdziału. W obszarze tych stanowisk wyodrębnia się wszystkie stopnie etatowe stanowisk przewidzianych dla podoficerów tj. od stopnia etatowego kaprała do starszego chorążego.

W grupie stanowisk podoficerskich utrzymuje się podział na korpusy osobowe, grupy osobowe i specjalności wojskowe, których aktualnie występuje w siłach zbrojnych ponad tysiąc. Również w tym korpusie kadry występują niewłaściwe proporcje liczebne w poszczególnych stopniach wojskowych.

Do zawodowej służby wojskowej w korpusie podoficerów zawodowych powołuje się żołnierza mianowanego na stopień wojskowy kaprała (mata), posiadającego świadectwo dojrzałości, po ukończeniu przez niego nauki w szkole podoficerskiej. Ponadto może być powołany podoficer rezerwy posiadający świadectwo dojrzałości i stopień wojskowy równy lub bezpośrednio niższy od stopnia etatowego stanowiska służbowego, na jakie ma być wyznaczony po powołaniu do służby.

Na pierwszy stopień wojskowy w korpusie podoficerów - kaprała (mata) mianuje się żołnierza spełniającego wyżej wymienione warunki w związku

z powołaniem do zawodowej służby wojskowej. Jeżeli przemawiają za tym potrzeby Sił Zbrojnych, na stopień wojskowy kaprała (mata) może być mianowany, po zdaniu egzaminu na podoficera, szeregowy zawodowy, który posiada świadectwo dojrzałości i bardzo dobrą ogólną ocenę w opinii służbowej.

Minimalnym wymaganiem w zakresie wykształcenia do wyznaczenia na pierwsze stanowisko służbowe w korpusie podoficerów zawodowych jest posiadanie świadectwa dojrzałości.

Organami właściwymi do wyznaczania na stanowiska służbowe i zwalniania z tych stanowisk podoficerów zawodowych są:

- dowódca okręgu wojskowego, dowódca korpusu i komendant wojskowej uczelni akademickiej - w odniesieniu do stanowisk służbowych do stopnia etatowego starszego chorążego sztabowego (starszego chorążego sztabowego marynarki) włącznie w podległych jednostkach wojskowych;
- dowódca dywizji, flotyli, brygady, pułku oraz dowódca zajmujący stanowisko służbowe zaszeregowane do stopnia etatowego co najmniej pułkownika (komandora) - w odniesieniu do stanowisk służbowych do stopnia etatowego starszego sierżanta (starszego bosmana) włącznie w podległej jednostce wojskowej;

Aktualne kompetencje kadrowe w zakresie zarządzania korpusem podoficerskim w podstawowych obszarach przedstawia tabela.

Posiadane kompetencje kadrowe	Powołanie do zawodowej służby wojskowej	Wyznaczanie i zwalnianie ze stanowisk	Zwalnianie z zawodowej służby wojskowej	
			Z mocy prawa	W pozostałych przypadkach
Minister Obrony Narodowej				
Dyrektor departamentu Ministerstwa Obrony Narodowej właściwego do spraw kadr				
Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, dowódca rodzaju Sił Zbrojnych, Dowódca Operacyjny Sił Zbrojnych, Szef Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, Komendant Główny Żandarmerii Wojskowej i Dowódca Garnizonu Warszawa				

Dowódca okręgu wojskowego, dowódca korpusu i komendant wojskowej uczelni akademickiej		do stopnia etatowego starszego chorążego sztabowego		
Dowódca dywizji, flotylli, brygady, pułku oraz dowódca zajmujący stanowisko służbowe zaszeregowane do stopnia etatowego co najmniej pułkownika (komandora)		do stopnia etatowego starszego sierżanta		

Rys. 4. Zarządzanie korpusem podoficerskim

Obecny system zarządzania polega na oddaniu dowódcom uprawnień kompetencyjnych w zakresie prognozowania służby podległych podoficerów i ich wyznaczeń na stanowiska służbowe oraz skupienie powoływania i zwolnień w jednym organie wojskowym na szczeblu centralnym. Zatem w tym korpusie stwierdza się decentralizację zarządzania.

1.3.3. Szczegółowa charakterystyka korpusu szeregowych zawodowych

Korpus szeregowych zawodowych przeznaczony jest do obsadzenia stanowisk wymagających szczególnych kwalifikacji, mających znaczący wpływ na funkcjonowanie jednostek wojskowych, zwłaszcza o wysokim stopniu gotowości bojowej. Stanowiska służbowe przypisane dla tego korpusu obejmują stopień etatowy starszego szeregowego. Służba na tych stanowiskach pełniona jest w ramach kontraktu terminowego lub kontraktu na służbę stałą. Kandydatów do służby pozyskuje się spośród absolwentów szkół młodszych specjalistów po odbyciu zasadniczej służby wojskowej pełnionej nadterminowo, a także żołnierzy rezerwy. Przebieg służby wojskowej szeregowego zawodowego precyzują ogólne zasady polityki kadrowej, których szczegóły zostały przedstawione poniżej.

Do zawodowej służby wojskowej w korpusie szeregowych zawodowych może być powołany żołnierz rezerwy, który ukończył co najmniej gimnazjum i posiada przygotowanie zawodowe oraz odbył w pełnym wymiarze zasadniczą służbę

wojskową lub żołnierz nadterminowej zasadniczej służby wojskowej i zasadniczej służby wojskowej, który ukończył co najmniej gimnazjum i posiada przygotowanie zawodowe - jeżeli posiada kwalifikacje przydatne w korpusie osobowym, w jakim ma pełnić zawodową służbę wojskową, i po mianowaniu go na stopień wojskowy starszego szeregowego (starszego marynarza), jeżeli posiada niższy stopień wojskowy.

Jeżeli przemawiają za tym uzasadnione potrzeby Sił Zbrojnych, do zawodowej służby wojskowej można powołać, w korpusie szeregowych zawodowych, pomimo niespełniania wyżej wymienionych warunków, osobę, która ukończyła co najmniej gimnazjum i posiada przygotowanie zawodowe oraz szczególne kwalifikacje lub umiejętności, po mianowaniu na stopień wojskowy starszego szeregowego (starszego marynarza).

Posiadane kompetencje kadrowe	Powołanie do zawodowej służby wojskowej	Wyznaczanie i zwalnianie ze stanowisk	Zwalnianie z zawodowej służby wojskowej	
			Z mocy prawa	W pozostałych przypadkach
Minister Obrony Narodowej				
Dyrektor departamentu Ministerstwa Obrony Narodowej właściwego do spraw kadr				
Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, dowódca rodzaju Sił Zbrojnych, Dowódca Operacyjny Sił Zbrojnych, Szef Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, Komendant Główny Żandarmerii Wojskowej i Dowódca Garnizonu Warszawa				
Dowódca okręgu wojskowego, dowódca korpusu i komendant wojskowej uczelni akademickiej				
Dowódca dywizji, flotyli, brygady, pułku oraz dowódca zajmujący stanowisko służbowe zaszeregowane do stopnia etatowego co najmniej pułkownika (komandora)				

Rys. 5. Zarządzanie korpusem szeregowych zawodowych

1.3.4. Szczegółowa charakterystyka pracowników wojska

Zatrudnienie pracowników wojska w siłach zbrojnych utrzymuje się na poziomie około 50000 pracowników i nie przewiduje się zmian w tym zakresie. Pracownicy wojska spełniają bardzo ważną rolę w strukturze zarządzania i kierowania siłami zbrojnymi. Ich miejsce i rola wynika z konstytucyjnej zasady cywilnej i demokratycznej kontroli nad armią oraz z założenia wykonywania zadań na rzecz obronności przez osoby cywilne, wszędzie tam gdzie nie jest niezbędny żołnierz zawodowy. Dlatego w jednostkach organizacyjnych sił zbrojnych zatrudnionych jest wiele osób na ważnych i odpowiedzialnych stanowiskach, począwszy od stanowisk kierowniczych w urzędzie ministra obrony narodowej poprzez poszczególne szczeble dowodzenia, a skończywszy na pracownikach związanych z wykonywaniem funkcji czysto usługowych jednostkach wojskowych. Generalną zasadą w zarządzaniu personelem cywilnym w jednostkach organizacyjnych sił zbrojnych jest odpowiedzialność każdego dyrektora /szefa/ lub dowódcy jednostki wojskowej za sprawy zatrudnienia, wynagradzania i realizacji stosunku pracy.

Występuje trzy podstawowe grupy zawodowe pracowników wojska, których stosunek pracy regulowany jest przez różne ustawy.

Pierwszą z nich stanowią członkowie korpusu służby cywilnej, dla których podstawą zatrudnienia jest ustawa z dnia 18 grudnia 1990 roku o służbie cywilnej. Stanowiska przeznaczone dla tej kategorii pracowników występują w urzędzie ministra obrony narodowej, dowództwach okręgów wojskowych, wojewódzkich sztabach wojskowych, wojskowych komendach uzupełnień oraz archiwach wojskowych. Dobór tych pracowników na stanowiska, tryb i zasady realizacji obowiązków oraz zasady wynagradzania określa ściśle ustawa i wynikające z niej akty wykonawcze. Potocznie pracownicy ci nazywani „mnożnikowcami”, co wynika ze sposobu ich wynagradzania.

Drugą grupę stanowią pracownicy zatrudnieni w dowództwach rodzajów wojsk na podstawie ustawy z dnia 16 września 1982 roku o pracownikach urzędów

państwowych. Są to pracownicy merytoryczni zatrudnieni w zdecydowanej większości na stanowiskach głównych specjalistów, starszych specjalistów oraz specjalistów, od których wymagane są wysokie kwalifikacje, duże doświadczenie zawodowe, znajomość procedur międzynarodowych oraz języków obcych. Pracownicy ci w wielu przypadkach przejęli obowiązki realizowane dotychczas przez oficerów.

Wymienione grupy pracowników zatrudnione i wynagradzane są na podstawie przepisów powszechnie obowiązujących w państwie, na które Minister Obrony Narodowej ma bardzo ograniczony wpływ. Dokonuje on jedynie uzgodnień projektów tych aktów przekazywanych przez inne państwowe jednostki organizacyjne.

Trzecią aczkolwiek najliczniejszą grupę pracowników wojska, stanowią pracownicy zatrudnieni według Ponadzakładowego Układu zbiorowego Pracy, który został zawarty w dniu 8 czerwca 1998 roku pomiędzy Ministrem Obrony Narodowej a działającymi w imieniu pracowników Zarządem Głównym NSZZ PW i Komisją Krajową NSZZ „Solidarność”.

W stosunku do tej grupy pracowników Minister Obrony Narodowej może proponować zmiany, w tym ulepszać lub proponować rozwiązania w zakresie motywacyjnego systemu wynagradzania. Należy jednak pamiętać, że wszystkie zmiany w „układzie” wymagają uzgodnienia z drugą stroną, to znaczy działającymi w resorcie ponadzakładowymi organizacjami związkowymi.

Ponadto występuje kilkanaście grup zawodowych, których stosunek pracy regulowany jest przez kilkadziesiąt aktów prawnych /pracownicy instytucji kultury, nauczyciele oświatowi, pracownicy sądów i prokuratur/. Ten stan rzeczy wymaga, żeby sprawy pracownicze były załatwiane w sposób merytoryczny i w oparciu o aktualne przepisy. Prawo pracy i ubezpieczeń społecznych ulega bowiem częstym zmianom i nie przestrzeganie ich może prowadzić nie tylko do naruszenia uprawnień pracowniczych, ale i wystąpienia szkody w mieniu wojskowym, w związku z koniecznością wypłaty zaległych lub nieprawidłowo naliczonych świadczeń. Powoduje to również coraz częstsze występowanie z roszczeniami przez pracowników wobec pracodawcy na drogę postępowania sądowego.

1.4. Ogólna ocena systemu zarządzania personelem wojskowym

System zarządzania zasobami osobowymi w resorcie ON, zarówno pod względem swojej struktury, zadań jak i spełnianych funkcji jest odmienny od innych funkcjonujących w cywilnych, dużych organizacjach krajowych (rządowych, samorządowych i biznesowych) oraz zagranicznych. Na specyfikę systemu zarządzania personelem wojskowym rzutują następujące zasadnicze uwarunkowania:

Niejednorodny skład personelu wojskowego, który obejmuje w aktualnych warunkach prawnych:

- żołnierzy zawodowych(ok. 86% stanu ewidencyjnego wszystkich żołnierzy);
- kandydatów na żołnierzy zawodowych (ok. 3,0 % ogółu żołnierzy);
- żołnierzy zasadniczej służby wojskowej (ok. 11% ogółu wszystkich żołnierzy);
- osoby na kierowniczych stanowiskach państwowych i w gabinecie politycznym MON (ok. 0,04 % ogółu zatrudnionych w resorcie ON) ;
- członków korpusu służby cywilnej, którzy stanowią 7,4% ogółu zatrudnionych;
- urzędników państwowych (ok. 3,4% ogółu zatrudnionych);
- pracowników służby zdrowia zatrudnionych w zakładach budżetowych MON (1,8 % ogółu pracowników);
- nauczycieli (0,2 % zatrudnionych pracowników);
- pracowników upowszechniania kultury, którzy stanowią 2,1% ogółu zatrudnionych;
- pracowników sądów i prokuratur wojskowych (0,7% ogółu pracowników);
- pozostałych pracowników zatrudnionych na podstawie ponad zakładowego układu zbiorowego dla wojskowych jednostek budżetowych (84,2% ogółu zatrudnionych).

Odmienne podstawy prawne pragmatyki każdej z tych grup zawodowych, w tym również oddzielne w założeniach i sposobie przeprowadzania systemy oceniania żołnierzy i pracowników ;

Złożona struktura jednostek organizacyjnych, w której pełnią służbę żołnierze oraz zatrudnieni są pracownicy (od struktury stricte hierarchicznej, poprzez dywizjonalną czy mieszaną aż do macierzowej);

Typ masowej organizacji z różniącym się nawet do ponad 20% stanem etatowym i ewidencyjnym oraz charakteryzującej się bardzo dużym ruchem kadrowym (zatrudnienie, przesunięcia na stanowiska i zwolnienia), który w odniesieniu tylko do żołnierzy zawodowych w 2008 roku osiągnął poziom ponad 55 tys. wydanych decyzji personalnych;

Odmienne od funkcjonujących w warunkach cywilnych, usankcjonowane przepisami resortowymi nazewnictwo struktur organizacyjnych (typowym tego przykładem jest funkcjonujący w strukturze wojskowej wydział jako jednostka oddziału lub wydział samodzielny);

Zakresy samodzielności osób funkcyjnych w procesie zarządzania na poszczególnych szczeblach kierowania i dowodzenia są ściśle określone kompetencjami kadrowymi;

U podstaw zarządzania personelem wojskowym znajduje się polityka kadrowa resortu ze zróżnicowanymi, innymi celami dla żołnierzy i pracowników wojska. Głównym podmiotem zarządzania personelem wojskowym pozostają żołnierze zawodowi, którzy w systemie obronnym państwa stanowią o charakterze, obliczu moralnym i poziomie wykszolenia oraz gotowości bojowej Sił Zbrojnych RP.

Tak duża specyfika systemu zarządzania personelem wojskowym wraz z występującymi w nim trzema komplementarnie powiązаныmi obszarami funkcjonalnymi (resortem ON, Urzędem MON oraz Siłami Zbrojnymi) powodują, iż system zarządzania ma charakter bardzo złożony i nieklarowny a na jego efektywność mają również istotny wpływ takie uwarunkowania jak:

- trwająca transformacja Sił Zbrojnych (faktycznie od 1989 r.), która obok niewątpliwych pozytywnych skutków spowodowała brak stabilizacji etatowej a w konsekwencji kadrowej;

- stały, bardzo duży wysiłek Sił Zbrojnych RP (średniorocznie zaangażowanych od 2500 do 4500 personelu wojskowego) na rzecz zobowiązań sojuszniczych w misjach stabilizacyjnych i pokojowych, który z powodu przesłanek prawnych i logistycznych nie mógł być nigdy w całości oparty o udział jednorodnych oddziałów;

- wahania koniunkturalne gospodarki krajowej, przejawiające się przede wszystkim potrzebą dokonywania przez resort ON radykalnych oszczędności budżetowych lub niestabilnością rynku pracy w Polsce (brak kandydatów do zawodowej służby wojskowej – wymuszały wprowadzenie różnych mechanizmów motywacyjnych, z kolei duża podaż kandydatów na pracobiorców powiązana z niemożliwością ich zatrudnienia - powoduje utratę swoistej wiarygodności Sił Zbrojnych jako solidnego pracodawcy;



Rys. 5. Opracowanie własne: M. KORCZAK

- zbyt duży ruch kadrowy i zmiany organizacyjne w Siłach Zbrojnych i Urzędzie MON, będące przyczyną niewystarczającego poziomu przygotowania merytorycznego do kierowania i dowodzenia zasobami osobowymi oraz planowania i prognozowania przebiegu służby i pracy podległych żołnierzy i pracowników a także prowadzenia właściwej działalności kadrowej.

W tym kontekście, biorąc pod uwagę specyfikę i związaną z nią złożoność zarządzania personelem wojskowym w jednostkach organizacyjnych resortu ON do zasadniczych słabości tego systemu można zaliczyć :

Wielokanałowy i wielkoobszarowy wpływ decyzyjny zbyt dużej liczby instytucji, reprezentujących różne pionory organizacyjne i funkcjonalne resortu ON, na przebieg służby i pracy personelu wojskowego. Stan ten powoduje istotne zakłócenia w realizacji planowania i prognozowania karier żołnierzy zawodowych, członków korpusu służby cywilnej i pracowników wojska tak w ujęciu indywidualnym jak i zbiorowym;

Wielość podmiotów organizacyjnych uczestniczących w procesie rekrutacji kandydatów do zawodowej służby wojskowej. Funkcjonowanie takiego rozwiązania bardzo wydłuża czas pozyskiwania kandydata (od złożenia deklaracji do powołania) nawet do jednego roku (średnio ponad 6 miesięcy) i wpływa niekorzystnie na efektywność systemu rekrutacji. Ze względu na wydłużający się czas rekrutacji część kandydatów rezygnuje z dalszego postępowania kwalifikacyjnego, w wyniku czego „podkupują” ich inni pracodawcy (w szczególności w deficytowych specjalnościach);

Przeniesienie i rozczłonkowanie kompetencji na niższe szczeble kierowania i dowodzenia utrudnia możliwość precyzyjnego planowania i realizacji budżetu w części dotyczącej racjonalnego wykorzystania środków przeznaczonych na limity zatrudnienia ;

Brak skupienia wszystkich instrumentów zarządzania personelem w jednej instytucji, zarówno w stosunku do żołnierzy jak i pracowników powoduje rozproszenie środków budżetowych i wpływa na poziom efektywności ich wykorzystania. Dotyczy to między innymi systemu rekonwersji personelu wojskowego, w ramach którego odchodzący żołnierz przygotowywany jest do nowych warunków nieplanowo a środki na ten cel przydzielane są w sposób administracyjny;

Brak nowoczesnego informatycznego systemu wsparcia obszaru zarządzania personelem wojskowym, który by zabezpieczał przepływ informacji o żołnierzach i pracownikach w rzeczywistym czasie, umożliwiając tym samym precyzyjny monitoring procesu planowania i realizacji polityki kadrowej w resorcie ON. Obecnie funkcjonujące rozwiązania są niejednorodne (stosownie do komponentu

organizacyjnego) zbudowane bez podstaw prawnych, stanowiąc swoiste „protezy” procesu wspomagania systemu zarządzania personelem wojskowym;

Nie w pełni zadawalający poziom przygotowania merytorycznego i posiadanego doświadczenia zawodowego kadr do kierowania, dowodzenia podległym personelem wojskowym oraz związanej z tym działalności kadrowej. Stan ten jest wynikiem zbyt częstej rotacji kadry i pracowników na stanowiskach służbowych, wyznaczania na stanowiska osób bez niezbędnego w tym zakresie przygotowania i doświadczenia i ma swoje źródło w rozproszeniu kompetencji i decentralizacji systemu doskonalenia zawodowego (Charakterystycznym przykładem tego niepożądanego zjawiska jest podejmowanie przez oficerów młodszych, nie posiadających wykształcenia II stopnia, studiów w uczelniach niepublicznych, zamiast w Akademii Obrony Narodowej).

Zbyt duża liczba instytucji partycypująca w procesie decyzyjnym i jednocześnie odpowiadająca za zarządzania personelem wojskowym utrudnia koordynację monitoringu realizacji i osiągnięcia celów polityki kadrowej, określonych przez Rząd RP i Ministra ON.

1.4.1. Rola komórek organizacyjnych MON w systemie zarządzania personelem wojskowym

W Urzędzie Ministerstwa Obrony Narodowej funkcjonuje 30 dużych komórek organizacyjnych usytuowanych w pionie Sekretarza Stanu ds. Społecznych i Profesjonalizacji, Szefa Sztabu Generalnego WP, Podsekretarza Stanu ds. Polityki Obronnej, Podsekretarza Stanu ds. Uzbrojenia i Modernizacji oraz Dyrektora Generalnego. Pięć departamentów oraz cztery biura podporządkowanych jest bezpośrednio pod Ministra Obrony Narodowej.

W procesie decyzyjnym dotyczącym wypracowania koncepcji i realizacji polityki kadrowej bezpośrednio uczestniczy 20 jednostek organizacyjnych w randze departamentów i zarządów.

W ujęciu problemowym rozkład udziału w wypracowaniu polityki kadrowej i realizacji zadań wynikających z systemu zarządzania personelem wojskowym

przedstawia się następująco (nazwy komórek wytłuszczone – oznaczają instytucję wiodącą):

- opracowanie wizji Sił Zbrojnych, w tym charakterystyki potrzeb personalnych, w perspektywie 20 – 30 lat: Departament Transformacji;

- opracowanie, w ramach przygotowywania Programu Rozwoju Sił Zbrojnych RP na kolejne lata , planu specjalistycznego rozwoju polityki kadrowej i

systemu szkolnictwa wojskowego: Departament Kadr, Departament Nauki i Szkolnictwa Wojskowego;

- planowanie potrzeb kadrowych i limitów zatrudnienia: Departament Kadr, ZOiU - P1 SG WP, Departament Spraw Socjalnych, Departament Budżetowy;

- planowanie budżetowe i kontrola realizacji wydatków: Departament Budżetowy, Departament Spraw Socjalnych, ZOiU - P1 SG WP, Departament Kadr;

- opracowanie struktury Sił Zbrojnych: Zarząd Planowania Strategicznego - P5 SG WP;

- opracowywanie i wydawanie zmian organizacyjnych, w tym uzgadnianie zmian organizacyjno – etatowych: ZOiU - P1 SG WP, Departament Kadr, Departament Spraw Socjalnych;

- inicjowanie i przygotowywanie rozwiązań prawnych, związanych z przebiegiem służby i pracy personelu wojskowego: Departament Kadr, Departament Prawny, Departament Spraw Socjalnych, ZOiU - P1 SG WP ;

- koordynowanie rekrutacji personelu wojskowego: Departament Kadr, ZOiU - P1 SG WP, Departament Administracyjny, Departament Spraw Socjalnych, Departament Wychowania i Promocji Obronności;

- realizacja zadań wynikających z kształtowania systemu dyscypliny w Siłach Zbrojnych RP oraz marketingu personalnego: Departament Wychowania i Promocji Obronności;

- koordynowanie procesu kształcenia i doskonalenia zawodowego personelu w kraju: Departament Nauki i Szkolnictwa Wojskowego, Departament Kadr, Departament Administracyjny;

- koordynowanie procesu kształcenia i doskonalenia zawodowego personelu poza granicami kraju: Departament Kadr, Departament Administracyjny, Departament Nauki i Szkolnictwa Wojskowego;

- realizacja zadań kadrowych, związanych z przebiegiem służby żołnierzy zawodowych (powoływanie, wyznaczanie na stanowiska, planowanie karier, zwalnianie ze stanowisk, zwalnianie z zawodowej służby wojskowej): Departament Kadr, ZOiU - P1 SG WP;

- realizacja zadań kadrowych, związanych z przebiegiem pracy personelu cywilnego (nawiązywanie stosunku pracy, wartościowanie pracy, planowanie karier, ocenianie, zwalnianie z pracy): Departament Administracyjny, Departament Spraw Socjalnych;

- planowanie i kształtowanie systemu uposażeń oraz wynagrodzeń personelu wojskowego: Departament Kadr, Departament Spraw Socjalnych;

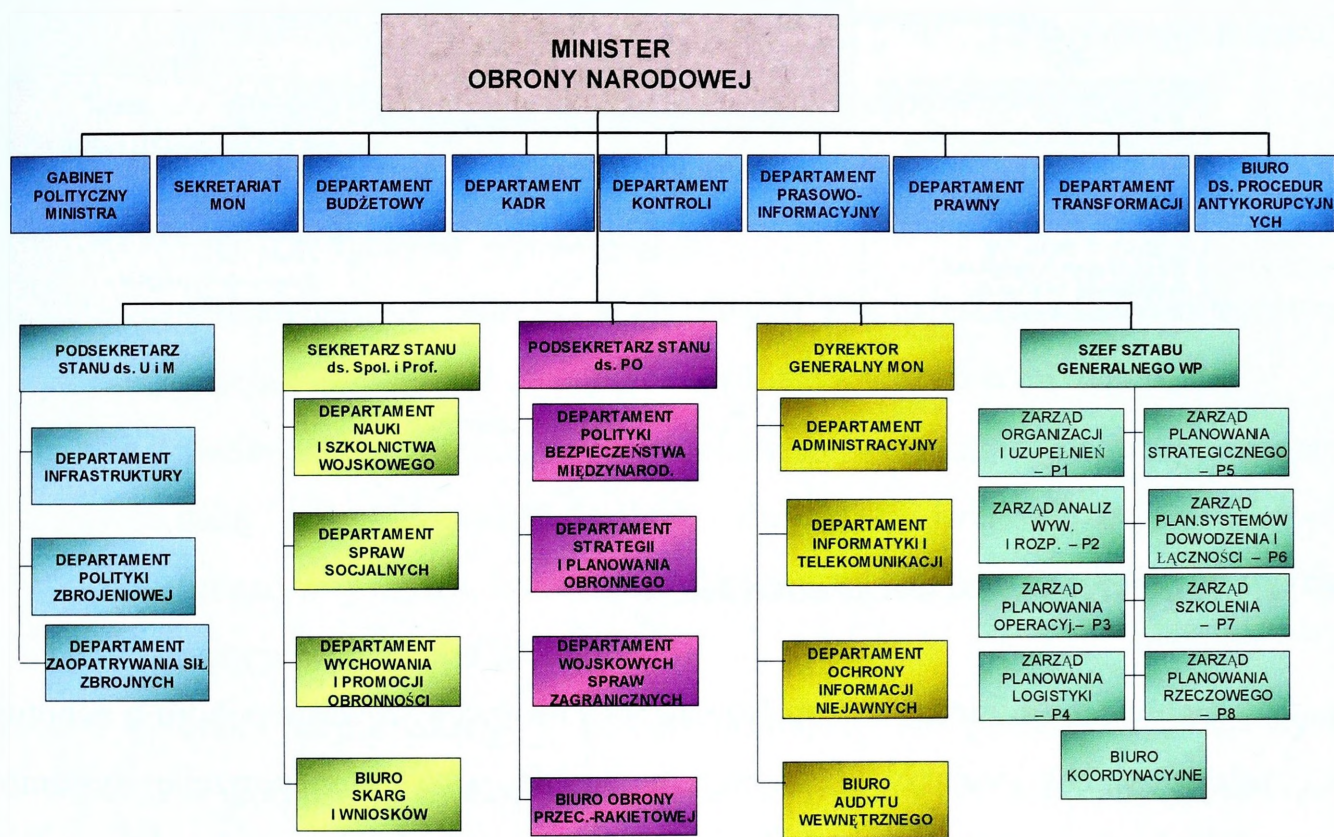
- planowanie i realizacja zadań związanych z rekonwersją personelu wojskowego: Departament Spraw Socjalnych;

- realizacja zadań związanych z zabezpieczeniem emerytalnym żołnierzy: Departament Spraw Socjalnych;

Przeprowadzona analiza głównych zadań i zakresu odpowiedzialności poszczególnych instytucji za ich realizację w procesie kształtowania polityki kadrowej i zarządzania personelem wojskowym wskazuje, że główny wysiłek ponoszą trzy instytucje: Departament Kadr, Departament Spraw Socjalnych, Departament Administracyjny (odpowiednio 7, 4 i 3 razy występują jako instytucja wiodąca); pozostałe jednostki organizacyjne występujące w systemie zarządzania personelem jako podmioty wiodące to: ZOiU - P1 SG WP – dwukrotnie, Departament Budżetowy – dwukrotnie. Pozostałe Departament Transformacji, Zarząd Planowania Strategicznego - P5 SG WP, Departament Wychowania i Promocji Obronności, Departament Nauki i Szkolnictwa Wojskowego występują jednokrotnie.

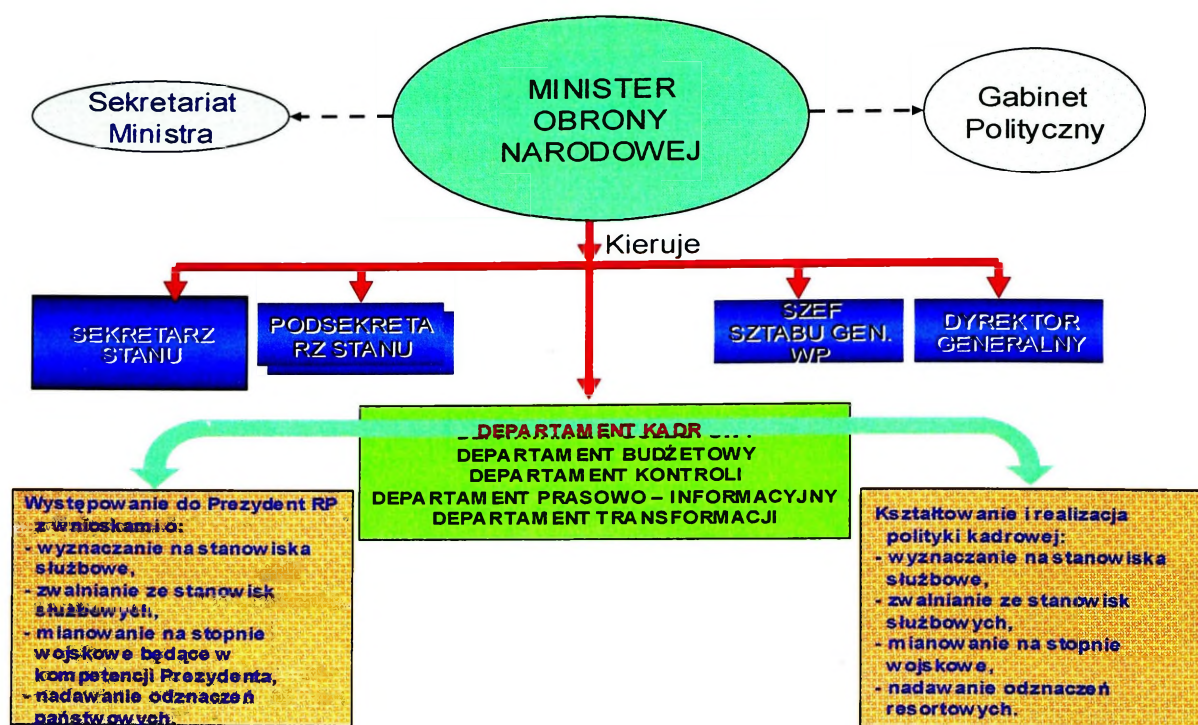
Nie umniejszając z punktu widzenia funkcjonowania Sił Zbrojnych RP roli niektórych instytucji (takich np. jak Departament Budżetowy, który planuje, realizuje i kontroluje wydatki resortu ON lub ZOiU - P1 SG WP odpowiadającego

za mobilizację i uzupełnienie sił zbrojnych czasu „W”, czy pozostałych) to jednak należy podkreślić, iż w aktualnie obowiązującym systemie zarządzania personelem największy zakres zadań i odpowiedzialności ponoszą Departament Kadr i Departament Spraw Socjalnych i Departament Administracyjny. W tym kontekście zasadnym jest aby w oparciu o te instytucje zostały zbudowane podstawy docelowego systemu zarządzania personelem.



stan na dzień 15 lipca 2009 r.

Rys.6. Struktura organizacyjna ministerstwa obrony narodowej



Rys. 7. Kompetencje kadrowe

1.4.2. Rekrutacja i selekcja kandydatów

Oparcie zasadniczego uzupełnienia Sił Zbrojnych w czasie pokoju o ochotnicze rodzaje służby wojskowej, wymusza przede wszystkim potrzebę systemowej przebudowy, aktualnie funkcjonującego systemu zarządzania naborem do zawodowej służby wojskowej. Obecny system, bazujący na ochotniczej zawodowej służbie wojskowej i nadterminowej zasadniczej służbie wojskowej oraz – do sierpnia bieżącego roku - obowiązkowej zasadniczej służbie wojskowej, stał się nieefektywny. Potwierdzają to zarówno dotychczasowe doświadczenia jak i przeprowadzona analiza tendencji w prowadzeniu naboru kandydatów na żołnierzy zawodowych w nowoczesnych armiach innych państw, w których cechą dominującą jest stabilność planowania, centralizacja zarządzania rekrutacją stosownie do potrzeb kadrowych oraz krótki czas trwania procedury postępowania kwalifikacyjnego. Zasadniczymi mankamentami obecnego systemu są:

- brak klarownej struktury zarządzania systemem naboru do zawodowej służby wojskowej, a zwłaszcza centralnego organu koordynującego

przedsięwzięcia związane z naborem do tej służby (aktualnie w procesie rekrutacji uczestniczy bardzo dużo podmiotów, których cele i zadania nakładają się, tym samym powodując iż system staje się mało efektywny) ;

- struktury organizacyjne TOAW, które nie są obecnie przystosowane do funkcjonowania w warunkach profesjonalizacji Sił Zbrojnych;
- brak kadry i pracowników wojska przygotowanych mentalnie i merytorycznie do prowadzenia na rynku pracy „ofensywnego naboru” kandydatów do zawodowej służby wojskowej;
- skomplikowany i długotrwały proces powoływania ochotników do zawodowej służby wojskowej;
- bardzo mała wydolność Wojskowych Komisji Lekarskich i Pracowni Psychologicznych, powodująca wydłużenie procesu rekrutacji;
- nieracjonalna procedura postępowania kwalifikacyjnego, generująca dużą kosztowność naboru do zawodowej służby wojskowej (negatywny wynik orzeczenia Wojskowej Komisji Lekarskiej w trakcie postępowania kwalifikacyjnego);
- brak bezpośredniej i pełnej informacji o potrzebach kadrowych w korpusach osobowych i grupach osobowych oraz specjalnościach wojskowych w poszczególnych komponentach Sił Zbrojnych;
- nie uwzględnianie w planowaniu naboru uwarunkowań demograficznych oraz sytuacji na rynku pracy.

W tej sytuacji istnieje pilna potrzeba utworzenia nowego systemu zarządzania naborem do zawodowej służby wojskowej, którego podstawy merytoryczne i prawne stanowiłyby przede wszystkim:

„Program profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP na lata 2008 - 2010” – przyjęty na posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 5 sierpnia 2008 r.;

Wytyczne Ministra Obrony Narodowej z dnia 29 maja 2008 r. w sprawie planowania i programowania obronnego w resorcie obrony narodowej na lata 2009 - 2018; „Program rozwoju Sił Zbrojnych RP w latach 2009 - 2018”;

ustawy o:

- powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej;
- służbie wojskowej żołnierzy zawodowych;
- uwarunkowania budżetowe i ekonomiczne;
- potencjał i struktura demograficzna ludności kraju w wieku mobilnym zawodowo (od 18 do 44 lat) oraz prognoza kształtowania się zjawisk demograficznych;
- aktualna i prognozowana sytuacja na rynku pracy, w tym konkurencyjność profesji żołnierza zawodowego na krajowym i lokalnym rynku pracy.

OBECNY STAN ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA NABOREM



Rys. 8 Opracowanie własne: M. Korczak

1.4.3. Przebieg zawodowej służby wojskowej

Podsystem planowania i zarządzania przebiegiem karier oficerów oraz rozwoju zawodowego podoficerów i szeregowych zawodowych jest newralgicznym elementem systemu zarządzania personelem wojskowym, bowiem decyduje o poziomie profesjonalizmu i stabilizacji zasobów kadrowych Sił Zbrojnych.

Jednak, wcześniej wskazane (podrozdziały 1.4.1. oraz 1.4.2.) uwarunkowania prawne i organizacyjne powodują, iż poziom jego efektywności nie w pełni zapewnia realizację celów polityki kadrowej. Do podstawowych wad tego podsystemu należy zaliczyć:

- zbyt częste zmiany ustawowych regulacji prawnych normujących przebieg zawodowej służby wojskowej, zwłaszcza w zakresie podziału kompetencji kadrowych (decentralizacja, centralizacja, decentralizacja);
- duża liczba instytucji i „ośrodków” partycypujących w kreowaniu modelu przebiegu służby żołnierzy zawodowych powodująca, iż brak jest centralnego organu odpowiedzialnego za koordynowanie funkcjonowania modeli przebiegu służby w działalności kadrowej, zwłaszcza w ramach poszczególnych korpusów i grup osobowych;
- brak centralnego organu odpowiedzialnego za zarządzanie i administrowanie opisem stanowisk służbowych;
- skomplikowany system opiniowania służbowego oraz prognozowania rozwoju zawodowego kadry;
- brak nowoczesnego systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie zasobami kadrowymi, funkcjonującego w oparciu o sieć teleinformatyczną umożliwiającą dostęp do niego wszystkim organom wojskowym posiadającym kompetencje kadrowe;
- brak wyżej wymienionego systemu powoduje, iż kompleksowa ocena sytuacji kadrowej w Siłach Zbrojnych dokonywana jest w tradycyjnej formie - nie jest możliwe prowadzenie precyzyjnego i wieloaspektowego, regularnego monitoringu kształtowania się sytuacji

kadrowej zarówno w skali Sił Zbrojnych, jak i wybranych jednostek organizacyjnych lub pionów funkcjonalnych;

- brak ogólnodostępnej (np. na witrynie internetowej MON) bazy danych o wybranych, wakujących stanowiskach służbowych w korpusie podoficerów i szeregowych zawodowych, która byłaby głównym źródłem informacji dla kandydatów;
- niewystarczający i zróżnicowany, na najniższym i średnim poziomie kompetencyjnym, poziom profesjonalnego przygotowania personelu komórek kadrowych, a także niejednorodna struktura organizacyjna komórek pionu kadrowego – nieadekwatna do ich funkcji i zadań w warunkach profesjonalizacji Sił Zbrojnych.

1.4.4. System doskonalenia zawodowego żołnierzy

Głównym celem Systemu Doskonalenia Zawodowego Kadry w Siłach Zbrojnych RP winno być zapewnienie możliwości płynnego rozwoju służbowego żołnierzy zawodowych poprzez podwyższanie kwalifikacji zawodowych, zgodnie z potrzebami Sił Zbrojnych oraz ukształtowanym modelem przebiegu służby. Zadanie to realizowane jest na studiach podyplomowych i różnego rodzaju kursach organizowanych w wojskowych ośrodkach akademickich w kraju i za granicą. Analiza tego obszaru, za ostatnie lata wskazuje na pewne niedoskonałości w jej funkcjonowaniu. I tak :

Istniejący dualizm uprawnień w obszarze funkcjonowania Systemu Doskonalenia Zawodowego Kadry w Siłach Zbrojnych RP jest swoistym utrudnieniem w zakresie wykorzystywania jego praktycznych możliwości. DNiSzW - jako gospodarz tego systemu, z rocznym wyprzedzeniem czasowym planuje dostępne formy doskonalenia zawodowego (studia i kursy specjalistyczne) oraz nalicza środki budżetowe na ich realizację w roku następnym. Natomiast Departament Kadr, w czasie rzeczywistym, uruchamia daną formę doskonalenia zawodowego i kieruje na każdą z nich określoną liczbę jej uczestników, zgodnie ze sprecyzowanymi potrzebami. Liczby te, zarówno ilość form doskonalenia jak też

uczestników danego szkolenia, są najczęściej różne, co nie pozostaje bez wpływu na efektywność funkcjonowania tego rozwiązania systemowego.

Aktualny system doskonalenia zawodowego obejmuje praktycznie większość form szkolenia organizowanych w jednostkach szkolnictwa wojskowego (oraz w niektórych przypadkach - dotyczy stanowisk, na których wymagane są szczególne kwalifikacje - organizowanych poza systemem szkolnictwa wojskowego) i jest adekwatny do wymogów ujętych w modelu przebiegu służby kadry dowódczo-sztabowej. Natomiast odpowiednio do modelu rozwoju zawodowego kadry w pozostałych korpusach osobowych i specjalnościach wojskowych jest jedynie ukierunkowywany.

W ramach obowiązującego systemu doskonalenia zawodowego kadry uczelnie wojskowe korzystają z uprzywilejowanej pozycji, gdyż wykorzystują odpowiednio swój podwójny status prawny (ustawa o szkolnictwie wyższym oraz casus pozostawiania jednostką wojskową) oraz systemy finansowania. One też określają warunki i procedury kwalifikacyjne, zwłaszcza dla kadry kierowanej na studia podyplomowe. Sytuacja ta winna ulec zmianie, a uczelnie wojskowe przede wszystkim powinny zapewniać realizację większości potrzeb edukacyjnych dla Sił Zbrojnych, a nie traktować ich jako panaceum na kłopoty z płynnością finansowania.

System doskonalenia zawodowego nie posiada narzędzi umożliwiających ocenę przydatności i efektywności poszczególnych form studiów i szkolenia kadry oraz pracowników wojska.

1.5. Wady i zalety obecnego systemu zarządzania personelem wojskowym

Na podstawie dokonanej oceny aktualnego systemu zarządzania personelem wojskowym Sił Zbrojnych RP należy stwierdzić, że system ten nie odpowiada współczesnym wymogom sprawnego kierowania organizacją, a także nie jest systemem kompatybilnym z innymi armiami sojuszu NATO. Zatem zarządzanie personelem wojskowym nie jest jednolite, spójne i nowoczesne. Brak ciągu chronologicznego, a wręcz jego utrata w czterech podstawowych działach

zarządzania /planowanie, kierowanie, realizowanie, kontrolowanie/ uniemożliwia przygotowania personelu do objęcia stanowisk w odpowiednim czasie. Do zasadniczych wad obecnego systemu zarządzania personelem wojskowym Sił Zbrojnych RP należy zaliczyć:

Niewłaściwą strukturę organizacyjną organów kadrowych zarządzających personelem wojskowym Sił Zbrojnych RP. Brak jest w Ministerstwie Obrony Narodowej jednolitej komórki odpowiedzialnej za politykę kadrową. Obecnie zarządzaniem personelem wojskowym zajmują się, stosownie do swoich kompetencji wynikających z przepisów regulaminu organizacyjnego MON⁶, następujące instytucje: Departament Kadr, Zarząd Organizacji i Uzupełnień – P1, Dyrektor Generalny MON, Departament Administracyjny, Departament Budżetowy, Departament Nauki i Szkolnictwa Wojskowego, Departament Ochrony Informacji Niejawnych, Departament Wychowania i Promocji Obronności, Departament Spraw Socjalnych oraz gestorzy korpusów osobowych;

Nienależyte strategiczne zarządzanie personelem wojskowym, które obejmuje szeroki zakres problemów Sił Zbrojnych RP związanych ze strukturą, zarządzaniem zmianą, efektywnością i skutecznością działania, kompetencjami, doбором personelu na poszczególne stanowiska służbowe oraz ogólnego jego rozwoju. Ogólnie rzecz biorąc, brak perspektywicznego składu bojowego SZ RP, jego uzbrojenia i wyposażenia oraz struktury organizacyjno – etatowej, a także harmonogramu zmian;

Brak podsystemu rekrutacji i selekcji kandydatów do zawodowej służby wojskowej oraz pracowników wojska / z wyjątkiem korpusu służby cywilnej, którego ogólnym celem powinno być zapewnienie – przy jak najniższych kosztach – odpowiedniej liczby personelu wojskowego zaspakajającego potrzeby pełnej obsady poszczególnych stanowisk służbowych. Zaniedbania w tym zakresie prowadzą ogromnych strat, w tym do niewydolności poszczególnych struktur organizacyjnych. Szczególnym przykładem są tu lekarze, informatycy, prawnicy;

Głęboka decentralizacja kompetencji kadrowych, szczególnie w korpusie oficerskim, w zakresie indywidualnego przebiegu służby, która wręcz uniemożliwia

⁶ Zarządzenie Nr 40/MON z dnia 22 listopada 2006 r.

ich rozwój. Zarządzanie funkcją personalną dotyczy wszystkich obszarów zarządzania personelem wojskowym – planowania i rozwoju struktury organizacyjnej, planowania zasobów personelu, rekrutacji i selekcji, rozwoju i szkolenia, wynagradzania pracowników, BHP, świadczeń, administracji, spełnienia wymogów ustawowych kwestii równego dostępu do wyższych stanowisk i innych problemów związanych ze stosunkiem służby i pracy. Zatem nie do przyjęcia jest dotychczasowy model oparty na zatrudnianiu żołnierzy zawodowych lub byłych żołnierzy zawodowych, nie posiadających odpowiednich kwalifikacji do zarządzania personelem. Mają oni z reguły nawyki administrowania, załatwiania spraw bieżących bez koniecznej inwencji, inicjatywy, polityki kadrowej. Bardziej pożądane byłoby zatrudnienie osób, legitymujących się ukończonymi studiami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Powinny one mieć odpowiednie doświadczenie i umiejętność prowadzenia polityki kadrowej w prawdziwym tego słowa znaczeniu.

Bardzo poważnym mankamentem jest brak profesjonalnego, zintegrowanego systemu informatycznego, który byłby nowoczesnym narzędziem wspomagającym proces zarządzania personelem wojskowym. Mimo prawie siedmioletniego okresu prac projektowych w dalszym ciągu nie wdrożono systemu informatycznego „Personel”. Przy mnogości i zawłości przepisów kadrowo-płacowych, dużej ilości przetwarzanych informacji, skomplikowaniu systemów motywacyjnych i długotrwałych procedurach rekrutacyjnych nie sposób obejść się bez odpowiedniego systemu informatycznego. Aby system mógł działać poprawnie, konieczne jest – zapewnienie dostępu do PESEL, Centralnej Ewidencji Kierowców, Krajowego Rejestru Karnego oraz stworzenie systemu ewidencji kandydatów do służby wojskowej;

Brak systemowych rozwiązań w zakresie szeroko rozumianej opieki socjalnej personelu wojskowego i jego rodzin. W ostatnich latach zmienił się charakter sił zbrojnych. Większość zadań realizowana jest poza granicami państwa w rejonach objętych konfliktami zbrojnymi. Zatem wzrasta liczba rannych, inwalidów, przebywających długotrwale poza granicą. Wzorem innych armii NATO opieka ta jest niezbędna;

Różnorodność źródeł finansowania personelu wojskowego, w tym finansowanie spoza budżetu MON, co uniemożliwia realizację ustawowych kompetencji przez poszczególne osoby funkcyjne.

Powyżej przedstawiono zasadnicze wady obecnego systemu zarządzania personelem Sił Zbrojnych RP, ale najważniejszą jest brak stabilności stanowionego prawa, które od 1 lipca 2004 roku było nowelizowane kilkadziesiąt razy, zatem również trudno jest doszukać się zalet w tym systemie.

1.6. Kierunki zmian w zarządzaniu personelem wojskowym

Ocena efektywności funkcjonowania obecnie obowiązującego systemu zarządzania personelem wojskowym potwierdza, że system ten nie jest klarowny i komplementarny, nadmiernie rozbudowany w zakresie struktury i relacji między poszczególnymi jego elementami, w efekcie niespełniający wymagań profesjonalnych sił zbrojnych. Stan ten oraz wejście w życie szeroko znowelizowanych ustaw : o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej oraz o służbie żołnierzy zawodowych wymuszają jakościową przebudowę systemu zarządzania personelem wojskowym. Do zasadniczych kierunków zmian należy przyjąć:

Systemowe ujęcie zarządzania personelem wojskowym i cywilnym w cztery komplementarnie uzupełniające się strategiczne obszary:

- planowanie potrzeb kadrowych dla Sił Zbrojnych z podziałem na zasoby wojskowe i cywilne, wraz z planowaniem wszystkich wydatków osobowych;
- kierowanie rekrutacją, zarządzanie kształceniem i szkoleniem kandydatów, żołnierzy zawodowych oraz pracowników wojska;
- planowanie i zarządzanie przebiegiem służby i pracy personelu wojskowego;
- wsparcie socjalne żołnierzy zawodowych, pracowników wojska i emerytów oraz ich rodzin;

Utworzenie zintegrowanego pionu zarządzania personelem wojskowym, podległego osobie funkcyjnej z Kierownictwa resortu ON (korzystnym rozwiązaniem byłoby gdyby system zarządzania personelem znajdował się

w podległości Sekretarza Stanu w Ministerstwie Obrony Narodowej) i obejmującego w formie czterech instytucji wymienione wyżej obszary zarządzania;

Wprowadzenie jakościowej nowej ustawy wojskowej, odpowiadającej funkcjom i zadaniom wynikającym z systemu zarządzania personelem wojskowym w Siłach Zbrojnych RP, kompleksowo obejmującej wszystkie zagadnienia związane z służbą żołnierzy zawodowych;

Przyjęcie podstaw organizacyjno – prawnych do budowy w ministerstwie obrony narodowej stabilnego korpusu żołnierzy i pracowników, odpowiadającego za zarządzanie zasobami personelu wojskowego. W tym celu w pełni uzasadnione jest kontynuowanie procesu ucywilnienia Urzędu MON oraz dostosowanie systemu doskonalenia zawodowego pracowników tego pionu do standardów, obowiązujących w dużych nowoczesnych organizacjach.

1.7. Wnioski

Obecnie, w warunkach pełnego uzawodowienia armii oraz wzrostu roli pracowników wojska, którzy coraz częściej zajmują stanowiska kierownicze, zarządzanie personelem wojskowym jest centralnym problemem funkcjonowania i rozwoju każdej komórki organizacyjnej. Siły Zbrojne są organizacją specyficzną i ważną, wymagającą od swojego personelu odwagi, poświęcenia, odporności fizycznej i psychicznej, ale też pomysłowości, inwencji i nieszablonowego myślenia. Dlatego też należy zaprojektować nowoczesny model zarządzania potencjałem ludzkim tak, aby wyzwalać maksymalną aktywność i zaangażowanie.

Widoczna jest potrzeba innowacyjności, rozumianej jako gotowość do przekraczania granic w myśleniu i działaniu wyznaczonym przez praktyki ukształtowane w przeszłości. Należy ciągle poszukiwać najlepszych sposobów tworzenia i dostarczania wartości w obszarze funkcji personalnej.

Dlatego też, bazując na dokonanej ocenie aktualnego systemu zarządzania personelem wojskowym Sił Zbrojnych RP, nabytych doświadczeniach w okresie transformacji naszych sił zbrojnych w ostatnich dwudziestu latach, systemach

zarządzania personelem wojskowym w innych armiach sojuszu NATO oraz kierunkach zmian w zarządzaniu personelem wojskowym i cywilnym – proponuje się ukierunkować dalsze prace nad opracowaniem, w pełnym tego słowa znaczeniu, nowoczesnego systemu zarządzania personelem wojskowym Sił Zbrojnych RP. System ten powinien być systemem scentralizowanym, zarządzanym przez jedną osobę funkcyjną w randze sekretarza bądź podsekretarza stanu oraz oparty na czterech podstawowych filarach, a mianowicie: planowaniu, szkoleniu, zarządzaniu oraz zabezpieczeniu socjalnym.

Ogólna struktura takiego systemu została przedstawiona na schemacie poniżej i może stanowić materiał do dalszych prac.

II. POTRZEBY ORGANÓW KADROWYCH DO RACJONALNEGO I EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA PERSONELEM

2.1. Współczesne wymogi systemu zarządzania zasobami ludzkimi i ich strategiczny wymiar w rozwoju nowoczesnych organizacji

Rozwój nowoczesnych organizacji, przede wszystkim w kontekście osiągniętych celów społecznych, gospodarczych czy też militarnych wskazuje, iż najważniejszym czynnikiem decydującym – w większości przypadków – o wymiernym sukcesie danej organizacji jest przyjęcie trafnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Tezę tą potwierdzają zarówno wybitni praktycy zarządzania, jak i współcześni teoretycy problemu, podkreślając przy tym, że wśród wszystkich koncepcji zarządzania – w ostatnich dziesięciu latach - koncepcja kapitału ludzkiego w procesie zarządzania organizacją nabrała szczególnego znaczenia.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest zatem sztuką kierowania, odmienną od zarządzania techniką lub technologią inżynierską. Przyjmując, że współczesne organizacje są bardzo złożone i zróżnicowane pod względem struktury, spełnianych misji i realizowanych zadań czy stabilności i elastyczności ich funkcjonowania - najważniejszym a zarazem podstawowym instrumentem zarządzania staje się obecnie strategia, rozumiana jako spójna koncepcja działania organizacji, której wdrożenie powinno zapewnić osiągnięcie głównych celów długookresowych w ramach konkretnej domeny działania.

Dzisiaj trudno sobie wyobrazić nowoczesną organizację, osiągającą założone cele, bez przyjętej swojej strategii i spełniania współczesnych wymogów zarządzania zasobami ludzkimi. Warunki te, charakterystyczne dla dużych, nowoczesnych organizacji cywilnych są i będą w dającej się przewidzieć przyszłości również istotne dla zwiększenia efektywności zarządzania personelem wojskowym Sił Zbrojnych RP.

Do najważniejszych cech i wymogów zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych, dużych organizacjach można zaliczyć:

Klarowny trypoziomowy podział zarządzania w organizacji odnoszący się do:

- zarządzania strategicznego, w którym uczestniczy ściśle grono osób zarządzających organizacją a do których obowiązków należy wypracowanie strategii obejmującej: strategiczne cele, funkcjonalne programy działania, domenę działania oraz obszar strategicznej przewagi ;

- zarządzania taktycznego, które koordynuje Dział HR oraz w nim uczestniczą szefowie pionów oraz działów branżowych. Do ich zadań należy realizacja (urzeczywistnienie) strategii organizacji poprzez: planowanie (pod względem jakościowym i ilościowym) zasobów ludzkich, przeprowadzenie diagnozy organizacyjnej, zaplanowanie i przeprowadzenie rekrutacji, zapewnienie niezbędnych kompetencji, przystosowanie struktury organizacyjnej do nowych zadań oraz uwzględnienie nowej strategii w istniejących systemach zarządzania zasobami ludzkimi.

- zarządzania operacyjnego, które sprowadza się do zadań związanych z administrowaniem kadr ;

Scentralizowany, elastyczny system zarządzania rekrutacją i selekcją kadr, uwzględniający następujące uwarunkowania: możliwości finansowe organizacji, sytuację na rynku pracy, posiadane zasoby, wymagania dotyczące stanowisk, które należy obsadzić, normy i kulturę organizacyjną danej firmy;

Programy wprowadzające dla nowych pracowników, obejmujące system adaptacji i szkolenia;

Jednolity system opisu wartościowania stanowisk pracy;

System oceny zasobów ludzkich ukierunkowany na rozliczanie pracowników z zaplanowanych do osiągnięcia celów (zarządzanie przez cele) oraz określanie deficytów umiejętności i kompetencji niezbędnych do realizowania celów strategicznych;

Program rozwoju zasobów ludzkich w organizacji, obejmujący dwa komplementarne plany: plan szkoleń z podziałem na kadrę kierowniczą oraz pozostałą oraz plan sukcesji zawodowej w poszczególnych grupach zawodowych organizacji.

Instytucję przeglądów kadrowych mającą na celu dokonanie oceny potencjału kadry kierowniczej, ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności i zachowań

najbardziej istotnych z punktu widzenia realizacji strategii. Przeprowadzony przegląd kadrowy powinien umożliwić:

- ściśle określenie zasobów organizacji, niezbędnych do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w zakresie potencjału menedżerskiego (kluczowego potencjału);

- zbilansowanie potrzeb szkoleniowych dostępnej kadry, aby mogła osiągnąć stawiane jej cele;

- zdefiniowanie niezbędnych potrzeb kadrowych.

Program rozwoju zasobów ludzkich w organizacji, obejmujący dwa komplementarne plany :

- a) plan szkoleń z podziałem na kadre kierowniczą oraz pozostałą;

- b) plan sukcesji zawodowej (ścieżki karier) w poszczególnych grupach zawodowych organizacji.

Stabilny system motywacyjny obejmujący środki pozapłacowe i płacowe, w tym wynagrodzenia, premie i bonusy oraz inne motywatory, ściśle powiązane z systemem ocen okresowych i z programem rozwoju zawodowego;

Wymienione cechy zatem stanowią o efektywności systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji i możemy mówić, że jest on nowoczesny tylko wtedy gdy jego poszczególne elementy będą miały charakter komplementarny.

2.2 Charakterystyka jakościowo – ilościowa organów kadrowych w resorcie Obrony Narodowej w latach 2006 – 2008

W analizowanym okresie czasu organy kadrowe realizowały zadania zgodnie z kompetencjami wynikającymi z ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych. W 2007 roku, w związku ze znowelizowaną ustawą pragmatycznej nastąpiło przeniesienie zadań związanych z administrowaniem kadrą na wyższe szczeble organizacyjne.

W 2008 r. w bezpośrednią działalność kadrową (w stosunku do żołnierzy i pracowników wojska), prowadzoną przez organy wszystkich szczebli dowodzenia i kierowania, zaangażowanych było 1 308 żołnierzy zawodowych oraz 888 pracowników wojska. Stanowiło to odpowiednio 90% (1 459) oraz 106% (835)

stanowisk etatowych przeznaczonych dla personelu kadrowego. Wysoka liczba pracowników wojska wykonujących zadania kadrowe wynika z tego, że w wielu przypadkach zadania związane z działalnością kadrową powierzone są jako dodatkowe, a ponadto pracownicy je wykonujący są zatrudniani na niepełne etaty.

Personel ten realizuje działalność kadrową na sześciu podstawowych poziomach zarządzania personelem wojskowym w odrębnych, usytuowanych w nich komórkach organizacyjnych:

Na szczeblu MON politykę i działalność kadrową prowadzi, bezpośrednio podległy Ministrowi Obrony Narodowej, Departament Kadr na czele z generałem zajmującym stanowisko służbowe zaszeregowane do stopnia generała dywizji. Departament składa się z dziesięciu oddziałów, których struktura dostosowana jest realizacji następujących zadań:

- planowania potrzeb kadrowych Sił zbrojnych;
- przygotowanie koncepcji polityki kadrowej w resorcie obrony narodowej;
- planowania i realizacji przebiegu służby oficerów od stopnia wojskowego majora wzwyż w korpusach i grupach osobowych:
- prowadzenie działalności kadrowej w stosunku do żołnierzy zajmujących stanowiska w komórkach organizacyjnych bezpośrednio podległych Ministrowi Obrony Narodowej;
- kształtowania resortowego systemu uposażeń;
- prowadzenie nadzoru nad działalnością kadrową.

2. Na szczeblu Sztabu Generalnego WP – działalność kadrową realizuje Zarząd Organizacji i Uzupelnień – P1, którym kieruje generał zajmujący stanowisko zaszeregowane do stopnia generała dywizji. Zarząd obok realizacji zadań kadrowych, znajdujących się w podległości Szefa SG WP, odpowiada za ściśle związaną z polityką kadrową politykę organizacyjno – etatową Sił Zbrojnych oraz działalność uzupełnieniową na czas „P” i „W”. Skład organizacyjny tej komórki ukierunkowany jest przede wszystkim na politykę organizacyjno – etatową i uzupełnieniową Sił Zbrojnych RP.

3. Na poziomie zarządzania zasobami osobowymi Rodzajów Sił Zbrojnych występują zróżnicowane, w zależności od specyfiki i wielkości liczebnej danego

rodzaju sił zbrojnych, Zarządy Zasobów Osobowych (G-1) w składzie których wiodącą komórką organizacyjną jest oddział personalny. Wielkość tego oddziału kształtuje się od 18 żołnierzy i pracowników wojska w G -1 Wojsk Lądowych do 10 osób w G-1 Sił Powietrznych. Skład i struktura problemowa Zarządów Zasobów Osobowych G-1 jest odpowiednia do ZO i U – P1 SG WP. Zarządami jak i oddziałami personalnymi kierują oficerowie zajmujący stanowiska służbowe o stopniu pułkownika.

4. Na szczeblu dywizji występują wydziały personalne realizujące zadania w zakresie kompetencji kadrowych dowódcy dywizji. Skład organizacyjny wydziału obejmuje od czterech do sześciu osób, którymi kieruje oficer w stopniu podpułkownika.

5. Odpowiednio na szczeblu brygady (pułku) i batalionu występują sekcje personalne (S-1), które realizują zadania wynikające z kompetencji kadrowych na tych szczeblach. Na czele sekcji w brygadzie stoi major, w batalionie porucznik.

Przykładowe zestawienie typowych struktur komórek kadrowych w resorcie obrony narodowej przedstawia poniższa tabela.

Lp.	Nazwa Jednostki	Nazwa komórki	Nazwa Stanowiska	Grupa uposażenia	Liczba stanowisk	Razem
1	IW SZ	Oddział Personalny	szef oddziału	16A	1	6
		wydział pers.-ewiden.	szef wydziału	15B	1	
			specjalista	14B	4	
2	D-ctwo RSZ	Oddział Personalny	szef oddziału	16A	1	10
			z-ca szefa oddziału	15C	1	
		Wydział rozmieszczenia kadr	szef wydziału	15B	1	
			specjalista	14B	1	
		Wydział rozmieszczenia kadr wojsk	szef wydziału	15B	1	
			specjalista	14B	1	
		Wydział rozmieszczenia kadr PDF i Szer. Zaw.	szef wydziału	15B	1	
specjalista	14B		2			
Wydział ewidencji	szef wydziału	15B	1			

3	KG	Oddział Kadr i Uzupelnień	szeft oddziału	16A	1	7
		Wydział personalny	szeft wydziału	15C	1	
			specjalista	14B	1	
			mł. specjalista	13A	2	
			st. Inspektor	9	1	
			inspektor	8	1	
4	Oddz. ŻW	Sekcja personalna	szeft sekcji	13A	1	4
			pdf. specjalista	10	1	
			st. Inspektor	9	1	
			pdf.	5	1	
5	DGW	Oddział Personalny	szeft oddziału	16A	1	6
		Wydział kadr	szeft wydziału	15C	1	
			specjalista	14B	1	
			mł. specjalista	13A	2	
			pdf. specjalista	9	1	
6	D-ctwoSZ	Oddział Kadr	szeft oddziału	16A	1	5
			st. specjalista	15B	2	
			specjalista	14B	2	
7	D-ctwo RSZ	Oddział Personalny	szeft oddziału	16A	1	11
		Wydział ds. oficerów	szeft wydziału	15C	1	
			specjalista	14B	3	
		Wydział ds. podofic.	szeft wydziału	15B	1	
			specjalista	14B	1	
		Wydział ewidencji mianowań i odznaczeń	szeft wydziału	15B	1	
		Wydział doskonalenia zawodowego	szeft wydziału	15B	1	
specjalista	14B		2			
8	D-ctwo RSZ	Oddział Personalny	szeft oddziału	16A	1	18
			z-ca szefa oddziału	15C	1	
		Wydział kadr	szeft wydziału	15B	1	
			specjalista	14B	6	

			pdf. specjalista	9	1				
		Wdział planowania i ewidencji	szef wdziału	15B	1				
			specjalista	14B	2				
			szef wdziału	15B	1				
		Wdział służby poza granicami państwa	specjalista	14B	1				
			pdf. specjalista	9	1				
		Wdział pdf. i szer. zawodowych	szef wdziału	10	1				
			pdf. specjalista	9	1				
9	Okręg Wojskowy	Oddział Zasobów Kadrowych	szef oddziału	16A	1	28			
		Wdział personalny	szef wdziału	15B	1				
			specjalista	14B	1				
			mł. specjalista	13A	2				
			pdf. specjalista	9	2				
		Wdział (pośrednio związany z służbą personalną)	szef wdziału	15B	1				
			specjalista	14B	1				
			mł. specjalista	13A	2				
			pdf. specjalista	9	2				
		Wdział (jak wyżej)	szef wdziału	15B	1				
			specjalista	14B	1				
			mł. specjalista	13A	3				
			pdf. specjalista	9	3				
		Wdział..... (jak wyżej)	szef wdziału	15B	1				
			specjalista	14B	2				
			mł. specjalista	13A	4				
		10	Korpus	Oddział Uzupełnień i Spraw Personalnych	szef oddziału		16A	1	23
				Wdział Personalny	szef wdziału		15B	1	
specjalista	14B				3				
mł. specjalista	13A				3				
pdf. sztab.	5				1				
pdf.	5				3				

		Wydział	szef wydziału	15B	1		
			specjalista	14B	3		
			mł. specjalista	13A	3		
			pdf.	5	1		
		Sekcja	szef sekcji	14B	1		
			mł. specjalista	13A	2		
11	Baza Lot.	Sekcja personalna	szef sekcji	14B	1		5
			oficer sekcji	13A	1		
			pdf. specjalista	9	1		
			pdf. specjalista	7	1		
			pdf. sztab.	5	1		
12	Baza Lot.	Sekcja personalna	szef sekcji	14B	1	6	
			oficer sekcji	13A	1		
			pdf. specjalista	9	1		
			pdf. specjalista	7	1		
			pdf. sztab.	6	2		
13	Bzmech.	Sekcja personalna	szef sekcji	14B	1	14	
			oficer sekcji	13A	3		
			pdf. specjalista	8	3		
			pdf. sztab.	5	1		
	Bat. dowodzenia	Sekcja personalna	szef sekcji	12A	1		
			pdf. sztab.	5	2		
	Bat. piech. zmot.	Sekcja personalna	szef sekcji	12A	1		
pdf. sztab.			5	2			
14	Bzmech.	Sekcja personalna	szef sekcji	14B	1	11	
			oficer sekcji	13A	2		
			pdf. specjalista	8	2		
			pdf. sztab.	5	1		
	Bat. dowodzenia	Sekcja personalna	szef sekcji	12A	1		
			pdf. sztab.	5	2		
	dywizjon plot.	Sekcja personalna	szef sekcji	12A	1		
pdf. sztab.			5	1			
15	BPanc.	Sekcja personalna	szef sekcji	14B	1	9	
			oficer sekcji	13A	3		
			pdf. specjalista	8	2		
			pdf. sztab.	5	1		
	bat. czołgów	Sekcja personalne	szef sekcji	12A	1		

			pdf. sztab.	5	1	
16	BSap.	Sekcja personalna	szef sekcji	14B	1	10
			oficer sekcji	13A	2	
			pdf. specjalista	8	3	
			pdf. sztab.	5	2	
	bat. wsparcia inż.	Sekcja personalna	szef sekcji	12A	1	
pdf. sztab.	5		1			
17	BArt.	Sekcja personalna	szef sekcji	14B	1	9
			oficer sekcji	13A	1	
			pdf. specjalista	8	2	
			pdf. sztab.	5	2	
	dyw. art. raket	Sekcja personalna	szef sekcji	12A	1	
pdf. sztab.	5		2			
18	BArt.	Sekcja personalna	szef sekcji	14B	1	13
			oficer sekcji	13A	3	
			pdf. specjalista	8	2	
			pdf. sztab.	5	2	
	dyw. dowodz.	Sekcja personalna	szef sekcji	12A	1	
			pdf. sztab.	5	1	
	dyw. art. samob.	Sekcja personalna	szef sekcji	12A	1	
pdf. sztab.	5		2			
19	pułk plot.	Sekcja personalna	szef sekcji	14B	1	8
			oficer sekcji	13A	2	
			pdf. specjalista	8	2	
			pdf. sztab.	5	1	
	dyw. plot	Sekcja personalna	szef sekcji	12A	1	
pdf. sztab.	5		1			
20	pułk specjalny	Sekcja personalna	szef sekcji	14B	1	10
			oficer sekcji	13A	2	
			pdf. specjalista	9	1	
			pdf. specjalista	8	1	
			pdf. specjalista	7	1	
			pdf. sztab.	6	1	
			pdf. sztab.	5	1	
			kancelista	1	2	
		Sekcja personalna	szef sekcji	14B	1	15

21	pułk ochrony	Sekcja personalna	szef sekcji	14B	1	15
			oficer sekcji	13A	1	
			pdf. specjalista	8	1	
			pdf. specjalista	5	1	
			pdf. sztab.	5	10	
			pdf. kancelista	5	1	
22	pułk rozpozn.	Sekcja personalna	szef sekcji	14B	1	5
			oficer sekcji	13A	2	
			pdf. specjalista	8	1	
			pdf. sztab.	5	1	
23	pułk rozpozn.	Sekcja personalna	szef sekcji	14B	1	4
			oficer sekcji	13A	1	
			pdf. specjalista	8	1	
			pdf. specjalista	5	1	
24	bat. rozpozn.	Sekcja personalna	szef sekcji	12A	1	4
			oficer sekcji	12	1	
			pdf. specjalista	7	1	
			pdf. sztab.	5	1	
25	bat. rem. lot.	Sekcja personalna	szef sekcji	12A	1	5
			pdf. specjalista	7	3	
			pdf. specjalista	5	1	
26	bat. log.	Sekcja personalna	szef sekcji	12A	1	5
			oficer sekcji	12	2	
			pdf. specjalista	7	1	
			pdf. sztab.	5	1	
27	bat.dow. i zabez.	Sekcja personalna	szef sekcji	12A	1	4
			oficer sekcji	12	1	
			pdf. sztab.	5	2	
28	bat. kaw. pow.	Sekcja personalna	szef sekcji	12A	1	4
			oficer sekcji	12	1	
			pdf. specjalista	7	1	
			pdf. sztab.	5	1	
29	bat. dow.	Sekcja personalna	szef sekcji	12A	1	4
			pdf. specjalista	7	3	

Rys.9 Przykładowe zestawienie typowych struktur komórek kadrowych w resorcie obrony narodowej

Zarządzanie personelem w Siłach Zbrojnych RP, zgodnie z nowelizacją ustawy pragmatycznej z 1 stycznia 2007 r. ma charakter scentralizowany. Zasadniczą funkcję w tworzeniu polityki kadrowej, koordynowaniu i nadzorowaniu jej realizacji – spełnia Departament Kadr. Zadania organów kadrowych niższego szczebla sprowadzają się przede wszystkim do powoływania szeregowych zawodowych oraz administrowania kadrami pozostającymi w kompetencji. Zarządzanie karierami obejmuje odpowiednio:

- na szczeblu SG WP, RSZ – żołnierzy do kapitana włącznie;
- OW, Korpusu, AW - żołnierzy do st. chor. Sztab.;
- dywizji, brygady, pułku - żołnierzy do st.sierz.

2.3. Przesłanki przebudowy struktur organów kadrowych

Jakościowa i ilościowa przebudowa Sił Zbrojnych RP wymusza dostosowanie do ich przyszłego kształtu i zadań struktury organizacyjno-funkcjonalne organów kadrowych w resorcie obrony narodowej. Do najważniejszych przesłanek dokonania niezbędnej przebudowy należy zaliczyć:

Profesjonalizację Sił Zbrojnych, której podstawą jest ochotniczy nabór kandydatów do służby wojskowej. Dla organów kadrowych oznacza to zwiększony zakres zadań związanych z administrowaniem i zarządzaniem kadrami od powoływania do zwolnienia z zawodowej służby wojskowej.

Zmiany w ustawie o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych. Obowiązująca od 1 lipca 2004 roku ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych w założeniach, stwarza warunki do sprawnego wprowadzenia w życie nowej polityki kadrowej, a także sprzyja realizowanym w siłach zbrojnych zmianom strukturalnym. Ponadto nowelizacja tej ustawy w dniu 24 kwietnia 2009 roku dodatkowo wprowadziła także szereg mechanizmów na tyle odmiennych od wcześniej obowiązujących, że niezbędnym stało się przyjęcie nowych wymagań jakościowych w stosunku do żołnierzy i pracowników wojska zajmujących się kadrami w Siłach Zbrojnych RP. Zmiany te mają głównie na celu zapewnienie

właściwej rekrutacji, selekcji i racjonalnego wykorzystania zasobów kadrowych profesjonalnych Sił Zbrojnych.

Obywatelstwo żołnierzy zawodowych.

Dotychczasowe uregulowania określające warunki jakie musi spełniać kandydat na żołnierza zawodowego wskazywały m.in., iż musi on posiadać wyłącznie obywatelstwo polskie. Jednakże uczestnictwo Polski w strukturach NATO i Unii Europejskiej oraz pojawiające się w mediach głosy wskazują na potrzebę otwarcia się Polski na możliwość pełnienia służby zawodowej w polskiej armii przez osoby posiadające podwójne obywatelstwo (polskie i innego państwa, w szczególności będącego członkiem NATO, UE). Powyższa zasada będzie miała zastosowanie do kandydatów na żołnierzy zawodowych. Propozycja taka rozszerzy bazę naboru kandydatów do służby wojskowej.

Nadanie nowej formuły zawodowej służbie wojskowej pełnionej na podstawie kontraktu na pełnienie służby terminowej.

Zniesienie obowiązkowej służby wojskowej (niezawodowej służby wojskowej z poboru) implikuje konieczność dokonania zmian w zawodowej służbie wojskowej pełnionej na podstawie kontraktu na pełnienie służby terminowej. Zakłada się, że nowa formuła zawodowej służby wojskowej, z jednej strony, zastąpi dotychczasową służbę obowiązkową, z drugiej zaś, zapewni realizację zadań stawianych przed Siłami Zbrojnymi wynikających z Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej oraz sprawne reagowanie na zagrożenia współczesnego Świata. Zakłada się, że obok zawodowej służby wojskowej – stałej, funkcjonować będzie zawodowa służba wojskowa pełniona jako kontraktowa. Pełniona ona będzie na podstawie kontraktu (umowy) zawieranego między osobą zgłaszającą chęć pełnienia tej służby a uprawnionym do tego organem wojskowym. Kontrakty będą zawierać odpowiednio: Minister Obrony Narodowej - z pułkownikami (komandorami) i generałami (admirałami); dyrektor departamentu Ministerstwa Obrony Narodowej właściwego do spraw kadr - z pozostałymi oficerami; Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, dowódcy rodzajów Sił Zbrojnych, Dowódca Operacyjny Sił Zbrojnych, Szef Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, Komendant Główny Żandarmerii Wojskowej, Dowódca Garnizonu Warszawa - z podoficerami

w podległych jednostkach wojskowych oraz dowódcy jednostek wojskowych - z szeregowymi w swoich jednostkach wojskowych.

Kontraktowej służbie wojskowej nadano charakter otwarty. Będzie ona dostępna dla wszystkich chętnych spełniających określone w ustawie warunki, bez względu na płeć. Do kontraktowej służby wojskowej będzie można powołać, w zależności od korpusu, żołnierzy służby kandydackiej, oficerów rezerwy, podoficerów rezerwy, szeregowych rezerwy oraz inne osoby, o ile będą posiadały odpowiednie wykształcenie i kwalifikacje w danym korpusie i jeżeli będzie to zgodne z potrzebami Sił Zbrojnych.

Zakłada się, iż służba ta będzie pełniona w korpusie oficerów, podoficerów i szeregowych. Jako minimalne wymagania kwalifikacyjne do powołania w poszczególnych korpusach przyjęto: w korpusie oficerów ukończone studia wyższe (licencjat, inżynier); w korpusie podoficerów ukończona szkoła średnia (bez matury); w korpusie szeregowych ukończone co najmniej gimnazjum.

Zakłada się, że kontraktowa służba wojskowa będzie trwała maksymalnie dwanaście lat. Powołanie do kontraktowej służby wojskowej będzie mogło następować jednorazowo na okres od osiemnastu miesięcy do sześciu lat. Żołnierze kontraktowi będą posiadali w zasadzie takie same prawa i obowiązki, jak żołnierze zawodowi służby stałej. W czasie służby, żołnierze kontraktowi będą otrzymywali uposażenie i inne należności pieniężne w takiej samej wysokości jak żołnierze zawodowi służby stałej zajmujący porównywalne stanowiska służbowe.

Rezygnacja z konieczności określania przez Radę Ministrów liczby stanowisk służbowych w poszczególnych korpusach kadry zawodowej Sił Zbrojnych oraz przez Ministra Obrony Narodowej nazw stanowisk służbowych oraz ich liczby wraz z zaszeregowaniem do określonego stopnia etatowego, grupy uposażenia oraz korpusu osobowego i grupy osobowej.

Funkcjonowanie profesjonalnych Sił Zbrojnych w okresie ich formowania oraz stawiane przed nimi nowe zadania, wymagają elastycznego reagowania na potrzeby zmian w ich strukturze w zależności od zagrożeń bezpieczeństwa państwa oraz uczestnictwa Sił Zbrojnych w różnego rodzaju misjach poza granicami państwa. Dlatego też uwzględniając doświadczenia z kilkuletniego funkcjonowania

dotychczasowych rozwiązań proponuje się odstąpienie od określania nazw stanowisk służbowych oraz ich liczby wraz z zaszeregowaniem do określonego stopnia etatowego, grupy uposażenia oraz korpusu osobowego i grupy osobowej.

Wprowadzenie specjalności wojskowej jako elementu definiującego stanowisko służbowe.

Istotnym elementem charakteryzującym stanowisko służbowe, obok wskazania jego nazwy, określenia stopnia etatowego, grupy uposażenia, korpusu osobowego i grupy osobowej jest również identyfikacja specjalności wojskowej. Specjalność wojskowa jest tym elementem, który wskazuje jakie jest przeznaczenie danego stanowiska i jakie zadania żołnierz zajmujący stanowisko o takiej specjalności będzie realizował. Ma to istotne znaczenie z punktu widzenia budowy właściwych struktur organizacyjnych jednostek wojskowych oraz optymalnej obsady stanowisk służbowych.

Wprowadzenie wyłącznie administracyjnej formy powstawania stosunku służbowego zawodowej służby wojskowej pełnionej jako stała.

Dotychczasowy system powoływania do zawodowej służby wojskowej stanowi, iż stosunek służbowy zawodowej służby wojskowej powstaje w drodze powołania do służby decyzją administracyjną oraz równoległego podpisania kontraktu zawieranego z osobą zgłaszającą się do tej służby przez organ wojskowy. Kontrakt ten ma charakter kontraktu na pełnienie służby stałej.

Stworzenie profesjonalnych Sił Zbrojnych, w których służbę wojskową będą pełniły wyłącznie osoby dobrowolnie zgłaszające się do niej, wymaga stworzenia systemu zachęcającego i motywującego do wstępowania w szeregi armii. W celu zwiększenia atrakcyjności zawodu żołnierza zawodowego służby stałej, a tym samym wzmocnienia stabilności zawodowej służby wojskowej, w projekcie założono, iż stosunek służbowy w zawodowej służbie stałej, w odróżnieniu od obecnie obowiązującego, powstawał będzie jedynie w drodze decyzji administracyjnej o powołaniu osoby dobrowolnie zgłaszającej się do tej służby. Powołanie będzie następowało na czas nieokreślony. Żołnierz zawodowy w zasadzie będzie mógł pełnić tę służbę do 60 roku życia, o ile nie wystąpią okoliczności wskazane w ustawie, powodujące wcześniejsze zwolnienie ze służby.

Ponadto, przyjmuje się, iż żołnierze zawodowi pełniący w dniu wejścia w życie niniejszej ustawy służbę wojskową na podstawie kontraktu na pełnienie służby stałej z mocy prawa staną się żołnierzami zawodowymi w służbie stałej.

Doprecyzowanie niektórych definicji legalnych.

Dotychczasowa praktyka działalności kadrowej rodzi konieczność doprecyzowania niektórych definicji występujących w ustawie:

- w definicji karty opisu stanowiska służbowego z dotychczasowej jej treści usunięto wyrazy „podstawowych obowiązków” odnoszące się do obowiązków realizowanych na stanowisku służbowym, którego karta dotyczy; wyeliminuje to wątpliwości dotyczące wskazywania zakresu obowiązków na danym stanowisku służbowym,
- w definicji kontraktu przyjmuje się, iż będzie to umowa zawierana między osobą zgłaszającą chęć pełnienia zawodowej służby wojskowej pełnionej jako kontraktowa a uprawnionym do podpisania takiej umowy organem wojskowym,
- w definicji określenia „objęcie stanowiska służbowego” doprecyzowano, iż fakt przystąpienia żołnierza zawodowego do wykonywania obowiązków na stanowisku służbowym określany będzie w rozkazie dziennym dowódcy jednostki wojskowej,
- w celu uniknięcia odsyłania do definicji zawartej w innej ustawie, definicję terminu „jednostka wojskowa” ujednolicono z definicją tego pojęcia określoną w ustawie z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej.

Doprecyzowanie przepisów dotyczących wyłączenia drogi sądowej w sprawach związanych z kierowaniem żołnierza do wykonywania zadań służbowych w innej jednostce.

Brak spójności przepisów normujących kwestie kierowania żołnierzy do wykonywania zadań służbowych poza jednostką wojskową (art. 47 ustawy), a przepisami wyłączającymi drogę sądową w sprawach określonych w art. 8 ust. 2 ustawy, rodzi konieczność dokonania odpowiednich zmian w tym zakresie. Przyjęto, jak stanowi art. 47 ustawy, iż skarga do sądu administracyjnego nie będzie

przysługiwała na decyzję w sprawie skierowania żołnierza do wykonywania zadań służbowych poza jednostkę wojskową.

Obniżenie wymagań kwalifikacyjnych dla osób ubiegających się o powołanie do zawodowej służby wojskowej.

Konieczność rozszerzenia bazy naboru do zawodowej służby wojskowej oraz zaspokojenia –jak się zakłada - znacznych potrzeb kadrowych w profesjonalnej armii, wymaga stworzenia warunków umożliwiających zdynamizowanie wstępowania zainteresowanych do służby wojskowej.

Założono, iż minimalnym wymogiem kwalifikacyjnym do służby w korpusie oficerów będzie ukończenie studiów pierwszego stopnia (licencjat, inżynier) obecnie jest to poziom studiów drugiego stopnia. Natomiast, aby zostać podoficerem - posiadanie ukończonej szkoły średniej (bez matury). Obecnie wymogiem jest posiadanie matury.

Ukończenie co najmniej gimnazjum jest wymogiem wystarczającym wobec osób, które będą chciały wstąpić do służby wojskowej w korpusie szeregowych.

Projektowane wymogi zapewniają możliwość pozyskiwania kadr o kwalifikacjach, uwzględniających potrzeby w zakresie wiedzy ogólnej i specjalistycznej na konkretnym stanowisku służbowym. Rozszerzy to znacznie bazę naboru i pozwoli na właściwe planowanie dalszego rozwoju służbowego żołnierzy.

Ponadto założono, iż podstawowym źródłem naboru do zawodowej służby wojskowej będzie służba kandydacka. Jednakże oprócz żołnierzy służby kandydackiej do zawodowej służby wojskowej powoływani będą również żołnierze rezerwy po spełnieniu określonych wymogów.

Zmiana kompetencji organów uprawnionych do powoływania do służby wojskowej

Zakłada się zmianę kompetencji organów wojskowych uprawnionych do powoływania do zawodowej służby wojskowej. Żołnierzy na stanowiska służbowe zaszeregowane do stopni etatowych pułkowników (komandorów) i generałów (admirałów) do służby wojskowej powoływał będzie Minister Obrony Narodowej, pozostałych oficerów do służby wojskowej powoływał będzie dyrektor

departamentu Ministerstwa Obrony Narodowej właściwego do spraw kadr. Żołnierzy na stanowiska służbowe podoficerów i szeregowych powoływali będą Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego oraz dowódcy rodzajów Sił Zbrojnych, Dowódca Operacyjny Sił Zbrojnych, Szef Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, Komendant Główny Żandarmerii Wojskowej i Dowódca Garnizonu Warszawa. Uprawnionymi do powoływania szeregowych do zawodowej służby wojskowej będą dowódcy jednostek wojskowych zajmujących stanowiska służbowe zaszeregowane do stopnia etatowego co najmniej pułkownika.

Ponadto zakłada się, iż podoficerów i szeregowych w jednostkach wojskowych niepodlegających wyżej wskazanym organom do zawodowej służby wojskowej powoływał będzie dyrektor departamentu Ministerstwa Obrony Narodowej właściwego do spraw kadr.

Przyjęcie powyższego rozwiązania zasadniczo usprawni proces powoływania do służby wojskowej i skróci niezbędną procedurę. Ponadto, ulokuje kompetencje w tym zakresie na szczeblach organizacyjnych Sił Zbrojnych odpowiedzialnych za kształtowanie stanów osobowych i realizację zadań operacyjnych.

Uznanie stopni innych służb.

W obecnym stanie prawnym nie ma możliwości uznania stopnia uzyskanego w innej służbie (policji, Straży Granicznej, Biurze Ochrony Rządu, Państwowej Straży Pożarnej, Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencji Wywiadu, Służbie Wywiadu Wojskowego, Służbie Kontrwywiadu Wojskowego, Służbie Więziennej lub Urzędzie Ochrony Państwa) na gruncie zawodowej służby wojskowej. Efektem tego jest niemożliwość powoływania osoby posiadającej określony stopień w wyżej wskazanej służbie do zawodowej służby wojskowej na stanowisko oznaczone porównywalnym stopniem wojskowym.

Propozycja ta jest kolejnym elementem rozszerzenia bazy naboru do zawodowej służby wojskowej oraz uwzględnienia dorobku służbowego funkcjonariuszy służb mundurowych lub osób posiadających określony stopień służbowy. Zakłada się, na zasadzie wzajemności, że osoba powoływana do zawodowej służby wojskowej, a posiadająca określony stopień policyjny, Straży Granicznej, Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego albo Agencji Wywiadu, Biura Ochrony Rządu,

Służby Kontrwywiadu Wojskowego albo Służby Wywiadu Wojskowego, Państwowej Straży Pożarnej, Służby Więziennej lub Urzędu Ochrony Państwa, wyznaczana będzie na stanowisko służbowe zaszeregowane do równorzędnego stopnia wojskowego jak posiadany stopień w odpowiedniej służbie.

Rada Ministrów w drodze rozporządzenia określi, jakie stopnie policji, Straży Granicznej, Biura Ochrony Rządu, Państwowej Straży Pożarnej, Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencji Wywiadu, Służby Wywiadu Wojskowego, Służby Kontrwywiadu Wojskowego Służby Więziennej lub Urzędu Ochrony Państwa odpowiadają poszczególnym stopniom wojskowym.

Zmiana niektórych przepisów dotyczących delegowania żołnierzy zawodowych do pracy w strukturach międzynarodowych, na podstawie indywidualnego kontraktu.

Dotychczasowe przepisy normujące tę problematykę przyznawały prawo do przeniesienia do rezerwy kadrowej każdemu żołnierzowi zawodowemu, który za zgodą Ministra Obrony Narodowej, podpisał indywidualny kontrakt na pracę poza granicami państwa w strukturach organizacji międzynarodowych lub w międzynarodowych strukturach wojskowych. Przeniesienie takiego żołnierza do rezerwy kadrowej następuje na okres pracy w tej organizacji, nie dłuższy jednak niż 5 lat w trakcie całej zawodowej służby wojskowej.

Celowość przeniesienia żołnierza zawodowego w służbie stałej do rezerwy kadrowej w związku z podjęciem przez niego takiej pracy wiąże się ze zdobywaniem w strukturach organizacji międzynarodowych wojskowych lub międzynarodowych strukturach wojskowych doświadczeń, które zostaną wykorzystane na stanowisku służbowym po powrocie do kraju. Praca taka dotyczy stanowisk o wysokich wymogach kwalifikacyjnych. Z uwagi na to, iż praca w tych strukturach jest realizowana na trzyletnich kontraktach proponuje się, przedłużenie okresu przebywania w rezerwie kadrowej w takich przypadkach do 6 lat w trakcie całej zawodowej służby wojskowej.

Upoważnienie Rady Ministrów do uregulowania trybu kierowania żołnierzy zawodowych w celu wyznaczenia na stanowiska służbowe w Służbie Kontrwywiadu Wojskowego i Służbie Wywiadu Wojskowego.

Zgodnie z postanowieniami art. 22 ustawy, żołnierze zawodowi mogą, za ich zgodą, pełnić zawodową służbę wojskową na stanowiskach służbowych w instytucjach cywilnych. Wśród tych instytucji ustawa wymienia m.in. Służbę Kontrwywiadu Wojskowego (SKW) i Służbę Wywiadu Wojskowego (SWW). Jednakże w obecnie obowiązujących przepisach brak jest regulacji określających tryb kierowania żołnierzy zawodowych do SKW i SWW w celu wyznaczenia na stanowisko. Dlatego też projektuje się upoważnienie Rady Ministrów do określenia, w drodze rozporządzenia, trybu kierowania żołnierzy zawodowych do tych służb w celu wyznaczenia na stanowisko w SKW i SWW.

Ponadto, z uwagi na fakt, iż ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służbie Wywiadu Wojskowego (Dz. U. Nr 104, poz. 709, z późn. zm.), normuje sposób opiniowania żołnierzy pełniących służbę w tych służbach, proponuje się zmianę upoważnienia Rady Ministrów do określenia szczegółowych warunków i trybu opiniowania żołnierzy zawodowych pełniących zawodową służbę wojskową w instytucjach cywilnych oraz przełożonych uprawnionych do sporządzania opinii tylko w odniesieniu do tych instytucji cywilnych, które są wymienione w art. 22 w ust. 1 w pkt 2 i 3 ustawy.

Doprecyzowanie niektórych postanowień związanych z pełnieniem służby poza granicami państwa.

Propozycje mają charakter porządkujący. Dotychczasowe brzmienie przepisu art. 24 ust. 2 pkt 1 rodzi wątpliwości praktyczne w zakresie wskazania organu uprawnionego do wyznaczania żołnierzy do pełnienia służby poza granicami państwa.

W celu wyeliminowania powstających na tym tle wątpliwości oraz ujednoczenia systemu wyznaczania żołnierzy zawodowych na stanowiska służbowe przyjęto, iż Minister Obrony Narodowej będzie organem właściwym do wyznaczania poza granicami państwa na stanowiska służbowe o stopniu etatowym od stopnia pułkownika.

Zakłada się również, aby żołnierz zawodowy pełniący zawodową służbę wojskową poza granicami państwa podlegał organowi, który wyznaczył lub skierował go do tej służby albo organowi wskazanemu przez Ministra Obrony

Narodowej. Natomiast w czasie wykonywania zadań służbowych poza granicami państwa żołnierz zawodowy może podlegać, w zależności od miejsca pełnienia zawodowej służby wojskowej, również innym przełożonym.

Proponuje się również objąć żołnierzy skierowanych do służby poza granicami państwa bezpłatnym zaopatrzeniem w artykuły ortopedyczne.

Ponadto doprecyzowuje się przepis art. 24 ust. 7 pkt 5. Dotyczy on indywidualnego

i zbiorowego ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków zaistniałych w czasie pełnienia służby poza granicami państwa, wskutek których nastąpiło uszkodzenie ciała, rozstrój zdrowia lub śmierć żołnierza.

Doprecyzowanie i uszczegółowienie przepisów dotyczących opiniowania służbowego.

Założenia dotyczące przebiegu służby żołnierzy zawodowych w profesjonalnej armii implikują konieczność wprowadzenia zmian w obowiązującym procesie opiniowania żołnierzy zawodowych. Proponowane zmiany mają na celu głównie usprawnienie procesu opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych. Uszczegółowiono kwestie związane z rozpoczęciem procesu opiniowania, odmową przyjęcia przez opiniowanego opinii służbowej oraz określaniem i zmianą indywidualnej prognozy przebiegu służby.

Obniżenie najniższego stopnia wojskowego w korpusie szeregowych zawodowych.

Zakłada się, że najniższym stopniem wojskowym w korpusie szeregowych zawodowych będzie stopień „szeregowego”. Obecnie pierwszym stopniem w korpusie szeregowych zawodowych jest stopień „starszego szeregowego”. Propozycja jest konsekwencją rezygnacji z funkcjonowania w profesjonalnych Siłach Zbrojnych żołnierzy pełniących służbę na zasadach obowiązku.

Kadencyjność na stanowiskach służbowych.

Kadencyjność na stanowiskach służbowych będzie dotyczyła wyłącznie żołnierzy w służbie stałej. W ramach kadencyjności zakłada się, że na stanowiskach podoficerów i oficerów młodszych oraz większości stanowiskach oficerów starszych będzie istniała możliwość powtarzania kadencji bez ograniczeń.

Natomiast na stanowiskach Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, dowódców rodzajów Sił Zbrojnych, Dowódcy Operacyjnego Sił Zbrojnych, Szefa Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, szefów komórek organizacyjnych Ministerstwa Obrony Narodowej, w tym tworzących Sztab Generalny Wojska Polskiego, żołnierzy na stanowiskach o stopniu etatowym co najmniej majora, w którego nazwie występuje określenie „dowódca”, żołnierze będą mogli pełnić służbę tylko przez dwie kadencje.

Zmiana organów właściwych do wyznaczania na stanowiska służbowe i zwalniana z tych stanowisk.

Dotychczasowe przepisy określające organy właściwe do wyznaczania i zwalniania żołnierzy zawodowych oparte zostały o zasadę centralizacji uprawnień w tym zakresie. Jednakże zakłada się, iż profesjonalizacja Sił Zbrojnych wymagać będzie decentralizacji kompetencji w tym zakresie. Przyjęto, iż organami właściwymi do wyznaczania i zwalniania ze stanowisk służbowych będą:

Minister Obrony Narodowej - w odniesieniu do stanowisk służbowych o stopniach etatowych pułkownika (komandora) i generałów (admirałów) oraz na które wyznacza na podstawie przepisów odrębnych ustaw;

Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, dowódca Rodzaju Sił Zbrojnych, Dowódca Operacyjny Sił Zbrojnych, Szef Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, Komendant Główny Żandarmerii Wojskowej i Szef Inspektoratu Wojskowej Służby Zdrowia - w odniesieniu do stanowisk służbowych do stopnia etatowego podpułkownika (komandora porucznika) włącznie w podległych jednostkach wojskowych;

- dowódca okręgu wojskowego, dowódca korpusu, komendant akademii wojskowej dowódca dywizji, flotyli, Dowódca Garnizonu Warszawa - w odniesieniu do stanowisk służbowych do stopnia etatowego majora (komandora podporucznika) włącznie w podległych jednostkach wojskowych;
- dowódca brygady, skrzydła, komendant wyższej szkoły oficerskiej, dowódca pułku, batalionu oraz dowódca zajmujący stanowisko służbowe zaszeregowane do stopnia etatowego co najmniej podpułkownika

(komandora porucznika) - w odniesieniu do stanowisk służbowych do stopnia etatowego kapitana (kapitana marynarki) włącznie w podległych jednostkach wojskowych;

- dyrektor departamentu Ministerstwa Obrony Narodowej właściwego do spraw kadr - w odniesieniu do stanowisk służbowych do stopnia etatowego podpułkownika (komandora porucznika) włącznie w pozostałych, niewymienionych wyżej, jednostkach wojskowych.

Zakłada się również, iż wyznaczanie i zwalnianie żołnierzy zawodowych ze stanowisk służbowych dyrektorów (szefów) i ich zastępców w komórkach organizacyjnych Ministerstwa Obrony Narodowej wymagać będzie zasięgnięcia opinii Dyrektora Generalnego Ministerstwa Obrony Narodowej.

Ponadto wprowadza się instytucję tzw. porozumienia, w ramach której zwolnienie żołnierza zawodowego z dotychczas zajmowanego stanowiska służbowego w jednostce wojskowej, w której zajmował stanowisko, i wyznaczenie na stanowisko służbowe w innej jednostce wojskowej może nastąpić na podstawie porozumienia organu, który zwalnia ze stanowiska oraz organu, który wyznacza na stanowisko, jeżeli posiadają uprawnienia do wyznaczania i zwalniania ze stanowisk służbowych, przy zachowaniu przyznanych przez ustawę kompetencji.

Powyższe powoduje zmianę art. 44 ustawy (art. 1 pkt 24 projektu).

Wprowadzenie zasady uwzględniania doświadczenia i przebiegu służby wojskowej przy wyznaczaniu na stanowiska służbowe.

Zakłada się, iż przy wyznaczaniu na stanowisko służbowe żołnierza zawodowego należy uwzględniać oprócz spełniania warunków określonych w ustawie, model przebiegu służby i wymogi zawarte w karcie opisu stanowiska, jak również jego dotychczasowe doświadczenie i przebieg służby wojskowej. Szczegółowy tryb realizacji tych czynności określi Minister Obrony Narodowej w drodze rozporządzenia.

Wprowadzenie klas kwalifikacyjnych dla żołnierzy korpusu podoficerów i szeregowych.

Obowiązujące przepisy ustawy nie normują kwestii związanych z podnoszeniem przez żołnierzy korpusu podoficerów i szeregowych poziomu ich wykształcenia i wiedzy specjalistycznej na zajmowanym stanowisku służbowym.

Zakłada się, iż żołnierzom zawodowym korpusu podoficerów i szeregowych podnoszącym poziom swojego wykształcenia wojskowego i specjalistycznego nadawane będą klasy kwalifikacyjne. Klasy te będą nadawane po zdaniu egzaminu przed komisją egzaminacyjną powołaną przez uprawniony organ wojskowy. Przyjmuje się, że będą cztery klasy kwalifikacyjne, tj. trzecia, druga, pierwsza i mistrzowska. Posiadanie przez żołnierza odpowiedniej klasy kwalifikacyjnej będzie dawało możliwość do ubiegania się o przyznanie przez niego określonego dodatku pieniężnego, co będzie stanowiło realną zachętę do podejmowania czynności związanych z podnoszeniem swojego poziomu wykształcenia i wiedzy specjalistycznej na zajmowanym stanowisku służbowym. Wysokość i zasady przyznawania tego dodatku zostaną określone w rozporządzeniu Ministra Obrony Narodowej w sprawie dodatków do uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych.

Rozszerzenie uprawnień do kierowania żołnierzami zawodowymi do wykonywania zadań służbowych poza jednostką wojskową.

Dotychczasowe przepisy normujące kwestie kierowania żołnierzami zawodowymi do wykonywania zadań służbowych w innej jednostce wojskowej przyznają te kompetencje jedynie dowódcy jednostki wojskowej i to wyłącznie na okres do trzech miesięcy. W celu zapewnienia możliwości skierowania żołnierza do innej jednostki na dłuższy okres proponuje się, że organ, który wyznaczył żołnierza na stanowisko służbowe, uwzględniając potrzeby Sił Zbrojnych, będzie mógł skierować żołnierza zawodowego do wykonywania zadań służbowych poza jednostką, w której żołnierz pełni służbę, na czas nie dłuższy niż sześć miesięcy w ciągu roku kalendarzowego.

Doprecyzowanie przepisów w zakresie prowadzenia ewidencji wojskowej.

Bardzo istotne znaczenie dla prowadzenia ewidencji wojskowej ma kwestia jej odtwarzania

w przypadku zniszczenia lub zaginięcia. Brak procedur określających postępowanie

w takich sytuacjach rodzi szereg problemów. Proponuje się, aby reguły postępowania w zakresie odtwarzania ewidencji wojskowej określił Minister Obrony Narodowej w drodze rozporządzenia. Uregulowanie to będzie miało miejsce na gruncie rozporządzenia o prowadzeniu ewidencji wojskowej żołnierzy zawodowych.

Ponadto z uwagi na to, iż adres zamieszkania żołnierza zawodowego nie zawsze jest tożsamy z jego adresem zameldowania, proponuje się rozszerzenie zakresu prowadzonej ewidencji wojskowej o ten element. Zapewni to kompletność danych niezbędnych na potrzeby prowadzenia tej ewidencji.

Upoważnienie Ministra Obrony Narodowej do określenia sposobu dokumentowania otrzymanej przez żołnierza oceny niedostatecznej lub nieprzystąpienia do sprawdzianu sprawności fizycznej.

Z uwagi na fakt, że zgodnie z art. 111 pkt 6a ustawy, otrzymanie w dwóch kolejnych latach oceny niedostatecznej ze sprawdzianu sprawności fizycznej lub nieprzystąpienie w dwóch kolejnych latach do tego sprawdzianu, chyba że został zwolniony z tego sprawdzianu na podstawie art. 50a ust. 3, stanowi przesłankę obligatoryjnego zwolnienia z zawodowej służby wojskowej, za niezbędne uważa się precyzyjne określenie w rozporządzeniu Ministra Obrony Narodowej, wydawanym na podstawie art. 50a ust. 6 ustawy, sposobu dokumentowania otrzymywanej przez żołnierza oceny niedostatecznej oraz nieprzystąpienia do tego sprawdzianu z przyczyn innych niż określone w art. 50a ust. 3. Regulacja ta ujednoczy postępowanie organów wojskowych w zakresie dokumentowania wyników sprawdzianów sprawności fizycznej i zapewni realną ochronę uprawnień żołnierzy zawodowych w razie wystąpienia wad dokumentacyjnych w przedmiotowym obszarze.

Doprecyzowanie i uszczegółowienie przepisów dotyczących zasad zwrotu kosztów pomocy udzielonej przez organy wojskowe w związku z pobieraniem nauki lub skierowaniem żołnierza na naukę w przypadku zwolnienia z zawodowej służby wojskowej z przyczyn leżących po stronie zwalnianego żołnierza.

Proponowana zamiana uwzględni wprowadzone art. 1 pkt 46 lit. c ustawy z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 176, poz. 1242) nowe przesłanki obligatoryjnego zwolnienia z zawodowej służby wojskowej, którymi są:

- otrzymanie w dwóch kolejnych latach oceny niedostatecznej ze sprawdzianu sprawności fizycznej lub nieprzystąpienie w dwóch kolejnych latach do tego sprawdzianu,
- niezłożenie w nakazanym terminie oświadczenia o stanie majątkowym,
- złożenie niezgodnego z prawdą oświadczenia lustracyjnego.

Proponuje się, iż również te przesłanki zwolnienia z zawodowej służby wojskowej powinny implikować obowiązek zwrotu kosztów poniesionych przez wojsko w związku z podnoszeniem przez żołnierza zawodowego kwalifikacji. Proponowane rozwiązanie zapewni spójność przepisów prawa dotyczących zasad zwrotu kosztów pomocy udzielonej przez organy wojskowe w przypadku zwolnienia z zawodowej służby wojskowej z przyczyn leżących po stronie zwalnianego żołnierza zawodowego.

Ponadto, proponuje się, aby rozporządzenie wydawane przez Ministra Obrony Narodowej na podstawie art. 55 ust. 2 ustawy, zgodnie ze wskazówkami Rządowego Centrum Legislacji, określało m.in. rodzaje (a nie formy) udzielanej pomocy oraz rodzaje i tryb (nie formy) nauki, na którą żołnierz zawodowy może być skierowany.

Uszczegółowienie przepisów dotyczących pracy zarobkowej lub prowadzenia działalności gospodarczej przez żołnierzy zawodowych.

Zakłada się, że pracą zarobkową będzie praca świadczona osobiście w ramach stosunku pracy albo na podstawie innego tytułu, jeżeli będzie wykonywana przez okres dłuższy niż jeden miesiąc.

Ponadto projektuje się wprowadzenie możliwości wykonywania pracy zarobkowej przez żołnierzy zawodowych w jednostce wojskowej, w której żołnierz zajmuje stanowisko służbowe lub podległej jednostce wojskowej. Jednakże praca

taka będzie mogła być świadczona, jeżeli jednostka ta nie jest jednostką budżetową w rozumieniu art. 20 ustawy z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 249, poz. 2104, z późn. zm.), a praca będzie wykonywana na podstawie innego tytułu niż umowa o pracę. Projektowane rozwiązanie zapewni możliwość kontynuowania pracy zarobkowej przez żołnierzy zawodowych pełniących zawodową służbę wojskową w jednostkach organizacyjnych niefinansowanych bezpośrednio ze środków budżetowych, co pozwoli na utrzymanie na dotychczasowym poziomie zaangażowania żołnierzy zawodowych w działalność naukowo-badawczą i dydaktyczną.

Uszczegółowienie przepisów normujących czas służby żołnierzy zawodowych.

Projektowany przepis art. 60 ust. 3a ustawy, ma na celu jednoznaczne określenie, w jakich dniach powinny być realizowane zadania służbowe, przy zastosowaniu normy czasu służby ustalonej w art. 60 ust. 2 ustawy. Jednocześnie proponuje się doprecyzowanie w nim określenia „dzień roboczy” i „dni dodatkowo wolne od służby” poprzez stwierdzenie, że zadania służbowe, o których mowa w art. 60 ust. 2, powinny być realizowane w dni robocze, za które uważa się wszystkie dni, z wyjątkiem niedziel i świąt określonych w przepisach ustawy z dnia 18 stycznia 1951 r. o dniach wolnych od pracy (Dz. U. Nr 4, poz. 28, z późn. zm.) oraz dni dodatkowo wolnych od służby, którymi są soboty i inne dni wolne od pracy ustalone dla pracowników urzędów administracji rządowej.

Ponadto w projektowanym art. 60 ust. 3b przewiduje się, że w zamian za czas służby przekraczający czterdzieści osiem godzin służby w tygodniu, żołnierzowi zawodowemu przysługuje czas wolny od służby w takim samym wymiarze.

Wprowadzenie urlopu aklimatyzacyjnego dla żołnierzy powracających z misji.

Celem projektowanych rozwiązań jest wprowadzenie urlopu aklimatyzacyjnego, przysługującego żołnierzowi zawodowemu skierowanemu do służby poza granicami państwa, po zakończeniu służby w ramach skierowania, w wymiarze jednego dnia, za każde rozpoczęte 10 dni pełnienia służby poza granicami państwa. Urlop ten zastąpi urlop zdrowotny, określony w art. 24 ust. 7 pkt 4 nowelizowanej ustawy. Zapewni to wyraźne i jednoznaczne odróżnienie

powyższego urlopu od urlopu zdrowotnego, o którym mowa w art. 62 ust. 8 pkt 1 ustawy.

Wprowadzenie urlopu wychowawczego dla żołnierzy - kobiet.

Rozwiązanie to ma charakter prorodzinny, a jego celem jest ochrona macierzyństwa i rodzicielstwa. Propozycja zakłada, iż żołnierz zawodowy - kobieta będzie miała prawo do urlopu wychowawczego na zasadach określonych w kodeksie pracy. Obecnie pragmatyka służbowa żołnierzy zawodowych nie określa takiego urlopu. Żołnierzowi zawodowemu – kobiecie korzystającej z urlopu wychowawczego nie będzie wypłacane uposażenie i inne należności pieniężne, za wyjątkiem należności określonych w art. 83, art. 85 i art. 94-98 ustawy. W tym czasie będzie jej przysługiwało świadczenie pieniężne w wysokości zasiłku wychowawczego wypłacane ze środków części budżetu państwa, której dysponentem jest Minister Obrony Narodowej.

Przyjęto, iż w przypadku gdy urlop wychowawczy będzie trwał do 12 miesięcy żołnierz – kobieta będzie pozostawała na ostatnio zajmowanym stanowisku służbowym. Natomiast w przypadku dłuższego okresu urlopu wychowawczego żołnierza – kobietę będzie przenosiło się do rezerwy kadrowej bez prawa do wynagrodzenia i innych należności pieniężnych.

Po zakończeniu lub zrezygnowaniu przez żołnierza zawodowego - kobietę z urlopu wychowawczego w czasie jego trwania, jeżeli nie będzie możliwości wyznaczenia na stanowisko służbowe, przenosi się ją do rezerwy kadrowej na okres nie krótszy niż 6 miesięcy, ale już z prawem do wynagrodzenia i innych należności pieniężnych.

Urlopu wychowawczego na zasadach określonych w ustawie będzie można udzielić żołnierzowi zawodowemu – mężczyźnie w przypadku gdy oboje małżonkowie są żołnierzami zawodowymi lub gdy żołnierz zawodowy – mężczyzna samotnie wychowuje dziecko.

Ponadto, okresu urlopu wychowawczego trwającego ponad trzy lata, w czasie pełnienia zawodowej służby wojskowej, nie będzie się zaliczać do okresów, od których uzależnione jest nabycie prawa do emerytury, na podstawie ustawy z dnia

10 grudnia 1993 r. o zaopatrzeniu emerytalnym żołnierzy zawodowych oraz ich rodzin (Dz. U. z 2004 r. Nr 8, poz. 66, późn. zm.).

Należy podkreślić, że proponowane rozwiązanie wychodzi naprzeciw wnioskom i oczekiwaniom żołnierzy zawodowych – kobiet i będzie stanowiło istotny instrument w kształtowaniu właściwych postaw na rzecz ochrony rodzin wojskowych. Stanowi ono także optymalne zrównoważenie potrzeb Sił Zbrojnych oraz niezbędnej pomocy rodzinom żołnierzy zawodowych wychowującym małe dzieci.

Zmiany niektórych uprawnień w zakresie ochrony zdrowia żołnierzy zawodowych.

Zakłada się, że żołnierze zawodowi będą objęci corocznymi bezpłatnymi badaniami profilaktycznymi, na zasadach określonych w przepisach ustawy z dnia 27 czerwca 1997 r. o służbie medycyny pracy (Dz. U. Nr 96, poz. 593, z późn. zm.).

Żołnierzom zawodowym w trakcie szkoleń i ćwiczeń poligonowych (rejsów) przysługiwały będą bezpłatne świadczenia zdrowotne i bezpłatne zaopatrzenie w produkty lecznicze umieszczone w Urzędowym Wykazie Produktów Leczniczych Dopuszczonych do Obrotu na Terytorium Rzeczypospolitej Polskiej - zgodnie z ustawą z dnia 20 kwietnia 2004 r. o wyrobach medycznych (Dz. U. z 2004 r. Nr 93, poz. 896, z późn. zm.). Finansowanie bezpłatnego zaopatrzenia żołnierzy zawodowych w produkty lecznicze i wyroby medyczne następowało będzie z budżetu państwa, której dysponentem jest Minister Obrony Narodowej.

Ponadto, żołnierzom zawodowym przysługiwała będzie bezpłatna opieka dentystyczna oraz bezpłatne szczepienia ochronne.

Ochrona prawna żołnierzy.

W związku z mającymi miejsce w kraju, jak i poza jego granicami zdarzeniami z udziałem polskich żołnierzy, w wyniku których szkody poniosły osoby cywilne, konieczne jest ustanowienie systemowych rozwiązań określających możliwość oraz kryteria udzielania żołnierzom profesjonalnej pomocy prawnej w przypadku prowadzenia przeciwko nim postępowania o przestępstwo popełnione w związku z wykonywaniem obowiązków służbowych. Zapewnienie takiej pomocy leży w interesie zarówno żołnierzy jak i Sił Zbrojnych. Dotychczasowy brak

ustawowych rozwiązań prawnych w tym zakresie skutkuje obniżeniem zaufania do Sił Zbrojnych oraz negatywnie wpływa na morale żołnierzy; w szczególności odnosi się to do żołnierzy kierowanych do pełnienia służby w misjach poza granicami kraju. Dlatego też proponuje się dodanie w ustawie pragmatycznej przepisu stanowiącego, że żołnierzowi zawodowemu przysługuje zwrot kosztów poniesionych na pomoc prawną, jeżeli postępowanie karne wszczęte przeciwko niemu o przestępstwo popełnione w związku z wykonywaniem obowiązków służbowych zostanie zakończone prawomocnym orzeczeniem o umorzeniu wobec braku ustawowych znamion czynu zabronionego lub niepopelnienia przestępstwa albo wyrokiem uniewinniającym. Koszty w wysokości odpowiadającej określone w odrębnych przepisach wynagrodzeniu obrońcy będą zwracane ze środków części budżetu państwa, której dysponentem jest Minister Obrony Narodowej.

Wprowadzenie dodatku motywacyjnego dla podoficerów i szeregowych.

Obowiązujące obecnie zasady ustalania wysokości uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych zajmujących stanowiska służbowe przewidziane dla oficerów, różnicują stawki uposażenia zasadniczego w ramach stanowisk oznaczonych takim samym stopniem etatowym - np. w grupie stanowisk przewidzianych dla oficerów starszych, dla każdego stopnia etatowego przewidziano po cztery grupy uposażenia.

W przypadku stanowisk służbowych przeznaczonych dla podoficerów i szeregowych funkcjonuje natomiast zasada, że jedynym wyznacznikiem wysokości uposażenia zasadniczego tych żołnierzy jest stopień etatowy zajmowanego stanowiska służbowego - dla każdego stopnia etatowego, przewidziano tylko jedną grupę uposażenia. Ogranicza to podoficerom i szeregowym, możliwości uzyskania wyższego uposażenia zasadniczego, w ramach pełnienia służby na stanowiskach zaszeregowanych do tego samego stopnia etatowego.

W związku z powyższym przewiduje się wprowadzenie do systemu uposażeń żołnierzy nowego stałego dodatku motywacyjnego, którym zostaliby objęci podoficerowie i szeregowi. Proponowany dodatek połączy w sobie możliwość

bodźcowego oddziaływania na żołnierzy zawodowych w kierunku co najmniej dobrego wykonywania obowiązków służbowych oraz podnoszenia posiadanych przez żołnierzy zawodowych kwalifikacji - co spowoduje otrzymywanie wyższych uposażeń, bez konieczności zmiany stanowiska służbowego (tzw. awans poziomy). Warunkiem otrzymania tego dodatku będzie bowiem otrzymanie co najmniej dobrej oceny z opinii służbowej oraz uzyskanie klasy kwalifikacyjnej w specjalności wojskowej właściwej dla zajmowanego stanowiska służbowego. Zakłada się, że dodatek ten będzie przyznawany żołnierzowi zawodowemu po raz pierwszy po wydaniu opinii służbowej, nie wcześniej jednak niż po trzech latach pełnienia zawodowej służby wojskowej. Szczegółowe warunki otrzymywania tego dodatku oraz jego wysokość - wzorem aktualnie funkcjonujących dodatków specjalnych i służbowych - będą określone w rozporządzeniu Ministra Obrony Narodowej w sprawie dodatków do uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych.

Powyższe powoduje dodanie w art. 80 ust. 1a ustawy (art. 1 pkt 47 projektu).

Pozostałe zmiany proponowane dotyczące uposażenia i innych należności pieniężnych żołnierzy.

Mają one charakter porządkujący a także zmierzający do ustawowego określenia (aktualnie funkcjonujących na poziomie aktów wykonawczych) świadczeń pieniężnych przysługujących żołnierzom.

W tym zakresie proponuje się ustawowe wprowadzenie gratyfikacji pieniężnej za utrzymywanie wysokiej sprawności fizycznej. Aktualnie żołnierzom zawodowym, którzy otrzymali ze sprawdzianu sprawności fizycznej ocenę bardzo dobrą jest wypłacana nagroda pieniężna, przewidziana w art. 84 ustawy. Ustawowe umocowanie obowiązku utrzymywania przez żołnierzy wysokiej sprawności fizycznej, a także wprowadzenie sankcji w postaci zwolnienia z zawodowej służby wojskowej w przypadku uchylania się od tego obowiązku, przemawiają za tym, aby żołnierze, którzy w sposób wzorowy będą spełniać ten obowiązek otrzymali stosowną należność pieniężną z tego tytułu, na mocy umocowania ustawowego (roszczeniowy charakter świadczenia), a nie w formie uznaniowej nagrody pieniężnej. Ponadto, proponuje się wyłączenie dodatku za rozłąkę oraz zwrotu kosztów dojazdów z miejsca zamieszkania do miejsca pełnienia służby z pakietu

należności przysługujących żołnierzom zawodowym z tytułu przeniesienia służbowego (aktualnie należności te są uregulowane w rozporządzeniu w sprawie należności żołnierzy za przeniesienia i podróże służbowe) i wprowadzenie ich do świadczeń o charakterze socjalno-bytowym. Aktualne umiejscowienie tych należności pieniężnych, jako należności związanych z przeniesieniem służbowym powoduje, że prawo do nich przysługuje żołnierzom zawodowym, którzy pozostają w rozłące z rodziną, bądź dojeżdżają do miejsca pełnienia służby w wyniku przeniesienia służbowego.

Dodatkowo proponuje się określenie na poziomie ustawowym zakresu świadczeń przysługujących żołnierzom z tytułu odbywania podróży służbowej oraz pełnienia służby poza granicami państwa.

Projekt ustawy przewiduje także, uproszczenie aktualnych zasad przyznawania i wypłaty gratyfikacji urlopowej oraz prawa do bezpłatnego przejazdu raz w roku do określonej miejscowości w kraju, poprzez połączenie obu tych świadczeń pieniężnych, bowiem krąg osób na które przysługują te należności pieniężne oraz zasady ich wypłaty są identyczne. Propozycja zawarta w art. 72 ust. 3 projektu ustawy uporządkuje sprawę wysokości należnego żołnierzowi uposażenia, w miesiącu w którym został on powołany do zawodowej służby wojskowej. Nowelizacja art. 74 ust. 2 projektu ustawy podyktowana jest z kolei koniecznością ustanowienia organu właściwego do wypłaty gratyfikacji z tytułu utrzymywania wysokiej sprawności fizycznej żołnierzom zawodowym pełniącym służbę w instytucjach cywilnych oraz jednostkach organizacyjnych dla których Minister Obrony Narodowej jest organem założycielskim lub przez niego nadzorowanych. Zmiana treści art. 75 ust. 3 projektu ustawy uwzględnia potrzebę ustalania trybu dochodzenia przez żołnierza odsetek od nieterminowo wypłaconych należności pieniężnych (aktualne orzecznictwo sądów administracyjnych wskazuje, że jest to sprawa cywilna, natomiast Sądu Najwyższego - że jest to sprawa administracyjna). W projekcie zaproponowano przyjęcie trybu administracyjnego, bowiem wszystkie sprawy z zakresu uposażeń są sprawami administracyjnymi. Zmiana art. 82 i art. 94 oraz art. 95 projektu ustawy stanowią dostosowanie zasad wypłaty dodatkowego

uposażenia rocznego oraz należności z tytułu zwolnienia do nowych form pełnienia zawodowej służby wojskowej (stałej i kontraktowej).

Ochrona dziekanów korpusu oficerów.

W Siłach Zbrojnych RP funkcjonują organy przedstawicielskie poszczególnych korpusów kadry, wybieranych przez ogół żołnierzy danego korpusu. Zakłada się, że żołnierza zawodowego, który nie zostanie wybrany na kolejną kadencję dziekana korpusu oficerów i w przypadku niewyznaczenia go na stanowisko służbowe, przenosi się do rezerwy kadrowej na okres nie krótszy niż 6 miesięcy.

Zmiana kompetencji organów właściwych do wypowiedzania stosunku służbowego.

Zmiany w zakresie kompetencji organów właściwych do powoływania do zawodowej służby wojskowej, o których mowa w art. 10 ustawy, implikuje konieczność zmiany przepisów normujących właściwość organów do wypowiedzania stosunku służbowego zawodowej służby wojskowej. Zakłada się, że kompetencje w zakresie wypowiedzania stosunku służbowego będą posiadały następujące organy: Minister Obrony Narodowej - w odniesieniu do żołnierzy w stopniu generałów (admirałów) i pułkowników (komandorów); dyrektor departamentu Ministerstwa Obrony Narodowej właściwego do spraw kadr - w odniesieniu do pozostałych oficerów oraz podoficerów i szeregowych, ale tylko w tych jednostkach, które nie podlegają niżej wymienionym organom, tj.: Szefowi Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, dowódcom rodzajów Sił Zbrojnych, Dowódcy Operacyjnemu Sił Zbrojnych, Szefowi Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, Komendantowi Głównemu Żandarmerii Wojskowej, Dowódcy Garnizonu Warszawa - w odniesieniu do podoficerów oraz dowódcy jednostek wojskowych - w odniesieniu do szeregowych pełniących służbę w dowodzonych przez nich jednostkach wojskowych.

Powyższe wpływa również na konieczność zmiany przepisów określających organ właściwy do wydania rozkazu personalnego o zwolnieniu żołnierza zawodowego z zawodowej służby wojskowej. Zostały one unormowane w sposób analogiczny jak powyższej.

W celu wyeliminowania problemów związanych z terminem doręczenia żołnierzom zawodowym wypowiedzenia stosunku służbowego zawodowej służby wojskowej w przypadku rozformowania jednostki wojskowej lub zmniejszenia jej stanu etatowego albo likwidacji stanowiska służbowego, które żołnierz zajmuje, proponuje się, że w takich przypadkach doręczenie wypowiedzenia stosunku służbowego zawodowej służby wojskowej będzie możliwe przed terminem rozformowania jednostki wojskowej lub zmniejszeniu jej stanu etatowego albo likwidacji stanowiska służbowego, które żołnierz zajmuje, określonym w dokumencie etatowym, z tym że bieg terminu wypowiedziana rozpoczynał się będzie od dnia następującego po dniu rozformowania jednostki wojskowej lub zmniejszenia jej stanu etatowego albo likwidacji stanowiska służbowego, które żołnierz zajmował.

Zmiany w zakresie doradztwa zawodowego, przekwalifikowania i pośrednictwa pracy.

Projektowane rozwiązania mają na celu udzielenie pomocy żołnierzom zawodowym zwalnianym z zawodowej służby wojskowej w zakresie przystosowania się i zatrudnienia w ramach „cywilnego” rynku pracy.

Zakłada się, że **żołnierz zawodowy zwolniony z zawodowej służby wojskowej z powodu określonego w art. 111 pkt 3, 8, pkt 9 lit. b i pkt 10 oraz art. 112 ust. 1 pkt 3-5 ustawy, który pełnił zawodową służbę wojskową co najmniej przez 10 lat, ze względu na szczególny charakter wykształcenia, doświadczenia wojskowego i wiedzy specjalistycznej będzie korzystał z pierwszeństwa w zatrudnianiu na stanowiskach związanych z obronnością kraju w administracji publicznej i urzędach organów samorządu terytorialnego.** Uprawnienie to, w pierwszej kolejności przysługiwać będzie byłym żołnierzom zawodowym skierowanym do pełnienia służby wojskowej poza granicami państwa, którzy w następstwie zranień, kontuzji i innych obrażeń lub chorób mających związek z jej pełnieniem, zostali zwolnieni ze służby zawodowej.

Były żołnierz zawodowy, z wyjątkiem zwolnionego ze służby wojskowej z powodów wskazanych w art. 111 pkt 1, 12 -15, w okresie dwóch lat od dnia zwolnienia z zawodowej służby wojskowej będzie mógł korzystać z pomocy

w zakresie doradztwa zawodowego, przekwalifikowania i pośrednictwa pracy, udzielanej przez właściwe organy. **W ramach tej pomocy mogą być pokrywane koszty:**

- przekwalifikowania zawodowego;
- przejazdów z miejsca zamieszkania byłego żołnierza zawodowego do ośrodka szkolenia, w którym następuje przekwalifikowanie zawodowe lub do miejsca odbywania praktyki;
- zakwaterowania w okresie przekwalifikowania zawodowego lub odbywania praktyki zawodowej;
- nauki w szkole ponadgimnazjalnej lub wyższej w przypadku żołnierza zawodowego w służbie kontraktowej.

Ponadto, z pomocy wskazanej wyżej będzie mógł skorzystać również małżonek oraz dzieci pozostające na utrzymaniu żołnierza zawodowego, który zginął lub poniósł śmierć w związku z wykonywaniem zadań służbowych.

Zmiany w służbie kandydackiej.

Zmiany mają głównie charakter porządkujący i wynikają z przyjętej koncepcji otwarcia się Sił Zbrojnych na nowe źródła naboru.

Zakłada się, w odróżnieniu do obecnych rozwiązań, że powołanie do tej służby następowo będzie po spełnieniu łącznie następujących warunków: podpisaniu umowy określającej warunki zwrotu kosztów związanych z utrzymaniem i nauką kandydata w przypadku zwolnienia ze służby kandydackiej w przypadkach wskazanych w ustawie; wydaniu rozkazu o powołaniu do służby i stawieniu się osoby powołanej do tej służby. Rozkaz o powołaniu wydawał będzie komendant szkoły wojskowej lub ośrodka szkolenia. Proponuje się także zwiększenie dostępności do służby kandydackiej studentom studiów magisterskich (równorzędnych).

Zakłada się, że kandydatów na żołnierzy zawodowych będą kształciły: na potrzeby korpusu oficerów – uczelnie wojskowe; korpusu podoficerów – szkoły podoficerskie; korpusu szeregowych – ośrodki szkolenia.

Ponadto, wprowadza się postanowienia jednoznacznie obligujące żołnierzy pełniących służbę kandydacką do zwrotu równowartości kosztów zakwaterowania,

umundurowania i wyżywienia oraz innych nieodpłatnych świadczeń pieniężnych i rzeczowych otrzymywanych w związku z nauką w przypadku zwolnienia ze służby z przyczyn leżących po stronie żołnierza.

Powyższe powoduje konieczność nadania nowego brzmienia art. 124, art. 125, art. 127 i art. 132 oraz zmiany art. 124a, art. 126, art. 134 (art. 1 pkt 66-72 projektu).

Uszczegółowienie przepisów normujących pełnienie służby wojskowej w czasie ogłoszenia mobilizacji, stanu wojennego i w czasie wojny.

Propozycje rozwiązań w tym zakresie uszczegóławiają jedynie nadawanie przydziałów mobilizacyjnych żołnierzom zawodowym wskazując, że przydziały te mogą być nadawane w ramach załączków i wysunięć. Ponadto określają również, co należy rozumieć przez załączki i wysunięcia.

Wydłużenie okresu do osiągnięcia tożsamość posiadanego stopnia wojskowego ze stopniem etatowym zajmowanego stanowiska służbowego w korpusie podoficerów.

Przewiduje się, że w korpusie podoficerów do końca 2008 r. osiągnięta zostanie tożsamość na poziomie 47%. Bez tożsamych stanowisk będzie pozostawało około 14.370 podoficerów. Prognoza dochodzenia do tożsamości wskazuje, że w 2010 roku będzie ona wynosiła ok. 60%. Pełna tożsamość posiadanego stopnia wojskowego ze stopniem etatowym zajmowanego stanowiska służbowego, powinna zostać osiągnięta około 2015 roku. Wydłużenie okresu osiągnięcia tożsamości posiadanego stopnia wojskowego ze stopniem etatowym stanowiska, na którym żołnierz pełni służbę ma na celu zapobieżenie ewentualnym zwolnieniom ze służby tej grupy żołnierzy.

Ponadto proponuje się, aby do 31 grudnia 2015 r. w stosunku do podoficerów nie miał zastosowania przepis art. 41 ust. 2, wprowadzający wymóg pełnienia zawodowej służby wojskowej przez określony czas na określonym stanowisku służbowym przed wyznaczeniem żołnierza na wyższe stanowisko służbowe. Umożliwi to elastyczniejsze reagowanie na potrzeby kadrowe w tym korpusie kadry, do czasu osiągnięcia tożsamości posiadanego stopnia wojskowego ze stopniem etatowym zajmowanego stanowiska służbowego.

4. Założenia Programu Rozwoju Sił Zbrojnych RP na lata 2009 – 2018, które wskazują, iż docelowo ulegnie zmianie struktura liczbowa korpusów kadry, polegająca na zmniejszeniu liczebności korpusu oficerów oraz zwiększeniu korpusu szeregowych zawodowych. Oznacza to potrzebę przewartościowania składu komórek kadrowych i zmianę ich zarządzania oraz przygotowania żołnierzy zajmujących stanowiska „kadrowe” do zadań obejmujących czynności administracyjne oraz działania z zakresu zarządzania zasobami osobowymi.

5. Wyniki kontroli przeprowadzonej przez Najwyższą Izbę Kontroli w 2008 roku na temat wykorzystania przez Siły Zbrojne RP kwalifikacji żołnierzy zawodowych nabytych na studiach za granicą oraz w służbie w strukturach NATO i podczas misji zagranicznych (Nr kontroli: P/07/089).

Jednym z głównych celów przedmiotowej kontroli NIK, obejmującej okres od 1 lipca 2004 roku do 30 czerwca 2007 roku, było zbadanie efektywności zarządzania zasobami kadrowymi w Siłach Zbrojnych RP. W ocenie Najwyższej Izby Kontroli na występowanie stwierdzonych nieprawidłowości wpływ miały następujące czynniki:

- długotrwała restrukturyzacja Sił Zbrojnych RP.
- nieustabilizowana struktura korpusów osobowych kadry zawodowej.
- brak wystarczającej liczby specjalistów kadrowych.
- zróżnicowany poziom profesjonalizmu personelu kadrowego Sił Zbrojnych.
- niewykorzystanie w pragmatyce kadrowej nowoczesnych technik zarządzania zasobami ludzkimi.

NIK ustaliła, że zarządzanie zasobami kadrowymi w Siłach Zbrojnych polega głównie na administrowaniu personelem bez prowadzenia w szerszym zakresie programowania zasobów kadrowych i stymulowanie ich rozwoju.

Po zakończeniu kontroli, NIK wnioskuje do Ministra Obrony Narodowej m.in. o wprowadzenie procedur sprawnie regulujących przebieg kariery zawodowej żołnierzy zawodowych oraz stworzenie systemu profesjonalnego zarządzania kadrami.

2.4. Nowa rola organów kadrowych w świetle przebudowy systemu zarządzania

Przewiduje się, że wraz z nowym podziałem kompetencji powinna nastąpić przebudowa systemu zarządzania zasobami osobowymi, w tym głębokie przewartościowanie spełnianych przez organy kadrowe funkcji. Zatem realizowany przez organy kadrowe zakres zadań powinien obejmować szczegółowe zadania z obszaru administrowania kadrami i pracownikami wojska, prowadzenia ewidencji oraz wypracowywania i monitorowania strategii zarządzania zasobami osobowymi Sił Zbrojnych.

Rozkład zadań wynikających z administrowania stanami osobowymi (działalność kadrowa) oraz zarządzania zasobami osobowymi (polityka kadrowa) powinien być adekwatny do szczebla dowodzenia. Oznacza to, że na wyższych szczeblach organizacyjnych w szerszym zakresie niż zadania typowo administracyjne powinny być realizowane zadania związane z zarządzaniem zasobami osobowymi – podział zadań przedstawia poniższy schemat:



Rys.10. Zarządzanie zasobami osobowymi

Do najważniejszych zadań realizowanych przez komórki kadrowe należy zaliczyć:

W zakresie administrowania kadrami:

a) wykonywanie czynności kadrowo-administracyjnych stosownie do posiadanych kompetencji związanych z:

- opracowaniem i uaktualnianiem kart opisu stanowisk służbowych;
- powoływaniem kandydatów do zawodowej służby wojskowej,
- wyznaczaniem na stanowiska służbowe,
- mianowaniem na wyższe stopnie wojskowe,
- zwalnianiem ze stanowisk służbowych,
- wypowiedzeniem stosunku służbowego,
- sporządzaniem rozkazów personalnych dowódcy,
- opracowaniem rozkazów personalno – mobilizacyjnych dot. nadawania przydziałów mobilizacyjnych oraz prowadzenia obowiązującej dokumentacji kadrowo – mobilizacyjnej,

- wydawaniem decyzji II instancji w sprawach żołnierzy zawodowych,
- przygotowaniem i nadzorowaniem procesu opiniowania żołnierzy,
- zawieraniem kontraktów na pełnienie służby terminowej i stałej,

b) prowadzenie i aktualizowanie dokumentacji kadrowej i ewidencyjnej kadry i pracowników wojska czasu „P” i „W”;

c) prowadzenie zbiorczego i imiennego rozliczenia bojowego;

d) prowadzenie elektronicznej bazy danych „Zakresów obowiązków dla stanowisk służbowych (pracy)” żołnierzy zawodowych i pracowników wojska;

e) sporządzanie wniosków w sprawie nadania odznaczeń państwowych i resortowych;

f) wykonywanie czynności administracyjnych związanych z:

- prowadzeniem rozkazu dziennego dowódcy,
- powierzaniem żołnierzom czasowego pełnienia obowiązków,
- kierowaniem żołnierzy do Wojskowej Komisji Lekarskiej,
- pobieraniem nauki przez żołnierzy zawodowych,
- kierowaniem na szkolenia i kursy,

- udzielaniem urlopów,
- wydawanie decyzji administracyjnych mających wpływ na przebieg służby,
- g) sporządzanie i aktualizacja planu urlopów kadry zawodowej i pracowników wojska,

h) sporządzanie zapotrzebowań na uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych oraz nadzór nad prawidłowym wykonywaniem dokumentów, naliczanie potrzeb mobilizacyjnych w zakresie żołnierzy rezerwy oraz pracowniczych przydziałów mobilizacyjnych, przygotowywaniem propozycji oceny sytuacji kadrowej w jednostce wojskowej, prowadzenie bazy danych dotyczącej działalności kompetencyjnej i organizacyjno – etatowej.

W zakresie zarządzania zasobami osobowymi:

a) planowanie potrzeb kadrowych, potrzeb naboru kandydatów do poszczególnych korpusów kadry, szkolenia i rozwoju pracowników komórek kadrowych, działalności kadrowej, przedsięwzięć dotyczących pokojowego uzupełnienia podległych jednostek wojskowych, liczby kadry zawodowej wydzielanej na załączki,

b) prognozowanie i planowanie zwolnień kadry z zawodowej służby wojskowej;

c) udział w planowaniu budżetowym w części dotyczącej stanów średniorocznych żołnierzy zawodowych i kandydatów na żołnierzy zawodowych;

d) monitorowanie:

- realizacji planu zamierzeń organizacyjnych i dyslokacyjnych,
- realizacji planu zamierzeń organizacyjnych i dydaktycznych,
- systemu opiniowania służbowego,
- kontrola komórek kadrowych,
- prowadzenie przeglądów kadrowych (oceny sytuacji kadrowej);
- analizowanie i planowanie przedsięwzięć dotyczących ukończenia stanem osobowym oraz przebiegu służby żołnierzy zawodowych;
- ocena jakości uzupełnienia żołnierzami rezerwy potrzeb mobilizacyjnych podległych jednostek;

- sprawowanie nadzoru nad prawidłowością naliczania potrzeb mobilizacyjnych stanów osobowych oraz realizacją zadań związanych z ich mobilizacyjnym rozwinięciem;
 - adaptacja żołnierzy do zawodowej służby wojskowej i na konkretnym stanowisku służbowym;
- j) udział w planowaniu budżetowym;
- k) zarządzanie karierami kadry o wysokich kwalifikacjach i doświadczeniu zawodowym;
- l) przedstawianie propozycji drogi rozwoju żołnierzy zawodowych i pracowników wojska dowództwa oraz dowódców podległych jednostek wojskowych;
- m) przedstawianie dowódcy wniosków w sprawach wyznaczania żołnierzy zawodowych na stanowiska służbowe, przenoszenia, mianowania, odznaczania, powoływania i zwalniania z zawodowej służby wojskowej;
- n) koordynowanie przedsięwzięć kadrowych w podległych jednostkach wojskowych;
- o) kształtowanie warunków służby;
- p) organizacja i prowadzenie rekrutacji i selekcji;
- r) opracowanie propozycji wniosków organizacyjno – etatowych dotyczących podległych jednostek wojskowych;
- s) koordynowanie procesu opracowywania i uaktualniania „Zakresów obowiązków dla stanowisk służbowych (pracy)”;
- t) koordynowanie procesu dokonywania zmian w nadanych przez dowódcę „Zakresach obowiązków dla stanowisk służbowych (pracy)”;
- u) koordynowanie procesu opracowania i uaktualniania projektów kart opisu stanowiska służbowego w podległych jednostkach wojskowych;
- v) realizacja zadań kadrowo-mobilizacyjnych;
- w) współuczestniczenie w realizacji procesu decyzyjnego prowadzonego przez dowódcę;
- z) typowania na kursy przekwalifikowania i kursy specjalistyczne.

Powyższa analiza zadań organów kadrowych wskazuje na trzy zasadnicze wnioski:

- po pierwsze - powinno nastąpić przewartościowanie zadań realizowanych przez organy kadrowe z administrowania działalnością kadrową na zarządzanie personelem wojskowym;
- po drugie – zadania kadrowe, w ramach systemu zarządzania personelem, powinny być realizowane przez merytorycznie przygotowane organa kadrowe; oznacza to, że żołnierze zawodowi i pracownicy wojska zanim podejmą pracę w komórkach kadrowych winni ukończy studia lub szkolenie specjalistyczne z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi;
- i po trzecie - zasadnym jest, co potwierdzają nowe koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi oraz związana z tym praktyka w nowoczesnych organizacjach, wprowadzenie dla personelu wojskowego - pracującego w organach kadrowych - osobnej grupy osobowej i zbudowania dlań modelu przebiegu służby i ścieżek kariery zawodowej.

Przygotowanie specjalistyczne personelu w komórkach kadrowych

Ze wskazanej liczby osób, zaangażowanych w bezpośrednią działalność kadrową, jedynie 536 żołnierzy oraz 440 pracowników posiadało przygotowanie specjalistyczne (studia podyplomowe z zakresu zarządzania zasobami osobowymi lub kursy kadrowe).

Jednocześnie należy podkreślić, że wskazano na potrzebę przeszkolenia w 2009 r. ponad 850 żołnierzy i pracowników wojska w ramach kursów kadrowych, wyższych kursów kadrowych lub kierunkowych studiów podyplomowych. Stan ten jest pochodną zmian organizacyjno-etatowych oraz związanych z tym dużym poziomem odejść kadry ze stanowisk związanych z działalnością kadrową. Sytuacja ta przyczyniła się do jakościowego deficytu personelu kadrowego, zwłaszcza w zakresie posiadanego doświadczenia w pracy

w organach kadrowych, przy tym wystąpiło jednocześnie zjawisko luki pokoleniowej specjalistów z wykształceniem w zakresie zarządzania kadrami.

Aktualnie system kształcenia i doskonalenia zawodowego personelu kadrowego obejmuje trzy poziomy edukacyjne na które składają się:

Poziom kształcenia podstawowego w akademiach wojskowych, wyższych szkołach oficerskich i szkołach podoficerskich, obejmujący w zależności od kierunku kształcenia (uczelnie wyższe) i profilu szkolenia (szkoły podoficerskie) zróżnicowany program z zakresu organizacji i zarządzania wyposażający absolwentów tych szkół przede wszystkim w wiedzę i umiejętności kierowania (dowodzenia) zespołem ludzkim, pododdziałem;

Poziom doskonalenia zawodowego obejmujący szkolenia specjalistyczne realizowane w Akademii Obrony Narodowej oraz Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych w Poznaniu, w tym:

- Podstawowy kurs kadrowy dla oficerów komórek kadrowych;
- Kurs kadrowy dla podoficerów ewidencyjnych oraz referentów i st. referentów komórek kadrowych;
- Doskonalący Kurs Kadrowy dla szefów sekcji i oddziałów kadrowych oraz starszych oficerów kadrowych, pełniących służbę w instytucjach centralnych.

Wyższy poziom doskonalenia zawodowego, na który składają się:

- studia podyplomowe z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w uczelniach wojskowych i cywilnych;
- studia wyższe w specjalności zarządzania zasobami ludzkimi;
- kurs sztabowy w Oberammergau (Szkoła NATO);
- studia i kursy zagraniczne z zakresu zarządzania zasobami dla wyższej kadry kierowniczej SZ RP (np. studia podyplomowe w Centrum MW Stanów Zjednoczonych AP w Monterey)

FORMY SZKOLENIA I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO PERSONELU KOMÓREK KADROWYCH



Rys. 12. Opracowanie własne M. Korczak

Łącznie w latach 2007 – 2009 (które przyjęto do badań) na różnego rodzaju studiach i kursach, w ramach doskonalenia zawodowego, przydatnych w pracy w komórkach kadrowych na wszystkich szczeblach kierowania i dowodzenia brało udział 1392 żołnierzy i pracowników wojska. Jednakże należy w tym miejscu podkreślić, że zdecydowana część żołnierzy i pracowników wojska uczestniczyła tylko w różnego rodzaju krótkotrwałych (2-5 dni) przeszkoleniach lub kursach renowacyjnych. Mogą one być wystarczające dla podoficerów i referentów wykonujących w komórkach kadrowych zadania powtarzalne w działalności kadrowej, ściśle związane z administrowaniem kadr.

Niekorzystnie przedstawiają się również wyniki analizy przygotowania oficerów na stanowiska szefów sekcji personalnych, szefów wydziałów i oddziałów kadr oraz stanowiska oficerów, specjalistów i starszych specjalistów w tych komórkach organizacyjnych. Przeprowadzona analiza wskazuje, że

profesjonalne kursy kadrowe na szczeblu centralnym odbyło – w badanych trzech latach - 170 oficerów. Szczegółowe dane przedstawia poniższa tabela.

KOMPONENT ORGANIZACYJNY	PODSTAWOWY KURS KADROWY			DOSKONALĄCY KURS KADROWY			ŁĄCZNIE
	2007	2008	2009	2007	2008	2009	
WOJSKA LĄDOWE	10	13	28		6	4	61
SIŁY POWIETRZNE	12	12	10		2	3	39
I W SZ	2	5	2		6	–	15
WOJSKA SPECJALNE	–	–	1		2	–	3
SG WP	2	–	1		3	1	7
MW	–	4	8		3	3	18
DGW	1	3	1		–	1	6
ŻW	–	1	–		–	1	2
AW	–	1	1		2	2	6
DEPARTAMENT KADR	2	2	2		2	2	10
DCTWO OPERACYJNE	–	–	–		1	–	1
DEP. KONTROLI	1	–	–		–	–	1
IWSZdrowia	–	–	–		–	1	1
RAZEM W LATACH	30	41	54		27	18	170

Rys. 13. Wykaz kursów kadrowych na szczeblu centralnym

Istotnym wyzwaniem dla dowódców rodzajów sił zbrojnych (równorzędnych) jest przygotowanie, w związku z decentralizacją kompetencji kadrowych), personelu kadrowego do pracy w sekcjach na szczeblu batalionu. Tylko w dywizjach wojsk lądowych, co potwierdziła w bieżącym roku ocena sytuacji kadrowej, występuje potrzeba przeszkolenia 76 oficerów. Ponadto aż 55 szefów lub oficerów sekcji personalne posiada staż służby w organach kadrowych mniejszy niż trzy lata.

Wymienione zmiany prawno - organizacyjne nakładają na centralny organ zarządzania personelem wojskowym, jako organizacji odpowiedzialnej za rozwój

systemu zarządzania i kierowania zasobami osobowymi w siłach zbrojnych, obowiązek doboru oraz przygotowania żołnierzy i pracowników do pracy

w organach zarządzania personelem - odpowiednio na szczeblu strategicznym, operacyjnym i taktycznym oraz w jednostce wojskowej. Zakłada się, że potrzeby szkoleniowe będą wynosiły w skali roku:

- na szczeblu taktycznym około 300 żołnierzy i pracowników wojska,
- na szczeblu operacyjnym około 200 żołnierzy i pracowników wojska,
- na szczeblu strategicznym około 50 żołnierzy i pracowników wojska.

Zasadniczym źródłem doboru kandydatów do pracy na tych stanowiskach powinni być żołnierze, którym w prognozie bliższej określono wyznaczenie na stanowisko służbowe w korpusie osobowym ogólnym, w grupie kadrowej.

2.5. Wnioski

Przeprowadzona wielokryterialna analiza problemu wskazuje na zasadność wypracowania komplementarnego modelu doboru i przygotowania do pracy na stanowiskach służbowych w komórkach kadrowych profesjonalnego personelu wojskowego (żołnierzy zawodowych pracowników wojska).

Potrzebę podjęcia, w tym celu, systemowych działań potwierdzają wyniki, wspomnianej wcześniej kontroli Najwyższej Izby Kontroli, w ramach której stwierdzono, między innymi, przypadki nieprawidłowości w działalności kadrowej dotyczące przede wszystkim:

niewydolności struktur kadrowych w zarządzaniu przebiegiem kariery zawodowej żołnierzy zawodowych;

niezawsze właściwego prowadzenia ewidencji kadrowej;

nieskutecznego systemu kontroli wewnętrznej pracy komórek personalnych;

- niezawsze przestrzegania procedur kadrowych w zakresie wyznaczania na stanowiska służbowe.

Jako główne przyczyny tych nieprawidłowości wskazano złożoność sytuacji kadrowej wynikającą z restrukturyzacji Sił Zbrojnych, nieustabilizowaną strukturę wewnętrzną korpusów osobowych kadry zawodowej, a przede wszystkim brak

profesjonalnego personelu kadrowego, zdolnego do skutecznej realizacji pragmatyki. Stwierdzono, iż na niezadowalający poziom profesjonalizmu personelu na stanowiskach kadrowych miał wpływ niski staż służby w organach kadrowych oraz brak stosownego przeszkolenia. Powoduje to spadek autorytetu organów kadrowych, zwłaszcza średniego szczebla (brygada i równorzędne), w stosunku do jednostek podporządkowanych.

Zbudowany model szkolenia kandydatów do pracy w organach kadrowych oraz personelu wojskowego już tam pracującego powinien być trwałym elementem nowego systemu zarządzania zasobami ludzkimi w Siłach Zbrojnych RP. Budowa nowego modelu przygotowania i doskonalenia zawodowego personelu wojskowego dla organów kadrowych oraz dobór form i metod szkolenia powinien znajdować się w kompetencji jednostki organizacyjnej do spraw kadr, podległej bezpośrednio Ministrowi Obrony Narodowej.

III MODEL PRZYGOTOWANIA I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO PERSONELU WOJSKOWEGO DO PRACY W ORGANACH KADROWYCH

3.1. Założenia nowego modelu

Nowy model przygotowania i doskonalenia zawodowego personelu wojskowego do pracy w organach kadrowych jako komplementarny element systemu zarządzania zasobami ludzkimi w resorcie obrony narodowej powinien odpowiadać wymogom sił zbrojnych w sferze organizacyjnej, prawnej i programowej. Do zasadniczych założeń należy zaliczyć:

Warunek wydolności szkoleniowej, co oznacza że system przygotowania i doskonalenia personelu kadrowego powinien posiadać możliwości organizacyjno – dydaktyczne przeszkolenia kursowego około 750 pracowników i żołnierzy zawodowych rocznie (przyjmując średnio trzyletnią kadencję na stanowisku służbowym)

Ścisłą korelację systemu szkolenia i doskonalenia personelu kadrowego z rozwojem służbowym pracowników i żołnierzy zawodowych oraz potrzebami kadrowymi w celu pełnego ukończenia stanowisk służbowych w organach kadrowych.

Wdrożenie do praktyki służbowej nowego podziału korpusów i grup osobowych z klarownym zaliczeniem żołnierzy zawodowych, pełniących służbę na stanowiskach w komórkach kadrowych, do korpusu osobowego ogólnego i grupy osobowej kadrowej.

Opracowanie dla żołnierzy zawodowych i pracowników wojska (personelu kadrowego) modelu przebiegu służby i ścieżki kariery zawodowej oraz szczegółowe zdefiniowanie wymogów kwalifikacyjnych i niezbędnego doświadczenia na stanowiskach służbowych w organach kadrowych na poszczególnych poziomach kierowania i dowodzenia.

Adekwatny podział zadań szkoleniowych na trzy poziomy szkolenia z kursami wspomagającymi :

- przygotowawczy;

- zaawansowany;

- wyższy z dwoma obszarami: kadrowym oraz wykonywania kompetencji przez organy wojskowe.

6. Usytuowanie w centralnym organie właściwym do spraw kadr , bezpośrednio podporządkowanemu Ministrowi Obrony Narodowej, komórki zajmującej się doбором żołnierzy i pracowników na stanowiska służbowe w organach kadrowych, planowaniem ich rozwoju służbowego oraz przygotowaniem i doskonaleniem zawodowym. Zasadnym także staje się usytuowanie w takiej komórce zespołu kontrolnego, zajmującego się kontrolą działalności kadrowej oraz mobilnego zespołu szkoleniowego. W kompetencji zespołu znajdowałyby się również nadzorowanie realizacji programu oraz ich uzgadnianie.

3.2. Model przygotowania i szkolenia personelu kadrowego

Zgodnie z przyjętymi założeniami model przygotowania i szkolenia personelu kadrowego obejmowałby trzy poziomy szkolenia personelu kadrowego. Jednocześnie przyjęto w niniejszych propozycjach, że poziomy te będą wspólne dla żołnierzy zawodowych i pracowników wojska. Ponadto nad personelem kadrowym sprawowałaby nadzór merytoryczny jedna instytucja właściwa do spraw kadr. Oznacza to, że personel kadrowy podlegałby zgodnie właściwością, w zależności od szczebla dowodzenia swoim przełożonym, którzy by rozliczali z wykonanych zadań oraz go oceniali, natomiast właściwa instytucja do spraw kadr odpowiedzialna byłaby za dobór kandydatów na stanowiska, przygotowanie do pracy oraz rozwój służbowy wraz z doskonaleniem zawodowym. W tym kontekście model przygotowania i szkolenia personelu kadrowego obejmowałby :

1. Etap doboru na stanowiska. Bazę rekrutacyjną na pierwsze stanowiska stanowiliby:

- pracownicy wojska aplikujący na stanowiska referentów i starszych referentów, posiadający przygotowanie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi bądź doświadczenie zawodowe w organizacjach cywilnych; na stanowiska specjalistów i wyższe kandydaci powinni posiadać wykształcenie wyższe lub studia podyplomowe z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi;

- podoficerowie posiadający stopień sierżanta i wyżej oraz prognozę służbową dalszej służby na stanowisku podoficera ewidencyjnego w komórce kadrowej;

- oficerowie w stopniu porucznika z prognozą dalszej służby na stanowisku służbowym w sekcji personalnej.

W stosunku do żołnierzy proponuje się, aby każdy kandydat na stanowisko w komórce personalnej posiadał staż zawodowy w zakresie dowodzenia lub kierowania ludźmi. Zakłada się także dobór na stanowiska kadrowe na każdym poziomie dowodzenia i kierowania spośród żołnierzy posiadających odpowiednie doświadczenie i prognozę objęcia stanowiska w komórce personalnej. Zatem na stanowiskach kadrowych pełniliby służbę żołnierze od pierwszych stanowisk w organach kadrowych oraz żołnierze którzy zostaną wyznaczeni z wyższych stanowisk służbowych na wyższe lub równorzędne stanowiska kadrowe. W drugim zbiorze oficerów kadrowych powinni się znaleźć w szerszym zakresie niż dotychczas oficerowie, którym zmieniono kategorię zdrowia i nie mogą się rozwijać w swoim korpusie lub grupie osobowej a posiadają predyspozycje oraz prognozę dalszej służby.

Na tym etapie wszyscy kandydaci na stanowiska w komórkach kadrowych podawani byłiby badaniom psychotechnicznym w zakresie posiadanych predyspozycji i sprawności zawodowej.

2.Etap przygotowawczy – dla kandydatów na pierwsze stanowiska służbowe w organach kadrowych. Etap przygotowawczy obejmowałby wszystkich kandydatów i realizowany byłby ze zróżnicowanym zakresie treści dla:

- referenta (st. referenta);
- podoficera ewidencyjnego;
- oficera sekcji;

Głównym elementem procesu przygotowania byłby kurs podstawowy, realizowany w Wojskowej Akademii Technicznej. Kurs w zależności od podmiotu szkolenia trwałby od 4 do 6 tygodni i obejmowałby cztery grupy szkoleniowe z wyżej wymienionymi uczestnikami. W ramach kursu przewiduje się potrzebę 5 dniowych staży w komórkach kadrowych wybranych jednostek wojskowych. Na etapie tym zakłada się, w zależności od potrzeb, krótkotrwałe kursy wspomagające (od jednego do trzech dni) mających charakter kursów renowacyjnych lub instruktazowych. Np. dotyczących wykorzystania modeli przebiegu służby żołnierzy w danym korpusie osobowym. Po kursie kandydaci kierowani byłiby na pierwsze stanowiska służbowe w organach kadrowych.

3.Etap szkolenia zaawansowanego – dotyczyłby kandydatów na stanowiska szefów sekcji, specjalistów i starszych specjalistów w oddziałach kadr rodzajów wojsk, Sztabu Generalnego oraz departamentu właściwego do spraw kadr. Podstawowym elementem tego etapu byłby zaawansowany kurs kadrowy realizowany w Akademii Obrony Narodowej. Planuje się, że czas trwania tego kursu nie przekroczyłby 4 tygodni.

W etapie tym występowałyby, jak poprzednio kursy doskonalące.

4.Etap szkolenia wyższego personelu kadrowego. Etap ten obejmowałby dwa specjalistyczne moduły szkoleniowe realizowane w Akademii obrony Narodowej i trwające po dwa tygodnie.

Moduł pierwszy – wyższy kurs kadrowy dla kadry kierowniczej od szczebla zastępcy szefa oddziału do szefa zarządu. W etapie tym mogą występować kursy wspomagające działalność kadrową(np.: kurs w zakresie karty opisu stanowiska służbowego).

Moduł drugi – wyższy kurs realizacji kompetencji kadrowych dla szefów instytucji i dowódców jednostek wojskowych.

Cechą charakterystyczną dla właściwości poszczególnych etapów szkoleniowych są metody ich prowadzenia. I tak :

- dla etapu przygotowawczego główną metodą szkoleniową będzie instruktaz i ćwiczenie;

- dla etapu zaawansowanego - seminaria, ćwiczenia i gry sytuacyjne;
- dla etapu wyższego – gry decyzyjne.

W dalszej perspektywie czasowej można by rozważyć zorganizowanie na wzór funkcjonujących w Akademii Obrony Narodowej – Centrum Szkolenia Kadrowego.



Rys. 14. Model przygotowania i szkolenia personelu kadrowego w ujęciu graficznym..

W modelu przebiegu służby i pracy personelu kadrowego występuje siedem podstawowych poziomów zarządzania personelem, na których usytuowane są stanowiska służbowe:

- dla oficerów, zaszeregowane do korpusu ogólnego i grupy osobowej kadrowej
- dla personelu cywilnego, zaszeregowane – w zależności od szczebla – do grupy pracowników wojskowych jednostek sfery budżetowej lub korpusu służby cywilnej;
- dla podoficerów, zaszeregowane do korpusu ogólnego i grupy osobowej kadrowej.

Stanowiska te są usytuowane na następujących poziomach zarządzania zasobami ludzkimi :

- poziom sekcji S – 1 szczebla batalionu;
- poziom sekcji S – 1 szczebla brygady/pułku;
- poziom wydziału szczebla dywizji;
- poziom oddziału w G-1 RSZ, SG WP, Departamentu Kadr;
- poziom zarządu G-1(A-1, N – 1) w RSZ (równorzędny);
- poziom Zarządu Organizacji i Uzupelnień P1 SG WP ;
- poziom Departamentu Kadr MON.

Model przebiegu służby w odniesieniu do oficerów w korpusie ogólnym, grupie osobowej kadrowej oparty jest na rozwiązaniach wynikających z przepisów ustawy o służbie żołnierzy zawodowych i aktów wykonawczych do tej ustawy oraz ustaleniach przyjętych przy budowie ogólnego modelu przebiegu służby .

Pierwszym stanowiskiem w grupie osobowej kadrowej (przy realizacji założenia, że stanowisko szefa sekcji w batalionie zaszeregowane jest do stopnia etatowego kapitana) byłoby stanowisko oficera w sekcji S-1 batalionu o stopniu etatowym porucznika, na które byłiby wyznaczani oficerowie posiadający prognozę objęcia tego stanowiska, po zakończeniu kadencji na stanowisku dowódcy plutonu (równorzędny). Objęcie tego stanowiska powinno być poprzedzone pozytywnym ukończeniem podstawowego kursu kadrowego. W trakcie pełnienia służby na stanowisku oficera w sekcji S – 1 batalionu oficer kadrowy kierowany byłby, w zależności od potrzeb, na 2-5 dniowe kursy

wspomagające, przede wszystkim z zakresu wdrażania do praktyki nowych rozwiązań prawnych, wykorzystywania w praktyce KOSS, realizowania zadań związanych z oceną sytuacji kadrowej w batalionie czy eksploatacji elektronicznego systemu wspomagania działalności kadrowej.

Kolejnym stanowiskiem w modelu przebiegu służby oficera personalnego jest stanowisko szefa sekcji S – 1 w batalionie, na które wyznaczani byli kandydaci posiadający prognozę objęcia tego stanowiska. Źródła naboru to oficerowie kończący kadencję na stanowisku oficera w sekcji lub oficerowie z innych korpusów osobowych w stopniu porucznika albo kapitana posiadający prognozę objęcia stanowiska szefa sekcji S -1 w batalionie.

Warunkiem koniecznym jest ukończenie zaawansowanego kursu kadrowego. Preferencje w doborze na stanowisko szefa S – 1 w batalionie powinni posiadać oficerowie z doświadczeniem kadrowym.

Kandydatami na stanowisko szefa sekcji S – 1 w brygadzie (pułku) będą oficerowie w stopniu kapitana lub majora, posiadający prognozę objęcia tego stanowiska spośród :

- szefów sekcji S -1 w batalionie;
- specjalistów z wydziałów i oddziałów personalnych jednostek organizacyjnych wyższego szczebla;
- oficerów w stopniu kapitana lub majora z innych korpusów i grup osobowych.

Kandydaci do objęcia tego stanowiska powinni posiadać ukończony zaawansowany kurs kadrowy lub studia podyplomowe w specjalności zarządzanie zasobami ludzkimi. Pierwszeństwo w doborze na to stanowisko mają kandydaci posiadający doświadczenie zawodowe na stanowisku szefa sekcji personalnej w batalionie.

Na stanowisko o stopniu etatowym podpułkownika. - szefa wydziału kadr w dywizji (równorzędny) będą oficerowie posiadający prognozę na to stanowisko spośród :

- szefów sekcji S- 1 w brygadzie;

- starszych specjalistów oddziałów personalnych jednostek organizacyjnych wyższego szczebla;

- oficerów w stopniu majora lub podpułkownika z innych korpusów i grup osobowych, posiadających prognozę objęcia tego stanowiska i po odbyciu zaawansowanego kursu kadrowego.

Preferencje objęcia stanowiska szefa wydziału kadr dywizji (równorzędny) posiadają oficerowie ze stażem zawodowym na stanowisku szefa sekcji personalnej w brygadzie.

Na stanowiska szefów oddziałów zarządach G-1(A- 1,J – 1,N- 1), w P1 SG WP oraz Departamencie Kadr powinni być wyznaczani oficerowie spośród :

- zastępców szefów oddziałów personalnych;
- szefów wydziałów oraz starszych specjalistów oddziałów personalnych;
- oficerów w stopniu podpułkownika lub pułkownika z innych korpusów lub grup osobowych.

Kandydaci ci powinni posiadać prognozę objęcia tego stanowiska oraz ukończony co najmniej wyższy kurs kadrowy. Założono, że preferencje spośród tych kandydatów będą mieli oficerowie ze stażem zawodowym w oddziale personalnym oraz na stanowisku szefa sekcji lub wydziału w jednostce.

Na stanowisko szefa zarządu G-1 dobór powinien obejmować oficerów posiadających prognozę objęcia tego stanowiska oraz ukończony wyższy kurs kadrowy spośród:

- oficerów posiadających doświadczenie zawodowe na wyższych stanowiskach kadrowych oraz przygotowanie specjalistyczne;
- oficerów innych korpusów i grup osobowych, posiadających duże doświadczenie w kierowaniu zespołami ludzkimi oraz odpowiednie przygotowanie specjalistyczne.

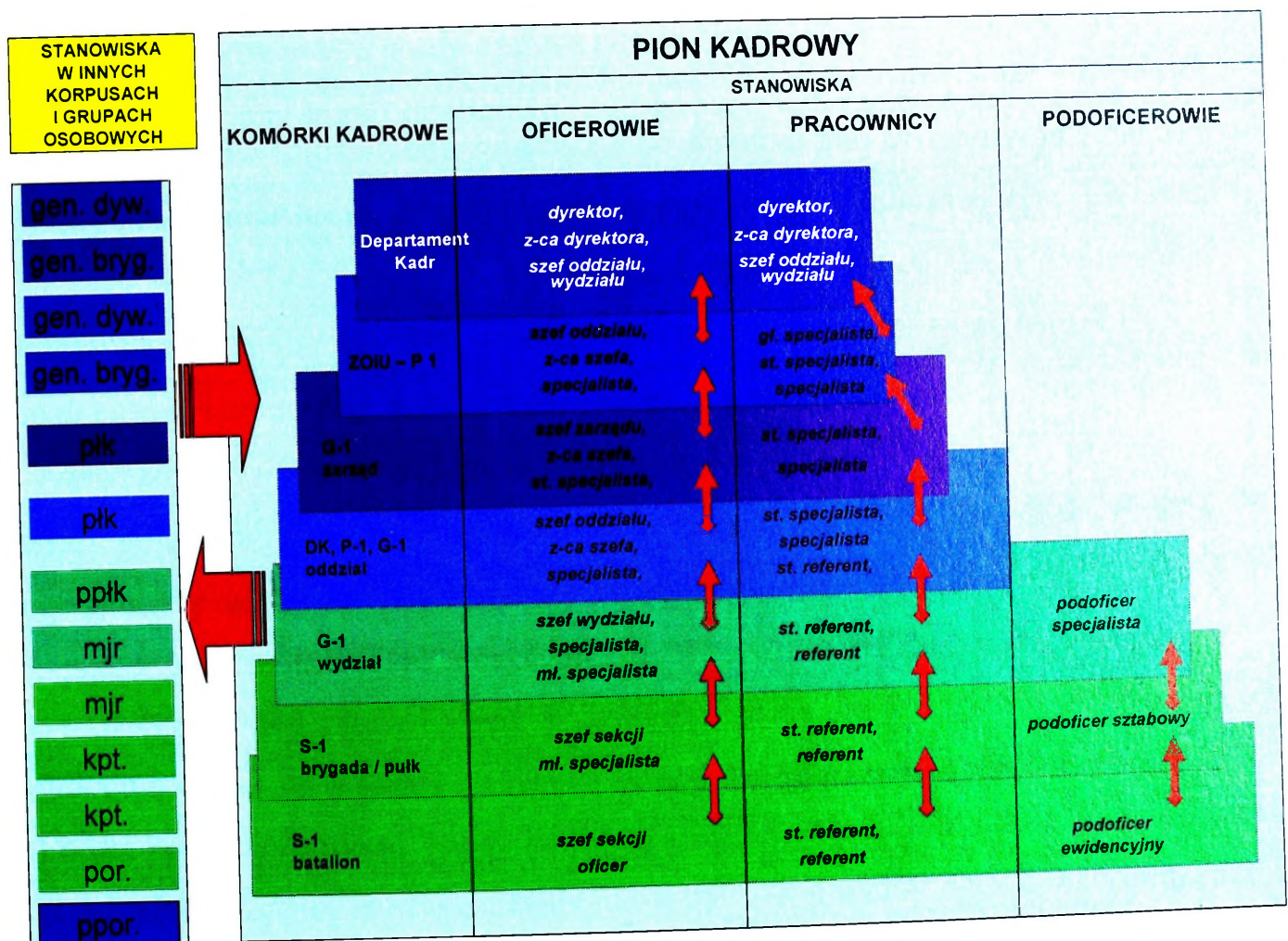
W modelu, zgodnie z etatami Departamentu Kadr oraz Zarządu Uzupelnień i Organizacji P1 SG WP występują stanowiska wojskowe zastępcy, zaszeregowane do stopnia generała brygady. Stanowiska dyrektora Departamentu Kadr i szefa Zarządu Organizacji i Uzupelnień P-1SG WP zaszeregowane są do stopni gen. dywizji. Łącznie występuje w modelu przebiegu służby żołnierzy cztery

stanowiska. Równocześnie w zasobach stanowisk kadrowych występują stanowiska dla pracowników wojska oraz korpusu służby cywilnej:

- referent , st. referent, specjalista, st. specjalista, główny specjalista;
- zastępca szefa oddziału, szef oddziału;
- zastępca dyrektora.

Usytuowanie tych stanowisk od struktury organizacyjnej oraz charakteru jednostki wojskowej. Aktualnie w jednostkach wojskowych występują stanowiska dla pracowników wojska o niższym poziomie odpowiedzialności i zaszeregowania, natomiast w instytucjach centralnych wyższe stanowiska dla członków korpusu służby cywilnej. Najwyższym stanowiskiem dla osoby cywilnej zatrudnionej w pionie kadrowym jest stanowisko zastępcy dyrektora Departamentu Kadr MON.

W korpusie podoficerów w pionie kadrowym występują stanowiska podoficera ewidencyjnego, podoficera sztabowego oraz podoficera specjalisty, stwarzając tym samym zawężone możliwości przepływu podoficerów pionu kadrowego do innych korpusów i grup osobowych.



Rys.15. Propozycja modelu przebiegu służby i pracy personelu kadrowego

IV. DOSKONALENIE OFICERÓW KADROWYCH SZ RP W RAMACH KURSÓW KADROWYCH ORGANIZOWANYCH W AKADEMII OBRONY NARODOWEJ

4.1. Podstawowy kurs kadrowy w opiniach uczestników kursu

Niniejsze opracowanie poświęcono ocenie kursu kadrowego prowadzonego w Zakładzie Administracji i Mobilizacji IBN WSO AON. Oceny dokonali uczestnicy kursu, poprzez anonimowe wypełnianie kwestionariusza-ankiety zawierającego 13 pytań wraz z uzasadnieniem. Pytania dotyczyły między innymi oceny: atmosfery kursu, programu kursu, prowadzenia wykładów, ćwiczeń i gier decyzyjnych.

Obowiązująca od 1 lipca 2004 roku ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych w założeniach miała stworzyć warunki do sprawnego wprowadzenia w życie nowej polityki kadrowej, miała także sprzyjać realizowanym w siłach zbrojnych zmianom strukturalnym. Dodatkowo wprowadziła także szereg mechanizmów na tyle odmiennych od wcześniej obowiązujących, że niezbędnym stało się przyjęcie nowych wymagań jakościowych w stosunku do żołnierzy zajmujących się kadrami w Siłach Zbrojnych RP.

Uwzględniając powyższe uwarunkowania, w 2007 roku departament właściwy w sprawach kadr Ministerstwa Obrony Narodowej postanowił zorganizować w oparciu o zasoby Akademii Obrony Narodowej kurs kadrowy podstawowy dla oficerów kadrowych. Celem kursu podstawowego było przygotowanie fachowe oficerów do wykonywania obowiązków służbowych na stanowiskach, gdzie wymagana jest wiedza kadrowa. W czasie kursu były realizowane następujące zadania:

- a) zapoznanie uczestników kursu z:
 - wybranymi problemami z zakresu bezpieczeństwa międzynarodowego i bezpieczeństwa narodowego,
 - rolą sił zbrojnych w systemie reagowania kryzysowego,

- systemem gotowości obronnej państwa,
- założeniami systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych,
- obowiązującymi aktami normatywnymi i przepisami dotyczącymi działalności kadrowej,
- zmianami w pragmatyce działań kadrowych dotyczących żołnierzy zawodowych,
- przepisami wojskowymi z zakresu ochrony informacji niejawnych,
- organizacją pracy.

b) opanowanie przez uczestników:

- obowiązujących aktów normatywnych dotyczących działalności kadrowej,
- założeń polityki kadrowej w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej,
- procedur planowania i gromadzenia zasobów osobowych,
- procedur planowania rozwoju kadry zawodowej sił zbrojnych,
- przepisów prawa pracy i prawa administracyjnego.

Czas trwania kursu obejmował 240 godzin nauczania programowego, w tym 8 godzin przeznaczonych na egzamin końcowy realizowany wg odrębnych ustaleń. W ramach szkolenia programowanego prowadzono zajęcia z następujących przedmiotów:

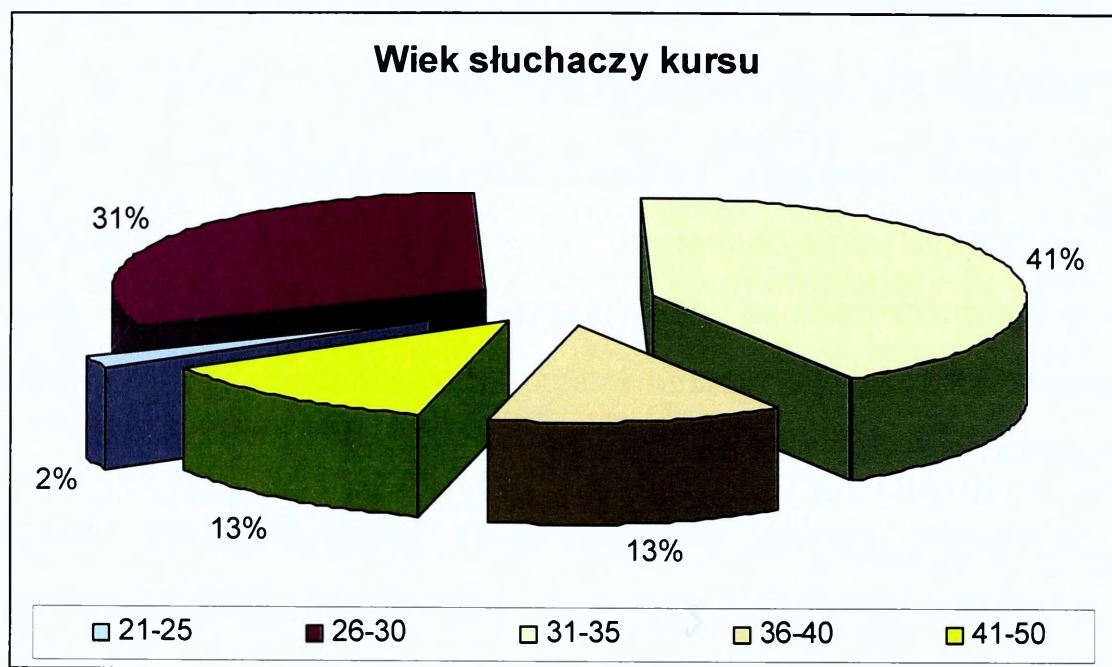
- przedmioty ogólne: bezpieczeństwo międzynarodowe, bezpieczeństwo narodowe, zarządzanie kryzysowe i psychologia - łącznie 9 godzin;
- przedmioty podstawowe: organizacja i mobilizacja wojsk, działalność kadrowa i finansowa, prawo, organizacja pracy oraz praca sztabowa i ochrona informacji niejawnej - łącznie 231 godzin.

Jak wynika z rozliczenia godzin zajęć, priorytetową rangę nadano przedmiotom: działalność kadrowa oraz organizacja i mobilizacja wojsk. Podstawowymi formami i metodami zajęć były wykłady, seminaria oraz ćwiczenia praktyczne. Zajęcia teoretyczne obejmowały 142 godziny, zaś zajęcia praktyczne obejmowały 98 godzin. Podczas zajęć teoretycznych główną uwagę skupiono na interpretacji zapisów zawartych w aktach normatywnych.

Podstawowy kurs kadrowy był prowadzony w czterech terminach. W zajęciach uczestniczyli żołnierze zawodowi – oficerowie, reprezentujący poszczególne rodzaje sił zbrojnych. Najliczniejszą grupę stanowili oficerowie Wojsk Lądowych – 58%, następnie oficerowie z Sił Powietrznych - 34%, pozostali oficerowie reprezentowali Sztab Generalny WP, Marynarkę Wojenną i Dowództwo Garnizonu Warszawa – 8%. Najliczniejszą grupę oficerów - uczestników kursu - stanowili oficerowie w stopniu porucznika – 39 % i kapitana – 38%. Oficerowie w stopniach podporucznika i majora, stanowili po 11 % uczestników kursu.

Kurs kadrowy podstawowy przewidziany był dla oficerów zajmujących stanowiska służbowe w etatowych komórkach kadrowych od szczebla batalionu do dywizji oraz dla kandydatów na te stanowiska. Rysunek nr 16 ilustruje wiek słuchaczy kursu.

Rysunek nr 16.



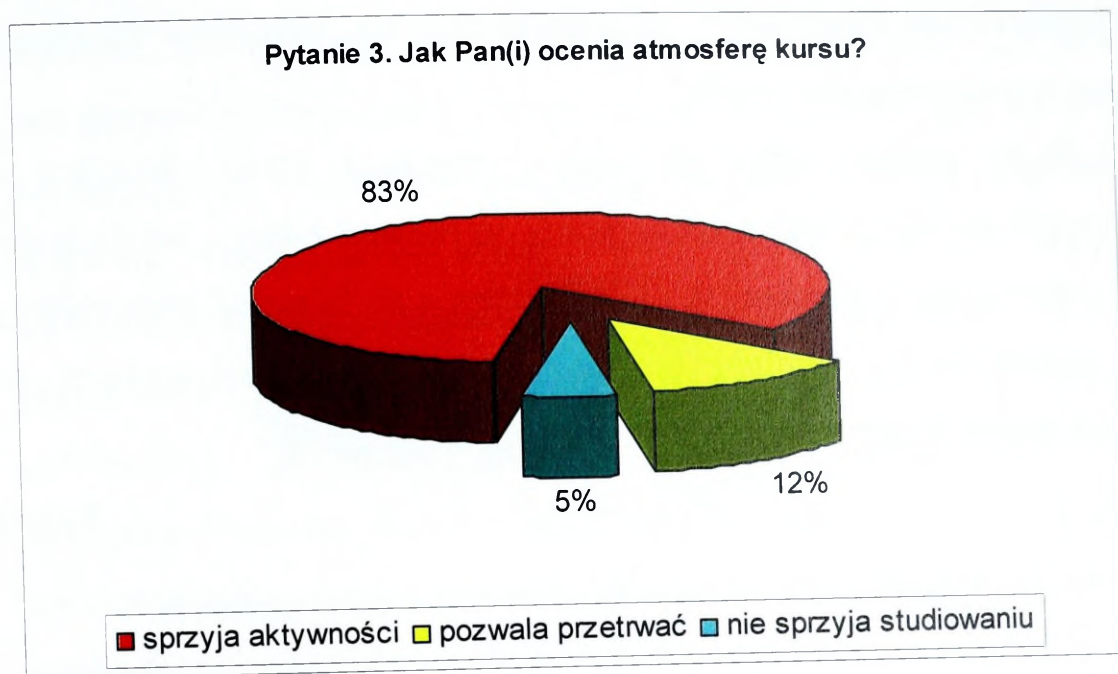
Jak wynika z przedstawionego wykresu, wiek uczestników kursu był zróżnicowany. Jednak dwie najliczniejsze grupy stanowili oficerowie w wieku: od 26 do 30 lat – 31% oraz od 31-35 lat – 41 % (łącznie 72 %).

Uczestnicy w wieku 26 do 30 lat potwierdzają realizowaną zasadę polityki kadrowej dotyczącą modelu przebiegu służby (oficerowie po zakończeniu służby na pierwszym stanowisku służbowym - najczęściej dowódczym - przeszli do pionu kadrowego). Wyższy o 10% wskaźnik w grupie oficerów w wieku od 31 do 35 lat potwierdza fakt, iż oficerowie nie mogli wcześniej doskonalić się na tego typu

kursach, a obejmowali stanowiska służbowe związane z działalnością kadrową i podlegali tzw. przeszkoleniu w miejscu pracy.

Kolejne pytanie dotyczyło atmosfery jaka panowała w trakcie kursu. Znacząca większość słuchaczy kursu – 83% oceniła atmosferę kursu jako sprzyjającą aktywności, 12 % oficerów stwierdziło, że pozwalała przetrwać, zaledwie 5% słuchaczy stwierdziło, że atmosfera nie sprzyjała studiowaniu. Rysunek nr 17 ilustruje ocenę atmosfery kursu podstawowego.

Wykres nr 17.



W uzasadnieniu wypowiedzi dotyczących pozytywnej atmosfery kursu słuchacze najczęściej podnosili następujące argumenty:

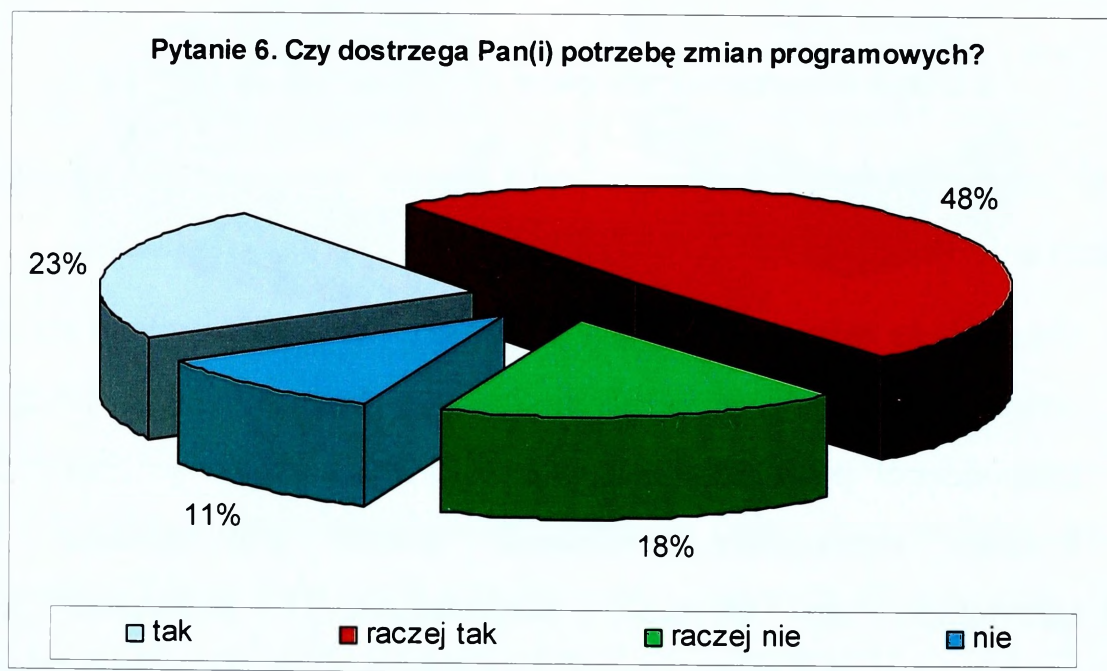
- obszar I, to pozytywna ocena atmosfery kursu ze względu na możliwość wymiany doświadczeń w relacji słuchacz-słuchacz i wykładowca-słuchacz. Respondenci podkreślali m. in.: „*dobra atmosfera w czasie wykładów, wykłady interesujące, ćwiczenia dobrze przygotowane; atmosfera sprzyjająca do wymiany doświadczeń i poglądów, prawdziwy <<dżentelmen>> kurs; wszyscy traktowani są jako słuchacze niezależnie od stopni wojskowych*”;
- obszar II dotyczył aktywności słuchaczy i motywacji do samodzielnego studiowania. W tym przypadku respondenci podkreślali m. in.: „*zajęcia prowadzone w sposób motywujący kursantów do samodzielnego*

studiowania i zgłębiania wiedzy praktycznej; formy prowadzonych zajęć oraz możliwość dyskusji sprzyja aktywności studentów; prowadzona problematyka kursu, mobilizuje do szukania rozwiązań poprzez studiowanie dużych ilości aktów prawnych”.

Pojawiały się także opinie negujące uczestniczenie w kursie podstawowym oficerów-kandydatów przewidzianych do wyznaczenia na stanowiska kadrowe: „*podstawowy kurs kadrowy powinien być organizowany tylko i wyłącznie dla kadrowców, którzy są już na stanowiskach kadrowych i przepracowali minimum rok, uczestnictwo kandydatów do wyznaczenia na stanowiska kadrowe mija się z celem, nic nie wyniosą z kursu”.*

Kolejne pytanie dotyczyło oceny programu kursu. Wszyscy słuchacze pozytywnie ocenili program realizowany w ramach kursu - 40 % respondentów uznało realizowany program jako interesujący, a 60 % raczej interesujący, nie było ocen negatywnych. Pomimo tak pozytywnej oceny, respondenci dostrzegali potrzebę zmian programowych, co ilustruje rysunek nr 18.

Rysunek nr 18.



Blisko 71% słuchaczy oceniła, że program realizowany w ramach kursu kadrowego wymaga zmian. W ocenach słuchaczy dominowały propozycje zmian, które można ująć w trzech zasadniczych obszarach:

- obszar I – to planowanie zajęć. W tym obszarze oficerowie wskazywali na ich zdaniem zbyt dużą ilość godzin zajęć w ciągu dnia. Oto niektóre

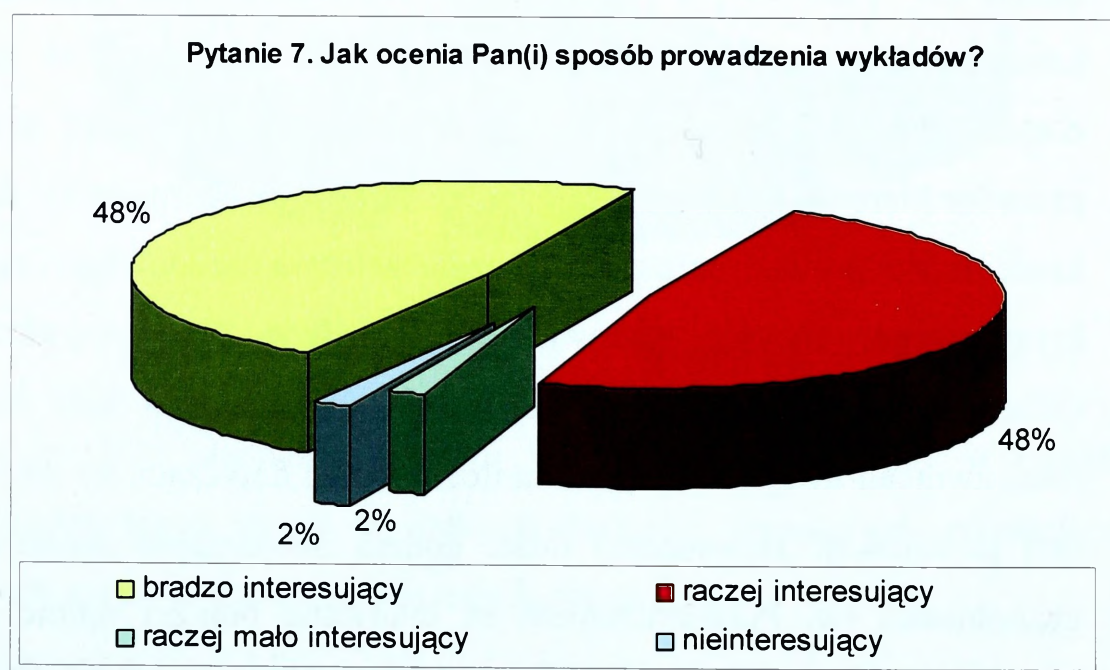
z wypowiedzi słuchaczy kursu: „brakuje w programie równomiernego rozłożenia zajęć; jednego dnia nie powinno być więcej zajęć niż 6 godzin; zbyt duża ilość zajęć dziennie, toteż proponuję wydłużyć kurs jeśli jest to możliwe”.

- obszar II – dotyczył formy prowadzenia zajęć. W tym obszarze słuchacze kursu postulowali o więcej zajęć praktycznych, dotyczących m. in. wypełniania dokumentacji karowej i procedur kadrowych, postulowali także o zwiększenie godzin ćwiczeń, seminariów i gier decyzyjnych. Oto wybrane, powtarzające się wypowiedzi słuchaczy kursu: „za dużo zajęć teoretycznych dotyczących postępowania na szczeblu SG lub MON; dla początkujących słuchaczy kursu, którzy nie mieli styczności z problematyką kadrową więcej zajęć praktycznych; więcej ćwiczeń praktycznych wykonywania dokumentów kadrowych, rozpatrywanie problemów, przypadków szczególnych, nietypowych: brakuje – seminariów, opracowania procedur, gier decyzyjnych; brakuje jednoznacznego wskazania wzorców, praktycznego treningu na dokumentach; przydałyby się arkusze komputerowe ze wzorami dokumentów na których można pracować, uważam, że ciekawym zagadnieniem programowym może być podróż studyjna do oddziałów kadr na szczeblu rodzajów wojsk lub do DKiSzW”.
- obszar III – dotyczył tematyki zajęć. Ankietowani zwracali uwagę, na konieczność zwiększenia zajęć z działalności kadrowej, w tym zajęć dotyczących szefa komórki S-1 szczebla batalionu oraz zajęć dotyczących procedur kierowania na misje wojskowe. Niestety oficerowie nie dostrzegali konieczności prowadzenia zajęć z bezpieczeństwa narodowego i reagowania kryzysowego, chociaż stanowią one zaledwie 4% wszystkich zajęć. Odnośnie tematyki mobilizacyjnej zdania respondentów były podzielone, jedni zwracali uwagę na zbyt małą ilość godzin dotyczącą tej problematyki, inni postulowali zwiększenie ilości godzin dotyczących mobilizacyjnego uzupełnienia jw. Potwierdzeniem są cytowane poniżej opinie oficerów: „zaplanować więcej wykładów z kierowania na misje; zwiększenie informacji o żołnierzach zawodowych i niezawodowych w służbie poza

granicami państwa w ramach misji pokojowych i stabilizacyjnych; powinno być więcej zajęć dotyczących działalności S-1 na szczeblu batalionu; więcej informacji o działalności kadrowej; więcej pracy na dokumentach starać się ujednoczyć działalność kadrową, ponieważ interpretowana i różnie stosowana; ograniczyć tematykę związaną z bezpieczeństwem narodowym; uważam, że niepotrzebne były zajęcia z bezpieczeństwa – to nie jest potrzebne dla oficerów kadrowych; za dużo zagadnień z bezpieczeństwa narodowego w ramach egzaminu; za dużo części mobilizacyjnych, które nie dotyczyły kadrowców; brak zajęć dotyczących mobilizacyjnego uzupełnienia jw. zarówno żołnierzami jak i świadczeniami osobowymi, czy nadawania przydziałów mobilizacyjnych”.

W dalszej kolejności, zapytano respondentów o sposób prowadzenia wykładów. Jak wynika z wykresu zamieszczonego poniżej, 96 % uczestników kursu oceniło sposób prowadzenia wykładów jako bardzo interesujące (48%) i raczej interesujące (48%). Pozostali uczestnicy kursu - 2 % ocenili wykłady jako mało interesujące, a kolejni – 2% stwierdzili, że trudno odpowiedzieć na tak sformułowane pytanie. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że nie odnotowani negatywnej oceny wykładów. Ocenę prowadzonych wykładów zamieszczono na rysunku nr 19.

Rysunek nr19.



Najczęściej pozytywne opinie dotyczyły wykładów omawiających przebieg służby żołnierzy zawodowych, działalności kadrowej i finansowej oraz aspektów prawnych działalności kadrowej (szczególnie Kodeksu postępowania administracyjnego), a także wykładów z psychologii. Opinie respondentów dotyczące tematyki wykładów były następujące: *„najbardziej interesująca wykłady z przebiegu służby żołnierzy zawodowych, ponieważ dotyczyły spraw z którymi się spotkamy na co dzień w działalności kadrowej; interesująca działalność kadrowa i finansowa, szereg przykładów, uwag i porad; interesujące zajęcia z Kpa gdyż dotyczą problematyki nie związanej jedynie ze służbą wojskową; wykłady dotyczące Kpa, napisane są językiem prawniczym który może być różnie interpretowany, zostały przedstawione najczęściej występujące interpretacje niektórych przepisów z którymi mamy do czynienia w pracy; interesujące wykłady z bhp i prawa pracy - wykłady poparte praktyczną wiedzą i doświadczeniem wykładowców; interesujące wykłady z psychologii – ciekawa forma prowadzenia zajęć – nie tylko omawianie przygotowanej prezentacji”*.

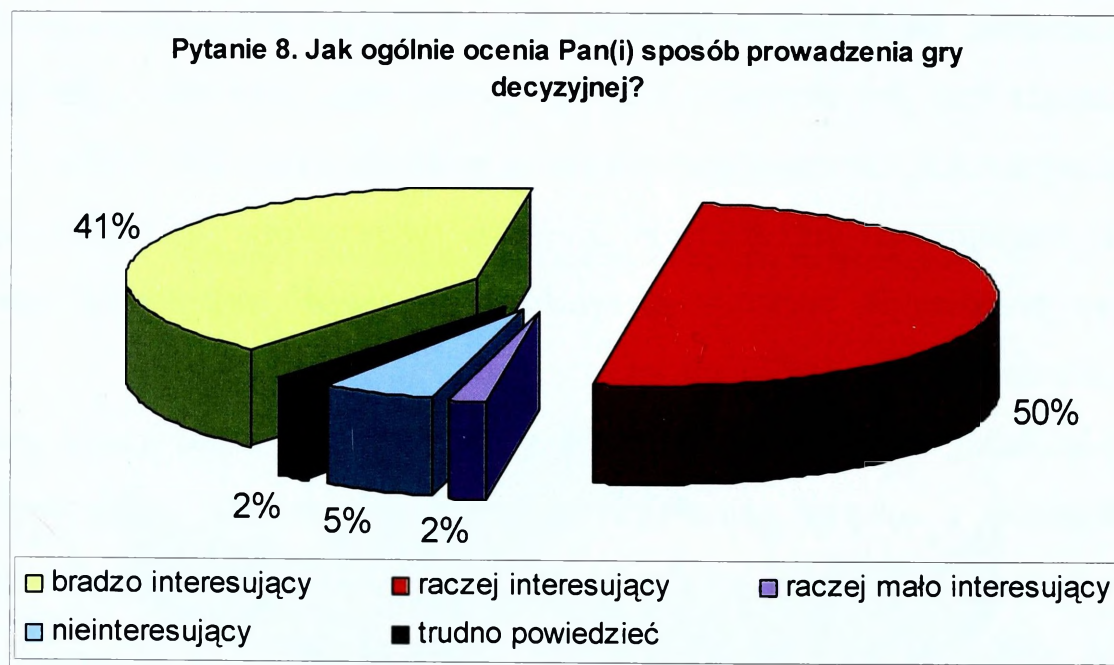
W uzasadnieniu swych opinii oficerowie wysoko ocenili praktyczną formę prowadzonych zajęć: *„wszystkie zajęcia były bardzo dobrze przygotowane przez wykładowców; każdy wykładowca był bardzo dobrze przygotowany; najbardziej interesujące były gry decyzyjne i zajęcia praktyczne, gdzie omawiano popełniane błędy; najbardziej interesujące zajęcia z wykładowcami DK MON z uwagi na zakres omawianych przedmiotów, dyskusje prowadzone w trakcie wykładów, ciekawe prezentacje, wykłady prowadzone w sposób przejrzysty wprowadzały w problematykę kadrową”*.

Niewielka część słuchaczy stwierdziła, że zbyt dużo czasu poświęcono zagadnieniom z zakresu gotowości bojowej i opiniowania: *„przez trzy dni było praktycznie to samo (tylko opiniowanie); za dużo spraw związanych z gotowością bojową i mobilizacyjną”*.

W dalszej kolejności zapytano uczestników kursu o sposób prowadzenia gier decyzyjnych, które są integralną, praktyczną częścią zajęć, a ich zadaniem jest umiejętne zgrywanie poszczególnych elementów w tym opiniowania i prognozowania przebiegu służby żołnierzy zawodowych. Ponad 90% oficerów

ocenilo pozytywnie prowadzenie gry decyzyjnej: bardzo interesujacy - 41% i raczej interesujacy - 50%. Pozostali respondenci (9%) ocenili prowadzenie gry jako raczej malo interesujacy - 2%, nieinteresujacy - 5% i trudno powiedziec - 2%. W uzasadnieniu pozytywnych wypowiedzi oficerowie podnosili: „fachowo i na temat; praktyczne wypełnianie dokumentów, daje możliwość korygowania błędów; sposób prowadzenia gry decyzyjnej umożliwił kursantom praktyczne wykorzystanie nabytej wiedzy jak i doświadczenia; możliwość przedstawienia samodzielnie wypracowanych decyzji; bardzo praktyczne wypełnianie dokumentów pozbawiło lęku przed pracą nad dotychczas nieznanymi dla mnie dokumentami; najbardziej interesowało mnie przygotowanie i prowadzenie opiniowania kadry zawodowej – dotyka problematyki, która obecnie ma miejsce w jednostkach wojskowych; najbardziej interesujące prognozowanie dalszego przebiegu służby i prowadzenie analizy kadrowej; pobudzają do twórczego myślenia i angażują całość grupy; praktyczne działanie w prognozowaniu przebiegu służby oraz wykorzystanie dokumentów; w opracowaniu zadań w grze decyzyjnej najbardziej interesujące było łączenie elementów teorii i praktyki”.

Rysunek nr 20.

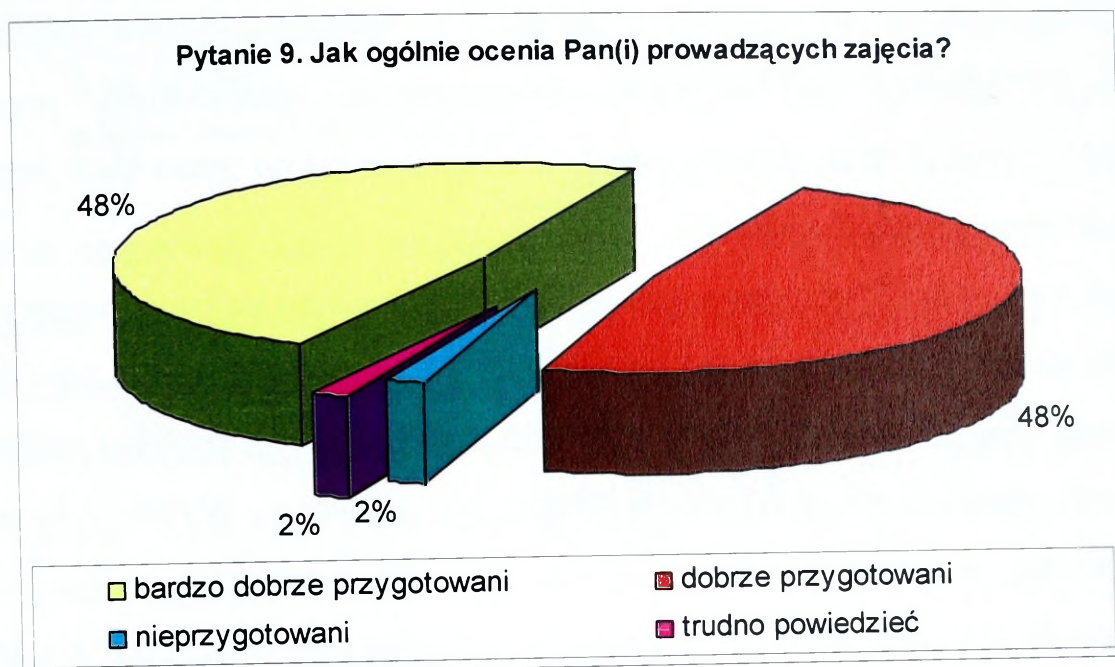


Negatywne opinie dotyczące gier decyzyjnych dotyczyły następujących zagadnień: „połowę zajęć robiliśmy niepotrzebne obliczenia i zajęcia nie wypracowały czegoś konkretnego; gra odbiega o tego co się robi na szczeblu batalionu; trzy dni gry dotyczyły opiniowania (tego samego), jeden dzień dotyczył

analizy - zbyt ogólnikowo; założenia powinny wskazywać konkretne zadanie do wykonania (stopniowanie skali trudności)".

Kolejne pytanie dotyczyło oceny przygotowania wykładowców do prowadzenia zajęć w ramach kursu kadrowego. Ponad 95% respondentów oceniło prowadzących zajęcia jako bardzo dobrze i dobrze przygotowanych, zaledwie 2% uczestników oceniło prowadzących jako nieprzygotowanych, a dalsze 2% stwierdziło, że trudno powiedzieć. Powyższe oceny ilustruje rysunek nr 21.

Rysunek nr 21.

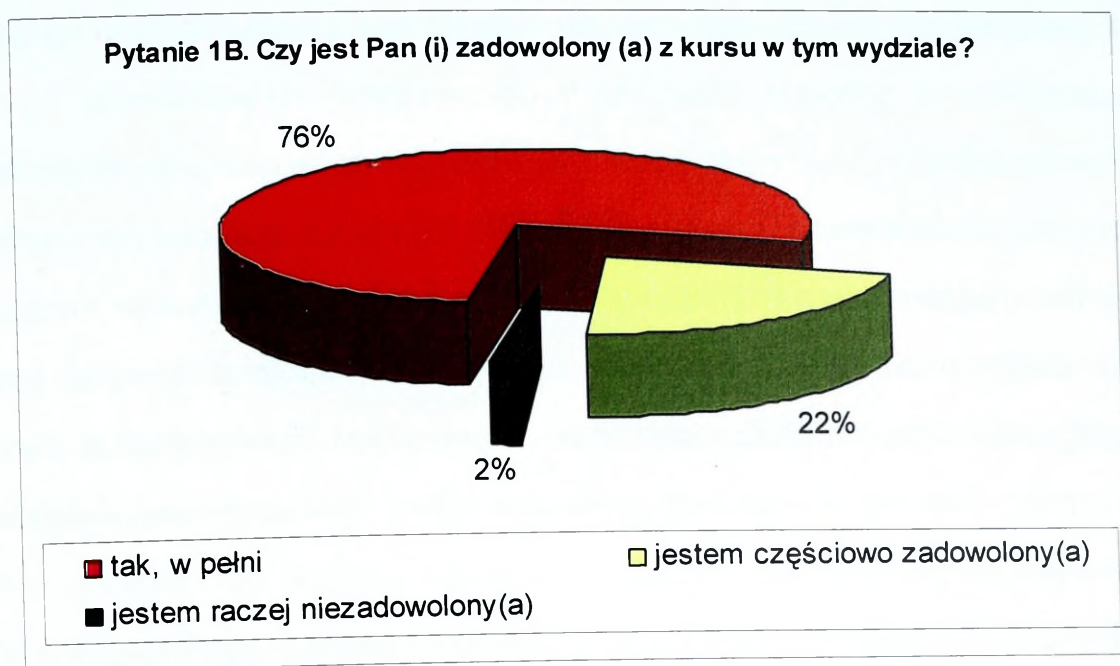


W swych ocenach dotyczących przygotowania wykładowców respondenci zwracali uwagę na duży zasób wiedzy prelegentów, fachowe i merytoryczne przygotowanie do zajęć co owocowało bardzo dobrym kontaktem ze słuchaczami. Jednocześnie zwracali uwagę różnice w interpretacji przepisów dotyczących działalności kadrowej. W wypowiedziach, oficerowie podnosili szczególnie: „zajęcia prowadzone rzeczowo i zwięźle; wykładowcy posiadają dużą wiedzę praktyczną i teoretyczną; wykładowcy wykorzystują sprzęt audiowizualny, co wpływa na przyswajanie wiedzy; najlepiej prowadzący potrafili zainteresować wykładem, przekazana wiedza pozostanie na długo; praktycznie wszyscy wykładowcy posiadali dużą ilość materiałów dydaktycznych w formie elektronicznej i nie tylko; ciekawa tematyka, wsparcie audiowizualne, dobry kontakt ze słuchaczami; wszyscy wykładowcy są godni pochwały za poważne podejście do prowadzonych zajęć; bardzo dobry kontakt ze słuchaczami, sposób przekazu

wciągający w zajęcia; otrzymywaliśmy odpowiedzi i konkretne rozwiązania na każde zadane pytanie; oficerowie posiadali dużą wiedzę i w sposób jasny i konkretny prowadzili wykłady; przekazywano wiedzę w sposób interesujący i skuteczny, a slajdy były pomocą a nie główną formą przekazu”.

Jak wynika z powyższych opinii, słuchacze kursu podkreślali bardzo dobre przygotowanie wykładowców, jednak zwracali uwagę na następujące mankamenty: „zdarzały się przypadki podawania sprzecznych treści przez różnych wykładowców; łączy ich jeden element – brak spójności interpretacji przepisów prawnych, każdy prawo interpretuje po swojemu a kursanci w konsekwencji nie wiedzą jak go stosować; zdarzały się przypadki jednostajnego, monotonnego prowadzenia wykładów; brak dydaktycznego podejścia, skupianie się na omawianiu kontroli, bez podania rozwiązania problemu”.

W kolejnym pytaniu poproszono respondentów o ocenę kursu organizowanego w Akademii Obrony Narodowej na Wydziale Strategiczno-Obronnym. Zamieszczone poniżej wykres nr 7 ilustruje, że 98 % słuchaczy było zadowolonych z organizowania kursu w Akademii Obrony Narodowej na Wydziale Strategiczno-Obronnym. W uzasadnieniu pozytywnych dla akademii opinii, słuchacze podkreślali: „jedyna uczelnia (wydział) posiadający merytorycznie przygotowaną kadrę i szeroko współpracującą z DKiSzW; uważam, że do tego typu kursów jest odpowiednia uczelnia, wydział i kierunek; wykładowcy prowadzący zajęcia są wysokimi specjalistami w swoich dziedzinach i potrafią udzielić odpowiedzi na pytania słuchaczy; tylko ta uczelnia i tak dobrani wykładowcy gwarantują odpowiedni poziom zajęć; jest to jedyna uczelnia w Polsce, która jest w stanie dobrze przeprowadzić kurs kadrowy; moim zdaniem odpowiednie miejsce łatwy dostęp do wykładowców; jestem zadowolony z uczelni ponieważ daje mi możliwość poznania zagadnień związanych z kierunkiem kursu”.



Inne, negatywne opinie dotyczyły m. in. dużej odległości między Warszawą a miejscem zamieszkania oraz niezadowalającymi – zdaniem respondentów – warunkami socjalno-bytowymi.

Oceniając bazę lokalową akademii, 62% słuchaczy oceniło ją jako bardzo dobrą i dobrą, 22% jako zadawalającą i 13% jako niezadowalającą. Dokonując oceny zabezpieczenia technicznego zajęć należy zwrócić uwagę, że 82% respondentów oceniło zabezpieczenie techniczne zajęć jako bardzo dobre i dobre, 11% jako zadawalające i tylko 7% jako niezadowalające. Wśród wielu propozycji przedstawianych przez uczestników kursu, najczęściej podnoszoną kwestią było wyposażenie sal wykładowych w środki audiowizualne – „komputer na stałe, bez potrzeby zwijania i rozwijania sprzętu”. Oceniając dostępność literatury, w 78% słuchacze stwierdzili, że jest bardzo dobre i dobre, 4% jako zadawalające i 9% jako niezadowalające. Słuchacze w uzasadnieniu podnosili szczególnie konieczność zapewnienia kompletu obowiązujących aktów prawnych oraz przygotowania typowej dokumentacji kadrowej i pokazanie jej uczestnikom kursu.

Dokonując podsumowania opinii wyrażonych przez oficerów podstawowego kursu kadrowego, należy zwrócić uwagę na kilka nasuwających się wniosków:

Wniosek I - jak wskazują respondenci, Akademia Obrony Narodowej w tym Wydział Strategiczno-Obronny jest w pełni przygotowany do realizowania kursów kadrowych dla oficerów. Mankamentem organizowanych kursów jest

stały brak adekwatnej do realizowanego programu literatury. Jednocześnie, w tym zakresie nieodzowną staje się współpraca z Departamentem Kadr MON, szczególnie w zakresie aktualizacji dokumentów normatywnych i jednolitych wzorów dokumentów, które będą wykorzystywane w czasie zajęć praktycznych. Ponadto zasadnym byłoby przygotowanie – przed rozpoczęciem każdego cyklu kursu – pakietu ustaw i rozporządzeń, wzorów dokumentów oraz zalecanej literatury i przekazanie ich słuchaczom kursu. Takie ułatwienie wpłynęłoby na podwyższenie poziomu nauczania oraz spowodowałoby jednolitą interpretację procedur kadrowych, posługiwanie się jednolitymi wzorami dokumentów po powrocie do jw.

Wniosek II - w zakresie zamian programowych i samej organizacji kursu. Biorąc pod uwagę opinie respondentów, obecny podział: kurs kadrowy podstawowy i kurs kadrowy zaawansowany nie w pełni wychodzi naprzeciw oczekiwaniom słuchaczy. Zasadnym byłoby dostosowanie poziomu programu uwzględniającego staż oficerów na stanowisku kadrowym oraz zajmowane stanowisko służbowe.

Podstawowym kursem kadrowym powinni zostać objęci oficerowie, którzy będą zatwierdzeni do wyznaczenia na stanowisko służbowe w strukturach kadrowych SZ RP. Kursem kadrowym doskonalącym powinni zostać objęci oficerowie, którzy zajmują już stanowiska służbowe w kadrach, ale z różnych przyczyn, nie zostali objęci stosownym szkoleniem. Kurs ten mógłby być organizowany cyklicznie, także dla tych oficerów, którzy wcześniej ukończyli kurs podstawowy, a ze względu na zmiany zachodzące w pragmatyce kadrowej, istnieje potrzeba ich doskonalenia.

Kursem kadrowym zaawansowanym powinni zostać objęci oficerowie pracujący na stanowiskach w instytucjach centralnych Ministerstwa Obrony Narodowej.

W zakresie zmian programowych i postulatów dotyczących większej ilości zajęć praktycznych, ciekawą i wartą przemyślenia jest propozycja zorganizowanie podróży studyjnej proponowanej przez respondentów.

4.2. Podstawowy i doskonalący kurs kadrowy w opiniach uczestników kursu

Od 2006 roku departament właściwy w sprawach kadr Ministerstwa Obrony Narodowej organizuje w Akademii Obrony Narodowej kursy kadrowe dla oficerów. Początkowo, w roku akademickim 2006/2007 zorganizowano cztery edycje kursu podstawowego, przewidzianego dla oficerów zajmujących stanowiska służbowe w etatowych komórkach kadrowych od szczebla batalionu do dywizji oraz dla kandydatów na te stanowiska. Celem kursu podstawowego było przygotowanie fachowe oficerów do wykonywania obowiązków służbowych na stanowiskach, gdzie wymagana jest wiedza kadrowa. W roku akademicki 2007/2008 obok dwóch edycji kursu podstawowego, departament właściwy w sprawach kadr MON postanowił dodatkowo zorganizować doskonalący kurs kadrowy, przeznaczony dla oficerów zajmujących stanowiska służbowe szefa sekcji/wydziału/oddziału, w etatowych komórkach kadrowych szczebla pułk/brygada/ /dywizja/OW/RSZ/KO MON.

Autor niniejszego opracowania prezentuje opinie uczestników kursu kadrowego podstawowego (i doskonalącego), prowadzonego w Zakładzie Administracji i Mobilizacji w IBN WSO AON w roku akademicki 2007/2008. Prezentowane opinie uczestników kursu podstawowego, zostały skonfrontowane z opiniami z roku poprzedniego i dzięki temu zabiegowi, zdaniem autora wskazano na obszary, które według respondentów powinny zostać uzupełnione i wymagają głębszego omówienia pod względem merytorycznym w ramach kursu. Istotne, zwłaszcza dla pracowników Zakładu Administracji i Mobilizacji były informacje dotyczące organizacji i zabezpieczenia kursów. Ze względu na szeroki zakres tematyczny oraz możliwość dokonania porównania w tym zakresie rozpoczniemy od kursu kadrowego podstawowego. Doskonalący kurs kadrowy zostanie omówiony w dalszej kolejności.

Rozpoczynając od omówienia podstawowego kursu kadrowego, należy przypomnieć podstawowe uwagi jakie zgłaszali uczestnicy w poprzedniej edycji. Podobnie jak poprzednio, oceny dokonali uczestnicy kursu, poprzez anonimowe

wypełnianie kwestionariusza-ankiety zawierającego 13 pytań wraz z uzasadnieniem. Pytania dotyczyły między innymi oceny: atmosfery kursu, programu kursu, prowadzenia wykładów, ćwiczeń i gier decyzyjnych.

Odnosnie atmosfery jaka panowała w trakcie kursu, to 83% uczestników oceniła atmosferę kursu jako sprzyjającą aktywności. Wszyscy słuchacze pozytywnie ocenili program realizowany w ramach kursu - 40 % respondentów uznało realizowany program jako interesujący, a 60 % raczej interesujący, nie było ocen negatywnych. Niemniej jednak, blisko 71% słuchaczy oceniła, że program realizowany w ramach kursu kadrowego wymagał zmian. Uczestnicy kursu wysoko także ocenili sposób prowadzenia wykładów (jako bardzo interesujące (48%) i raczej interesujące (48%), łącznie 96 %). Najczęściej pozytywne opinie dotyczyły wykładów omawiających przebieg służby żołnierzy zawodowych, działalności kadrowej i finansowej oraz aspektów prawnych działalności kadrowej (szczególnie Kodeksu postępowania administracyjnego), a także wykładów z psychologii. Ponad 95% respondentów oceniło prowadzących zajęcia jako bardzo dobrze i dobrze przygotowanych, zaledwie 2% uczestników oceniło prowadzących jako nieprzygotowanych, a dalsze 2% stwierdziło, że trudno powiedzieć.

Należy nadmienić, iż departament właściwy w sprawach kadr MON, uwzględnił opinie uczestników kursu i dokonał zmian w programie podstawowego kursu kadrowego, w zakresie:

- przedmiotów ogólnych: usunięto zajęcia z bezpieczeństwa narodowego i zarządzania kryzysowego. Pozostawiono 6 godzin zajęć: 4 godz. z psychologii i 2 godz. z kultury języka;
- przedmiotów podstawowych: organizacja i mobilizacja wojsk, działalność kadrowa i finansowa, prawo, organizacja pracy oraz praca sztabowa i ochrona informacji niejawnej - łącznie 234 godzin (zaledwie o trzy godziny więcej w stosunku do poprzedniego programu). Zmniejszono ilość godzin z tematyki bhp z 16 godz. do 2 godz., przekazując godziny dydaktyczne tematyce działalności kadrowej i finansowej. Powyższe zmiany nie wpłynęły na ogólna ilość 240 godzin kursu.

W ramach kursu priorytetową rangę nadano przedmiotom: działalność kadrowa i finansowa, prawo oraz organizacja i mobilizacja wojsk. Na powyższe przedmioty przeznaczono:

- działalność kadrowa i finansowa: 134 godz. (w poprzednim - 131). W tym przedmiocie wprowadzono dodatkowo zajęcia z organizowania i prowadzenia kontroli problemowej, przebiegu, dokumentowania i wykorzystania wyników kontroli problemowej - łącznie 12 godzin dydaktycznych (z tego 5 godzin w ramach gry decyzyjnej);
- prawo: 54 godz. (poprzednio - 52). Podczas zajęć teoretycznych z prawa, główną uwagę skupiono na interpretacji zapisów zawartych w aktach normatywnych;
- organizacja i mobilizacja wojsk: 43 godz. (poprzednio - 34). W zakresie tego przedmiotu dokonano zmiany tematu zajęć z: organizacji wcielenia i przyjęcia poborowych w JW., organizacji zwolnienia żołnierzy po odbyciu zasadniczej służby wojskowej oraz czynności kierownika komórki organizacyjno-kadrowej w zakresie organizowania i zabezpieczenia wcielenia oraz zwolnienia z zasadniczej służby wojskowej.

Podstawowymi formami zajęć były wykłady i ćwiczenia praktyczne (gry decyzyjne). Zajęcia teoretyczne obejmowały 123 godziny (poprzednio - 142 godziny), zaś zajęcia praktyczne obejmowały 117 godzin (poprzednio - 98 godzin).

Podstawowy kurs kadrowy był prowadzony w dwóch terminach. Z tego względu, w podstawowych kursach kadrowych uczestniczyło tylko 40,3% oficerów (uwzględniając kurs doskonalący - 58,4%), w porównaniu do liczby uczestników edycji 2006/2007. Z powyższego wynika, że uczestnicy trzech edycji kursów kadrowych stanowili 60% uczestników poprzednich kursów. Przyczyną takiego stanu, z pewnością był fakt, że kursy były organizowane w trzech edycjach, ale o wiele istotniejsze jest to, iż grypy uczestników kursu 2007/2008, liczyły od 12 do 17 uczestników (wielu oficerów, najczęściej z przyczyn służbowych nie mogło uczestniczyć w kursie). W przyszłości należałoby przemyśleć ilość uczestników każdej edycji. Zdaniem autora, grupa uczestnicząca w kursie (podstawowym czy

doskonalącym) powinna liczyć od 23 do 25 osób, ponieważ już na „stracie”, kilka osób rezygnuje, najczęściej z przyczyn służbowych (np. kontrole, inspekcje czy reorganizacja jw.)

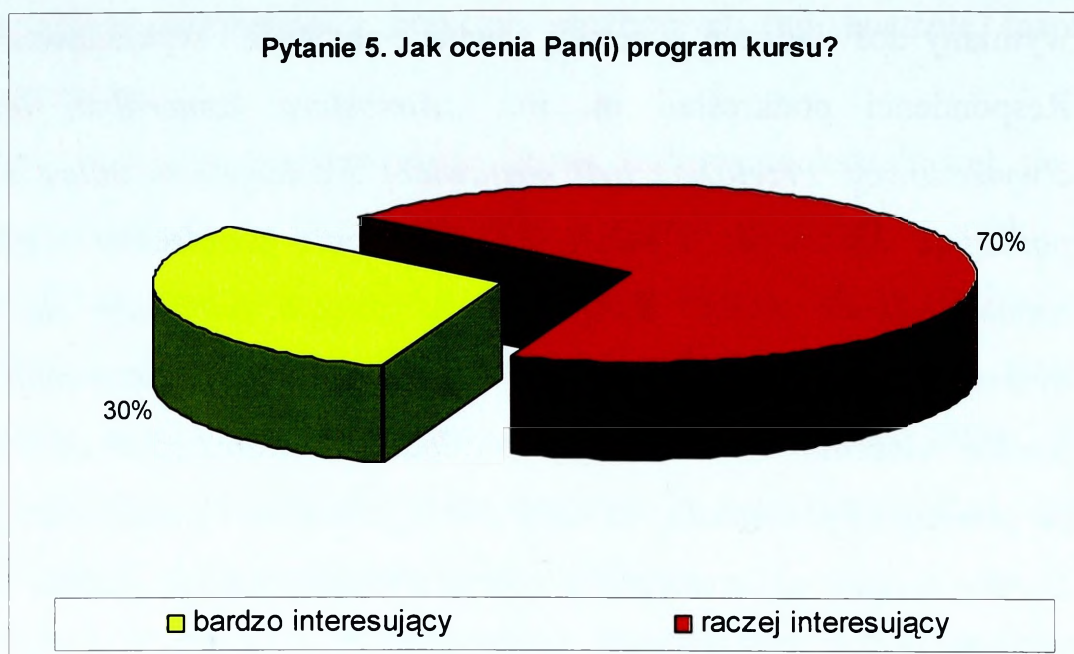
Wiek słuchaczy podstawowego kursu kadrowego kształtował się w trzech grupach wiekowych: najliczniejszą 36% stanowili słuchacze w wieku 26-30 lat, kolejna 32% to słuchacze w wieku 31-35 lat, następna 26% to słuchacze w wieku 36-40. Mniej liczni to słuchacze w wieku 41-50 lat, którzy stanowili 6% uczestników kursu. W porównaniu do poprzedniej edycji 2006/2007, grupa uczestników była mniej zróżnicowana wiekowo (w poprzedniej edycji uczestniczyli także oficerowie w grupie wiekowej 21-25 lat).

Poniższy wykres nr 1., ilustruje opinie respondentów dotyczące atmosfery jaka panowała w trakcie kursu. Słuchacze mogli ocenić atmosferę kursu następująco: sprzyjała aktywności uczestników, pozwalała przetrwać, nie sprzyjała studiowaniu, trudno powiedzieć. W przypadku tego pytania, 100 % respondentów stwierdziła, że atmosfera kursu kadrowego podstawowego sprzyjała aktywności studentów. Nie stwierdzono ocen negatywnych. Dla porównania, w poprzedniej edycji, 83% oceniło atmosferę kursu jako sprzyjającą aktywności, 12 % - pozwalała przetrwać, 5% - atmosfera nie sprzyjała studiowaniu. W uzasadnieniu wypowiedzi słuchacze najczęściej podnosili następujące argumenty:

- obszar I dotyczył ogólnej oceny kursu i ewentualnych decyzji i perspektyw osobistych uczestników kursu. W tym obszarze oficerowie podnosili następujące argumenty: *„Zdobyta wiedza pozwoli usprawnić i poprawić jakość mojej pracy codziennej. Kurs pozwolił usystematyzować wiedzę z zakresu działalności kadrowej. Zweryfikowałem swoją dotychczasową wiedzę. Kurs w treści i założeniach zgodny z zajmowanym stanowiskiem. Dużo ciekawych zajęć, potrzebnych w pracy na stanowisku. Kurs spełnił moje oczekiwania choć przygotowanie prowadzących do zajęć było zróżnicowane. Miałem okazje do bezpośredniej konfrontacji ze specjalistami, co pozwoliło i dało możliwość rozstrzygnięcia spraw skomplikowanych”*.

- obszar II, to pozytywna ocena atmosfery kursu ze względu na możliwość wymiany doświadczeń w relacji słuchacz-słuchacz i wykładowca-słuchacz. Respondenci podkreślali m. in.: *„Atmosfera kameralna, mili ludzie i wykładowcy. Przełożeni byli nastawieni życzliwie i w miarę możliwości pomagali. Możliwość dyskusji, rozwiązywanie problemów z jw., sprzyja zapamiętywaniu teorii. Bardzo często zajęcia odbywały się w formie dyskusji, co pomagało wyjaśnić wątpliwości i przedstawienie swojego punktu widzenia. Podczas zajęć wykładowcy dopuszczali do dyskusji na dany temat co pozwalało, na dokładne wyjaśnianie i zrozumienie problemu. Bardzo przyjemna atmosfera wśród uczestników kursu „ludzkie” podejście wykładowców”*.
- obszar III dotyczył aktywności słuchaczy i motywacji do samodzielnego studiowania. W tym przypadku respondenci podkreślali m. in.: *„Wykładowcy aktywizowali studentów w czasie zajęć oraz prowadzili dyskusje na problemowe zagadnienia co umożliwiło rozwiązywanie problemów. Profesjonalnie prowadzony bez zbędnych nacisków i stresu, ułatwiało przygotowywać się w czasie wolnym. Atmosfera sprzyjała aktywności studentów, sposób prowadzenia zajęć powodował do czynnego udziału studentów w prowadzonych zajęciach. Prowadzący umiejętnie aktywizowali studentów. Możliwość aktywnego udziału w trakcie zajęć poprzez zadawanie pytań i uzyskiwanie odpowiedzi”*.

Kolejne pytanie dotyczyło oceny programu kursu. Wszyscy słuchacze pozytywnie ocenili program realizowany w ramach kursu - 30 % respondentów uznało realizowany program jako bardzo interesujący, a 70 % raczej interesujący, nie było ocen negatywnych. Podobnie w poprzedniej edycji (40% - bardzo interesujący, 60% - raczej interesujący).



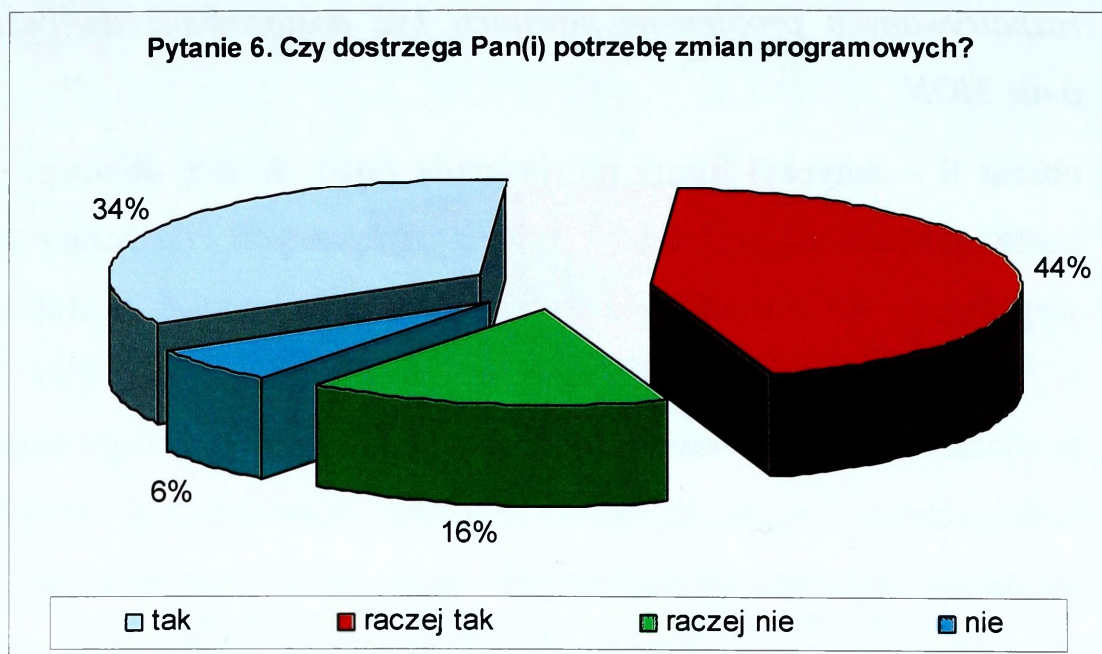
Pomimo tak pozytywnej oceny, respondenci dostrzegali jednak potrzebę zmian programowych. Blisko 78% słuchaczy (34% - zdecydowanie tak, 44% - raczej tak) oceniło, że program realizowany w ramach kursu kadrowego wymaga zmian. W poprzedniej edycji potrzebę zmian programowych wskazało 71% respondentów.

W uzasadnieniu, poproszono respondentów o wyrażenie opinii z jednej strony: czego brakuje w programie, z drugiej: czego jest za dużo w programie. W ocenach słuchaczy, w pierwszym przypadku, dominowały propozycje zmian, które można ująć w trzech zasadniczych obszarach:

- obszar I – najczęściej głosów dotyczyło tematyki zajęć. W odpowiedzi, jakiej tematyki brakuje w programie respondenci wskazywali: *„W programie brakuje zajęć dotyczących motywowania pracowników i zajęć z dziedziny socjologii. W programie proponuję poszerzyć tematykę związaną z mobilizacją i uzupełnieniem wojsk oraz prowadzenia ewidencji w czasie działań bojowych. Brakuje metodologii rozwiązywania problemów. Zbyt mało czasu poświęcono problemom: mobilizacji, działalności kadrowej w czasie działań taktycznych: uzupełnianie strat (praktycznie), postępowanie z jeńcami, ewidencja (również polegli i ranni). Więcej zajęć z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Więcej zajęć z polityki kadrowo-uzupełnieniowej, zajęć z prawa Kpa i prawa pracy. Za mało zajęć z prawnikami. Kurs powinien zawierać więcej zajęć z zakresu sporządzania*

dokumentów stosowanych w komórkach kadrowych. Poziom rozpatrywanych problemów powinien być dostosowany do poziomu jw. a nie MON”.

- obszar II – dotyczył formy prowadzenia zajęć. W tym obszarze słuchacze kursu postulowali o więcej zajęć praktycznych, dotyczących m. in. wypełniania dokumentacji karowej i procedur kadrowych, postulowali także o zwiększenie godzin ćwiczeń i gier decyzyjnych. Oto wybrane, powtarzające się wypowiedzi słuchaczy kursu: *„Praktycznego wykonywania dokumentacji organizacyjnych. Brakuje sporządzania przykładowych wniosków orgonizacyjno-etatowych, nanoszenia poprawek do etatu jw. Proponuje więcej wykonywania dokumentów kadrowych w oparciu o obowiązujące wzory. Mało ćwiczeń praktycznych, indywidualnych. Więcej zajęć praktycznych. Więcej wiedzy praktycznej. Więcej luźnych zajęć na których można poruszyć „sprawy życiowe. Za mało zajęć praktycznych z problematyki kadrowej”.*
- obszar III – to planowanie zajęć. W tym obszarze oficerowie wskazywali na ich zdaniem zbyt dużą ilość godzin zajęć w ciągu dnia. Oto niektóre z wypowiedzi słuchaczy kursu: *„Zajęcia nie powinny trwać dłużej niż 6 godz. dziennie. W przypadku zajęć od 8.00 do 15.25, o 14.00 i tak już nikt nie skupia uwagi na wykładzie. Bardziej praktycznego podejścia, lepiej zorganizowanych ćwiczeń”.*



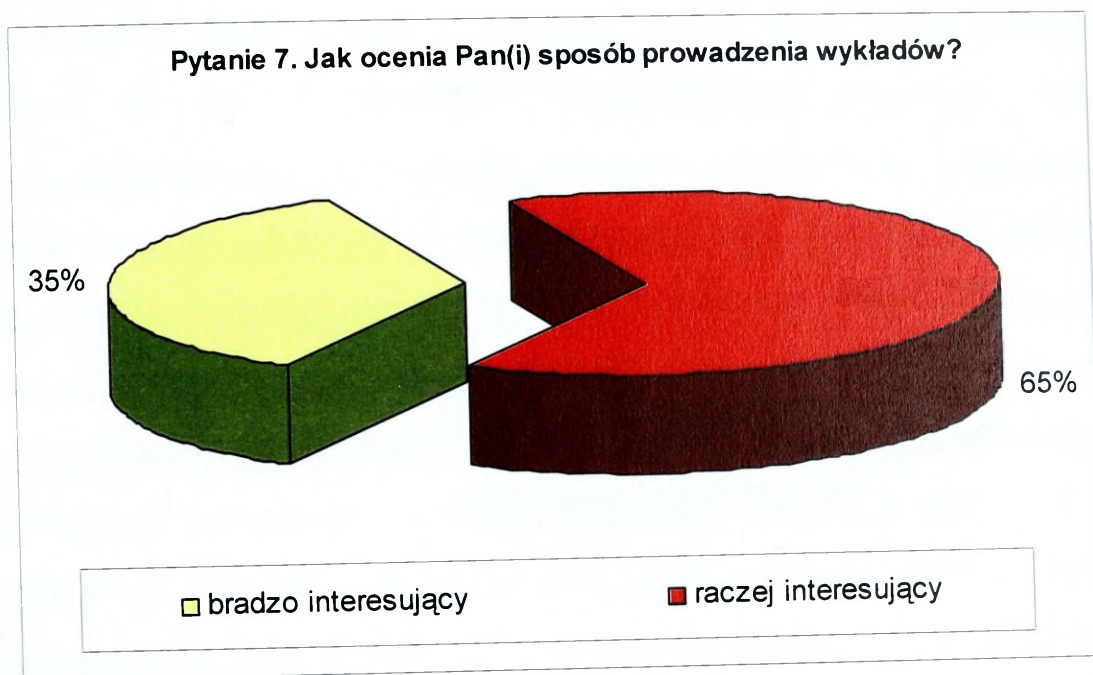
Odnosząc się do programu kursu podstawowego uczestnicy zwracali uwagę na zbyt dużą ilość godzin z następujących przedmiotów: organizacji i mobilizacji (43 godz. w programie), zatrudniania pracowników w resorcie ON (28 godz.), kultura języka (2 godz. w programie), działalności rekonwersyjnej (3 godz.), bhp (2 godz.). Oto niektóre wypowiedzi dotyczące powyższej tematyki: *„Za dużo zajęć z języka polskiego i teorii mobilizacji. Za dużo spraw związanych z uzupełnieniem i mobilizacją, zajęć teoretycznych z gotowości bojowej i mobilizacyjnej szeroko pojętej. Zdecydowanie za dużo zajęć z bhp, o służbie cywilnej, urzędnikach państwowych, zajęć z rekonwersji, powinny być omawiane zagadnienia, które realizowane są w jw. Zbędne moim zdaniem zajęcia z j. polskiego, zbyt duży wymiar godzinowy zajęć z rekonwersji oraz dotyczący pracowników cywilnych wojska. Ograniczyć problematykę dotyczącą pracowników wojska i rekonwersji. Niepotrzebne zajęcia z pracowników cywilnych i rekonwersji. Zbyt dużo bhp i rekonwersji”*.

W porównaniu do wypowiedzi poprzedniej edycji zwraca uwagę fakt, że respondenci - podobnie jak poprzednio - szczególną uwagę zwracali na dwa aspekty proponowanych zmian programowych. Jako pierwszy (w obu przypadkach) podnoszono argument dotyczący większej ilości zajęć z przedmiotów: polityka kadrowa i finansowa oraz prawo. Drugi argument to więcej zajęć praktycznych: seminaria, ćwiczenia i gry decyzyjne. Odnosząc się do zbyt dużej ilości zajęć

z kultury języka, działalności rekonwersyjnej czy bhp, to należy zaznaczyć, iż zostały one znacznie ograniczone. Natomiast opinie na temat zajęć dotyczących organizacji i mobilizacji są podzielone. Odnosząc się do zajęć z rekonwersji sądę, iż sprawa wymaga przemyślenia.

W dalszej kolejności, zapytano respondentów o sposób prowadzenia wykładów. Jak wynika z wykresu zamieszczonego poniżej, 100% uczestników kursu oceniło jako interesujący (w poprzedniej edycji 96%), w tym 35% jako interesujący i 65% jako raczej interesujący. W przeciwieństwie do poprzedniej edycji (4%), obecnie nie było ocen negatywnych. Ocenę prowadzonych wykładów zamieszczono na rysunku.

Rysunek nr 25



Najczęściej pozytywne opinie dotyczyły wykładów z następujących przedmiotów: działalność kadrowa i finansowa, prawo i mobilizacja. W zakresie tematyki poszczególnych przedmiotów, to w działalności kadrowej i finansowej respondenci zwracali szczególnie na następujące zajęcia: opiniowanie, powoływanie i zwalnianie z zawodowej służby wojskowej, mianowania, dokumenty kompetencyjne, zmiany w problematyce kadrowej oraz system uposażeń żołnierzy zawodowych. W zakresie problematyki prawnej, uczestnicy zwracali uwagę na: Kodeks postępowania administracyjnego oraz jego praktyczne stosowanie w jw. Powyższe wnioski potwierdzają następujące opinie

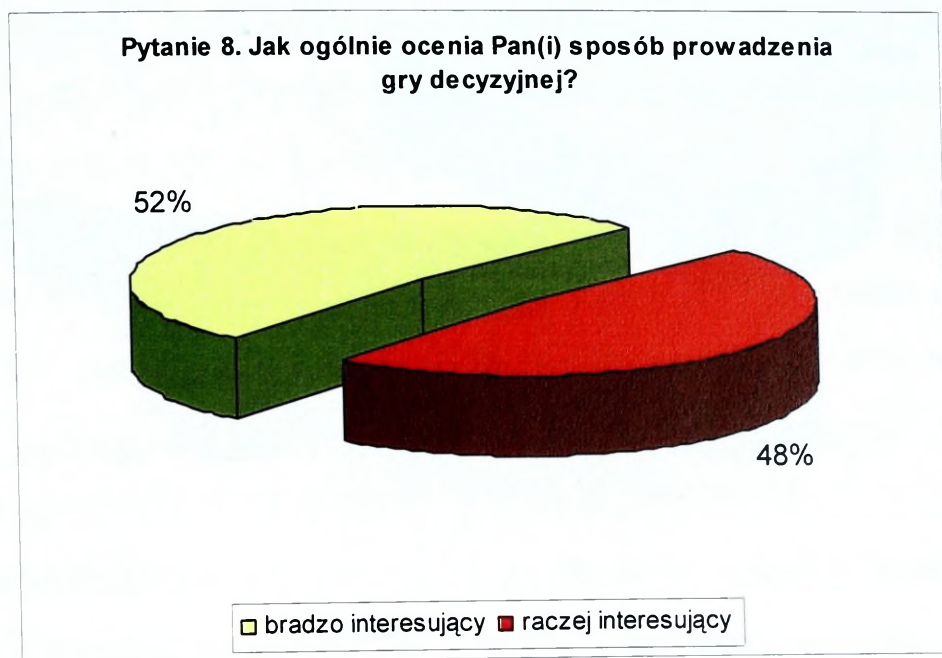
respondentów: „Najciekawsze były wykłady z zakresu opiniowania, powoływania i zwalniania z zawodowej służby wojskowej. Wykłady i ćwiczenia związane z przebiegiem zawodowej służby wojskowej. Wykłady dotyczące zwolnienia, mianowania, dokumenty kompetencyjne. Dotyczące finansów, ciekawie prowadzone i przez praktyków, podających modele rozwiązywania problemów. Zajęcia z finansów, z prawa administracyjnego, gry decyzyjne, ponieważ dotyczyły problemów z którymi zetknąłem się w pracy. Z prawa, z Kpa oraz praktyczne stosowanie Kpa w jw. Tematy z Kpa – wyjaśnianie niejasności prawnych. Zmiany w problematyce kadrowej oraz omówienie prawne, to na pewno przyda się w pracy służbowej”.

W dalszej kolejności zapytano uczestników kursu o sposób prowadzenia gier decyzyjnych, które są integralną, praktyczną częścią zajęć, a ich zadaniem jest umiejętne zgrywanie poszczególnych elementów w tym np. oceny sytuacji kadrowej jw., prowadzenia rozmów kadrowych, sporządzanie karty opisu stanowiska, opiniowania i prognozowania przebiegu służby żołnierzy zawodowych.

W opinii 100% respondentów gry decyzyjne były prowadzone interesująco (bardzo interesująco 52%, raczej interesująco 48% respondentów). Nie odnotowano ocen negatywnych (w poprzedniej edycji 90% uczestników oceniło gry decyzyjne jako interesujące, a 7% jako mało interesujące i nieinteresujące). W uzasadnieniu, uczestników kursu podstawowego poproszono o wskazanie, które elementy gry decyzyjnej były najbardziej interesujące. W odpowiedzi na to pytanie oficerowie podnosili: „Wszystkie - gdyż miały i mają znaczny wpływ na podniesienie wiedzy merytorycznej w zakresie wykonywanych przeze mnie obowiązków służbowych na zajmowanym stanowisku służbowym. Elementy, które odzwierciedlały realne sytuacje i problemy, rozwiązywanie kontrowersyjnych sytuacji. Praktyczne wykonywanie dokumentów, które jest odwzorowaniem wiedzy i umiejętności. Prawidłowość wypełniania dokumentów. Referowanie wyników gry decyzyjnej. Dyskusja wśród słuchaczy. Moim zdaniem najbardziej interesujące były zagadnienia związane bezpośrednio z warsztatem „kadrowca” ale powinno być trochę więcej zagadnień mających na celu omówienie popełnianych błędów. Sposób organizacji zajęć i możliwości przygotowania się merytorycznego do zajęć. Idealna

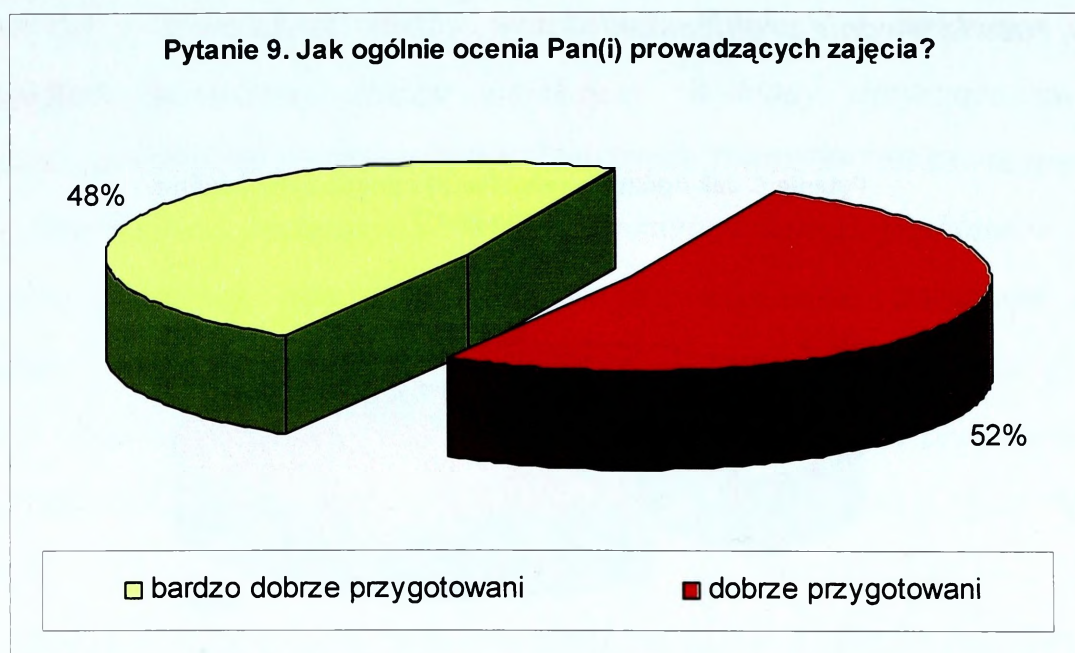
konstrukcja gry decyzyjnej. Praktyczne opracowanie dokumentów i omówienie błędów, rozwiązywanie problemów”.

Rysunek nr 26



W opiniach respondenci wskazywali na najbardziej interesujące tematy gry decyzyjnej. W większości, ich zdaniem wszystkie elementy gry decyzyjnej były interesujące, niemniej jednak do najbardziej interesujących zaliczyli: analiza sytuacji kadrowej, prognozowanie przebiegu służby, wyznaczanie żołnierzy zawodowych. Powyższe wnioski znalazły swoje potwierdzenie w następujących opiniach słuchaczy: „Ocena sytuacji kadrowej, praktycznie uczyła sposobu prowadzenia oceny w jw. Opracowanie analiz. Analiza kadrowa oraz praktyczne wykorzystanie dokumentów na wyznaczonych żołnierzy zawodowych. Najciekawszy element to próba rozwiązania problemu zagospodarowania na etatach wszystkich żołnierzy zawodowych. Procedury wyznaczania na stanowiska i zwalniania z nich, są to problemy z którymi spotykamy się na co dzień w działalności kadrowej. Praktyczne opracowanie dokumentów i wnioski wynikające z podjętej decyzji”.

Kolejne pytanie dotyczyło oceny przygotowania wykładowców do prowadzenia zajęć w ramach kursu kadrowego. Jak wynika z przedstawionego wykresu nr 6. 100% respondentów oceniło wykładowców jako bardzo dobrze i dobrze przygotowanych. Nie odnotowano ocen negatywnych (w poprzedniej edycji 4% wykładowców oceniono jako nieprzygotowanych i trudno powiedzieć).



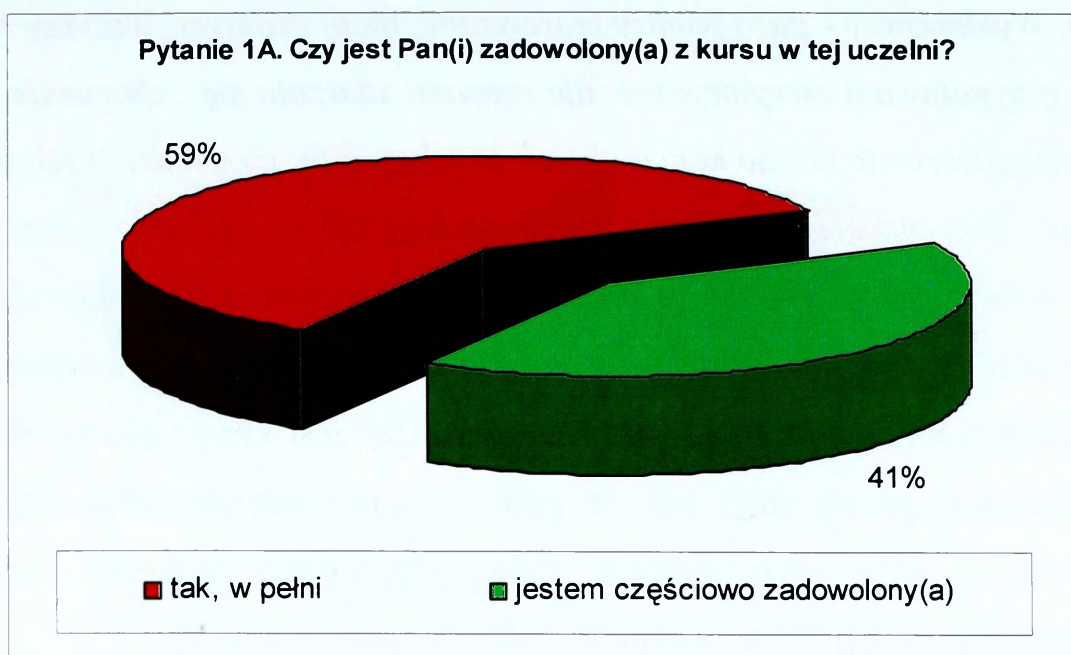
W swych ocenach dotyczących przygotowania wykładowców respondenci zwracali uwagę na duży zasób wiedzy prelegentów, fachowe i merytoryczne przygotowanie do zajęć co owocowało bardzo dobrym kontaktem ze słuchaczami. W wypowiedziach, oficerowie podnosili szczególnie: *„Bardzo dobrze przygotowani, na bieżąco aktualizujący obowiązujące przepisy prawne. Wszyscy prowadzący w działalności codziennej zajmują się problematyką kadrową i z racji zajmowanych stanowisk są fachowcami. Fachowe przygotowanie do zajęć, właściwe ich zabezpieczenie, forma zajęć pobudzała do aktywności. Znaczna większość z nich to praktycy, a nie teoretycy (typowy problem na naszych kursach specjalistycznych). Dobrze przygotowani, ciekawe zajęcia. Wykładowcy prowadzili zajęcia w sposób wyjaśniający dany problem skupiając uwagę na najważniejszych elementach. Zdecydowana większość wykładowców prowadziła zajęcia z pomocą środków multimedialnych co uatrakcyjniało zajęcia, ale nie było to czyste czytanie prezentacji. Chętnie odpowiadali na pytania. Dużo prezentacji bez przykładów z codziennej działalności. Bardzo dobre podejście do słuchaczy. Kompetentni, mili i przyjaźnie nastawieni do słuchaczy”*. Jak wynika z powyższych opinii, słuchacze kursu podkreślali bardzo dobre przygotowanie wykładowców (szczególnie reprezentujących Departament Kadr MON).

Jednak pomimo wysokiej oceny, oficerowie zwracali uwagę na następujące mankamenty: *„Istnieje zasadnicza różnica wynikająca z umiejętności płynnego*

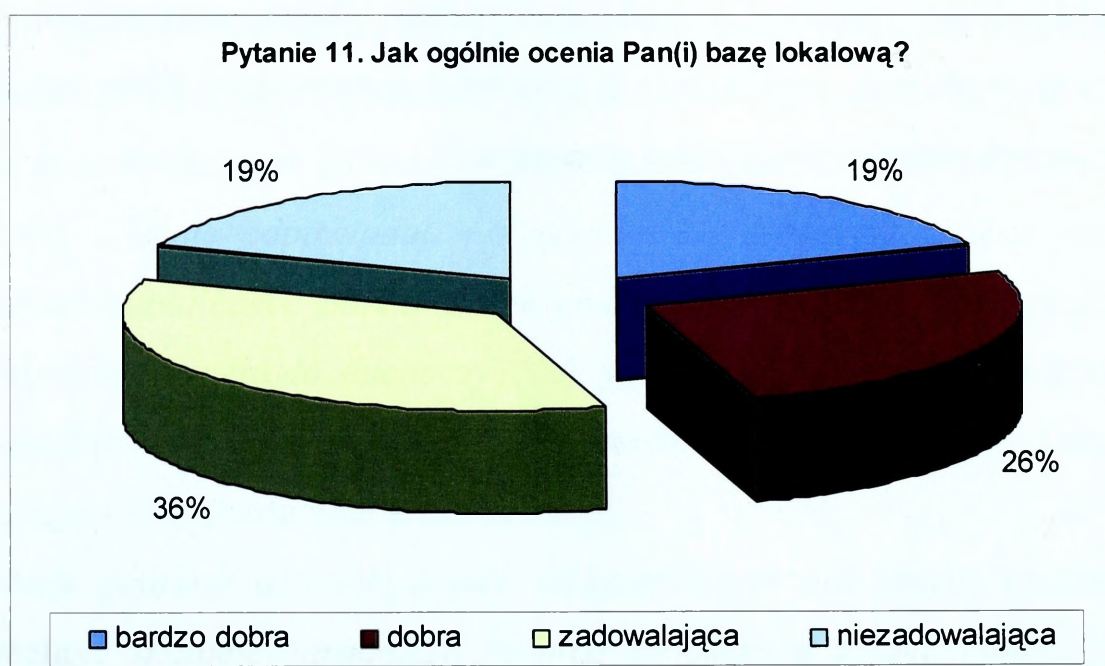
wypowiadania myśli, a także przygotowania specjalistycznego prowadzących zajęcia. Wykładowcy - dużo wiedzy teoretycznej, mało praktyki. Wszyscy byli bardzo dobrze przygotowani merytorycznie, ale czasami zdarzało się „zboczenie” z tematu. Niektórzy oficerowie nie do końca chcieli przekazać to, co wiedzieli lub udawali, że wiedzieli. Nie wszyscy oficerowie starsi nadają się na wykładowców. Większość bardzo dobrze przygotowana, niektórzy nie przygotowani i nie zaangażowani”.

W kolejnym pytaniu poproszono respondentów o ocenę kursu organizowanego w Akademii Obrony Narodowej. Na pytanie: Czy jest Pan(i) zadowolona z kursu w tej uczelni, pozytywnie: tak, w pełni - odpowiedziało 59% respondentów, częściowo - 41% respondentów. Nie odnotowano wskazań negatywnych (w poprzedniej edycji 2% uczestników było niezadowolonych).

W uzasadnieniu pozytywnych dla akademii opinii, słuchacze podkreślali: „Wykwalifikowana kadra, kierunek zgodny z wykonywanymi obowiązkami, możliwość zwiedzenia ciekawych miejsc w Warszawie. Kurs był przygotowany profesjonalnie, a wiedza którą nabyłem jest zbliżona do mojej profesji. W moim przypadku udział w kursie w tym kierunku i na tym wydziale był bardzo trafną decyzją. Kurs przygotowany jest pod względem metodycznym i metodologicznym bardzo dobrze. Wykładowcy posiadają wysoką wiedzę, którą przekazywali w czasie zajęć. Bardzo dobre warunki, bardzo miła atmosfera z przełożonymi oraz wykładowcami. Zakwaterowanie i wyżywienie dobre, przygotowanie merytoryczne wykładowców - bardzo dobre. Dobre zabezpieczenie bazy logistycznej (internat, stołówka) obiekty sportowe i środki dydaktyczne. Dobrze zorganizowany czas po zajęciach, możliwość korzystania z obiektów sportowych. Właściwa atmosfera, pomoc organizatorów kursu, fajna atmosfera”.

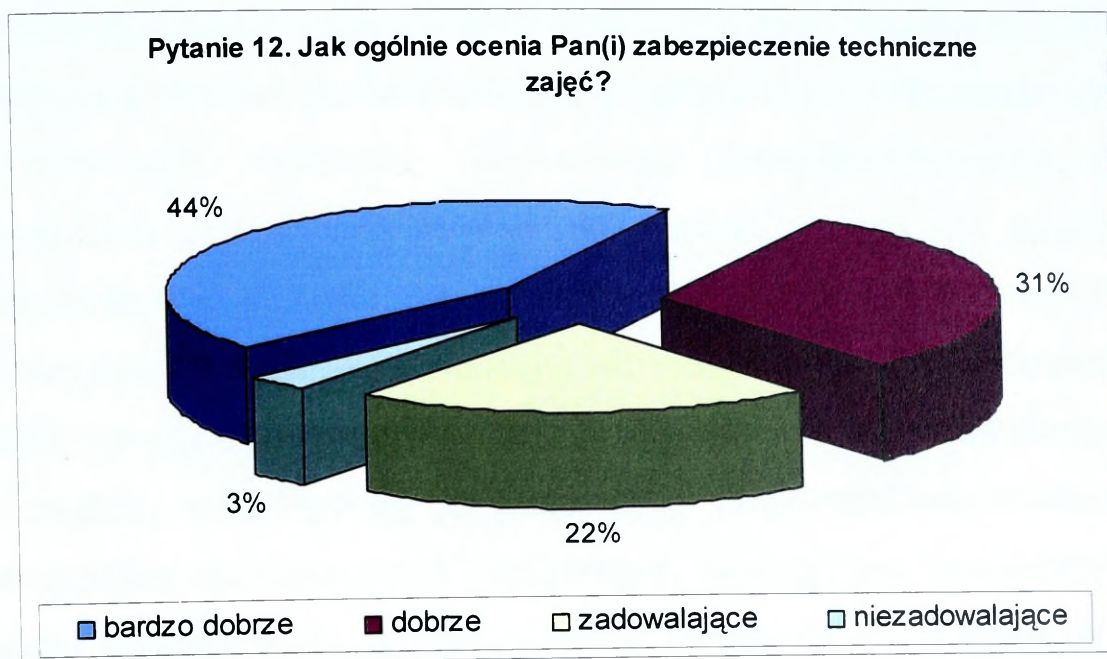


Pomimo wysokich wskaźników, oficerowie negatywnie wypowiedzieli się odnośnie zabezpieczenia logistycznego, szczególnie warunków zakwaterowania. Wskazywali na następujące uciążliwości: „*Jestem częściowo zadowolony, złe zakwaterowanie. Warunki zakwaterowania pozostawały trochę do życzenia. Poprawić porządek, ład, estetyka, wymiana tapczanów, stan sanitarno-higieniczny – toalety. Podwyższyć standard zakwaterowania, pomalować ściany w pokojach i w salach wykładowych*”. Poniższy wykres nr 8. w pełni ilustruje opinie słuchaczy kursu dotyczące bazy lokalowej. W stosunku do poprzednich opinii (edycji 2006/2007) niezadowolenie respondentów wzrosło o 15%.



Dokonując oceny zabezpieczenia technicznego zajęć należy zwrócić uwagę, że 75% respondentów oceniło zabezpieczenie techniczne zajęć jako bardzo dobre i dobre, 22% jako zadowalające i tylko 3% jako niezadowalające.

Rysunek nr 30



Wśród wielu propozycji przedstawianych przez uczestników kursu, najczęściej podnoszonymi kwestiami były: „Przyjęcie na stałe sprzętu komputerowego. Brak sprzętu komputerowego, powinna być chociaż jedna drukarka. Większa ilość komputerów – dla każdego słuchacza. Ograniczony dostęp do komputera po godz. 18. 45”.

Oceniając dostępność literatury, słuchacze w uzasadnieniu podnosili szczególnie konieczność zapewnienia kompletu obowiązujących aktów prawnych oraz przygotowania typowej dokumentacji kadrowej i pokazanie jej uczestnikom kursu. Opinie swe wyrażali następując: „Każdy powinien dostać egzemplarz ustawy plus rozporządzenia. Literatura była dostarczana we własnym zakresie. Wszystkie materiały pochodziły z zasobów uczestników kursu, a powinno być odwrotnie. Brak kompletu dokumentów dla jw. Dostęp do najnowszych aktów prawnych, które powinny być przekazane po przybyciu słuchaczy na kurs. Brak nowości wydawniczych z zakresu zarządzania personelem. W przypadku kursów podstawowych należałoby zabezpieczyć akty prawne dla studentów”.

Dokonując podsumowania opinii wyrażonych przez oficerów podstawowego kursu kadrowego, należy zwrócić uwagę na kilka nasuwających się wniosków:

Wniosek I – porównując opinie słuchaczy kursu kadrowego podstawowego dwóch edycji, wskazać należą, iż opinie ostatniej edycji kursu są bardziej pozytywne w odniesieniu do: programu i organizacji kursu, tematyki zajęć, prowadzenia zajęć przez wykładowców. Negatywne opinie dotyczyły zakwaterowania słuchaczy. Przyczyną takich opinii mógł być fakt zakwaterowania jednej z grup w pomieszczeniach, które w bieżącym roku są przeznaczone do remontu.

Wniosek II – pomimo zmian programowych i zwiększenia ilości godzin zajęć praktycznych, oficerowie w dalszym ciągu postulują o zwiększenie godzin seminariów, ćwiczeń i gier decyzyjnych. Jak ukazują niniejsze badania, uczestników kursu interesują przedmioty bezpośrednio związane z zajmowanym stanowiskiem służbowym (kadrowym) w szczególności polityka kadrowa i finansowa oraz prawo. Respondenci wskazywali na zwiększenie godzin z powyższych przedmiotów, co mogłoby się odbyć kosztem tematów np. z zatrudniania pracowników w resorcie ON. Podobnie jak poprzednio i obecnie zdania na temat zajęć z organizacji i mobilizacji są podzielone. Oficerowie zwracali uwagę na tematykę związaną z praktyczną stroną wprowadzania zmian organizacyjnych do etatu jw. oraz praktyczne zajęcia z problematyki uzupełnieniowej (straty) w czasie działań wojennych.

Wniosek III – Pomimo, iż - jak podkreślają uczestnicy kursu - otrzymują na bieżąco wszystkie materiały od wykładowców, istotnym problemem staje się dostęp do aktualnej literatury z zakresu procedur kadrowych. Oczywiście jest to szeroki problem i w zasadzie w obecnym okresie - zmian ustawowych - trudny do zrealizowania. Natomiast zasadnym byłoby przygotowanie – przed rozpoczęciem każdego kursu – pakietu ustaw i rozporządzeń, wzorów dokumentów oraz zalecanej literatury i przekazanie ich słuchaczom kursu. Takie ułatwienie wpłynęłoby na podwyższenie poziomu nauczania oraz spowodowałoby jednolitą interpretację procedur kadrowych oraz posługiwanie się jednolitymi wzorami dokumentów po powrocie do jw.

Wniosek IV - w kwestiach organizacyjnych, istotnym wydaje się zapewnienie większej liczby oficerów uczestniczących w kolejnych kursach, tak aby grupy szkoleniowe liczyły od 23 do 25 osób.

W opiniach uczestników kursu kadrowego podstawowego edycji 2006/2007, respondenci wnioskowali o „uruchomienie” doskonalącego kursu kadrowego. Wychodząc naprzeciw tym oczekiwaniom departament właściwy w sprawach kadr MON postanowił uruchomić „Doskonalący kurs kadrowy dla oficerów kadrowych”.

Doskonalący kurs kadrowy przeznaczony był dla oficerów zajmujących stanowiska służbowe szefa sekcji/wydziału/oddziału w etatowych komórkach kadrowych szczebla pułk/brygada/ /dywizja/OW/RSZ/KO MON. Celem kursu było przygotowanie oficerów do wykonywania obowiązków służbowych na kierowniczych stanowiskach w komórkach kadrowych oraz wypracowanie jednolitego systemu realizacji zadań kadrowych na poszczególnych szczeblach organizacyjnych. W trakcie kursu były realizowane następujące zadania:

c) ugruntowanie i ujednoczenie wiedzy uczestników kursu z zakresu:

- planowania działalności kadrowej,
- prognozowania przebiegu służby wojskowej,
- oceny sytuacji kadrowej,
- zarządzania zmianą,
- działalności kontrolnej,
- prawa administracyjnego,
- prawa i organizacji pracy

d) opanowanie przez uczestników:

- aktów normatywnych dotyczących działalności kadrowej,
- założeń polityki kadrowej w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej,
- procedur planowania i gromadzenia zasobów osobowych,
- procedur planowania rozwoju kadry zawodowej sił zbrojnych,
- przepisów prawa pracy i prawa administracyjnego.

Okres trwania kursu obejmował 10 dni. Podczas kursu obowiązywał 5 - dniowy tydzień nauczania, po 8 godzin lekcyjnych. Podstawowymi formami i metodami zajęć były seminaria oraz ćwiczenia praktyczne. Słuchacze do zajęć przygotowywali się samodzielnie w czasie wolnym przewidzianym w porządku dnia AON, a w przypadku ćwiczeń praktycznych i seminariów dodatkowo poprzez instruktaż udzielony przez wykładowcę. W procesie kształcenia należało wykorzystywać posiadaną wiedzę słuchaczy z poszczególnych przedmiotów oraz uwzględniać ich doświadczenie służbowe i w zależności od składu grupy wprowadzać aktywizujące formy kształcenia w celu pogłębienia ich wiedzy i umożliwienia wymiany doświadczeń. Prowadzący zajęcia zobowiązany był wskazać aktualne materiały źródłowe i pomocnicze do każdego tematu oraz podać możliwość ich pozyskania. Rozliczenie wiedzy z przedmiotu działalność kadrowa i finansowa dokonano w formie zaliczenia.

Program obejmował 80 godzin nauczania programowego, w tym programowe zajęcia lekcyjne 16 godz., zajęcia praktyczne 64 godz. Warto zauważyć, że 80% zajęć stanowiły zajęcia praktyczne (także w przypadku zajęć z przedmiotu działalność kadrowa i finansowa).

W ramach przedmiotów ogólnych prowadzono zajęcia z psychologii (3 godz.) i zajęcia z kultury języka (2 godz.). W ramach przedmiotów podstawowych prowadzono zajęcia z organizacji i mobilizacji wojsk (2 godz.), działalność rekonwersyjnej (3 godz.), działalności kadrowej i finansowej oraz prawa (70 godz. w tym 6 godz. wykładów i 56 godz. ćwiczeń). Jak wynika z przedstawionych wyliczeń priorytetową rangę nadano przedmiotowi „Działalność kadrowa i finansowa” i potrzebom tego przedmiotu podporządkowano pozostałe.

W zajęciach kursu doskonalącego uczestniczyli żołnierze zawodowi, reprezentujący poszczególne rodzaje sił zbrojnych, zajmujących stanowiska służbowe szefa sekcji/wydziału/oddziału w etatowych komórkach kadrowych szczebla pułk/brygada/ /dywizja/OW/RSZ/KO MON – łącznie 13 oficerów. Największą grupę wiekową wśród uczestników kursu stanowili oficerowie w wieku 41-50 lat (64%), drugą grupę stanowili oficerowie w wieku 36-40 lat (27%), pozostali w wieku 31-35 lat stanowili 9%.

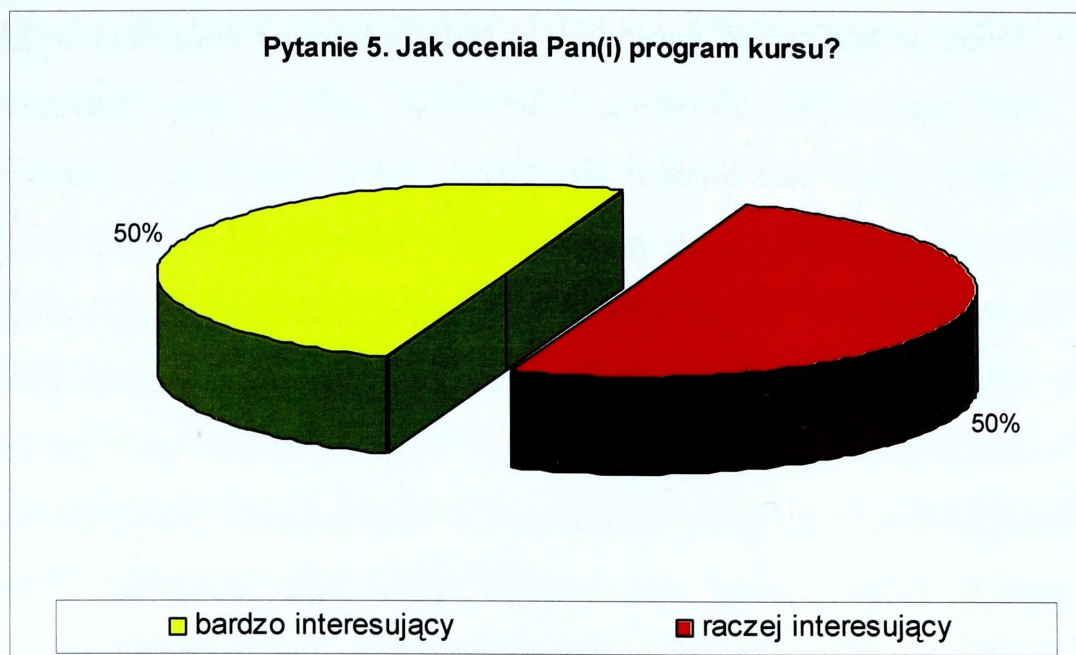
Dokonując oceny atmosfery jaka panowała w trakcie kursu doskonalącego 100% słuchaczy oceniła atmosferę kursu jako sprzyjającą aktywności, słuchacze ocenili także samą istotę prowadzenia kursu doskonalącego. Nie stwierdzono wskaźników i opinii negatywnych. W wypowiedziach słuchacze podkreślali:

- w zakresie atmosfery panującej w trakcie kursu i podejścia wykładowców: *„Interesujące jest spotkanie i wymiana doświadczeń, zderzenie różnych szczebli pionu kadrowego. Gry decyzyjne prowadzone w formie dyskusji, pozwalają na spojrzenie na problem z różnych płaszczyzn. Podczas zajęć można było brać udział w dyskusji z ludźmi którzy posiadają wysoką wiedzę z wyższych szczebli dowodzenia oraz umiejętne prowadzenie dyskusji przez wykładowców. Zajęcia prowadzone były w formie gier decyzyjnych co umożliwiło inicjatywę szkolonych i swobodnego przedstawienia swoich opinii. Małe grupy szkoleniowe powodują osiągnąć lepsze efekty szkoleniowe. Właściwe podejście wykładowców, umożliwienie dyskusji. Prowadzenie zajęć przez wykładowców w sposób (...) aktywne uczestnictwo słuchaczy służyło wymianie doświadczeń poglądów oraz przyczyniło się do uzupełnienia wiedzy. Sprzyja wyjaśnianiu problemów „wspólnych, służbowych”.*
- w zakresie istoty prowadzenia tego rodzaju kursów doskonalących: *„Kurs spełnił moje oczekiwania. Zajęcia prowadzone były ciekawie, tematy które będę mógł wykorzystać swojej pracy. Poszerza zakres wiedzy i ujednocila procedury. Profesjonalne przygotowanie wykładowców oraz osób zajmujących się sprawami organizacyjnymi. Kurs przeprowadzony w renomowanej uczelni, w ścisłej współpracy z wykładowcami z DK MON. Powiększa zakres wiedzy, w szerszy sposób pozwoliło mi spojrzeć na problematykę kadrową. Bardzo dobrze przygotowani wykładowcy - pod względem merytorycznym. Dobrze przygotowany, odpowiednio zabezpieczony. Z prawdziwą przyjemnością uczestniczyłem w zajęciach przygotowanych i prowadzonych w sposób profesjonalny”..*

Program kursu został oceniony pozytywnie przez 100% uczestników, przy czym odpowiedzi na ten temat rozłożyły się po połowie: 50% słuchaczy

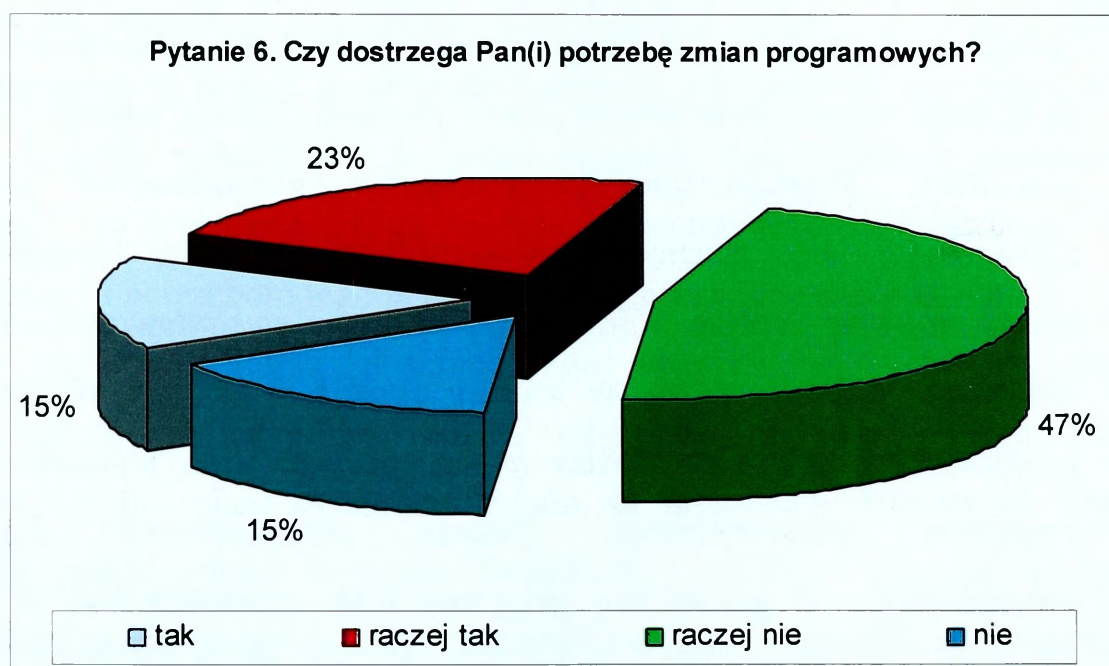
stwierdziło, że program jest bardzo interesujący, 50% raczej interesujący. Graficzny rozkład ten został przedstawiony na rysunku. Nie stwierdzono wskazań negatywnych.

Rysunek nr 31



Pomimo tak pozytywnej oceny, 30% respondentów dostrzegało potrzebę zmian programowych (przypomnę, że w przypadku podstawowego kursu kadrowego 70%), co ilustruje rysunek nr 32

Rysunek 32

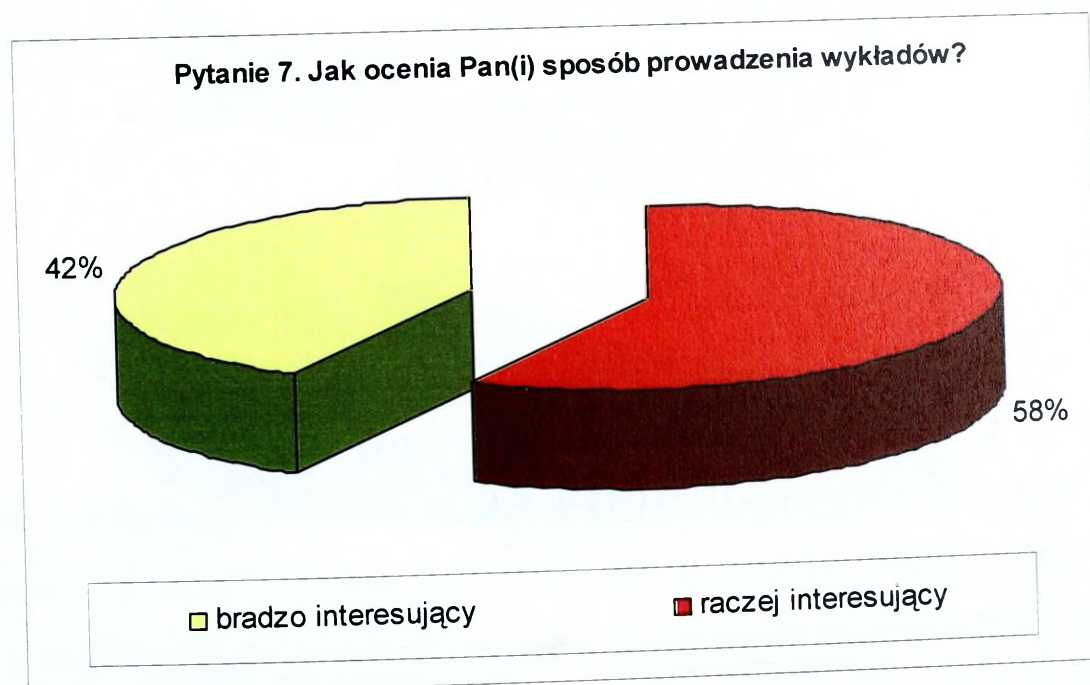


W ocenach słuchaczy dominowały następujące propozycje zmian:

- w odpowiedzi na pytanie: czego brakuje w programie? oficerowie zwracali uwagę na: „*Więcej omówienia przypadków, zdarzeń z bieżącej działalności kadrowej. Koordynacji i płynności przechodzenia z tematyki ogólnej do zagadnień szczegółowych. Zwiększenie zajęć z prawa. Kurs ten powinien być bardziej dostosowany dla poszczególnych szczebli dowodzenia. Uczestnictwo z poziomu S1 brygady i Szefa Oddziału RSZ powodowało, że nie wszystkie problemy były dla wszystkich zrozumiałe. Kurs powinien być pięciodniowy, więcej czasu na dyskusje i rozwiązywanie problemów, nie powinno być egzaminów. Rozwiązywanie konkretnych problemów. Więcej zagadnień związanych z postępowaniem administracyjnym. Więcej zajęć z prawa*”.
- w odpowiedzi na pytanie: czego jest za dużo w programie, zwracano uwagę na: „*zbyt dużą ilość (8) godzin lekcyjnych dziennie. Zajęć teoretycznych i dodatkowych*”.

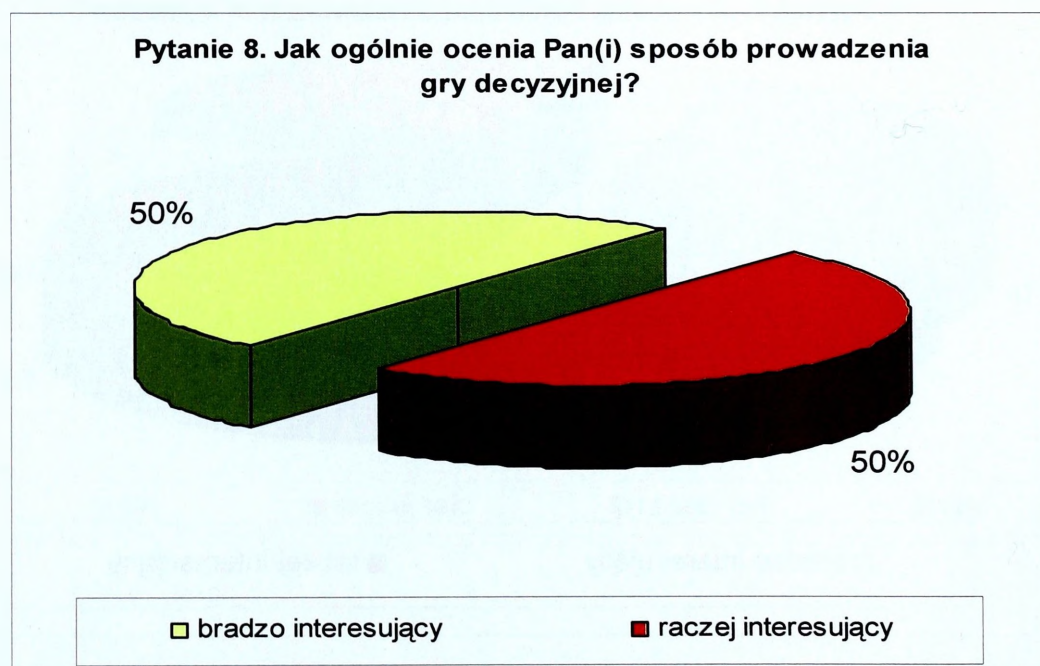
Kolejne, pytanie dotyczyło sposobu prowadzenia wykładów. Jak wynika z rysunku nr 33. zamieszczonego poniżej, 100 % uczestników kursu oceniło sposób prowadzenia wykładów jako bardzo interesujące (42%) i raczej interesujące (58%). Nie odnotowani negatywnej oceny wykładów.

Rysunek nr 33



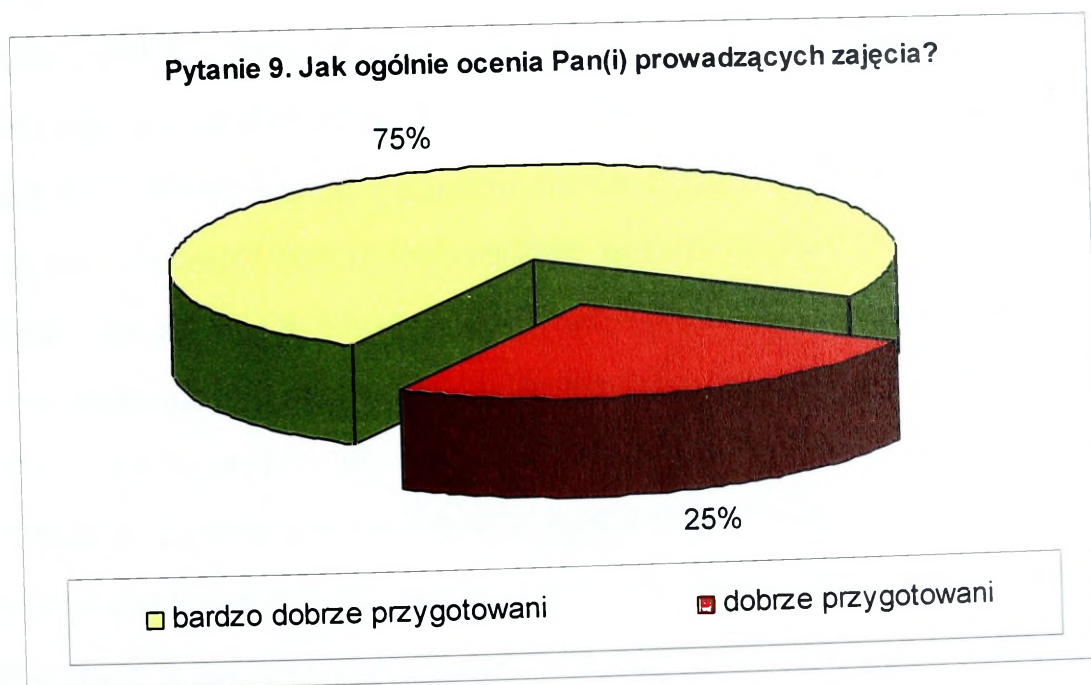
Za najbardziej interesujące respondenci ocenili wykłady z zasad prognozowania i opiniowania oraz zajęcia z zakresu prawa. Na pytanie, które z wykładów były najbardziej interesujące i dlaczego?, podały następujące odpowiedzi: „Wszystkie zajęcia były interesujące. Inauguracja (pierwszy). Wszystkie osoby zaangażowane w kurs prowadziły zajęcia w formie „gier” (seminariów), jest to najbardziej odpowiednia forma. Gra decyzyjna z radcą prawnym, uzyskałem dużą ilość praktycznych wskazówek. Z zasad prognozowania i opiniowania. Opiniowanie i przygotowanie kontraktu oraz postępowanie administracyjne”.

Integralną, praktyczną częścią, stanowiącą 80% zajęć były gry decyzyjne. W związku z powyższym, w dalszej kolejności zapytano uczestników kursu o ocenę prowadzenia gier decyzyjnych. Respondenci ocenili tematykę i prowadzenie gier decyzyjnych jako bardzo interesujące (50%) i raczej interesujące (50%). Na pytanie, które elementy gry decyzyjnej były najbardziej interesujące? oficerowie wskazywali: „Te elementy, które zawierały i skupiały się na praktycznych działaniach. Rozwiązanie problemów poprzez dyskusję. Rozwiązywanie problemów – można zmierzyć się z problemem, skorzystać z doświadczenia starszych kolegów. Wymiana poglądów. Ćwiczenia i możliwości dyskusji. Przedstawienie wariantów oraz dyskusja nad proponowanymi odpowiedziami”. Opinie na temat prowadzenia gier decyzyjnych przedstawia rys. 34



Respondenci bardzo wysoko ocenili przygotowanie wykładowców do prowadzonych zajęć. Jak pokazuje wykres nr 5., 75% respondentów wskazało na bardzo dobre przygotowanie wykładowców, 25% oceniło wykładowców jako dobrze przygotowanych do prowadzenie zajęć. Nie odnotowano wskazań negatywnych. W uzasadnieniu oficerowie podnosili: *„Trafnie potrafili uzasadnić i omówić problemy, na przykładach z własnej działalności. Duży zasób wiedzy i umiejętności przekazania oraz pobudzania i zainteresowania słuchaczy tematem. Od razu widać profesjonalne podejście do kursantów, wymagalność, pobudzanie do myślenia i dyskusji. Można powiedzieć, że wykładowcy są autorytetami w swojej dziedzinie. Dobre przygotowanie merytoryczne, poparte praktyką. Byli to profesjonaliści w swoim fachu i w sposób przystępny przedstawili prowadzoną problematykę. Merytorycznie bardzo dobrze przygotowani. Potrafili odpowiedzieć na każdy problem, sami ukazywali dużo spraw z życia”*. Opinie na temat przygotowania wykładowców przedstawia rysunek.

Rysunek nr 35



Jak wynika z przytoczonych ocen dotyczących przygotowania wykładowców respondenci zwracali uwagę na duży zasób wiedzy prelegentów, fachowe i merytoryczne przygotowanie do zajęć, co owocowało bardzo dobrym kontaktem ze słuchaczami.

W odpowiedzi na pytanie czy jest Pan(i) zadowolony(a) z organizowaniu kursu w Akademii Obrony Narodowej? Uczestnicy wskazali w 80% odpowiedź: tak, w pełni. Częściowo zadowolonych było 17% uczestników. W uzasadnieniu oficerowie nie wskazali ocen negatywnych.

Rysunek nr 36



Bazę lokalową uczestnicy ocenili jako bardzo dobrą (46%) i dobrą (54%). Zabezpieczenie techniczne zajęć oceniono jako: bardzo dobre (50%), dobre (33%), niezadowolające (17%). Dostępność do literatury uczestnicy ocenili jako: bardzo dobre (34%), dobre (33%), trudno powiedzieć (33%). Niestety, w powyższych trzech dziedzinach respondenci nie wskazywali konkretnych niedociągnięć odnoszących się do bazy lokalowej czy zabezpieczenia technicznego.

4.3. Wnioski

Dokonując podsumowania opinii wyrażonych przez uczestników doskonalącego kursu kadrowego, nasuwają się następujące wnioski:

Podobnie jak w przypadku kursu podstawowego, doskonalący kurs kadrowy w opiniach uczestników został oceniony bardzo wysoko. Pozytywnie oceniono także program kursu, chociaż oficerowie zwracali uwagę na konieczność zwiększenie zajęć z tematyki prawa. W zakresie organizacji kursu postulowano o zmniejszenie godzin lekcyjnych z 8 do 6 godz. dziennie. Słuchacze doskonalącego kursu kadrowego bardzo wysoko ocenili przygotowanie wykładowców do zajęć, o czym świadczą przytoczone opinie, w których dominowały następujące: wysocy profesjonaliści, doskonale przygotowani pod względem merytorycznym, posiadali duży zasób wiedzy, są autorytetami w swojej dziedzinie. Opinie te są potwierdzeniem zasady, iż w prowadzonych kursach jest koniecznie potrzebna wiedza fachowa, zwłaszcza osób z departamentu kadr MON.

Podobnie jak w przypadku kursu podstawowego, postulowano o zwiększenie godzin zajęć praktycznych. Potwierdzeniem tego faktu są bardzo wysokie oceny prowadzonych zajęć praktycznych w formie gry decyzyjnej.

Powyżej przytoczone oceny, opinie i porównania prowadzonych kursów kadrowych (podstawowego i doskonalącego) skłaniają autora niniejszego opracowania do zasadniczego wniosku. Wniosek ten zamyka się w stwierdzenie, postulat dotyczącym konieczności organizowania kursów kadrowych. W przypadku podstawowego kursu kadrowego, skierowanego do oficerów zajmujących stanowiska służbowe w etatowych komórkach kadrowych od szczebla batalionu do dywizji, istotnym elementem jest właściwe przygotowanie fachowe oficerów do wykonywania obowiązków służbowych. Zadanie to jest o tyle trudne w obecnym okresie, iż polityka kadrowa w Siłach Zbrojnych RP przechodzi diametralne przeobrażenia związane z uzawodowieniem i profesjonalizacją służby wojskowej. Procesowi temu towarzyszą ciągłe zmiany w zakresie prawa, a jego odzwierciedlenie w postaci procedur kadrowych wymaga właśnie odpowiedniej

interpretacji, a przede wszystkim stosownej informacji dla organów kadrowych szczebla podstawowego, od którego zależy jakość działań kadrowych. W obydwu omawianych przypadkach kursów kadrowych istotnym jest wypracowanie jednolitego systemu realizacji zadań kadrowych na poszczególnych szczeblach organizacyjnych.

ZAKOŃCZENIE

Niniejsza praca jest próbą zdefiniowania najważniejszych problemów związanych z wypracowaniem i wdrożeniem do praktyki służbowej w siłach zbrojnych systemu przygotowania i doskonalenia zawodowego personelu kadrowego. Od tego właśnie ogniwa zależy w dużej mierze jakość służby żołnierzy zawodowych.

Praca potwierdziła założenie robocze, że aktualnie obowiązujące formy i metody szkolenia i przygotowania personelu do pracy w komórkach kadrowych jest przede wszystkim pochodną funkcjonującego systemu zarządzania zasobami osobowymi w siłach zbrojnych. Przebudowa tego systemu wraz z dostosowaniem jego struktury oraz podstaw prawnych do jakościowo nowych potrzeb sił zbrojnych oraz ich zawodowego wymiaru stało się – w przekonaniu autorów – pierwszorzędnym wyzwaniem. W tej sytuacji zasadnym jest podjęcie następujących działań:

1. Wypracowania, stosownie do profesjonalnych sił zbrojnych oraz decentralizacji kompetencji kadrowych, nowego systemu zarządzania personelem wojskowym;
2. Przebudowy i dostosowanie struktury komórek kadrowych do zachodzących zmian organizacyjnych w siłach zbrojnych;
3. Przesunięcia realizowanych przez organy kadrowe zadań z administrowania kadrami na zarządzanie personelem wojskowym;
4. Opracowania koncepcji przygotowania personelu (wojskowego i cywilnego) do pracy na stanowiskach związanych z działalnością kadrową;
5. Weryfikacji programów kursów kadrowych i opracowania, w zależności od potrzeb, nowych ;
6. Opracowania nowych modeli przebiegu służby i ścieżek karier dla personelu kadrowego, zgodnie zaszeregowaniem do korpusu osobowego lub grupy pracowniczej;

7. Wypracowania systemu doboru i kwalifikowania kandydatów na stanowiska w komórkach kadrowych;

8. Wypracowania systemu monitoringu i kontroli efektywności pracy organów kadrowych.

BIBLIOGRAFIA

USTAWY I UMOWY

- 1) Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. z 2004 Nr 241, poz. 2416 z późn. zm.);
- 2) Ustawa z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz. U. z 2003 r. Nr 24, poz. 199
3) z późn. zm.);
- 4) Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej (Dz. U. z 2007 r. Nr 65, poz. 437 z późn. zm.);
- 5) Ustawa z dnia 14 grudnia 1995 r. o urzędzie Ministra Obrony Narodowej (Dz. U. z 1996 r. Nr 10, poz. 56 z późn. zm.);
- 6) Ustawa z dnia 25 maja 2001 r. o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. z 2009 r. Nr 67, poz. 570);
- 7) Ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o zasadach użycia lub pobytu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej poza granicami państwa (Dz. U. z 1993 r. Nr 34 poz. 154 z późn. zm.);
- 8) Ustawa z dnia 27 lutego 2003 r. o utworzeniu Akademii Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte (Dz. U. Nr 60, poz. 533);
- 9) Ustawa z dnia 27 lutego 2003 r. o utworzeniu Akademii Obrony Narodowej (Dz. U. Nr 56 poz. 496);
- 10) Ustawa z dnia 27 lutego 2003 r. o utworzeniu Wojskowej Akademii Technicznej im. Jarosława Dąbrowskiego (Dz. U. Nr 60 poz. 534);
- 11) Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164, poz. 1365);
- 12) Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. Prawo o ustroju sądów wojskowych (Dz.U. z 2007 r. Nr 226, poz. 1676);
- 13) Ustawa z dnia 20 czerwca 1985 r. o prokuraturze (Dz. U. z 2008 r. Nr 7, poz. 39 z późn. zm.);
- 14) Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służbie Wywiadu Wojskowego (Dz. U. Nr 104, poz. 709);
- 15) Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. o Żandarmerii Wojskowej i wojskowych organach porządkowych (Dz. U. Nr 123, poz. 1353 z późn. zm.);
- 16) Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o dyscyplinie wojskowej (Dz. U. z 2002r. Nr 42, poz. 370 z późn. zm.);
- 17) Ustawa z dnia 16 października 1992 r. o orderach i odznaczeniach (Dz. U. Nr 90, poz.450 z późn. zm.);
- 18) Ustawa z dnia 29 sierpnia 2002 r. o stanie wojennym oraz o kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. Nr 156, poz. 1301).
- 19) Ustawa z dnia 3 października 1992 r. o przysiędze wojskowej (Dz. U. Nr 77, poz. 386);
Ustawa z dnia 19 lutego 1993 r. o znakach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. Nr 34, poz. 154);
- 20) Ustawa z dnia 23 września 1999 r. o zasadach pobytu wojsk obcych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz zasadach ich przemieszczania się przez to terytorium (Dz. U. Nr 93, poz. 1063);
- 21) Ustawa z dnia 10 grudnia 1993 r. o zaopatrzeniu emerytalnym żołnierzy zawodowych oraz ich rodzin (Dz. U. z 2004 r. Nr 8, poz. 66 z późn. zm.);
- 22) Ustawa z dnia 30 lipca 1992 r. o ustanowieniu Święta Wojska Polskiego (Dz. U. Nr 60, poz. 303);
- 23) Ustawa z dnia 14 grudnia 1995 r. o ustanowieniu Medalu „Siły Zbrojne w Służbie Ojczyzny” (Dz. U. z 1996 r. Nr 32, poz. 140);
- 24) Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (Dz. U. Nr 88, poz. 553 z późn. zm.).

- 25) Konkordat podpisany w Warszawie dnia 28 lipca 1993 r. między Stolicą Apostolską i Rzeczypospolitą Polską (Dz. U. 98. Nr 51, poz. 318);
- 26) Konwencja sporządzona w Szczecinie dnia 5 września 1998 r. między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej, Rządem Królestwa Danii i Rządem Republiki Federalnej Niemiec dotyczącą Wielonarodowego Korpusu Północno-Wschodniego (Dz. U. z 2000 r. Nr 21. 259);
- 27) Umowa sporządzona w Londynie dnia 19 czerwca 1951 r. między Państwami-Stronami Traktatu Północnoatlantyckiego dotycząca statusu ich sił zbrojnych (Dz. U. z 2000 r. Nr 21, poz. 257);
- 28) Umowa sporządzona w Ottawie dnia 20 września 1951 r. dotycząca statusu Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego, przedstawicieli narodowych i personelu międzynarodowego (Dz. U. z 2000 r. Nr 64, poz. 736);
- 29) Umowa sporządzona w Brukseli dnia 14 września 1994 r. w sprawie statusu przedstawicielstw i przedstawicieli państw trzecich przy Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego (Dz. U. z 2000 r. Nr 64, poz. 738);
- 30) Umowa sporządzona w Londynie dnia 19 czerwca 1951 r. między Państwami-Stronami Traktatu Północnoatlantyckiego dotycząca statusu ich sił zbrojnych (Dz. U. z 2000 r. Nr 21, poz. 257).
- 31) Ustawa z dnia 13 kwietnia 2007 r. o Państwowej Inspekcji Pracy (Dz. U. z 2007 r. Nr 89, poz. 589);
- 32) Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. - Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia (Dz. U. z 2001r. Nr 106, poz. 1148; ost. zm. Dz. U. z 2007r. Nr 89, poz. 589);
- 33) Ustawa z dnia 26 lipca 1991r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2000 r. Nr. 14, poz. 176 ze zm.; ost. zm. Dz. U. z 2007r. Nr 191, poz. 1367);
- 34) Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz. U. z 2007 r. Nr 11, poz. 74; ost. zm. Dz. U. z 2007r. Nr 115, poz. 791);
- 35) Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U. Nr 210, poz. 2135; ost. zm. Dz. U. z 2007 r. Nr 180, poz. 1280);
- 36) Ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (Dz. U. z 2004 r. Nr 39, poz. 353; ost. zm. Dz. U. z 2007r. Nr 191, poz. 1369);
- 37) Ustawa z dnia 6 stycznia 1982 r. - Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674; ost. zm. Dz. U. z 2007 r. Nr 191, poz. 1369);
- 38) Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2005r. Nr 164, poz. 1365; ost. zm. Dz. U. z 2007r. Nr 176, poz. 1238);
- 39) Ustawa o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa (Dz. U. z 2005 r. Nr 31, poz. 267; ost. zm. Dz. U. z 2007r. Nr 115, poz. 792);
- 40) Ustawa z dnia 30 października 2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych (Dz. U. z 2002 r. Nr 199, poz. 1673; ost. zm. Dz. U. z 2007 r. Nr 115, poz. 792);
- 41) Ustawa z dnia 28 listopada 2003 r. o świadczeniach rodzinnych (Dz. U. z 2006r. Nr 139, poz. 992; Nr 139, poz. 992; ost. zm. Dz. U. z 2007r. Nr 200, poz. 1446).
- 42) Ustawa z dnia 18 grudnia 1999r. o służbie cywilnej (Dz. U. z dnia 31 maja 1999 r.),
- 43) Ustawa z dnia 16 września 1982 o pracownikach urzędów państwowych (Dz. U. z 2007r. Nr 86, poz. 953)
- 44) Ustawa z dnia 28 września w sprawie sposobu przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej (Dz. U. z dnia 1 października 1999r.)
- 45) Ustawa z dnia 29 października 1999 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej (Dz. U. z dnia 30 października 1999r. ze zmianami),

- 46) Ustawa z dnia 22 marca 2000 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej (Dz. U. z dnia 31 marca 2000r.).
- 47) Ustawa z dnia 28 maja 1996 r. w sprawie zakresu prowadzenia przez pracodawców dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz sposobu prowadzenia akt osobowych pracownika (Dz. U. Nr 62 poz.286 z dnia 28 maja 1996r. z dalszymi zmianami).
- 48) Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 249, poz. 2104 z późn. zm.).
- 49) Ustawa z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej (Dz. U. z 2007 r. Nr 14, poz. 89 z późn. zm.),
- 50) Ustawa z dnia 25 lipca 1985 r. o jednostkach badawczo-rozwojowych (Dz. U. z 2008 r. Nr 159, poz. 993 z późn. zm.),
- 51) Ustawa z 22 czerwca 1995 r. o zakwaterowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. z 2005r. Nr 41, poz. 398 z późn. zm.),
- 52) Ustawa z dnia 30 maja 1996 r. o gospodarowaniu niektórymi składnikami mienia Skarbu Państwa oraz o Agencji Mienia Wojskowego (Dz. U. z 2004 r. Nr 163, poz. 1711 z późn. zm.),
- 53) Ustawa z dnia 01 października 1999r. o wspieraniu restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP (Dz. U. z 2000r. Nr 83, poz. 932 z późn. zm.);
- 54) Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2005 r. Nr 164, poz. 1365 z późn. zm.),
- 55) Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. z 2001 r. Nr 13, poz. 123 z późn. zm.),
- 56) Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 z późn. zm.),
- 57) Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674 z późn. zm.),
- 58) Ustawa z dnia 20 czerwca 1985 r. o prokuraturze (Dz. U. z 2008r. Nr 7, poz.39)
- 59) Ustawa z dnia 18 grudnia 1998 r. o pracownikach sądów i prokuratury (Dz. U. z 2001 r. Nr 162, poz. 1125 z późn. zm.)
- 60) Ponadzakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników Wojskowych Jednostek Organizacyjnych Sfery Budżetowej z dnia 8.06.1998 r

ROZPORZĄDZENIA

- 1) Rozporządzenie Rady Min. z dnia 25 maja 2004 r. w sprawie pełnienia zawodowej służby wojskowej poza granicami państwa (Dz. U. Nr 140, poz. 1479),
- 2) Rozporządzenie Rady Min z dnia 4 marca 2008 r. w sprawie służby wojskowej żołnierzy zawodowych wyznaczonych na stanowiska służbowe w instytucjach cywilnych (Dz. U. Nr 53, poz. 312);
- 3) Rozporządzenie Rady Min z dnia 28 września w sprawie sposobu przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej (Dz. U. z dnia 1 października 1999r.)
- 4) Rozporządzenie Rady Min z dnia 29 października 1999 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługującym członkom korpusu służby cywilnej (Dz. U. z dnia 30 października 1999r. ze zmianami),
- 5) Rozporządzenie Rady Min z dnia 22 marca 2000 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej (Dz. U. z dnia 31 marca 2000r.).
- 6) Rozporządzenie Rady Min z dnia 28 maja 1996 r. w sprawie zakresu prowadzenia przez pracodawców dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz sposobu prowadzenia akt osobowych pracownika (Dz. Nr 62 poz.286 z dnia 28 maja 1996r. z dalszymi zmianami).
- 7) Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 24 czerwca 2008 r. w sprawie służby wojskowej kandydatów na żołnierzy zawodowych (Dz. U. Nr 112, poz. 715),
- 8) Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie powoływania do zawodowej służby wojskowej (Dz. U. Nr 80, poz. 477),
- 9) Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 18 grudnia 2007 r. w sprawie trybu wyznaczania żołnierzy zawodowych na stanowiska służbowe i zwalniania z tych stanowisk (Dz. U. Nr 243, poz. 1788),
- 10) Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 20 maja 2008 r. w sprawie opiniowania żołnierzy zawodowych (Dz. U. Nr 94, poz. 601),
- 11) Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 marca 2008 r. w sprawie udzielania pomocy żołnierzom zawodowym w związku z pobieraniem przez nich nauki oraz kierowania żołnierzy zawodowych na studia albo naukę w kraju lub za granicą (Dz. U. Nr 59, poz. 362),
- 12) Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 29 stycznia 2008 r. w sprawie zwalniania żołnierzy zawodowych z zawodowej służby wojskowej (Dz.U. Nr 23,poz. 137).
- ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz. U. z 1998r. Nr 21, poz. 94; ost. zm. Dz. U. z 2007r. Nr 176, poz. 1239);

OPRACOWANIA ZWARTE

M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, OE Kraków 2005, s. 56.

