

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

Grey Scale #13

DANES-PICTA.COM

Inches 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19

Centimetres

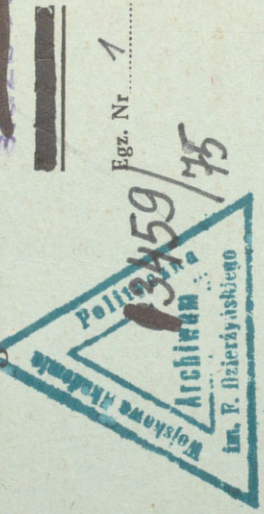
Colour Chart #13

Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black

DANES-PICTA.COM

WOJSKOWA AKADEMIA POLITYCZNA  
i m. F. Dzierżyńskiego

Wydział Ekonomiczno-Wojskowy **JAWNE**  
Zakład Systemów Informacji, Metod Kontroli  
i Rachunku Ekonomicznego



BRUNON MAJEWSKI

ZASTOSOWANIE  
WYBRANYCH METOD STATYSTYCZNYCH  
W POLITYCE KADROWEJ WOJSKA

Praca magisterska  
wykonana pod kierownictwem naukowym  
płka doc. dra EUGENIUSZA T. ZAWADY

48660

WARSZAWA 1974



Grey Scale #13



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

WOJSKOWA AKADEMIA POLITYCZNA  
im. F. Dzierżyńskiego

Wydział Ekonomiczno-Wojskowy  
Zakład Systemów Informacji, Metod Kontroli  
i Rachunku Ekonomicznego

JAWNE



Egz. Nr 1

BRUNON MAJEWSKI

ZASTOSOWANIE  
WYBRANYCH METOD STATYSTYCZNYCH  
W POLITYCE KADROWEJ WOJSKA

Praca magisterska  
wykonana pod kierownictwem naukowym  
płka doc. dra EUGENIUSZA T. ZAWADY

48660

WARSZAWA 1974



WOJSKOWA AKADEMIA POLITYCZNA  
i m. F. Dzierżyńskiego

---

PRZEKLASYFIKOWANO  
Protokół Nr 12657

Wydział Ekonomiczno-Wojskowy

Zakład Systemów Informacji, Metod Kontroli  
i Rachunku Ekonomicznego

PRZEKLASYFIKOWANO

Protokół Nr 54305



~~SECRET~~  
Egz. Nr 1

BRUNON MAJEWSKI

ZASTOSOWANIE  
WYBRANYCH METOD STATYSTYCZNYCH  
W POLITYCE KADROWEJ WOJSKA

Praca magisterska  
wykonana pod kierownictwem naukowym  
płka doc. dra EUGENIUSZA T. ZAWADY

## S P I S   T R E Ś C I

	Str.
W s t ę p .....	3
ROZDZIAŁ I - Wybrane cechy osobowe jako kryteria doboru do korpusu oficerskiego /rys historyczny/ .....	10
ROZDZIAŁ II - Statystyczna analiza niektórych cech demograficznych oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym .....	23
ROZDZIAŁ III - Zasady prognozowania drogi rozwojowej oficerów .....	63
ROZDZIAŁ IV - Prognozowanie drogi rozwojowej korpusu osobowego oficerów łączności .....	69
ZAKOŃCZENIE .....	104
SPIS TABEL .....	111
SPIS SCHEMATÓW I RYSUNKÓW .....	116
BIBLIOGRAFIA .....	117

## W s t ę p

Wśród wielu ważnych problemów społecznych ostatnich lat w działalności naszych naczelnych władz partyjnych i państwowych, niepoślednią rolę odgrywa zagadnienie właściwej socjalistycznej polityki kadrowej.

Sprawom racjonalnego doboru i przygotowania kadr poświęcone były uchwały Biura Politycznego Komitetu Centralnego Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej oraz decyzje rządu.

Polityka kadrowa szczególnie wysoką rangę zyskuje w systemie socjalistycznym. W warunkach społecznej własności środków produkcji i planowego gospodarowania ma istotny wpływ na wyniki ekonomiczne kraju. Jest regulatorem przygotowania, rozmieszczenia i pełnego wykorzystania siły roboczej, jednego z podstawowych składników sił wytwórczych. Od właściwego rozmieszczenia kadr zależą wyniki ekonomiczne poszczególnych stanowisk pracy oraz całego zakładu, a idąc dalej również całej gospodarki narodowej. Jest to jedna strona realizacji hasła "właściwy człowiek na właściwym miejscu".

Drugą stroną tego hasła jest prawidłowe wykorzystanie nakładów społecznych ponoszonych na przygotowanie specjalistów. Koszty kształcenia wzrastają bowiem coraz bardziej, gdyż stale zwiększają się wymagania zarówno w stosunku do ludzi obejmujących stanowiska kierownicze, jak i w stosunku do robotników, którym powierza się do obsługi skomplikowane i kosztowne maszyny. Od przygotowania i wykorzystania specjalistów zależeć będzie tempo rozwoju naszego kraju.

Nierozzerwalną część polityki kadrowej państwa stanowi polityka kadrowa w wojsku.

W realizacji odpowiedzialnych zadań stawianych przed siłami zbrojnymi kluczowa rola przypada kadrze zawodowej. Od jej dojrzałości politycznej, poziomu wykształcenia i zdolności rozwiązywania różnorodnych, często skomplikowanych zadań zależy utrzymanie wysokiej gotowości bojowej wojska. Stąd też właściwy dobór kadry oficerskiej na stanowiska służbowe oraz odpowiedni system szkolenia i wychowania mają zasadniczy wpływ na możliwości jej rozwoju, a także decydują o efektach osiągniętych przez oddziały wojskowe, związki taktyczne i ich sztaby.

Wydaje się zatem niezbędne zweryfikowanie i dostosowanie zarówno form, jak i metod kształcenia kadry oficerskiej do wymogów przyszłego pola walki oraz kierunków rozwojowych techniki, która znajduje się lub wejdzie w przyszłości do wyposażenia naszych sił zbrojnych. Należy też odpowiednio uregulować zasady przebiegu służby wojskowej oraz kształcenia kadry oficerskiej stosownie do aktualnych i przyszłych zadań.

W tych działaniach trzeba mieć na względzie zarówno potrzebę ciągłego i systematycznego doskonalenia kadry oficerskiej, jak i to, że jej umiejętności i predyspozycje nie mogą sprowadzać się jedynie do prawidłowego posługiwania się sprzętem bojowym. Obok umiejętności formalnych ciągle bowiem aktualne jest zagadnienie motywów i morale. W tak niesłychanie precyzyjnej organizacji, jaką jest współczesna armia, niesprawność najmniejszego ogniwa może zahamować najpoważniejsze akcje. Między innymi z tego względu najważniejszą rolę nadal odgrywa

człowiek, jego świadomość, zaangażowanie i znajomość celu walki. Wartościowy naprawdę jest jedynie taki żołnierz, którego działanie nie ogranicza się do obsługiwania maszyn bojowych, lecz który potrafi bronić swoich przekonań, walczyć o najważniejsze wartości ludzkie.

Nowoczesne siły zbrojne, a do takich zalicza się ludowe Wojsko Polskie, wymagają z jednej strony wysoko wykwalifikowanych oficerów - specjalistów, z drugiej zaś - ludzi świadomych politycznie i gotowych do największych poświęceń. A zatem świadomość polityczna, przekonanie o słuszności sprawy, hart, odporność psychiczna, walory moralno-bojowe oraz wysoki poziom wyszkolenia, to podstawowe cechy, jakimi odznaczać się dziś powinna kadra wojskowa.

Z tego punktu widzenia niezwykle ważne jest określenie, w zależności od charakteru i rodzaju służby, teoretycznie uzasadnionego modelu przebiegu służby oraz prognozowanie jakościowego rozwoju kadry zawodowej.

Stworzenie wzorca osobowego oficera oraz unormowanie systemu czynników wpływających na jego rozwój stanowią te problemy, którym obecnie aparat kadrowy wojska poświęca najwięcej uwagi.

Tym właśnie zagadnieniom zamierzam również poświęcić swoją pracę. Temat jej mówi wprawdzie o polityce kadrowej wojska, lecz w istocie główny akcent położony zostanie na owe, wspomniane wyżej, wybrane elementy tej polityki.

Sam opis zagadnienia będzie stanowił tylko wprowadzenie do właściwych rozważań. Ich zakres precyzuje pierwsza część tematu pracy, z której wynika, że zostanie podjęta próba zastosowania pewnych metod statystycznych w badaniu poszczególnych

własności przedmiotu rozważań. Przedmiotem tym będą określone zbiorowości statystyczne<sup>1/</sup>, jak oficerowie pełniący służbę w Sztabie Generalnym WP oraz oficerowie korpusu osobowego wojsk łączności. Charakterystyka tych zbiorowości przedstawiona zostanie za pomocą liczb, zestawień i wskaźników, będących narzędziami badań statystycznych.

Celem niniejszej pracy jest:

1. Sprecyzowanie wymagań dotyczących postulowanej sylwetki oficera Wojska Polskiego oraz zaprezentowanie przedsięwzięć związanych z prognozowaniem jego drogi rozwojowej.

2. Zbudowanie określonych modeli teoretycznych:

a/ postulowanej sylwetki oficera /na przykładzie oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym WP/,

b/ prognozowania drogi rozwojowej oficerów /na przykładzie oficerów korpusu osobowego łączności/.

3. Weryfikacja zaprezentowanych modeli wynikająca z hipotezy, że nie pokrywają się one z rzeczywistym stanem w badanych zbiorowościach.

4. Zaproponowanie przedsięwzięć kadrowych mających na celu zbliżenie stanu rzeczywistego w badanych zbiorowościach do przedstawionych założeń teoretycznych.

---

1/ Zbiorowością statystyczną /zbiorem/ określa się ogół przedmiotów, osób, zdarzeń lub faktów i zjawisk nieidentycznych, jednakże jednoznacznie określonych i wyodrębnionych, posiadających przynajmniej jedną cechę wspólną.

W pracy niniejszej korzystałem z dostępnej literatury z dziedziny statystyki, demografii, historii wojska, socjologii itp. Wykorzystałem również akta normatywne, zwłaszcza zaś ustawę z dnia 30 czerwca 1970 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych sił zbrojnych, zarządzenie MON nr 45 z dnia 9 września 1970 r. i wytyczne szefa Departamentu Kadr MON. Niezbędne było także szczegółowe zapoznanie się z obowiązującą strukturą organizacyjną Sztabu Generalnego oraz wojsk łączności.

Badania empiryczne oparłem na analizie dokumentów urzędowych, takich jak: akta personalne, karty ewidencyjne badanych oficerów, w których zapisy mają potwierdzenie w odpowiednich dokumentach wydanych przez administrację państwową i właściwe komórki funkcjonalne wojska. Bogatym źródłem informacji były zawarte w tabulogramach dane liczbowe w różnych przekrojach, dotyczące korpusu oficerów łączności. Wiele informacji uzyskałem również drogą wywiadu środowiskowego.

Dane dotyczące liczby szkolonych, kierowanych do akademii, zwolnień do rezerwy i wzrostu ilości stanowisk zaczerpnięte zostały ze sprawozdań i planów rozwojowych wojska, wykonanych w Departamencie Kadr.

Spośród różnych możliwych i naukowo uzasadnionych metod zebrania niezbędnych informacji liczbowych wybrałem metodę analizy dokumentów urzędowych. Wydawała się ona najbardziej odpowiednia ze względu na zakres i przedmiot badań.

Przy opracowywaniu informacji liczbowych posłużyłem się metodą statystycznego grupowania, a przy opisie badanych zjawisk - metodą statystycznego opisu.

Informacje jednostkowe z badań empirycznych uporządkowałem i zestawiłem w formie tablic kombinowanych. Stanowiły one z kolei przedmiot szczegółowych analiz, do których wykorzystałem odpowiednie metody statystyczne, zwłaszcza niektóre parametry opisowe zbiorowości.

Przedmiotem badania były następujące cechy demograficzne oficerów:

- pochodzenie społeczne,
- przynależność partyjna,
- wiek,
- wykształcenie,
- staż służby

oraz wzajemne korelacje poszczególnych cech, na przykład: poziom wykształcenia oficerów w zależności od ich pochodzenia społecznego. Takie powiązanie poszczególnych cech było niezbędne do wykrycia pewnych nieprawidłowości, a także do oceny ich źródeł.

Biorąc pod uwagę cel pracy oraz metody jego realizacji przyjąłem dla niniejszego opracowania następujący układ.

W rozdziale pierwszym omówię problem różnorodności wymagań stawianych na przestrzeni lat rozwijającemu się korpusowi oficerskiemu z głównym jednak nastawieniem na przynależność społeczną jego przedstawicieli, aż do chwili obecnej, która stworzyła zapotrzebowanie na wzorzec osobowy oficera Wojska Polskiego.

Następnie omówię genezę i treść dokumentu prezentującego ten wzorzec. Wreszcie pokażę, iż wspomniany wzorzec nie musi

odnosić się tylko do poszczególnych oficerów, lecz także do całych zbiorowości, które można i należy badać za pomocą odpowiednich metod statystycznych.

Rozdział drugi poświęcony będzie praktycznej realizacji rozważań zawartych w zakończeniu rozdziału pierwszego. Przede wszystkim w oparciu o założenia "postulowanej sylwetki" oraz zadania stojące przed Sztabem Generalnym wybiorę kilka cech, którym powinni odpowiadać oficerowie pełniący w nim służbę.

Będą to wymagania dotyczące ideowości i zaangażowania politycznego oraz kwalifikacji zawodowych. Na ich podstawie podejmę próbę zbudowania modelu statystycznego oficera Sztabu Generalnego. W dalszej części rozdziału, w oparciu o dane empiryczne w zakresie tych samych cech, przedstawię, jak rzeczywistość koresponduje z założonym modelem.

W trzecim rozdziale przedstawię zasady prognozowania drogi rozwojowej oficerów oraz zastanowię się nad możliwością zastosowania wybranych metod statystycznych do badań nad planowanymi i realizowanymi prognozami.

Rozdział czwarty poświęcony jest badaniom, czy założenia drogi rozwojowej oficerów łącznie są adekwatne do istniejących realiów, czy też wymagają dopiero realizacji przyszłościowej. Perspektywę zmian, jakie się mogą tutaj dokonać przedstawię w odniesieniu do pięciolecia 1974-1978.

W zakończeniu omówię realizację założonego celu pracy oraz przedstawię propozycje, wynikających z przeprowadzonych badań, przedsięwzięć kadrowych.

## R o z d z i a ł I

WYBRANE CECHY OSOBOWE JAKO KRYTERIA DOBORU DO KORPUSU OFICERSKIEGO /RYS HISTORYCZNY/.

W różnych systemach społecznych i na różnych etapach rozwoju historycznego armia, a jej korpus oficerski w szczególności, spełniały różną rolę, zawsze służebną wobec klasy panującej. Inaczej mówiąc, armia ma charakter klasowy, wykonuje zawsze funkcje ustalone przez klasę panującą. Jerzy Wiatr napisał bardzo trafnie: "...klasowa funkcja armii może być spełniona dzięki temu, że zapewnia się jej odpowiedni skład lub też odpowiedni skład jej dowództwa. Nie wystarczy bowiem, by klasa panująca postawiła na czele armii odpowiedniego, lojalnego wobec niej dowódcę. Trzeba nadto, by miał on społeczną bazę, na której oprzeć mógłby swą działalność. Bazę taką stanowić może właśnie szczególny skład armii, czy jej poszczególnych części, szczególnie zaś korpusu oficerskiego".<sup>1/</sup>

Na przestrzeni dziejów do tego stopnia zaważyło to na kształtowaniu korpusu oficerskiego, że przy bardzo rygorystycznych kryteriach doboru społecznego w minimalnym stopniu zwracano uwagę na wymagania dotyczące cech osobowych żołnierzy. W celu potwierdzenia słuszności postawionej tezy prześledzić można kilka wybranych etapów z historii powstawania grupy zawodowych wojskowych, przyjmując za początek tego procesu rok 1800.

---

1/ J.J. Wiatr: Armia i społeczeństwo. Wyd.MON, Warszawa 1960, s. 224.

Po okresie schyłkowego feudalizmu, dla którego charakterystyczny był system wojsk najemnych wraz z najemnymi dowódcami oddziałów, traktującymi swą służbę jako obowiązek wywiązywania się z kontraktu handlowego, następuje okres dominacji pozycji oficera - arystokraty. "Uważa się, że każdy "dobrze urodzony", a zwłaszcza arystokrata, z natury rzeczy zna się na dowodzeniu. Nominacje na wysokie stanowiska wojskowe spotykają niekiedy dzieci z domów arystokratycznych bezpośrednio po urodzeniu"<sup>2/</sup> "Tak np. w połowie XIX wieku w armii niemieckiej broniono zasady, iż oficerem można zostać bez szczególnych kwalifikacji i egzaminów i że nie powinno się do korpusu oficerskiego dopuszczać nieszlachciców"<sup>3/</sup>

Również we Francji w okresie III Republiki korpus oficerski składał się z ludzi prawie wyłącznie pochodzenia szlacheckiego. "Szlachcic szedł do wojska, albowiem była to tradycyjna droga kariery. Korpus oficerski stał dla niego otworem i było rzeczą oczywistą, że łatwiej może znaleźć pozycję społeczną i zabezpieczenie materialne tam niż w innych dziedzinach życia".<sup>4/</sup>

Wiek XX, zwłaszcza po zakończeniu I wojny światowej, przynosi w poszczególnych krajach znaczne zróżnicowanie rozwoju armii oraz najważniejszej ich części - korpusów oficerskich.

---

2/ J.J. Wiatr: Socjologia wojska. Wyd. MON, Warszawa 1964, s.199

3/ Tamże, s.201

4/ A.Hertz: Drużyna wodza. Warszawa 1938, s.74 /odbitka z "Przeglądu Socjologicznego" t-5 - 1937.

W Polsce Ustawa Wojenna Szkoły Podchorążych Piechoty z 1919 roku określała, że do szkoły oficerskiej może być przyjęty żołnierz narodowości polskiej, który ukończył co najmniej sześć klas szkoły średniej. Obowiązywało też wpisowe oraz wysoka opłata miesięczna, co zamykało drogę do tej szkoły dla młodzieży ubogiej. Na podkreślenie zasługuje tu jednak wysunięte po raz pierwszy wobec kandydatów na oficerów wymaganie dotyczące wykształcenia.

W 1927 roku wprowadzono zmiany w warunkach przyjęcia do szkół podchorążych, a w szczególności w zakresie kryteriów społeczno-politycznych. Od kandydatów na oficerów wymagano przedstawiania tzw. świadectw moralności wydawanych przez policję państwową.<sup>5/</sup>

W 1934 roku wprowadzono dość wysokie opłaty, na przykład w szkole podchorążych kawalerii i artylerii opłata wstępna na tak zwane cele kulturalno-oświatowe i oporządzenie oficerskie wynosiła 610 zł. Zaostrzono jeszcze bardziej kryteria doboru kandydatów; zbierano dokładne informacje dotyczące wyznania, stanu majątkowego rodziców, przynależności do organizacji społecznych.<sup>6/</sup>

Omawiając kształtowanie się korpusu oficerskiego, można pominąć okres 1939-1945, podobnie jak lata I wojny światowej. Pełna mobilizacja, obronny wysiłek całego narodu, specyfika

---

5/ Dziennik Rozkazów Nr 20 z dnia 6.07.1927 r., s. 241

6/ St. Rutkowski: System kształcenia i wychowania oficerów zawodowych w Polsce w latach 1918-1939. WAP - praca doktorska, s. 153-154.

awansu w okresie wojennym sprawiają, że korpus oficerski staje się bardziej różnorodny pod względem doboru społecznego.

Jednak już w okresie powojennym, gdy kształtuje się armia ludowa ze swym nowym korpusem oficerskim, ponownie można zauważyć wzrost znaczenia czynnika społecznego w doborze kadry oficerskiej.

"W miarę umacniania się i krzepnięcia armii socjalistycznej rośnie w jej szeregach kadra oficerska wychowana w warunkach ludowego wojska i w przeważającej większości rekrutująca się z klasy robotniczej i pracującego chłopstwa. Formowanie korpusu oficerskiego w socjalistycznym wojsku dokonuje się w oparciu o wyraźne kryteria społeczno-polityczne i zawodowe. Ze zrozumiałych przyczyn w pierwszym okresie organizowania armii względy społeczno-polityczne dominują, nieraz nawet kosztem względów zawodowych".<sup>7/</sup>

A jakie wymagania stawiane są obecnie kandydatom na oficerów?

W zarządzeniu Ministra Obrony Narodowej Nr 45/MON z dnia 9 września 1970 r. czytamy:

Paragraf 11: "Żołnierzem zawodowym może być obywatel polski, który posiada odpowiednie wartości moralne i polityczne kwalifikacje fachowe oraz zdolność fizyczną i psychiczną do zawodowej służby wojskowej".

---

7/ J.J.Wiatr: Socjologia wojska. Wyd.MON, Warszawa 1964, s. 288

Paragraf 24, p.1: "Na stopień podporucznika mianuje się:

1/ absolwentów:

- a/ wyższych szkół oficerskich;
- b/ wyższych studiów zawodowych w akademiach wojskowych;
- c/ Wojskowej Akademii Medycznej po uzyskaniu dyplomu lekarza;
- d/ szkół wyższych niewojskowych, którzy ukończyli studia, pełniąc służbę w wojskowych pododdziałach akademickich;

2/ słuchaczy Wojskowej Akademii Technicznej i Wyższej Szkoły Marynarki Wojennej, którzy kontynuują studia wyższe po zakończeniu IV roku studiów i złożeniu egzaminów na oficera".

Jak wynika z cytowanych fragmentów, podstawowy dokument regulujący zawodową służbę wojskową preferuje w doborze kandydatów do korpusu oficerskiego: wartości moralno-polityczne, wykształcenie /studia wyższe/ oraz zdolność fizyczną do służby wojskowej. Daje się natomiast zauważyć brak precyzyjniejszych sformułowań w odniesieniu do cech osobowych wymaganych od oficera LWP.

W literaturze naukowej i publikacjach publicystycznych znaleźć można wiele postulatów dotyczących cech, jakimi powinni się na przykład odznaczać oficerowie, dowódcy, kierownicy czy lekarze. Autorzy tych opracowań wymieniają różne cechy osobowe pożądane u ludzi zajmujących określone stanowiska w zbiorowości społecznej lub wykonujących określone zawody. Stwierdzić jednak trzeba, że opracowania te są zbyt fragmentaryczne i nie nadają się do praktycznego wykorzystania. Wynika to niewątpliwie stąd, że dotychczas nie przeprowadzono w Polsce kompleksowych badań w tym przedmiocie; nie opracowano na przykład wzorca osobowego obywatela w ogóle.

Zespół pracowników Departamentu Kadr MON podjął trud opracowania postulowanej sylwetki oficera Wojska Polskiego. Prace, rozpoczęte w roku 1970, uwieńczone zostały wydaniem w 1973 roku dokumentu pt. "Zasady i tryb działania kadrowego w siłach zbrojnych PRL".

Wspomniany zespół był inicjatorem i koordynatorem tych prac, współuczestniczyło w nich jednak bardzo wiele osób. W poszczególnych instytucjach centralnych MON, rodzajach sił zbrojnych, rodzajach wojsk i służb oraz akademiach wojskowych powołano zespoły robocze, które przedstawiały własne koncepcje i propozycje co do sylwetki oficera WP. Wszelkie przedsięwzięcia i opracowania na ten temat były recenzowane i opiniowane przez wybitnych naukowców-specjalistów z dziedziny socjologii i psychologii. /Między innymi uwagi nadeszła: prof.dr Jan Szczepański - dyrektor Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, prof.dr Tadeusz Tomaszewski - dyrektor Instytutu Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego, prof.dr Włodzimierz Szewczuk - dyrektor Instytutu Psychologii Uniwersytetu Jagiellońskiego/.

Wydatnej pomocy udzielili również pracownicy naukowo-dydaktyczni Katedry Psychologii Wojskowej Akademii Politycznej oraz Zakładu Dydaktyki Akademii Sztabu Generalnego. Zainteresowano tym problemem również wyższe szkoły oficerskie.

W efekcie opracowano wzorzec sylwetki oficera LWP, która odpowiada potrzebom przygotowania wysokowartościowej i doświadczonej kadry oficerskiej stosownie do zadań i charakteru współczesnej armii oraz pozwala w większym stopniu oprzeć planowy rozwój oficera w służbie na racjonalnych podstawach. Stworzy to lepsze warunki do obiektywnej selekcji i doboru oficerów

na stanowiska zgodnie z posiadanymi przez nich predyspozycjami.

Postulowaną sylwetkę oficera WP tworzy osiem grup cech osobowych, w skład których wchodzi 33 cechy charakterologiczne oraz wymagania co do stanu zdrowia, sprawności fizycznej i prezencji. Każdą z cech opisano pod kątem wymagań stawianych wobec oficerów.

Graficzny model "sylwetki" prezentuje schemat nr 1.

Wymienione cechy pogrupowane są w następujący sposób:

I. Postawa ideowo-polityczna. O postawie tej świadczyć ma oddanie ideom socjalizmu, aktywny udział w walce o wcielenie ich w życie, gotowość do ich obrony, ścisłe zespolenie patriotyzmu z internacjonalizmem, materialistyczny światopogląd. Wyróżnione tu cechy, to:

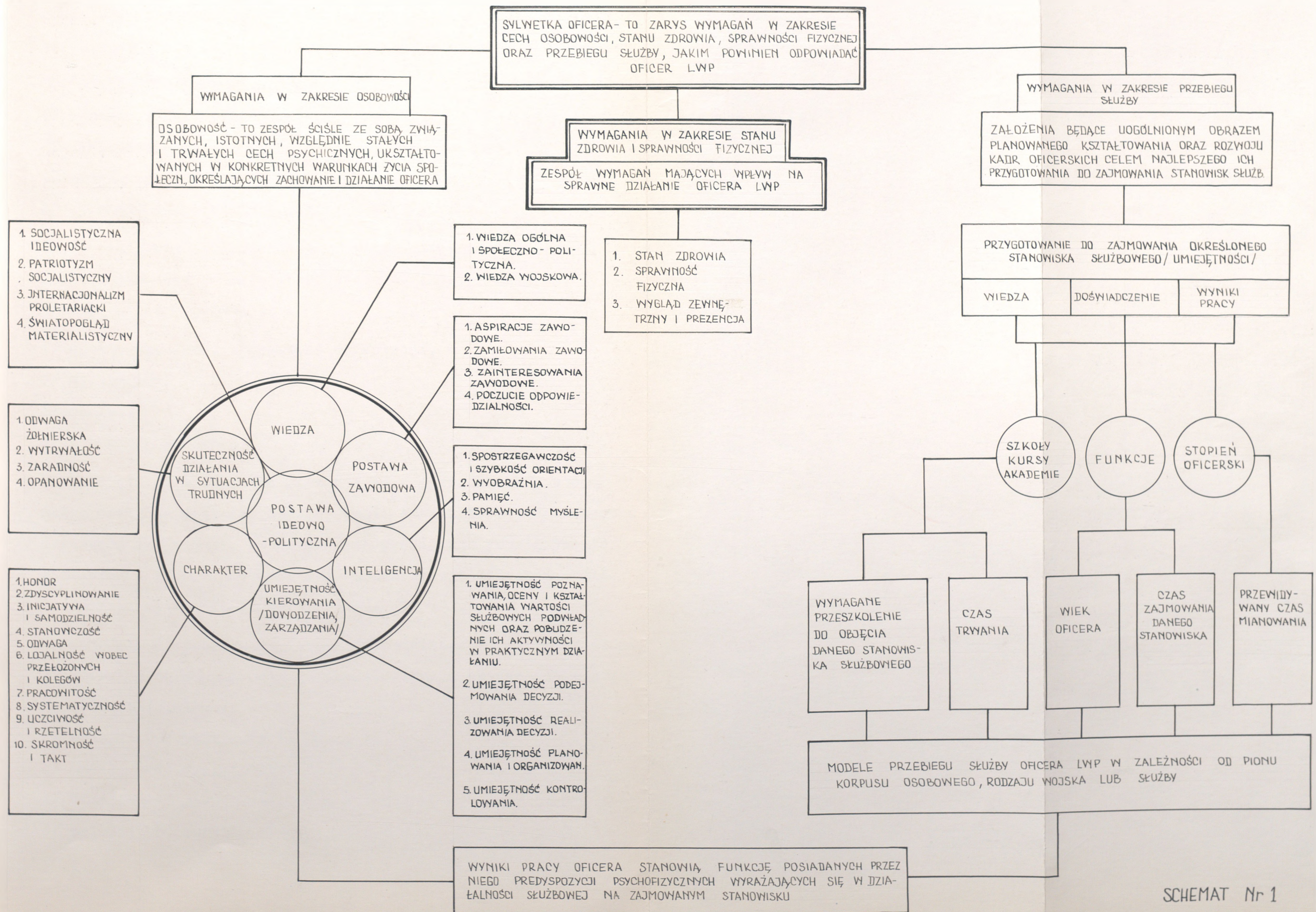
- 1/ socjalistyczna ideowość,
- 2/ patriotyzm socjalistyczny,
- 3/ internacjonalizm proletariacki,
- 4/ światopogląd materialistyczny.

II. Wiedza - jako zespół wiadomości ogólnych, społeczno-politycznych, ogólnowojskowych oraz specjalistycznych wymaganych na zajmowanym stanowisku, niezbędnych do należytego wykonania zadań w służbie wojskowej.

Wiedzę podzielono na:

- 1/ wiedzę ogólną i społeczno-polityczną,
- 2/ wiedzę wojskową.

# STRUKTURA POSTULOWANEJ SYLWETKI OFICERA WP



III. Postawa zawodowa, o której właściwościach powinny świadczyć: ideowo-poznawczy i uczuciowy stosunek oficera do zawodu, wyrażający się w jego aktywności w pracy służbowej. Aby to osiągnąć, należy przejawiać:

- 1/ aspiracje zawodowe,
- 2/ zamiłowania zawodowe,
- 3/ zainteresowania zawodowe,
- 4/ poczucie odpowiedzialności.

IV. Inteligencja rozumiana jako ogólna sprawność umysłu kształtująca poziom wszystkich procesów intelektualnych. Elementami jej powinny być:

- 1/ spostrzegawczość i szybkość orientacji,
- 2/ wyobraźnia,
- 3/ pamięć,
- 4/ sprawność myślenia.

V. Umiejętność kierowania /dowodzenia i zarządzania/, którą można osiągnąć w wyniku oddziaływania szkoleniowo-wychowawczego i własnej aktywności, warunkujących praktyczne rozwiązywanie problemów i stanowiące podstawę samodzielnego działania. Elementarnymi umiejętnościami są tutaj:

- 1/ umiejętność poznawania, oceny i kształtowania wartości służbowych podwładnych oraz pobudzanie ich do aktywności w praktycznym działaniu,
- 2/ umiejętność podejmowania, decyzji,
- 3/ umiejętność realizowania decyzji,
- 4/ umiejętność planowania i organizowania,
- 5/ umiejętność kontrolowania.

VI. Charakter, przejawiający się jako zespół cech osobowości mających wpływ na stosunek oficera do obowiązków służbowych i otoczenia, wyrażający się w zachowaniu i czynach.

Cechy charakteru ważne u oficera:

- 1/ honor,
- 2/ zdyscyplinowanie,
- 3/ inicjatywa i samodzielność,
- 4/ stanowczość,
- 5/ odwaga intelektualna,
- 6/ lojalność wobec przełożonych i kolegów,
- 7/ pracowitość,
- 8/ systematyczność,
- 9/ uczciwość i rzetelność,
- 10/ skromność.

VII. Skuteczność działania w sytuacjach trudnych, czyli zespół cech mających wpływ na działalność oficera i jego zachowanie się w sytuacjach trudnych, niebezpiecznych i skomplikowanych:

- 1/ odwaga żołnierska,
- 2/ wytrwałość,
- 3/ zaradność,
- 4/ opanowanie.

VIII. Wymagania w zakresie stanu zdrowia, sprawności fizycznej i prezencji:

- 1/ stan zdrowia,
- 2/ sprawność fizyczna,
- 3/ wygląd zewnętrzny.

Rozpatrując poszczególne cechy wyodrębnione w przedstawionym modelu, zwłaszcza zaś ich opisy, trzeba stwierdzić, iż takie ich wypunktowanie jest w pewnym sensie sztuczne. Ujemną stroną modelu jest również to, że zaprezentowane cechy są słabo mierzalne, a tym samym trudne do weryfikacji. W wielu przypadkach nie można oddzielić poszczególnych cech od siebie. Nawet autorzy, wymieniając elementy poszczególnych cech, powtarzają je w różnych miejscach w innym nieco ujęciu. Na przykład w p.1 czytamy: "Pełna akceptacja i wcielanie w życie ideologii socjalistycznej", a w p.2 - "Akceptacja ideowa ustroju socjalistycznego"; dalej w p.1 "Twórcza aktywność zawodowa, społeczna i polityczna", a w p.2 "Aktywna postawa, twórcza i sumienna praca dla dobra Ojczyzny".

Z drugiej jednak strony analiza modelu jako całości pozwala stwierdzić, że autorom udało się zaprezentować wzorzec względnie pełny. Trudno byłoby znaleźć jakąś cechę o której można na pewno powiedzieć, że jest dla konkretnego oficera, ze względu na specyfikę zajmowanego przezeń stanowiska, cechą zbędną. Niełatwe też byłoby wyszukanie cech nowych, potrzebnych w jakimś korpusie osobowym lub na jakimś stanowisku, które by nie korespondowały z wymienionymi we wzorcu.

Warto zwrócić uwagę również na to, że intencją twórców "sylwetki" nie była próba dopasowania wszystkich oficerów do przedstawionego wzorca, gdyż jest on modelem idealnym, a przecież nie jest możliwe ukształtowanie zespołu żywych ideałów. Wzorzec ten może być jednak przydatny i wielce pomocny przy doborze kandydatów na oficerów, w procesie kształcenia w uczelniach wojskowych dla sterowania rozwojem osobowości przyszłych

absolwentów. Wzorzec ten powinien być wykorzystywany przez przełożonych w kierowaniu rozwojem podwładnych oraz stanowić podstawę do jednolitego i dogłębnego ich opiniowania.

Z modelu tego powinni korzystać także sami oficerowie; mogą oni porównywać własne cechy z wzorcem idealnym, aby w przyszłości wyrugować cechy negatywne, a rozwijać pozytywne.

"Postulowana sylwetka" przeznaczona jest dla oficerów WP, a więc dla określonej, dość licznej zbiorowości ludzkiej. Jak każde zjawisko występujące w sposób masowy powinna podlegać prawidłowościom dającym się ustalić za pomocą metod statystycznych. Oczywiście sam model, poza zliczeniem występujących w nim cech, do badań nie nadaje się. Obszerne materiały statystycznego dostarcza dopiero porównanie założeń teoretycznych z istniejącą rzeczywistością.

Tak więc w "postulowanej sylwetce" każdą z wymaganych cech można rozpatrywać w odniesieniu do każdego oficera w sposób alternatywny /posiada tę cechę lub nie/, można ją też przedstawiać w określonej rozpiętości skali ocen lub punktów.

Właśnie w nawiązaniu do systemu wymogów "sylwetki" przygotowywane są nowe kwestionariusze opiniodawcze oficerów. Opracowane są one w ten sposób, że pozwalają, a nawet zmuszają opiniującego do ocenienia wszystkich cech zawartych w "sylwetce". W kwestionariuszach uwzględniono wszystkie cechy składające się na osobowość oficera, tak że opiniujący zmuszony jest do ich oceny punktowej. Arkusze przygotowano w ten sposób, że zawarte w nich dane będą mogły podlegać maszynowemu przetwarzaniu. Jak wynika z opisu nowego systemu opiniowania, analiza

opinii pozwoli na różnorodne statystyczne ujęcie zebranego materiału. Badania te będą mogły dotyczyć takich problemów, jak na przykład: ilu oficerów i w jakim zakresie posiada dane cechy? Które cechy są reprezentowane powszechnie przez oficerów, a które nie? Które z nich są reprezentowane w sposób masowy, które zaś tylko przeciętnie?

Analiza taka może być przedstawiona w postaci odpowiedniego materiału statystycznego, zawierającego liczby bezwzględne, procenty, wartości średnie, odchylenia od wartości średnich itp. Otrzymane dane będą służyć jako materiał pośredni do wniosków w pracy nad rozwojem kadry zawodowej zarówno w szkolenictwie wojskowym, jak i w doskonaleniu oficerów. Natomiast analiza danych z różnych okresów opiniodawczych pozwoli się zorientować, jaki jest kierunek i tempo zmian wartości badanych cech.

Obecnie przed wprowadzeniem w życie nowego systemu opiniodawczego za pomocą narzędzi statystycznych można badać tylko niektóre z cech wymienionych w "postulowanej sylwetce". Są to cechy, o których informacje znajdują się w dokumentach urzędowych. Dotyczą one głównie postawy ideowo-społecznej, dzięki czemu można badać przynależność partyjną oficerów, przynależność do organizacji społecznych, a pośrednio - jako czynnik wpływający ciągle jeszcze na charakter świadomości - pochodzenie społeczne. Jeśli chodzi o wiedzę, to można badać poziom wykształcenia poszczególnych oficerów i całych zbiorowości, zarówno w zakresie szkolenia politycznego, ogólnego, wojskowego czy też specjalistycznego. Można też badać doświadczenie zawodowe, mierzone ilością lat służby wojskowej lub na poszczególnych stanowiskach.

Niestety, takie grupy cech, jak postawa zawodowa, inteligencja, umiejętność kierowania, charakter i skuteczność działania nie zawierają elementów, które można obecnie mierzyć w oparciu o dostępne dokumenty.

W tej sytuacji mierzalnymi i dającymi się ujmować statystycznie są wymagania pod względem stanu zdrowia i sprawności fizycznej. Okresowe przeglądy lekarskie pozwalają wykazywać statystycznie, ilu oficerów zaszeregowano do poszczególnych grup zdrowia w danych przedziałach wiekowych i korpusach osobowych. Umożliwia to również ustalenie najczęściej występujących chorób oraz zaliczenie niektórych z nich do zawodowych.

W podobny sposób na podstawie zestawień wyników sprawdzianów sportowych można wymierzyć stan sprawności fizycznej oficerów w poszczególnych przedziałach wiekowych, korpusach osobowych lub instytucjach.

## R o z d z i a ł    I I

### STATYSTYCZNA ANALIZA NIEKTÓRYCH CECH DEMOGRAFICZNYCH OFICERÓW PEŁNIĄCYCH SŁUŻBĘ W SZTABIE GENERALNYM.

W poprzednim rozdziale omówiłem społeczne tło powstania modelu nazwanego "postulowaną sylwetką oficera" oraz zastanawiałem się nad możliwością badania tej "sylwetki" metodami statystycznymi. Zgodnie z nakreślonym celem pracy badanie takie spróbuję przeprowadzić w niniejszym rozdziale.

Badaniom poddałem zbiorowość oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym. Ze względu na skomplikowaną strukturę tej instytucji, niecelowe wydawało mi się zajmowanie się wszystkimi jej pionami i komórkami. Analizę ograniczyłem zatem do szczebli organizacyjnych Sztabu Generalnego, nadających mu zasadniczy kształt i zabezpieczających osiągnięcie głównego celu działania, z pominięciem komórek pomocniczych i usługowych.

W tej sytuacji do badań wybrałem piony, na czele których stoją zastępcy Szefa Sztabu Generalnego, jako ich kierownicy i koordynatorzy.

Do badań przyjąłem stany ewidencyjne poszczególnych instytucji z dnia 1 stycznia 1973 r., w związku z czym nie uwzględniłem planowanych wówczas, a dokonujących się aktualnie pewnych procesów reorganizacyjnych. W sumie badaniem objętych zostało 589 oficerów oraz 68 żon oficerów /wytypowano je - wybierając do badań te, których nazwiska rozpoczynają się na literę K/.

#### 2.1. Wymagania stawiane oficerom pełniącym służbę w Sztabie Generalnym, dotyczące niektórych cech postulowanej sylwetki oficera WP.

Sztab Generalny Wojska Polskiego w obecnej strukturze organizacyjnej spełnia wiodącą rolę w dziedzinie planowania i kon-

troli realizacji zadań operacyjnych, mobilizacyjno-organizacyjnych, organizacji nowoczesnego systemu dowodzenia oraz administrowania wojskiem. W kompetencji Sztabu Generalnego pozostają też ważne zadania gospodarcze: zaopatrywanie wojsk w sprzęt techniczny, upływnianie zużytego sprzętu oraz ustalanie sposobu realizacji i realizacja budżetu sił zbrojnych.

Ranga tych zadań oraz znaczenie prawidłowej ich realizacji dla funkcjonowania nowoczesnej armii sprawiają, iż kadra pełniąca służbę w Sztabie Generalnym powinna wyróżniać się szczególnymi cechami osobowymi.

Spośród wielu cech wymienionych w "postulowanej sylwetce" do badań wybrano dwie: postawę ideowo-polityczną i kwalifikacje.

#### 1. Postawa ideowo-polityczna.

Poddając analizie postawę ideowo-polityczną oficerów, skoncentrowano uwagę na ich pochodzeniu społecznym i przynależności partyjnej.

#### P o c h o d z e n i e s p o ł e c z n e

Pochodzenie społeczne ma w większości przypadków istotny wpływ na postawy badanych jednostek. Wiadomo, że armia służy przede wszystkim interesom tej klasy społecznej, z którą ściśle jest związana grupa zawodowych wojskowych. Jak już była mowa, przede wszystkim wiąże się to z pochodzeniem społecznym.

Doświadczenie uczy, że oficerowie pochodzący ze środowiska robotniczego i chłopskiego, dla których zawodowa służba wojskowa jest awansem społecznym, a nierzadko jedyną realną drogą do osiągnięcia wyższego wykształcenia, bardziej cenią możliwości, jakie daje im zawodowa służba wojskowa, niż oficerowie wywo-

dzący się z innych warstw społecznych. W związku z tym ci pierwsi są bardziej konsekwentni i zdecydowani w realizacji ambitnych planów zawodowych, bardziej odporni na trudy życia wojskowego i bardziej szanują pracę. Nie oznacza to bynajmniej, że młodzież wywodząca się z innych środowisk jest dyskredytowana w zawodowej służbie wojskowej. Ze względu na wskazane wyżej cechy, zagadnienia związane z pochodzeniem społecznym oficerów zasługują na szczegółowe zbadanie.

### P r z y n a l e ż n o ś ć   p a r t y j n a

Jakkolwiek przynależność do partii nie gwarantuje jeszcze dobrego wykonywania obowiązków służbowych i odwrotnie, to jednak trzeba powiedzieć, że obywatel, który poświęca się zawodowej służbie wojskowej, nie decydując się na wstąpienie do PZPR, budzi zastrzeżenia jako realizator wszystkich zadań stojących przed ludową armią, a jednocześnie odcina się od bardzo ważnego kanału oddziaływań na jego postawę polityczno-społeczną. Trudno również wyobrazić sobie dowódcę lub szefa, nawet średniego szczebla dowodzenia, który z racji swych obowiązków byłby kierownikiem życia partyjno-politycznego jednostki, pozostając równocześnie poza organizacją partyjną.

Statut PZPR wymieniając obowiązki członka partii mówi "brać czynny udział w życiu politycznym, uczestniczyć w zebraniach i działalności swej organizacji partyjnej, przyczyniać się w swoim środowisku i miejscu pracy do urzeczywistnienia polityki partii, wykonywać uchwały partyjne i walczyć o wcielanie ich w życie".

Spełnienie większości tych obowiązków jest pożądaną również z punktu widzenia postulowanej sylwetki oficera WP i odnosi się do kadry pełniącej służbę w Sztabie Generalnym.

Biorąc za punkt odniesienia powyższe przesłanki postawić można hipotezę, że znaczna większość kadry pełniącej służbę wojskową w Sztabie Generalnym powinna pochodzić z rodzin robotniczych i chłopskich /oczywiście nie ma mowy o wyłączości/. Jednocześnie duży powinien być udział oficerów należących do PZPR /w granicach 90-100%/. Takie cechy społeczno-polityczne kadry gwarantowałyby prawidłowe funkcjonowanie instytucji oraz pełne zaangażowanie oficerów do realizacji wyznaczonych im zadań.

## 2. Kwalifikacje zawodowe.

Kwalifikacje zawodowe rozpatrywać można biorąc za podstawę różne punkty odniesienia. W każdym jednak przypadku ważne znaczenie mieć będzie wykształcenie i doświadczenie zawodowe.

### W y k s z t a ł c e n i e

Mówiąc o problemie wykształcenia kadry oficerskiej, warto przytoczyć fragment wypowiedzi na ten temat Ministra Obrony Narodowej: "Jeżeli już obecnie 35% oficerów ma wykształcenie wyższe, a pozostali praktycznie półwyższe, to w 1975 r. udział tych pierwszych zbliży się do 60%. Systematycznie wzrasta liczba oficerów posiadających stopnie i tytuły naukowe. Rozszerzający się ostatnio proces podejmowania prac doktorskich pozwoli w przyszłości mieć część kadry o walorach naukowych również na bojowych odcinkach w linii".<sup>1/</sup>

---

1/ Wojciech Jaruzelski - Wystąpienie na VI Zjeździe PZPR.

Ten wysoki poziom wykształcenia kadry sił zbrojnych upoważnia do tego, aby od oficerów pełniących służbę zawodową w Sztabie Generalnym WP wymagać posiadania ukończonego wykształcenia wyższego. Sprawę tę reguluje także Zarządzenie Szefa Sztabu Generalnego Nr 062/Org. z dnia 6.11.1971 r. wprowadzające podział stanowisk oficerskich w całym wojsku na grupy A i B. Od oficerów zajmujących stanowiska oznaczone literą A wymagane jest wyższe wykształcenie pierwszego stopnia, a od zajmujących stanowiska oznaczone literą B - wyższe wykształcenie drugiego stopnia. Dla badanej zbiorowości przewidziano 100 stanowisk grupy A, 498 stanowisk grupy B.

Wychodząc z założenia - zgodnie z popularnym powiedzeniem - że "sztab to mózg armii", nie wydaje się, aby przy 35% oficerów z wyższym wykształceniem w całym wojsku, 95% oficerów z wyższym wykształceniem w Sztabie Generalnym było wymaganiem zawyżonym.

#### D o ś w i a d c z e n i e   z a w o d o w e

Przez doświadczenie zawodowe rozumie się służbę na różnych stanowiskach w jednostkach liniowych oraz odbywanie stażu na niższych stanowiskach w Sztabie Generalnym przed objęciem wyższych stanowisk.

Potrzebę odbywania praktyki w jednostkach liniowych docenia kierownictwo resortu. Wyrazem tego jest postulat Departamentu Kadr MON, który zaleca: "W związku z koniecznością planowego oddziaływania na polepszenie i wzmocnienie obsad poszczególnych instytucji centralnych MON - począwszy od bieżącego roku, kierować do tych instytucji po kilku oficerów w młodym wieku, posiadających odpowiednie kwalifikacje, doświadczenie liniowe

oraz wyraźne ukierunkowane predyspozycje do pracy w wyższych sztabach".<sup>2/</sup>

W cytowanym wyżej dokumencie mówi się o oficerach młodych i to będzie przesłanką do wydzielenia trzeciego zagadnienia - wieku oficerów, jako jednej z badanych cech.

### W i e k   o f i c e r ó w

Wiek oficerów ma poważny wpływ na posiadane przez nich kwalifikacje. Z wiekiem obniża się sprawność działania, zwłaszcza w trudnych warunkach wojskowych.

Młodzi ludzie wykazują na ogół większy zapał do pracy oraz większą odporność na trudy. Przeniesienie zdolnego oficera z jednostki liniowej do sztabu stanowi dla niego zachętę do rzetelnej pracy, dodaje mu wiary we własne siły, ponieważ jest awansem zaspokajającym jego ambicje zawodowe, a ponadto daje mu możliwość działania w kierunku usuwania niedociągnięć, z jakimi zetknął się na niższym szczeblu. Młodego człowieka łatwiej zachęcić do podnoszenia kwalifikacji oraz zaangażować do działalności partyjnej i społecznej /ewentualnego wstąpienia do partii/.

Staż służby na niższym stanowisku w Sztabie Generalnym daje oficerowi możliwość przejścia na wyższe stanowisko poprzez system doksztalcania oraz praktyk na odpowiednich stanowiskach liniowych, sztabowych i dydaktycznych.

### 3. Rodzina oficera.

Na rozwój oficera zarówno pod względem ideowym jak i fachowym poważny wpływ ma środowisko, w jakim przebywa poza godzi-

---

2/ Problemy polityki kadrowej w siłach zbrojnych PRL w 1971 r. oraz wytyczne w tej sprawie na rok 1972, DK MON - W-wa, 1972

oraz wyraźne ukierunkowane predyspozycje do pracy w wyższych sztabach".<sup>2/</sup>

W cytowanym wyżej dokumencie mówi się o oficerach młodych i to będzie przesłanką do wydzielenia trzeciego zagadnienia - wieku oficerów, jako jednej z badanych cech.

#### W i e k   o f i c e r ó w

Wiek oficerów ma poważny wpływ na posiadane przez nich kwalifikacje. Z wiekiem obniża się sprawność działania, zwłaszcza w trudnych warunkach wojskowych.

Młodzi ludzie wykazują na ogół większy zapał do pracy oraz większą odporność na trudy. Przeniesienie zdolnego oficera z jednostki liniowej do sztabu stanowi dla niego zachętę do rzetelnej pracy, dodaje mu wiary we własne siły, ponieważ jest awansem zaspokajającym jego ambicje zawodowe, a ponadto daje mu możliwość działania w kierunku usuwania niedociągnięć, z jakimi zetknął się na niższym szczeblu. Młodego człowieka łatwiej zachęcić do podnoszenia kwalifikacji oraz zaangażować do działalności partyjnej i społecznej /ewentualnego wstąpienia do partii/.

Staż służby na niższym stanowisku w Sztabie Generalnym daje oficerowi możliwość przejścia na wyższe stanowisko poprzez system doksztalcania oraz praktyk na odpowiednich stanowiskach liniowych, sztabowych i dydaktycznych.

### 3. Rodzina oficera.

Na rozwój oficera zarówno pod względem ideowym jak i fachowym poważny wpływ ma środowisko, w jakim przebywa poza godzi-

---

2/ Problemy polityki kadrowej w siłach zbrojnych PRL w 1971 r. oraz wytyczne w tej sprawie na rok 1972, DK MON - W-wa, 1972

nami pracy, a przede wszystkim jego rodzina. W domu rodzinnym oficer powinien znaleźć odpoczynek po pracy zawodowej, radość życia, możliwość wymiany poglądów, czas na doksztalcenie. Wydaje się, że idealnym modelem w tym zakresie byłaby niezbyt liczna rodzina o dobrych warunkach materialnych, żona pracująca zawodowo, o odpowiednim poziomie ogólnym /nie odbiegająca zbyt pod względem wykształcenia od męża/, pochodzenie społeczne współmałżonków - ze zbliżonych środowisk, niewielka różnica wieku między małżonkami. Takie warunki umożliwiłyby stabilizację rodzinną i życie współmałżonków na zasadach równouprawnionego partnerstwa.

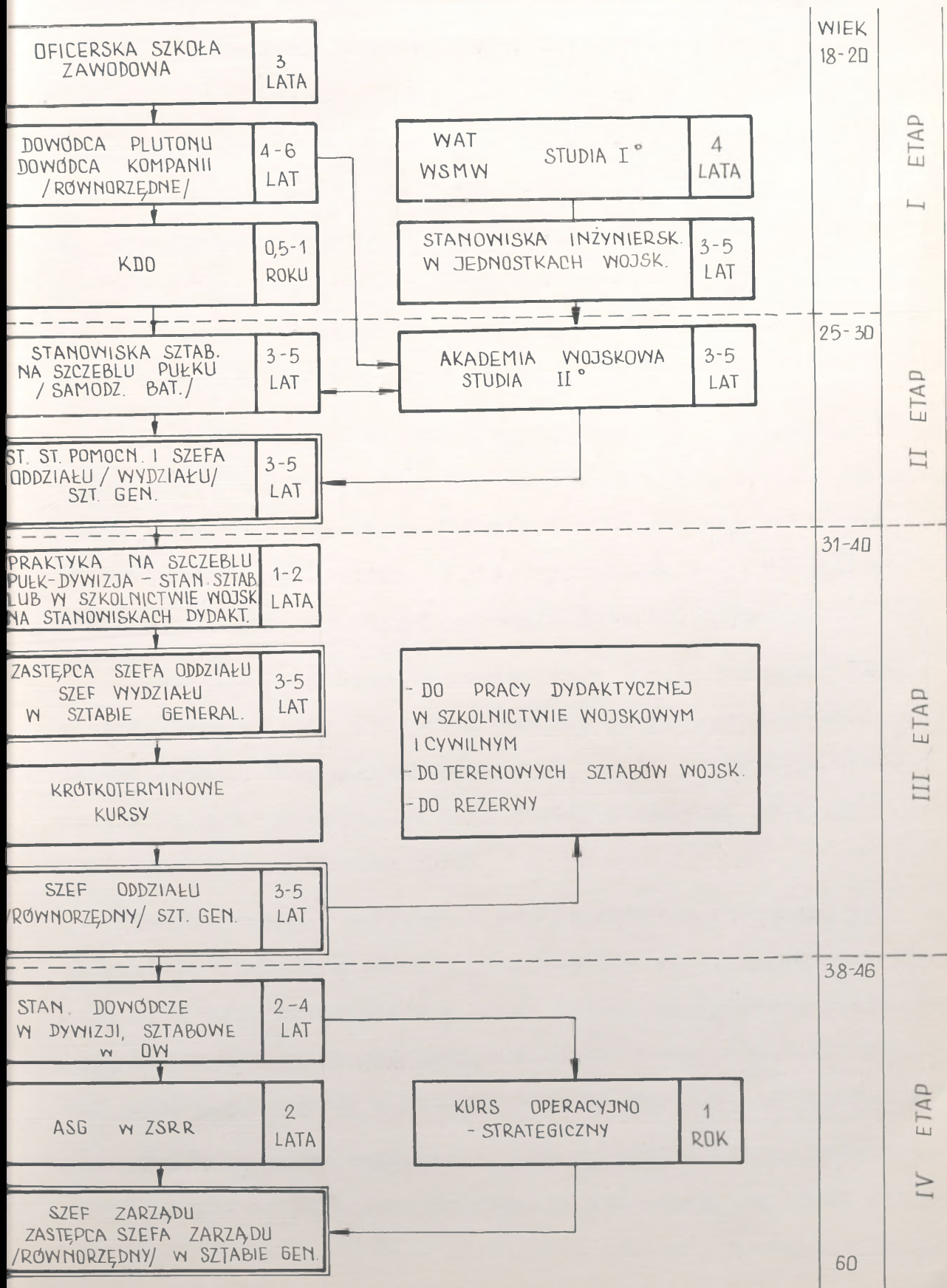
Uwzględniając przedstawione wyżej wymagania, z wyjątkiem wymagań dotyczących rodziny oficera, zbudowałem model przebiegu służby oficera Sztabu Generalnego /schemat nr 2/.

Wprawdzie obecnie młodzi oficerowie kończą wyższe szkoły oficerskie, jednakże biorąc pod uwagę aktualny skład kadry w Sztabie Generalnym, w modelu przyjąłem za punkt wyjścia ukończenie przez oficerów Wojskowej Akademii Technicznej /po powołaniu z cywila/ lub szkół oficerskich starego typu.

Przedstawiony model dzieli przebieg służby oficera Sztabu Generalnego na cztery etapy z uwzględnieniem granic wieku dla osiągnięcia poszczególnych etapów.

Najważniejsze elementy modelu to zakres wykształcenia i obowiązująca praktyka przed objęciem kolejnych stanowisk w Sztabie Generalnym.

# MODEL PRZEBIEGU SŁUŻBY OFICERÓW KIEROWANYCH DO SZTABU GENERALNEGO WP



Modelowy przebieg służby należy rozumieć w ten sposób, że ma on charakter obligatoryjny dla przebiegu poprzedzającego, a fakultatywny dla przebiegu następującego.

Przedstawię to na przykładzie. Oficer wyznaczony na stanowisko szefa wydziału lub zastępcy szefa oddziału powinien posiadać: wiek w granicach 31-46 lat, studia wyższe II stopnia oraz łączny staż na stanowiskach dowódczych i sztabowych nie mniejszy jak 8 lat. Wcale nie oznacza to jednak, że każdy starszy pomocnik szefa wydziału musi być skierowany na praktykę po to, ażeby zostać szefem wydziału w Sztabie Generalnym.

Oczywiście zaprezentowany model jest tylko schematem i nie może przewidzieć wszystkich ewentualności i możliwości, niemniej jednak wskazuje kierunki działania w zakresie kształtowania takich cech demograficznych, jak: wykształcenie, wiek i staż liniowy oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym.

Jeśli chodzi o wykształcenie, to w modelu przyjęto jednoznaczny warunek, aby cały stan osobowy kadry posiadał ukończone studia wyższe. Przyjęliśmy wcześniej, że na dzień dzisiejszy optymalny pod tym względem stan obsady stanowisk powinien kształtować się w ramach 95%.

Średnią wieku, obliczoną jako średnią arytmetyczną /gdzie przedziały wiekowe stanowiły poszczególne etapy rozwoju, a liczebności tych przedziałów - stany ilościowe oficerów znajdujących się w tych etapach/ przyjąłem jako wyznacznik wieku oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym. Wyniósł on 36,8 lat.

Podobnie można obliczyć z modelu, znając liczbę oficerów wyznaczonych na poszczególne rodzaje stanowisk, że 88,6% oficerów powinno posiadać 6-10 letni staż liniowy, natomiast pozostali - powyżej 10 lat.

## 2.2. Próba oceny rozkładu niektórych cech demograficznych badanych oficerów.

W pierwszej części tego rozdziału przedstawiłem propozycje umożliwiające dokonanie pomiaru stopnia spełniania wymagań stawianych przed oficerami pełniącymi służbę w Sztapie Generalnym, teraz spróbuję ocenić, jak sprawdzają się one w rzeczywistości.

### 2.1. Postawa ideowo-polityczna.

#### P o c h o d z e n i e   s p o ł e c z n e

Badanie struktury pochodzenia społecznego poprzedzone musi być zdefiniowaniem rozgraniczonych wariantów tego pochodzenia. Zgodnie z ogólnie przyjętym zwyczajem w praktyce i badaniach naukowych uwzględniłem następujące kategorie pochodzenia społecznego: robotnicze, chłopskie, pochodzenie z inteligencji /pracowników umysłowych/ oraz inne.

Do kategorii robotniczego pochodzenia społecznego zakwalifikowałem tych oficerów, których rodzice są lub byli zatrudnieni w charakterze pracowników fizycznych. Do kategorii pochodzenia chłopskiego zaliczyłem natomiast tych żołnierzy, których rodzice utrzymywali się z prowadzenia indywidualnych gospodarstw rolnych. Zbiór oficerów, których rodzice byli pracownikami umysłowymi, jest bardzo różnorodny; mieszczą się tu takie zawody rodziców, jak lekarze, prawnicy, inteligencja techniczna oraz niżsi urzędnicy. W zbiorze "inne" znalazły się zawody nie kwalifikujące się do żadnego z poprzednich zbiorów, np. kupiec, prywatny rzemieślnik, policjant itp.

Z przeprowadzonych badań empirycznych wynika, że prawie co drugi oficer pełniący służbę w Sztabie Generalnym pochodzi z rodzin robotniczych, 76,8% pochodzi z rodzin robotniczych lub chłopskich.

Szczegółowe dane na ten temat zawiera tabela 1.

TABELA 1.

Oficerowie pełniący służbę w Sztabie Generalnym według pochodzenia społecznego:

Pochodzenie społeczne	Liczba oficerów	Procent
robotnicze	288	48,2
chłopskie	171	28,6
prac.umysłowi	86	14,4
inne	53	8,8
R a z e m	598	100,0

Na podstawie danych zawartych w tabeli 1 można stwierdzić, że pod względem pochodzenia społecznego oficerowie pełniący służbę w Sztabie Generalnym są reprezentowani właściwie.

#### Przynależność partyjna

Biorąc pod uwagę obowiązujące w tym względzie przepisy oraz istniejące zwyczaje, w badaniach przynależności partyjnej uwzględniono jedynie przynależność do PZPR.

W związku z tym cała badana zbiorowość podzielona została na dwa podzbiory: oficerów należących do PZPR i oficerów bezpartyjnych.

Wyniki badań wskazują, że 89,5% ogółu oficerów legitymuje się przynależnością do partii /członkowie lub kandydaci PZPR/.

Procent należących do PZPR jest bardzo bliski dolnej granicy zaproponowanego wskaźnika. Można przyjąć, że na dzień dzisiejszy, spełnia to istniejące wymagania, jakkolwiek należałoby dążyć do podniesienia stanu upartyjnienia wśród oficerów Sztabu Generalnego WP.

Szczegółowe dane zawarte są w tabeli 2.

TABELA 2.

Oficerowie pełniący służbę w Sztabie Generalnym według przynależności do PZPR:

Wyszczególnienie	Liczba oficerów	Procent
członków PZPR	535	89,5
bezpartyjnych	63	10,5
R a z e m	598	100,0

Można postawić hipotezę, że stopień przynależności do PZPR zależy od pochodzenia społecznego. Hipotezę tę potwierdzają szczegółowe badania, których wyniki przedstawia tabela 3.

TABELA 3.

Przynależność do PZPR oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym w zależności od pochodzenia społecznego /w procentach/:

Wyszczególnienie	Pochodzenie społeczne			
	robotnicze	chłopskie	prac. umysł.	inne
członkowie PZPR	89,8	93,5	81,4	86,8
bezpartyjni	10,2	6,5	18,6	13,2
R a z e m	100,0	100,0	100,0	100,0

Przedstawione dane potwierdzają tezę o największym zaangażowaniu politycznym oficerów pochodzących z rodzin robotniczych i chłopskich. Najwyższy procent partyjnych notuje się wśród oficerów pochodzenia chłopskiego /93,5%/, najniższy - wśród oficerów pochodzących z rodzin pracowników umysłowych.

## 2.2. Kwalifikacje.

### W y k s z t a ł c e n i e

Jak już wspomniano wcześniej, zakres zadań wykonywanych przez Sztab Generalny jest bardzo zróżnicowany. Zróżnicowane jest też zapotrzebowanie na specjalistów pełniących w nim służbę. Celem możliwie dokładnego zbadania problemu skorzystałem z obowiązującego wykazu specjalności wojskowych, który umożliwia wyodrębnienie stanowisk przewidzianych dla oficerów posiadających wykształcenie:

- dowódcze,
- techniczne,
- ekonomiczne i prawnicze,
- inne wyższe.

Ze względu na to, iż nie wszyscy oficerowie pełniący służbę w Sztabie Generalnym posiadają wyższe wykształcenie, konieczne było wydzielenie zbioru oficerów z wykształceniem średnim.

Do posiadających wykształcenie średnie zaliczono wszystkich oficerów, którzy nie mają dyplomów stwierdzających ukończenie studiów wyższych. W większości przypadków nie jest to wcale równoznaczne z wykształceniem średnim zakończonym świadectwem dojrzałości. Jako przykład podam, że w grupie tej znalazł się oficer, który po otrzymaniu świadectwa maturalnego ukończył Oficerską Szkołę Łączności - 3 lata, KDO Łączności - 6 miesięcy, WKDO przy WAT - 1 rok, Krótkoterminowy kurs specjalistyczny - 1 miesiąc. Z podliczenia czasu nauki tego oficera po osiągnięciu wykształcenia średniego wynika, że mógłby on w tym czasie ukończyć studia wyższe /4 lata i 7 miesięcy nauki/. W naszej nomenklaturze, zgodnie z obowiązującym w tym względzie prawem, oficer taki zaliczany jest do zbioru posiadających wykształcenie średnie.

Zgodnie z przedstawioną klasyfikacją, co trzeci oficer pełniący służbę w Sztabie Generalnym posiada wyższe wykształcenie o profilu technicznym, prawie co czwarty o profilu dowódczym, co szósty - wykształcenie ekonomiczne lub prawnicze. 20,7% oficerów nie posiada ukończonych studiów wyższych.

Ilościowe i procentowe dane dotyczące poziomu wykształcenia zawiera tabela 4.

TABELA 4.

Oficerowie pełniący służbę w Sztabie Generalnym według posiadanego wykształcenia:

Rodzaj wykształcenia	Liczba oficerów	Procent
wyższe dowódcze	141	23,6
wyższe techniczne	197	32,9
wyższe ekonomiczne i prawnicze	104	17,4
wyższe inne	32	5,4
średnie	124	20,7
R a z e m	598	100,0

Z danych zawartych w powyższej tabeli wynika, że w Sztabie Generalnym procent oficerów z wykształceniem wyższym /79,3%/ jest dwukrotnie większy niż w całym wojsku /35,0%/. Udział tego zbioru odbiega jednak znacznie od stanu założonego teoretycznie /95,0%/.

Znaczna część oficerów nie posiadających aktualnie wyższego wykształcenia /ok. 20,0%/ podnosi swoje kwalifikacje, studiując zaocznie w wyższych uczelniach wojskowych i cywilnych. Ukończenie przez nich studiów zapewni dodatkowy wzrost oficerów z wykształceniem wyższym o około 5-6% w stosunku do stanu obecnego.

Szczegółowa analiza danych empirycznych pozwala na stwierdzenie, że aktualnie stan wykształcenia oficerów zależy

w znacznym stopniu od pochodzenia społecznego. Największy odsetek oficerów z wykształceniem wyższym stanowią oficerowie o pochodzeniu "inne" /84,9%/, najmniejszy zaś oficerowie pochodzący z rodzin robotniczych /78,5%/.

Wśród posiadających ukończone studia techniczne największy udział mają oficerowie zaliczeni do pochodzenia społecznego "innego" /43,4%/, w następnej kolejności pochodzący z rodzin pracowników umysłowych /38,4%/. Najmniejszy procent w tej grupie wykształcenia przypada na oficerów pochodzących z rodzin chłopskich /29,2%/.

Wykształcenie dowódcze i ekonomiczno-prawnicze /odpowiednio 22,6% i 19,1%/ oficerowie pochodzący z rodzin robotniczych i pracowników umysłowych /w obydwu 18,6%/ cenią sobie mniej więcej na równi, lecz znacznie niżej od wykształcenia technicznego. Dają się tu zapewne odczuć tradycje techniczne ludzi wychowanych w mieście.

Oficerowie pochodzenia chłopskiego niewiele niżej od technicznego /29,2%/ cenią wykształcenie dowódcze /28,6%/, natomiast najmniejszy jest wśród nich odsetek z wykształceniem ekonomicznym i prawniczym /14,6%/.

Rozkład w zakresie wykształcenia innego nie wykazuje specjalnego zróżnicowania, najmniejszy procent z tym wykształceniem jest wśród oficerów pochodzących z rodzin pracowników umysłowych /3,5%/, największy - wśród pochodzących z rodzin chłopskich /6,5%/.

Przedstawiony problem ilustruje tabela 5.

TABELA 5.

Wykształcenie oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym w zależności od pochodzenia społecznego /w procentach/:

Pochodzenie społeczne	Rodzaj wykształcenia					średnie	Razem
	w y ż s z e						
	dowód- cze	tech- niczne	ekon.i prawn.	inne			
robotnicze	22,6	31,6	19,1	5,2	21,5	100,0	
chłopskie	28,6	29,2	14,6	6,5	21,1	100,0	
prac.umysł.	18,6	38,4	18,6	3,5	20,9	100,0	
inne	20,7	43,4	15,1	5,7	15,1	100,0	

Szczegółowe rozpatrzenie zależności wykształcenia oficerów i przynależności do PZPR umożliwia stwierdzenie, że największy procent członków partii jest wśród oficerów z wykształceniem dowódczym. Istniejący w tej grupie stan można uważać za idealny /98,6%/. W zbiorze oficerów Sztabu Generalnego powinno posiadać stać

Najmniejszy procent należących do partii występuje w zbiorze oficerów z wykształceniem technicznym /32,7%/.

Można stąd wyciągnąć wniosek, że w doborze kandydatów na członków partii większą uwagę należy zwrócić na służby techniczne.

Obrazuje to tabela 6.

W zbiorze oficerów Sztabu Generalnego 38 nie posiada nigdy stać w jednostce liniowej, a posiadać stać liniowego do 2 lat nie może traktować jako minimalny wyznacznik w tym zakresie.

TABELA 6.

Przynależność do PZPR oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym w zależności od wykształcenia /w procentach/:

Przynależność organizacyjna	W y k s z t a ł c e n i e				średnie
	w y ż s z e				
	dowód- cze	tech- niczne	ekon.i prawn.	inne	
członkowie PZPR	98,6	82,7	85,6	93,7	91,9
bezpartyjni	1,4	17,3	14,4	6,3	8,1
R a z e m	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

#### D o ś w i a d c z e n i e z a w o d o w e

Z teoretycznego modelu wynika, że najważniejszym elementem doświadczenia zawodowego jest staż służby w jednostkach liniowych. Stwierdzono wcześniej, że aktualnie 88,6% oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym powinno posiadać staż liniowy w granicach 6-10 lat, pozostali zaś, tj. 11,4%, ponad 10 lat.

Dane liczbowe otrzymane w wyniku przeprowadzonych badań empirycznych wskazują na dużą rozbieżność stanu faktycznego od modelu teoretycznego. Staż w granicach 6-10 lat posiada tylko 13,4%, a ponad 10 lat - 5,4% oficerów. Na każdym 100 badanych oficerów Sztabu Generalnego 38 nie pełniło nigdy służby w jednostce liniowej, a ponieważ stażu liniowego do 2 lat nie można traktować nawet jako minimum wymagań w tym zakresie,

udział oficerów bez praktyki w jednostkach liniowych wzrasta do 59,2%. Ilustrację tego zagadnienia przedstawiłem w tabeli 7.

TABELA 7.

Oficerowie pełniący służbę w Sztabie Generalnym według stażu w jednostkach liniowych:

Staż służby w jednostkach liniowych	Liczba oficerów	Procent
Bez stażu	229	38,3
do 2 lat	125	20,9
2-4 lat	87	14,5
4-6 lat	65	7,5
6-8 lat	34	9,1
8-10 lat	26	4,3
Ponad 10 lat	32	5,4
R a z e m	598	100,0

Zjawiskiem naturalnym powinno być, że oficerowie zajmujący stanowiska w pionie dowódczym posiadać będą dłuższy staż liniowy w porównaniu z pozostałymi specjalistami, np. z wykształceniem technicznym. Różnice te kształtować się powinny na określonym poziomie, dającym pożądane wielkości przeciętne.

Dane empiryczne potwierdzają to założenie. Wśród oficerów z wykształceniem dowódczym tylko 30,5% ma staż liniowy do 2 lat, natomiast 43,1% legitymuje się stażem powyżej 6 lat.

W pozostałych zbiorach liczba oficerów ze stażem liniowym do 2 lat przekracza wszędzie 60%, a w przypadku oficerów z wykształceniem ekonomicznym i prawniczym wynosi 74%. Przyczyną tej sytuacji jest w dużej mierze fakt, że w pewnym okresie, gdy brak było specjalistów z wyższym wykształceniem, prowadzono nabór do służby zawodowej bezpośrednio z cywila.

Szczegółowe dane na ten temat przedstawia tabela 8.

TABELA 8.

Staż służby liniowej oficerów pełniących służbę w Sztapie Generalnym w zależności od wykształcenia /w procentach/:

Staż służby w jednostkach liniowych	Rodzaj wykształcenia				średnie
	w y ż s z e				
	dowód- cze	tech- niczne	ekon.i prawn.	inne	
Bez stażu	9,2	48,2	50,9	46,9	42,7
do 2 lat	21,3	20,8	23,1	12,5	20,9
2-4 lat	20,5	11,7	9,6	6,2	18,5
4-6 lat	14,9	11,2	4,8	18,8	8,9
6-8 lat	12,1	3,6	4,8	3,2	3,2
8-10 lat	21,1	1,5	1,0	6,2	2,6
Ponad 10 lat	9,9	3,0	5,8	6,2	3,2
R a z e m	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

## W i e k   o f i c e r ó w

Wiek jest kategorią biologiczną i zależy od niego cały szereg innych cech demograficznych. Ta część pracy poświęcona jest zbadaniu struktury wieku oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym /tabela 9/ oraz wpływu wieku na:

- stan wykształcenia,
- przynależność do PZPR,
- staż służbowy.

Ogólną ocenę tego zjawiska przedstawia tabela 9.

TABELA 9.

Oficerowie pełniący służbę w Sztabie Generalnym według struktury wieku:

Wiek oficerów	Liczba oficerów	Procent
do 25 lat	9	1,5
26-30 lat	9	1,5
31-35 lat	27	4,5
36-40 lat	62	10,4
41-45 lat	228	38,1
46-50 lat	230	38,5
51-55 lat	27	4,5
ponad 55 lat	6	1,0
R a z e m	598	100,0

Już z zestawienia widać, że struktura wieku oficerów nie jest prawidłowa. Ponad 75% oficerów skupia się w dwóch przedziałach wiekowych. Są to roczniki 1921-1930, a więc roczniki, z których za dziesięć lat zacznie się masowy odpływ do rezerwy. Inaczej mówiąc, na przestrzeni lat 1981-1990 odpływać będzie ze Sztabu Generalnego średnio w każdym roku 8% oficerów - jedynie ze względu na wiek.

Wiek oficerów posiadających wykształcenie o określonym profilu przedstawia się następująco. W zbiorze oficerów z wyższym wykształceniem o profilu dowódczym ponad 50% oficerów jest w przedziale wieku 46-50 lat.

Na specjalne podkreślenie zasługuje fakt, że wśród oficerów z wykształceniem wyższym technicznym - oraz wykształceniem na poziomie szkoły średniej są tacy, którzy nie ukończyli jeszcze 25 lat i powinni być zaliczeni do znajdujących się w pierwszym etapie rozwoju kariery oficerskiej. Świadczy to o tym, że zdarzają się przypadki kierowania oficerów do pracy w Sztabie Generalnym bezpośrednio po ukończeniu przez nich Wojskowej Akademii Technicznej lub szkoły oficerskiej.

Korelację wieku i wykształcenia badanych oficerów przedstawia tabela 10.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i n_i}{\sum_{i=1}^k n_i}$$

TABELA 10.

Wykształcenie oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym w zależności od wieku /w procentach/:

W i e k	W y k s z t a ł c e n i e				średnie
	w y ż s z e				
	dowód- cze	tech- niczne	ekon.i prawn.	inne	
do 25 lat	-	3,6	-	-	1,6
26-30 lat	0,7	2,0	-	-	3,2
31-35 lat	1,5	10,7	2,9	-	0,8
36-40 lat	7,8	16,8	10,6	3,1	4,8
41-45 lat	33,3	35,5	46,1	42,8	39,7
46-50 lat	52,4	26,3	34,6	50,0	41,9
51-55 lat	3,6	3,6	5,8	3,1	6,4
ponad 55 lat	0,7	1,5	-	-	1,6
R a z e m	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Syntetycznym miernikiem przydatnym do oceny wieku badanych oficerów może być średnia arytmetyczna. Przeciętny wiek obliczyć można korzystając ze wzoru:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k \overset{\circ}{x}_i n_i}{\sum_{i=1}^k n_i}$$

2/

gdzie:  $\bar{x}$  - przeciętny wiek w latach,  
 $\bar{x}_i$  - środki poszczególnych przedziałów,  
 $n_i$  - liczebności odpowiadające poszczególnym przedziałom.

Z dokonanych obliczeń wynika, że przeciętny wiek badanej zbiorowości kształtuje się na poziomie 44 lat, czyli że jest wyższy o 7,2 lat od postulowanego. Przeciętny wiek oficerów w poszczególnych rodzajach wykształcenia kształtuje się następująco:

<u>Rodzaj wykształcenia</u>	<u>Przeciętny wiek</u>
wyższe dowódcze	45,4 lat
wyższe techniczne	42,0 lat
wyższe ekonomiczne i prawnicze	44,5 lat
wyższe inne	45,6 lat
średnie	44,1 lat

Z porównania tego wyniku, że tylko w przypadku oficerów z wykształceniem technicznym przeciętny wiek jest niższy /o 2 lata/ od przeciętnego wieku całej zbiorowości. W pozostałych rodzajach wykształcenia przeciętny wiek jest wyższy od przeciętnego całej zbiorowości i nie wykazuje zbyt dużych różnicowań /maksymalna rozpiętość 1,5 roku/.

Jednym z czynników mogących mieć wpływ na tendencje zmian w strukturze wieku jest pochodzenie społeczne badanej zbiorowości. Szczegółowa analiza tego zagadnienia wykazała, że w badanym przypadku zdecydowane różnicowania nie występują. We wszystkich grupach pochodzenia społecznego większość oficerów znajduje się w przedziałach wieku 41-50 lat, przy czym

największa ich liczba jest pochodzenia robotniczego /80,5% ogółu oficerów z takim pochodzeniem/, najmniejsza zaś w zbiorze oficerów z pochodzeniem "inne" /67,9%/.

Dokładnie zagadnienie to ilustruje tabela 11.

TABELA 11.

Pochodzenie społeczne oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym w poszczególnych przedziałach wieku /w procentach/:

W i e k	Pochodzenie społeczne			
	robotnicze	chłopskie	prac. umysł.	inne
do 25 lat	1,4	1,2	3,5	-
26-30 lat	0,7	1,8	3,5	1,9
31-35 lat	3,8	3,5	6,1	9,4
36-40 lat	9,0	14,6	3,5	15,1
41-45 lat	43,4	33,8	32,3	32,1
46-50 lat	37,1	39,2	45,3	35,8
51-55 lat	4,2	4,1	3,5	5,7
ponad 55 lat	0,4	1,8	2,3	-
R a z e m	100,0	100,0	100,0	100,0

Przeciętny wiek oficerów w poszczególnych grupach pochodzenia społecznego nie wykazuje specjalnego zróżnicowania. Minimalne jest również odchylenie od przeciętnej dla całej zbiorowości oficerów WP.

<u>Pochodzenie</u>	<u>Przeciętny wiek</u>
robotnicze	44,1 lat
chłopskie	44 lat
prac.umysłowi	44 lat
inne	43,4 lat

Przedstawię teraz zestawienie obrazujące jaki jest procent członków partii w poszczególnych przedziałach wojskowych. Pozwoli to jednocześnie odpowiedzieć na pytanie, czy należy się liczyć ze wzrostem szeregów partyjnych, czy raczej z ich stagnacją oraz w jakim zakresie przynależność do PZPR zależy od wieku?

TABELA 12.

Przynależność do PZPR w zależności od wieku :

Wiek /w latach/	Wyszczególnienie			
	Członkowie PZPR		Bezpartyjni	
	Liczba oficerów	Procent	Liczba oficerów	Procent
do 25	3	0,6	6	9,5
26-30	7	1,3	2	3,2
31-35	26	4,8	1	1,6
36-40	54	10,1	8	12,7
41-45	207	38,7	21	33,4
46-50	210	39,2	20	31,7
51-55	22	4,1	5	7,9
ponad 55	6	1,2	-	-
R a z e m	535	100,0	63	100,0

Dane przedstawione w tabeli wskazują, że wraz ze wzrostem wieku zwiększa się udział należących do PZPR, jakkolwiek w dwóch przedziałach wieku widzimy pewne odstępstwa od tej przewidywalności. Wynikają one jednak z bardzo różnej liczby oficerów w poszczególnych przedziałach wiekowych.

Zakładając, że oficerowie młodzi wiekiem są potencjalnymi kandydatami do partii, natomiast wraz ze wzrostem wieku prawdopodobieństwo wstąpienia do partii jest coraz mniejsze, przyjmując można szacunkowo, że 20 oficerów wstąpi w przyszłości do PZPR. Podniosłoby to procent członków partii do 92,8. Pamiętać jednak trzeba, że oficerowie znajdujący się w ostatnim przedziale wieku, to potencjalni kandydaci do przejścia do rezerwy, a wszyscy oni są członkami PZPR. Chcąc zatem utrzymać udział należących do PZPR na obecnym poziomie, to jest około 90%, należy przy kierowaniu nowych oficerów do Sztabu Generalnego brać pod uwagę ich przynależność partyjną.

TABELA 13.

Staż liniowy oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym w zależności od wieku /w procentach/:

Wiek	S t a ż							Razem
	Bez stażu	Do 2 lat	2-4 lat	4-6 lat	6-8 lat	8-10 lat	ponad 10 lat	
do 25 lat	88,9	11,1	-	-	-	-	-	100,0
26-30 lat	66,7	22,2	-	11,1	-	-	-	100,0
31-35 lat	18,5	18,5	40,8	18,5	3,7	-	-	100,0
36-40 lat	41,9	16,1	14,5	6,6	4,8	4,8	11,3	100,0
41-45 lat	42,7	23,7	11,8	9,2	5,7	2,2	4,7	100,0
46-50 lat	31,3	22,2	16,5	12,1	6,5	5,7	5,7	100,0
51-55 lat	51,9	7,4	7,4	14,8	12,1	3,7	3,7	100,0
ponad 55 lat	50,0	-	33,4	-	-	16,6	-	100,0

TABELA 14

Średni staż w jednostkach liniowych oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym w zależności od wieku :

W i e k	Średni staż liniowy
do 25 lat	0,11
26-30 lat	0,77
31-35 lat	2,33
36-40 lat	2,94
41-45 lat	2,21
46-50 lat	2,91
51-55 lat	2,52
ponad 55 lat	3,16

Dane zawarte w tabelach 13 i 14 wskazują, że z wyjątkiem dwóch pierwszych przedziałów wieku, w których oficerowie w większości trafili do Sztabu Generalnego bezpośrednio z uczelni wojskowych, przeciętny staż  $< 1$  , w pozostałych przedziałach widać niewielkie różnice w poziomie średniego stażu liniowego.

Najkorzystniej sytuacja przedstawia się w przedziale 31-35 lat. Wprawdzie średni staż liniowy jest podobny do innych przedziałów, ale nie ma tu oficerów o stażu ponad 8 lat. Jest to jedyny przedział, w którym procent oficerów ze stażem powyżej 2 lat przekroczył 50 /63%/, a udział oficerów bez jakiegokolwiek stażu liniowego wynosi tylko 18,5%.

TABELA 15.

Staż służby w Sztapie Generalnym w zależności od wieku  
/w procentach/:

W i e k	S t a ż						Razem
	Do 2 lat	2-4 lat	4-6 lat	6-8 lat	8-10 lat	ponad 10 lat	
Do 25 lat	55,6	44,4	-	-	-	-	100,0
26-30 lat	44,4	33,3	22,2	-	-	-	100,0
31-35 lat	51,9	33,3	11,1	3,7	-	-	100,0
36-40 lat	25,8	29,3	4,8	16,1	4,8	19,2	100,0
41-45 lat	9,2	11,4	15,3	13,6	11,0	39,4	100,0
46-50 lat	7,8	11,3	13,0	9,6	12,1	46,2	100,0
51-55 lat	3,7	7,4	19,5	7,4	7,4	54,6	100,0
ponad 55 lat	-	16,6	-	16,6	16,6	50,2	100,0

TABELA 16.

Średni staż służby w Sztapie Generalnym w zależności od wieku:

W i e k	Średni staż służby
do 25 lat	1,88
26-30 lat	2,56
31-35 lat	2,33
36-40 lat	4,74
41-45 lat	7,35
46-50 lat	7,87
51-55 lat	8,55
ponad 55 lat	8,66

Zestawienia te nie wnoszą wiele do naszych rozważań. Ze zrozumiałych względów wraz z wiekiem oficerów wzrasta średni staż służby w Sztabie Generalnym. W poszczególnych zbiorach wiekowych i przedziałach stażu istnieją wprawdzie odchylenia, nie układają się one jednak w żadną prawidłowość.

Zastanawiający jest fakt występowania w dwóch najstarszych zbiorach wiekowych oficerów, o stażu poniżej 4, a nawet poniżej 2 lat. Świadczy to o przenoszeniu do Sztabu Generalnego oficerów w wieku nawet powyżej 50 lat.

W celu dokładniejszego zbadania zjawiska skonstruowałem wzór na obliczenie średniego wieku oficerów przybywających do Sztabu Generalnego:

$$p = \frac{\sum_{i=1}^k (\overset{\circ}{x}_i - \bar{y}_i) n_i}{\sum_{i=1}^k n_i}$$

- gdzie:  $p$  - średni wiek w chwili przybycia do Sztabu Gen.,  
 $\overset{\circ}{x}_i$  - środki przedziałów wiekowych,  
 $\bar{y}_i$  - średni staż w Sztabie Gen. dla poszczególnych przedziałów wiekowych,  
 $n_i$  - liczebność poszczególnych przedziałów wiekowych.

Obliczony w ten sposób wskaźnik wynoszący 40 lat wskazuje, że średni wiek oficerów przybywających do Sztabu Generalnego jest zbyt wysoki. Kształtuje się on na poziomie górnej granicy wieku, w jakim oficerowie mogą być przenoszeni do Sztabu Generalnego.



W przedstawionej tabeli można pominąć występujące w przedziałach wiekowych 41-50 lat małe odsetki oficerów kawalerów oraz posiadających 4 dzieci. Przedziały te są najliczniejsze i należy się liczyć z występowaniem w nich pewnych odchyień.

Ponadto trzeba wziąć pod uwagę fakt, że pewna część oficerów, zwłaszcza w wieku do 35 lat, posiadających dotychczas 1 dziecko zdecyduje się na powiększenie rodziny.

Podobnie przedstawia się sprawa małżeństw bezdzietnych i kawalerów.

Dane zawarte w tabeli wskazują jednak na pewną prawidłowość, jaką jest tendencja do zmniejszania się rodzin wojskowych. Najbardziej daje się to zauważyć w przedziałach 36-40 lat i 41-45 lat przy porównaniu oficerów posiadających jedno i dwoje dzieci. Co drugi oficer w wieku 36-40 lat posiada jedno dziecko, a co czwarty dwoje dzieci. W zbiorze oficerów w wieku 41-45 lat proporcje te są odwrotne.

Ze względu na to, iż wiek 36-40 lat jest już okresem pewnej stabilizacji rodzinnej, wniosek, że w ostatnich latach rodzina oficerska uległa zmniejszeniu, można uznać za prawidłowy.

TABELA 18.

Średnia liczba dzieci w badanej zbiorowości w zależności od wieku: /w procentach/

W i e k	Średnia liczba dzieci przypadająca na:	
	1 oficera	1 małżeństwo
do 25 lat	0,11	0,20
26-30 lat	0,44	0,50
31-35 lat	1,00	1,04
36-40 lat	1,21	1,21
41-45 lat	1,27	1,28
46-50 lat	1,68	1,69
51-55 lat	1,81	1,81
ponad 55 lat	1,50	1,50

Dane zawarte w tabeli 18 potwierdzają zauważoną tendencję do zmniejszania się liczby dzieci w rodzinach oficerów roczników młodszych.

Prześledźmy teraz, czy na wielkość rodziny ma wpływ wykształcenie i pochodzenie społeczne.

Zbiór oficerów z wykształceniem technicznym wykazuje tendencję do posiadania mniejszych rodzin. Trzeba jednak podkreślić, że w tym zbiorze znajduje się największa liczba oficerów młodych.

TABELA 19.

Stan rodzinny badanej zbiorowości w zależności od wykształcenia /w procentach/:

Stan rodzinny	W y k s z t a ł c e n i e				średnie
	w y ż s z e				
	dowód- cze	tech- niczne	ekon.i prawn.	inne	
kawalerowie	1,4	3,0	0,9	-	0,8
małż.bezdz.	7,0	15,0	5,8	3,1	5,6
1 dziecko	26,2	38,1	24,8	40,6	29,8
2 dzieci	57,4	40,9	63,8	53,2	55,0
3 dzieci	6,6	3,0	3,8	3,1	8,0
4 dzieci	1,4	-	0,9	-	0,8
R a z e m	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabela ta pozwala na stwierdzenie, że statystyczna rodzina oficera posiada 1-2 dzieci. Podstawę do takiego stwierdzenia daje fakt, że w tych pozycjach w każdym rodzaju wykształcenia mieści się ponad 80% oficerów.

Zbiór oficerów z wykształceniem technicznym wykazuje tendencję do posiadania mniejszych rodzin. Trzeba jednak podkreślić, że w tym zbiorze znajduje się największa liczba oficerów młodych.

TABELA 20.

Średnia liczba dzieci w badanej zbiorowości w zależności od wykształcenia:

Rodzaj wykształcenia	Średnia liczba dzieci przypadająca na:	
	1 oficera	1 małżeństwo
wyższe dowódcze	1,66	1,68
wyższe techniczne	1,28	1,32
wyższe ekon.i prawn.	1,67	1,69
wyższe inne	1,56	1,56
średnie	1,67	1,69

Wyliczone wskaźniki średniej liczby dzieci potwierdzają model rodziny posiadającej 1-2 dzieci. W zbiorze z wykształceniem technicznym przeważają rodziny z jednym dzieckiem /średnia poniżej 1,5/, w pozostałych zbiorach rodziny z dwójkiem dzieci /średnia powyżej 1,5/.

TABELA 21.

Stan rodzinny badanej zbiorowości w zależności od pochodzenia społecznego /w procentach/:

Stan rodzinny	Pochodzenie społeczne			
	robotnicze	chłopskie	prac. umysłowi	inne
kawalerowie	1,7	1,1	2,3	1,9
małż.bezdz.	8,3	8,8	9,3	11,4
1 dziecko	29,9	32,6	32,6	35,8
2 dzieci	54,2	50,3	51,2	49,0
3 dzieci	4,9	6,6	4,6	1,9
4 dzieci	1,0	0,6	-	-
R a z e m	100,0	100,0	100,0	100,0

Jak widać z tabeli i w tym przypadku potwierdzenie znajduje ogólna tendencja do rodzin z 1-2 dziećmi. We wszystkich kategoriach pochodzenia społecznego oficerowie z tą liczbą dzieci stanowią 80%. Daje się natomiast zauważyć znacznie mniejszy odsetek rodzin wielodzietnych, a większy małżeństw bezdzietnych w zbiorach oficerów pochodzących z rodzin pracowników umysłowych i "innych" w stosunku do zbiorów pochodzenia robotniczego i chłopskiego.

Ogólnie można stwierdzić, że poza nielicznymi odchyleniami, rodziny oficerskie nie są liczne. Świadczy o tym średnia liczba dzieci przypadających na 1 małżeństwo. W badanej zbiorowości wynosi ona 1,55.

Natomiast dane dotyczące średniej liczby dzieci przypadających na jednego oficera i jedno małżeństwo w zależności od pochodzenia społecznego przedstawia tabela 22.

TABELA 22.

Średnia liczba dzieci w badanej zbiorowości w zależności od pochodzenia społecznego:

Pochodzenie	Średnia liczba dzieci przypadających na :	
	1 oficera	1 małżeństwo
robotnicze	1,57	1,58
chłopskie	1,54	1,56
prac.umysłowych	1,48	1,52
inne	1,40	1,42

W celu dokładniejszego zapoznania się z sytuacją rodzinną oficerów, przeprowadziłem badania dotyczące żon oficerów na wybranej drodze losowania próbie /wszystkie nazwiska zaczynają się na wylosowaną literę/.

Dla zweryfikowania pobranej próby zestawilem w tabeli 23 podstawowe cechy demograficzne próby oraz całego zbioru, w ujęciu procentowym.

TABELA 23.

Zestawienie cech demograficznych wybranej próby oraz zbioru oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym /w ujęciu procentowym/:

Wyszczególnienie cech		Zbiór	Próba
Pochodzenie	robotnicze	48,2	47,6
	chłopskie	28,6	19,0
	prac.umysłowi	14,4	22,3
	inne	8,8	11,1
Wykształcenie	wyższe	72,3	82,5
	średnie	20,7	17,5
W i e k	do 25 lat	1,5	1,6
	26-30 lat	1,5	3,1
	31-35 lat	4,5	1,6
	36-40 lat	10,4	9,5
	41-45 lat	38,1	25,5
	46-50 lat	38,5	47,6
	51-55 lat	4,5	9,5
	powyżej 55 lat	1,0	1,6

Porównanie powyższe wykazało znaczne podobieństwa w rozkładzie cech całego zbioru i próby. Można przyjąć, że próba jest dobra, gdyż jest reprezentatywna dla wszystkich badanych oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym.

Badaniu poddałem 68 oficerów. W zbiorze tym znaleźli się: 1 kawaler, 1 wdowiec i 3 rozwiedzionych, co stanowiło 7,3% oficerów badanych.

Wśród pozostałych 63 oficerów wylosowanej próby, co stanowi 10,5% badanej zbiorowości, przeprowadziłem wywiad na temat wieku, pochodzenia, wykształcenia, zawodu i zatrudnienia ich żon.

Jeśli chodzi o wiek oficerów i ich żon, prawidłowością jest, że oficerowie posiadają żony młodsze. Wśród 63 badanych rozkład był następujący:

żony starsze	-	7 przypadków
żony rówieśnice	-	8 przypadków
żony młodsze	-	48 przypadków

Wśród żon starszych w 4 przypadkach różnica wynosiła 1 rok, w dwóch - 3 lata i w jednym - 4 lata. W przypadku żon młodszych najczęściej występowały różnice 3, 4 i 5 lat - po 8 razy, 6 lat - 6 razy, 1 rok - 5 razy. Największa różnica wynosiła 18 lat /jeden przypadek/.

Na podstawie otrzymanych danych obliczyłem średnią różnicę wieku w badanych małżeństwach. Wyniosła ona 3,4 roku. Różnicę taką można uznać za prawidłową.

Przeprowadziłem również badanie doboru małżeństw z punktu widzenia pochodzenia społecznego.

TABELA 24.

Pochodzenie społeczne oficerów i ich żon:

M a ż	Ż o n a				Razem
	robot- nicze	chłop- skie	prac. umysł.	inne	
robotnicze	19	6	4	1	30
chłopskie	7	3	-	2	12
prac.umysł.	8	1	3	2	14
inne	4	1	1	1	7
O g ó ł e m	38	11	8	6	63

Wyniki tabeli 24 wykazują, że znaczna liczba żon oficerów pochodzi ze środowiska robotniczego. Główną przyczyną tego zjawiska był zapewne fakt, iż jak stwierdziliśmy wcześniej, zasadnicza część badanych oficerów całą swoją służbę wojskową odbywała w wielkim ośrodku miejskim. Pozostałe kategorie pochodzenia nie wykazują specjalnych prawidłowości, co raczej świadczy o braku ukierunkowań w wyborze współmałżonków z określonych środowisk.

TABELA 25.

Wykształcenie oficerów i ich żon:

M a ż	Ż o n a			Razem
	wyższe	średnie	podstawowe	
wyższe	10	32	10	52
średnie	2	4	5	11
O g ó ł e m	12	36	15	63

Należy zaznaczyć, że badając dobór małżonków pod względem wykształcenia nie uwzględniono przypadków, gdy żony mają wykształcenie niepełne wyższe, ukończone szkoły pomaturalne czy ZSZ. Wydaje się, że za nieprawidłowe należy uznać sytuacje, gdy mężowie posiadają wykształcenie wyższe, a żony tylko podstawowe /10 małżeństw/.

Najczęściej żonami oficerów są kobiety z wykształceniem średnim /ponad połowa badanych/. Spośród 15 żon z wykształceniem podstawowym tylko 5 pracuje zawodowo. Wiąże się to zapewne z trudnościami w otrzymaniu atrakcyjnej pracy bez odpowiedniego przygotowania zawodowego. Poza tym żony oficerów, zwłaszcza posiadających wykształcenie wyższe, wstydzą się podejmować pracę fizyczną.

Badanie specjalności zawodowych żon oficerów wykazało, że na 51 żon pracujących zawodowo zatrudnionych było:

- w zawodach ekonomicznych /z przygotowaniem wyższym i średnim/ - 12 osób,
- w służbie zdrowia /lekarze i pielęgniarki/ - 7 osób,
- w zawodach pedagogicznych - 6 osób.

Oceniając całą zbiorowość można uogólnić, że żonami oficerów są kobiety w przeważającej większości nie odbiegające znacznie pod względem wykształcenia od swych współmałżonków i w ponad 80% czynne zawodowo.

Tak więc rzeczywistość jest bardzo bliska założonego uprzednio modelu rodziny oficera Sztabu Generalnego.

### R o z d z i a ł    I I I

#### ZASADY PROGNOZOWANIA DROGI ROZWOJOWEJ OFICERÓW

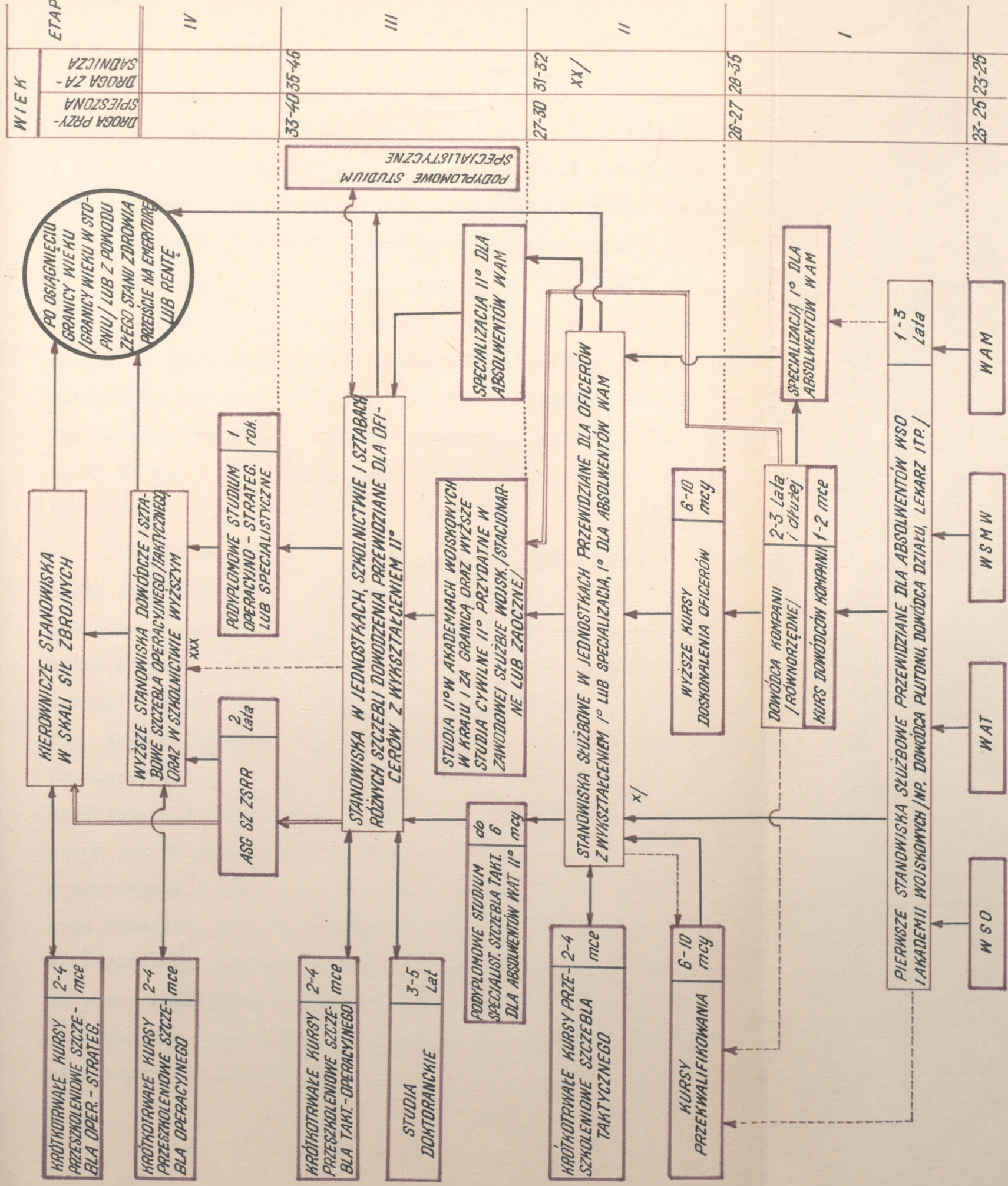
W dotychczasowych rozważaniach zajmowaliśmy się "postulowaną sylwetką" oficera. Innym przedsięwzięciem dotyczącym planowego i racjonalnego rozwoju oficera jest prognozowanie jego drogi rozwojowej.

"Postulowana sylwetka" wskazuje, jaki powinien być oficer w ogóle i stanowi wzorzec statyczny, natomiast droga rozwojowa jest wzorcem dynamicznym, ukazującym sposób osiągnięcia przez oficera poszczególnych stanowisk w określonym czasie i po uprzednim spełnieniu przewidzianych wymogów. Model ogólny przebiegu służby oficerów WP przedstawia schemat nr 3.

Opracowane modele drogi rozwojowej oficera przewidują cztery etapy jego awansu na coraz wyższe i bardziej odpowiedzialne stanowiska służbowe. Zaznaczone są też dwie drogi rozwojowe: zasadnicza i przyśpieszona.

Droga przyśpieszona przewidziana jest dla najzdolniejszych oficerów. Ma im stworzyć możliwość objęcia w stosunkowo krótkim czasie i w młodym wieku najwyższych stanowisk kierowniczych w siłach zbrojnych. W procesie sterowania rozwojem tych oficerów przewiduje się skracanie okresów służby na zajmowanych stanowiskach oraz wcześniejsze typowanie ich do akademii wojskowych. Specyficznym czynnikiem tego typu prognozowania jest ujmowanie oficerów w tak zwanym "funduszu przyśpieszonego rozwoju".

MODEL OGÓLNY PRZEBIEGU SŁUŻBY OFICERÓW WP



x/ Dotyczy oficerów - absolwentów WAT, którzy ukończyli studia II°

xx/ Dotyczy tylko studiów stacjonarnych.

xxx/ Dotyczy oficerów, którzy uzyskali stopień naukowy.

Drogę zasadniczą przejdą oficerowie, którzy osiągnęli pozytywne rezultaty na zajmowanych stanowiskach służbowych i zarówno ich kwalifikacje, stan zdrowia, jak i doświadczenie służbowe, pozwalają na przesunięcie na kolejne wyższe stanowiska służbowe. Najogólniej można to ująć następująco.

Podstawowym warunkiem znalezienia się w korpusie osobowym oficerów i rozpoczęcia służby na określonym stanowisku służbowym /pisałęm o tym w rozdziale II niniejszej pracy/ jest ukończenie jednej z uczelni wojskowych: Wojskowej Akademii Technicznej, Wojskowej Akademii Medycznej, Wyższej Szkoły Marynarki Wojennej lub Wyższej Szkoły Oficerskiej określonej specjalności.

Zakłada się, że wiek oficera obejmującego pierwsze stanowisko służbowe wynosi 23 do 25 lat, istniejące w tym zakresie odchylenia nie mają wpływu na istotę zagadnienia, a poza tym zacierają się w trakcie dalszej służby. W ten sposób oficer wchodzi w pierwszy etap swego rozwoju. Stanowisko, które objął /np. dowódca plutonu, dowódca działu, lekarz itp./ powinien zajmować od 1 do 3 lat. Okres ten, aczkolwiek krótki, jest dość istotnie zróżnicowany. Zakłada się, że część młodych oficerów już na pierwszym stanowisku wykaże się odpowiednimi predyspozycjami i będzie mogła być ujęta w "funduszu przyspieszonego rozwoju", aby tym samym wkroczyć na wspomnianą już drogę przyspieszoną. Innym oficerom, wywiązującym się nienagannie ze swych obowiązków, pozostanie droga zasadnicza. Oczywiście, znajdzie się tutaj jeszcze trzecia grupa oficerów, wprawdzie nieliczna, ale stanowiąca istotny problem dla kierownictwa

sił zbrojnych. Mowa tu o oficerach, którzy z różnych przyczyn już w tym okresie opuszczają szeregi wojska /dyscyplinarnie, stan zdrowia, wyroki sądowe/. Znajdą się też tacy, którzy wywiązując się z obowiązków służbowych w sposób zaledwie zadowalający, będą pozostawać na tych najniższych stanowiskach przez okres znacznie dłuższy niż założona norma teoretyczna. Po tym wstępnym okresie służby powinno nastąpić przeszkolenie na kursie dowódców kompanii /1-2 miesiące/ i wyznaczenie na takie lub równorzędne stanowisko na okres 2-3 lat lub dłużej, zależnie od predyspozycji. Na tym kończy się pierwszy etap rozwoju.

W kolejnym etapie oficerowie, którzy wkroczyli na drogę awansu przyśpieszonego w wieku 26-27 lat, powinni być kierowani, ewentualnie otrzymać możliwości ubiegania się o skierowanie, na studia drugiego stopnia w akademiach wojskowych w kraju i za granicą lub na studia na wyższych uczelniach cywilnych, przydatne w służbie wojskowej. Ukończenie tych studiów daje szansę znalezienia się już w trzecim etapie rozwoju.

Oficerowie posuwający się drogą zasadniczą muszą przejść przez etap drugi /dopuszcza się również wariant przechodzenia przez ten etap oficerów z drogi przyśpieszonej/. Warunkiem wkroczenia na ten etap jest ukończenie w wieku 28-35 lat, Wyższego Kursu Doskonalenia Oficerów trwającego 6 do 10 miesięcy. Uprawnia on do zajmowania stanowisk wyższych etatowo, na których wymagane jest wykształcenie pierwszego stopnia. Przewiduje się, że część z tych oficerów rozpocznie odpowiednie studia drugiego stopnia, ażeby móc wkroczyć w trzeci etap rozwoju.

Należy się liczyć z możliwością, że duża grupa oficerów pozostanie na stanowiskach w drugim etapie rozwoju przez dłuższy czas. Przewiduje się dla nich krótkookresowe kursy przeszkoleniowe szczebla taktycznego. Należy też zwrócić uwagę na istotny na wszystkich grupach fakt odpływu oficerów z wojska. Przy czym wraz ze wzrostem wieku zmieniać się będzie struktura zwolnień. Coraz mniej będzie zwalnianych dyscyplinarnie lub na skutek skazania prawomocnym wyrokiem sądu, coraz więcej natomiast ze względu na stan zdrowia, przekroczoną granicę wieku w posiadanym stopniu wojskowym, wiek emerytalny itp.

Objęcie stanowiska po ukończeniu studiów magisterskich i znalezienie się w trzecim etapie rozwoju dla większej części kadry jest początkiem okresu stabilizacji. Istnieją tu jeszcze szanse zajmowania różnych stanowisk, dające możliwość zarówno przesunięć w pionie /na wyższe stanowiska/, jak i w poziomie /na równorzędne stanowiska o innej specyfice/. Oficerowie pozostający na tym etapie rozwoju będą odbywać różnego rodzaju przeszkolenia, takie jak: studia doktorskie, studia podyplomowe lub krótkoterminowe kursy szczebla taktyczno-operacyjnego. Przewiduje się, iż etap ten pominą oficerowie sterowani przez drogę przyśpieszoną /w wieku 33-40 lat/ w wyniku skierowania do Akademii Sztabu Generalnego Sił Zbrojnych ZSRR. Oficerowie z drogi zasadniczej mogą opuścić trzeci etap rozwoju w rezultacie skierowania w wieku 35-45 lat na podyplomowe studia operacyjno-strategiczne. Po ich ukończeniu będą oni obejmować wyższe stanowiska dowódcze i sztabowe szczebla operacyjnego /taktycznego/. Ze stanowisk tych będą oni kierowani na krótkotrwałe kursy przeszkoleniowe szczebla operacyjnego.

Najzdolniejsi oficerowie, którzy znaleźli się w czwartym etapie rozwoju, zajmą stanowiska kierownicze w skali sił zbrojnych. Na tych stanowiskach przewidziane są krótkotrwałe kursy szczebla operacyjno-strategicznego.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że szkolenie na wspomnianych kilkakrotnie kursach trwające 2-4 miesiące, jest koniecznością wynikającą z potrzeby stałego doskonalenia kadry oficerskiej pod względem technicznym i taktyczno-operacyjnym. Na kursy kierowani będą oficerowie, którzy aktualnie nie odbywają szkolenia innego typu.

Równocześnie z zakończeniem opracowania, zaprezentowanego wyżej, teoretycznego modelu prognozowania drogi rozwojowej, przystąpiono do praktycznego wcielania go w życie. Zaprognozowanie drogi rozwojowej wszystkich oficerów rozłożono na dwa lata. Zgodnie z wytycznymi do pracy kadrowej na rok 1973 przewidziano zaprognozowanie oficerów od stopnia etatowego podpułkownika wzwyż, a rok bieżący - na opracowanie prognoz dla pozostałych oficerów. Każdy z oficerów może posiadać od jednej do trzech prognoz z przewidywaniem ich realizacji do roku 1982. Prognozy te mogą być bardzo różnorodne: od zatwierdzenia na stanowisko, na którym oficer pełni obowiązki służbowe /p.o./ lub pozostawienia na zajmowanym stanowisku, poprzez różnego rodzaju szkolenia, wysunięcia na wyższe stanowisko, aż do zwolnienia z zawodowej służby wojskowej.

Zastanowię się teraz, podobnie jak uczyniłem to w rozdziale pierwszym, nad możliwością zastosowania metod statystycznych do zbiorczych ocen prognozowanych dróg rozwojowych oficerów.

Wydaje się, że badania tego typu mogą przebiegać dwukierunkowo. Jedne z nich prowadzić będą do ustaleń ex post, jak zaprognozowane zostały drogi rozwojowe poszczególnych grup oficerów.

Do badań tych przydatne być mogą dane liczbowe zawarte w sprawozdaniach dotyczących prognozowania drogi rozwojowej oficerów, nadsyłane do Departamentu Kadr MON przez poszczególne okręgi wojskowe, rodzaje wojsk lub instytucje centralne MON.

Z materiałów tych dowiemy się, ilu oficerom w kolejnych latach zaplanowano poszczególne rodzaje przesunięć. Będą to przykładowo: wyznaczenia na stanowiska o odpowiednich stopniach etatowych, skierowania na różnego rodzaju szkolenia, zwolnienia do rezerwy itp.

Następnie można będzie obserwować na przestrzeni lat realizację postulowanych prognoz.

Wydaje się, że równie interesujące będzie zbadanie, na przykład w odniesieniu do jednego korpusu, w jakim stopniu na obecnym etapie teoria możliwa jest do zastosowania w praktyce. Będzie to analiza ex ante, która pomoże ustalić, czy - i w jakim zakresie - istnieją możliwości prawidłowego prognozowania oraz ilu oficerów osiągnęło, a ilu nie, poszczególne etapy rozwoju, mimo spełniania, lub nie, poszczególnych warunków.

Próbkę takich badań podejmę w następnym rozdziale na przykładzie korpusu osobowego oficerów łączności.

## R o z d z i a ł I V

### PROGNOZOWANIE DROGI ROZWOJOWEJ KORPUSU OSOBOWEGO OFICERÓW ŁĄCZNOŚCI.

Tezy zawarte w rozdziale III wymagają weryfikacji. Weryfikacja wiąże się z potrzebą badań empirycznych.

Do zbadania niektórych problemów prognozowania drogi rozwojowej wybrałem korpus osobowy oficerów łączności. Nie był to wybór przypadkowy, bowiem w moim przekonaniu korpus osobowy oficerów łączności jest dość specyficzny w swojej strukturze, a jednocześnie bardzo reprezentatywny dla całego wojska.

Wynika to z jego następujących cech:

- roli łączności we współczesnej armii,
- wysokiego utechnicznienia wojsk łączności,
- występowania wojsk łączności we wszystkich rodzajach wojsk i na wszystkich szczeblach dowodzenia,
- dużej liczebności korpusu osobowego wojsk łączności, szczególnie w porównaniu z innymi służbami.

Dla głębszego uzasadnienia dokonanego wyboru wskazane wydaje się szczegółowe omówienie tych cech.

Niezwykle trafnie określa rolę łączności we współczesnych siłach zbrojnych stwierdzenie, że "łączność jest to nerw armii". Na współczesnym polu walki na łącznościowcach spoczywa obowiązek zapewnienia dowódcom i sztabom wszystkich szczebli dowodzenia trwałej i niezawodnej dwustronnej łączności w każdych warunkach terenowych i atmosferycznych, bez względu na porę roku i dnia, zarówno na postoju, jak i w ruchu.

Należy uświadomić sobie, że zadanie to wykonywane jest na rzecz różnych rodzajów wojsk, zarówno jeśli chodzi o ich wyposażenie, jak i sposób walki oraz system dowodzenia.

Tak więc łącznością dysponować muszą: najwyższy dowódca ogólnowojskowy, morskie środki walki, ponaddzwiękowe samoloty bojowe, dla których w warunkach bojowych naprowadzanie z ziemi może być jedynym sposobem orientacji i kierowania maszyną. Łączność potrzebna jest w wojskach pancernych, tak w systemie dowodzenia pododdziałami i pojedynczymi wozami bojowymi, jak i w systemie współdziałania z innymi rodzajami wojsk. Bez łączności niemożliwe jest wprost kierowanie ogniem współczesnej artylerii. Za pomocą technicznych środków porozumiewać się muszą na polu walki także dowódcy pododdziałów wojsk zmechanizowanych nie tylko w czasie poruszania się na transporterach opancerzonych, lecz także z chwilą spieszenia pododdziałów. Kapitalną wprost rolę odgrywa łączność w systemach powiadamiania wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej o wszelkiego rodzaju zagrożeniach. Przedstawione tu zadania wskazują drugą cechę - wysokie utechnicznienie wojsk łączności.

Wykonanie tak ważnych, a jednocześnie tak zróżnicowanych zadań wobec ogromnej dynamiki współczesnego pola walki wymaga odpowiedniego sprzętu i wysoko kwalifikowanych specjalistów. Wojska łączności dysponują środkami przewodowymi, radiolinowymi, radiotelefonicznymi, radiowymi i ruchomymi.

Na środki przewodowe składają się urządzenia telefoniczne od polowego kabla i aparatu poczynając, poprzez różnego rodzaju łącznice ręczne i automatyczne, aż do urządzeń telefonii wielokrotnej. Są tu też urządzenia telegraficzne, stacjonarne

i ruchome aparatownie oraz centrale wyposażone w dalekopisy, aparaty kopiujące, łącznice i aparaturę pomocniczą umożliwiającą przesyłanie dokumentów na piśmie, a nawet rysunków i schematów.

Bardzo ważną rolę spełniają urządzenia radioliniowe różnych typów. Ich rozwinięcie pozwala utrzymywać na dużych odległościach wielokanałową łączność telefoniczną i telegraficzną bez potrzeby budowania linii kablowych.

Wojska łączności dysponują różnymi rodzajami radiostacji, od najmniejszych służących do zapewnienia łączności na polu walki dowódcy kompanii z dowódcami plutonów, poprzez różnego typu radiostacje przenośne i montowane w wozach dowódczych, do radiostacji montowanych na jednym lub kilku nawet samochodach. Te ostatnie zapewniają łączność o nieograniczonym prawie zasięgu.

Istnieją również ruchome środki łączności - łącznicy na motocyklach i samochodach, oraz samoloty i śmigłowce łącznikowe.

Na współczesne pole walki wprowadza się telewizję. Pozwala ona dowódcy obserwować pole walki i daje możliwość podejmowania natychmiastowych decyzji.

Do łącznościowców zaliczani są również /trudno powiedzieć czy słusznie/ specjaliści z rozwijającej się dopiero w wojsku, informatyki w szerokim jej znaczeniu. Są tu więc problemiści, programiści, konserwatorzy i operatorzy maszyn matematycznych. Komórki informatyki wprowadzone zostały dotychczas na szczeblu okręgów wojskowych i rodzajów wojsk, a w niedługim czasie organizowane będą na niższych szczeblach - korpusów i dywizji.

Trzecią cechą, którą wymieniłem, jest powszechność występowania oficerów łączności. Jak już wykazałem, łączność występować musi we wszystkich rodzajach wojsk i na wszystkich szczeblach dowodzenia od batalionu /dywizjonu/ poczynając.

Specjaliści łączności pełniący służbę w jednostkach różnych rodzajów wojsk identyfikują się z tymi rodzajami wojsk, dla których zapewniają łączność i ulegają tym samym wpływom różnych specyficznych środowisk żołnierzy zawodowych. Mając bardzo różny charakter pracy, mogą być reprezentatywni dla całych sił zbrojnych, jako przedstawiciele wszystkich rodzajów wojsk.

Niebagatelny czynnikiem dla reprezentatywności jest również ich liczebność. W porównaniu z innymi korpusami osobowymi korpus oficerów łączności jest dość liczny. Wystarczy powiedzieć, że w analizie, którą zamierzam zaprezentować, bez uwzględnienia słuchaczy akademii i kursów oraz oficerów pozostających w dyspozycji i poza etatem, będą rozpatrywane 5293 stanowiska, na których pełni służbę 4407 oficerów.<sup>1/</sup> Jest to, jak na jeden rodzaj wojsk, stosunkowo duża liczba w porównaniu z ogólnym stanem liczebnym oficerów WP.

Zbiorowość tę w dalszej części badać będę pod względem trzech cech demograficznych, bardzo istotnych dla prognozowania drogi rozwojowej. Będą to: wykszolenie, wiek oraz staż służby na zajmowanym stanowisku.

---

1/ Wszystkie dane liczbowe występujące w tym rozdziale przyjęte zostały wg stanu z dnia 1 stycznia 1974 r.

Zaprezentuję najpierw, jak w zakresie tych trzech cech przedstawia się badana tu zbiorowość.

TABELA 26.

Wyszkolenie oficerów łączności:

Rodzaj wykształcenia	Liczba oficerów	Procent
Wyższe /wojskowe i cywilne/ WKDO i KDO	1422	32,3
WSO	900	20,5
Szkoły i kursy oficerskie	442	10,3
Inne	1625	36,5
R a z e m :	18	0,4
	4407	100,0

Wyszkolenie oficerów łączności przedstawia się podobnie, jak w całym wojsku, bo jeśli ukończenie Wyższych Szkół Oficerskich uznamy za wykształcenie wyższe, wówczas będziemy mieli 42,6% oficerów z takim wykształceniem.

Sprawdźmy, jak kształtuje się wiek oficerów łączności, dzieląc całą zbiorowość tylko na cztery przedziały.

TABELA 27.

Struktura wieku oficerów łączności:

W i e k	Liczba oficerów	Procent
do 30 lat	1502	34,1
31-40 lat	1124	25,5
41-50 lat	1590	36,1
ponad 50 lat	191	4,3
R a z e m :	4407	100,0

Rozkład w tych grupach wiekowych jest dość prawidłowy. Największe zróżnicowanie między grupami w wieku 41-50 lat a 31-40 wynika stąd, że po okresie wzmożonego naboru do zawodowej służby wojskowej na początku lat pięćdziesiątych w okresie pięciolecia 1957-61 znacznie ograniczono ilość przyjęć do szkół oficerskich, a co za tym idzie zmniejszyła się liczba absolwentów opuszczających Oficerską Szkołę Łączności.

Dużo lepszą ilustracją tego stanu jest wykres prezentujący rozkład wieku oficerów łączności zamieszczony na rys.1.

Na rys.1 wyraźnie widać duże dysproporcje ilościowe oficerów w poszczególnym wieku, lecz zasadnicze tendencje potwierdzają wniosek wynikający z obserwacji tabeli 28.

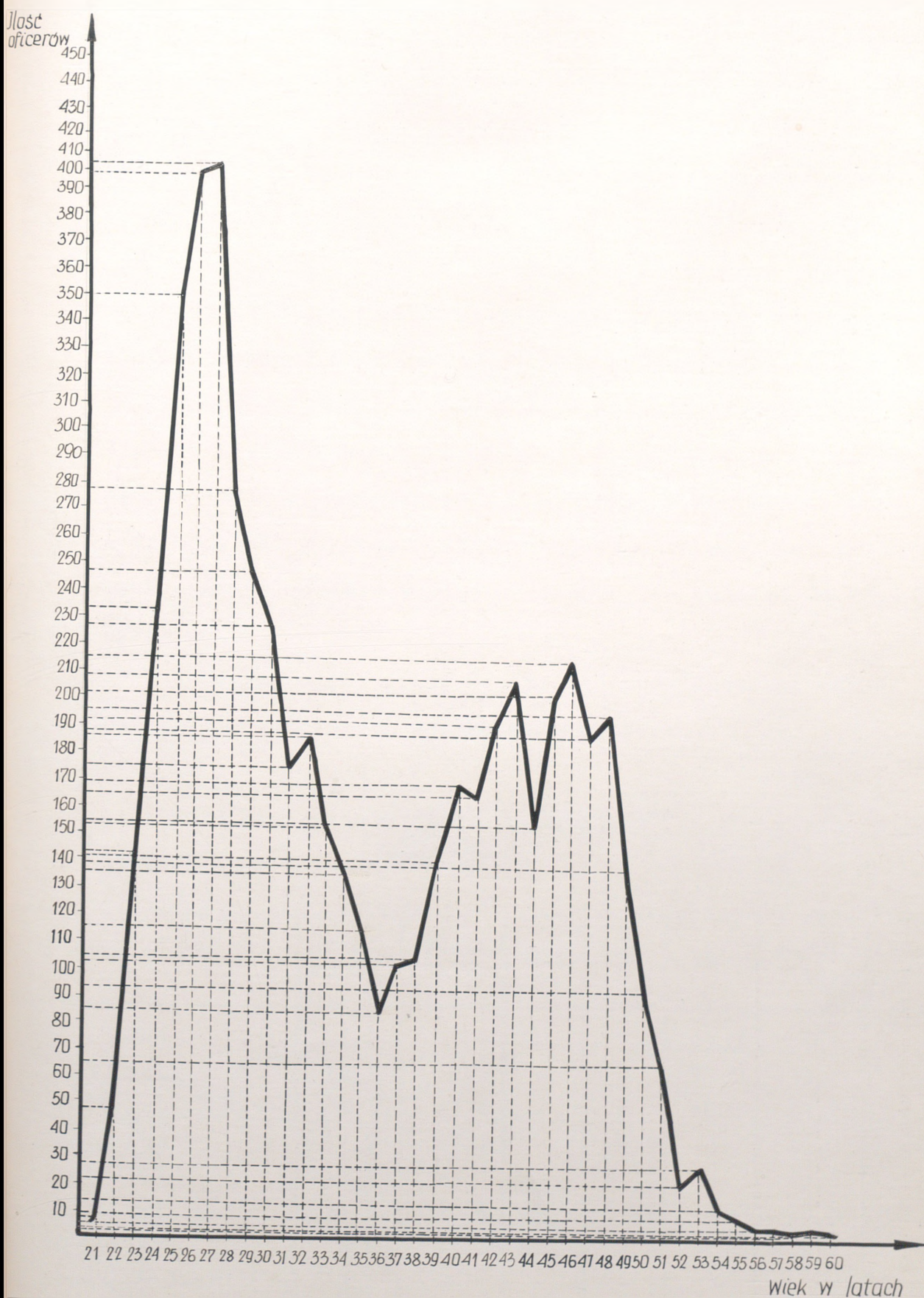
Natomiast średnia wieku dla całej zbiorowości obliczona na podstawie posiadanych danych za pomocą wzoru prezentowanego na str.45 wynosi 34,8 lat.

Spójrzmy jeszcze, jak kształtuje się w wojskach łączności staż służby na aktualnie zajmowanym stanowisku.

TABELA 28.

Staż służby oficerów łączności na zajmowanym stanowisku:

Staż służby	Liczba oficerów	Procent
do 5 lat	3295	74,8
6 - 9 lat	866	19,7
10- 15 lat	179	4,0
ponad 15 lat	67	1,5
R a z e m :	4407	110,0



Rysunek 1. Ilość oficerów łączności w poszczególnym wieku



Zestawienie powyższe pozwala zaobserwować, że - ogólnie biorąc - jeśli chodzi o takie rodzaje wykszolenia, jak: akademie wojskowe, wyższe uczelnie cywilne i wyższe szkoły oficerskie, nie występują większe nieprawidłowości. Natomiast w przypadku WKDO daje się zauważyć, iż w dotychczasowej praktyce na tego rodzaju kursy kierowani byli oficerowie starsi wiekiem. Obecny system doksztalcania przewiduje tu określone zmiany /maksymalny wiek oficerów kierowanych na WKDO - 35 lat/. Można też zaobserwować, że średnio biorąc około 30% oficerów, którzy ukończyli tylko szkoły oficerskie i około 80% tych, którzy posiadają przeszkolenie wyłącznie w zakresie kursów oficerskich, nie może być brane pod uwagę przy analizie dalszych możliwości rozwojowych ze względu na przekroczoną granicę wieku.

TABELA 30.

Staż służby na stanowiskach oficerów łączności z określonym rodzajem wykszolenia /w procentach/:

Wykszolenie	Staż służby/w latach/:						Razem
	do 5	6-7	8-9	10-12	13-15	pow. 15	
Akad.wojskowe	62,2	23,2	4,9	6,1	1,2	2,4	100,0
Wyższe cyw.	61,5	23,1	7,7	-	-	7,7	100,0
WKDO	50,0	25,0	12,5	-	-	12,5	100,0
KDO	51,2	24,5	4,9	9,7	2,4	7,3	100,0
WSO	100,0	-	-	-	-	-	100,0
Szkoły Ofic.	90,6	4,7	-	4,7	-	-	100,0
Kursy ofic.	83,4	-	16,6	-	-	-	100,0

Na podstawie danych tej tabeli można dokonać dwóch uogólnień. Pierwsze - oficerowie, którzy mają ukończone KDO lub szkołę oficerską i pozostają dłużej niż 10 lat na stanowisku,

nie rokując już dalszych perspektyw rozwojowych. W przypadku KDO odsetek ten wynosi 19,4%, natomiast dla szkół oficerskich 4,7%. Ze względu na to jednak, że już przy analizie wieku założyliśmy odrzucenie 30% oficerów z ukończoną szkołą oficerską, to występujący tu odsetek 4,7% możemy pominąć. W pozostałych grupach wyszkolenia za staż na jednym stanowisku nie kwalifikujący praktycznie do dalszych prognoz przyjmujemy przedział - powyżej 15 lat. W poszczególnych rodzajach wyszkolenia trzeba odrzucić, jako nie interesujące nas: dla akademii wojskowych - 2,4%, wyższe cywilne - 7,7%, WKDO - 12,5%.

Przy badaniu trzech cech istnieje jeszcze jedna możliwość korelacji. Sprawdźmy, czy staż służby na stanowisku jest w jakiś sposób zależny od wieku oficerów?

Oczywiście, można przyjąć, apriori że oficerowie młodzi wiekiem nie mogą pozostawać zbyt długo na jednym stanowisku, ponieważ są zbyt krótko oficerami. Niemniej mogą tu wyniknąć zależności przydatne w dalszych rozważaniach.

TABELA 31.

Staż służby na stanowisku oficerów łącznie w zależności od ich wieku /w procentach/:

Wiek /w latach/	Staż służby na stanowisku /w latach/:						Razem
	do 5	6-7	8-9	10-12	13-15	pow.15	
do 25 lat	100,0	-	-	-	-	-	100,0
26-30 lat	96,3	3,7	-	-	-	-	100,0
31-35 lat	100,0	-	-	-	-	-	100,0
36-40 lat	91,7	8,3	-	-	-	-	100,0
41-45 lat	73,9	15,7	-	5,2	5,2	-	100,0
46-50 lat	39,6	31,8	9,0	10,6	-	9,0	100,0
51-55 lat	33,4	33,4	16,1	11,1	-	5,5	100,0
ponad 55 lat	66,7	33,3	-	-	-	-	100,0

Nasze przewidywania okazały się słuszne, bowiem większość oficerów posiada wysługę do 5 lat i oficerowie młodzi z natury rzeczy nie mogą mieć wysługi dłuższej. Jednak fakt, że w grupie wiekowej 26-30 lat znajdują się oficerowie pozostający na stanowisku ponad 5 lat, wymaga natychmiastowego przeciwdziałania.

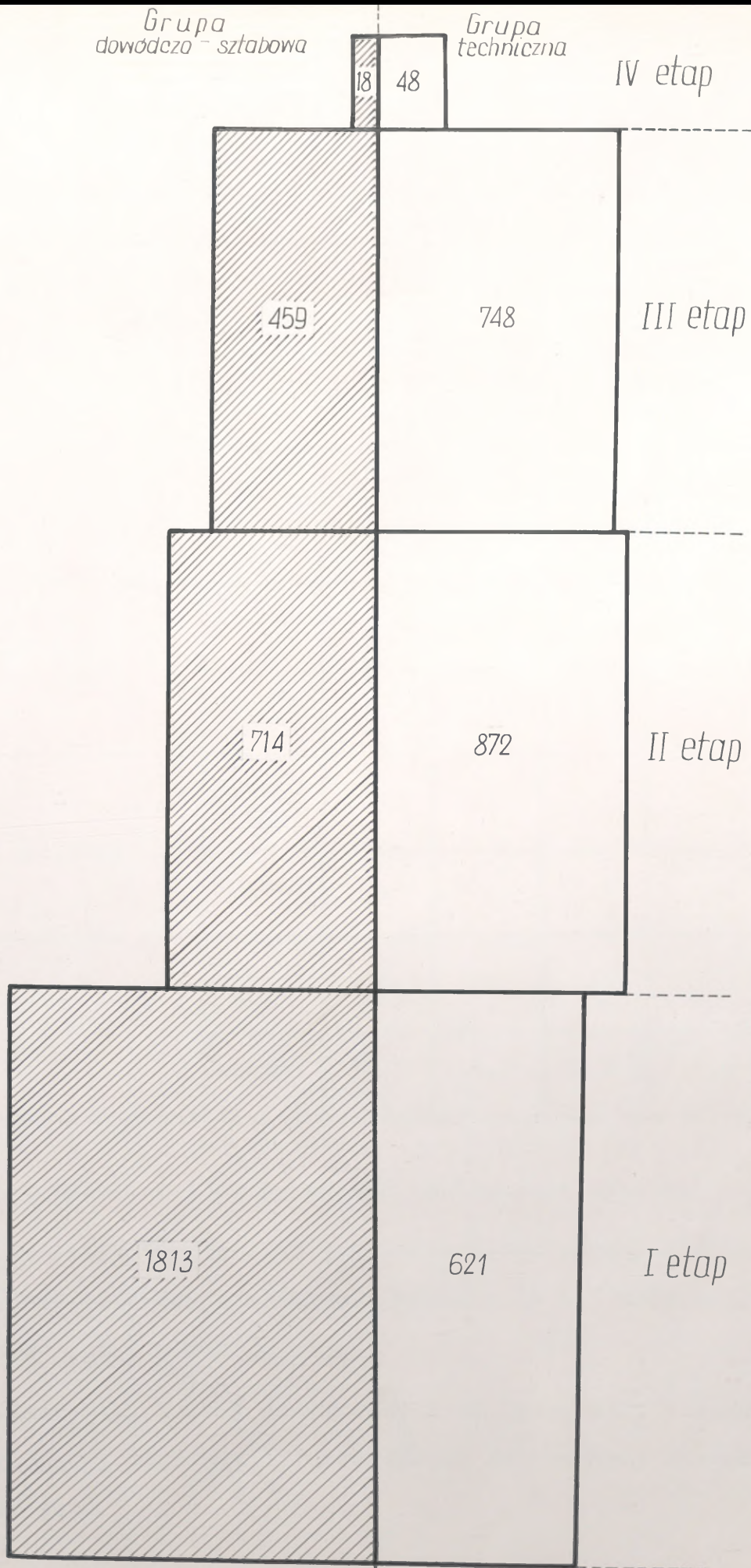
Ze względu na to, iż oficerowie w wieku powyżej 50 lat nie będą brani pod uwagę w naszych rozważaniach, w zakresie ich prognoz, to na podstawie tej tabeli należy dołączyć do przyjętych już wykluczeń 9% oficerów z przedziału wiekowego 46-50 lat, którzy pozostają na zajmowanych stanowiskach ponad 15 lat.

Opierając się na przyjętych tu założeniach można przystąpić do właściwej analizy.

Droga rozwojowa oficera podzielona jest na cztery etapy. Na rysunku postaram się wykazać, jak wyglądają proporcje ilości stanowisk w poszczególnych etapach, z uwzględnieniem grupy dowódczo-sztabowej i technicznej.

Przystąpię teraz do analizy poszczególnych etapów, zaczynając od etapu czwartego.

Z przedstawionego na rysunku 2 zestawienia wynika, że ilość stanowisk przewidzianych dla czwartego etapu rozwoju, stanowiąca 1,2% wszystkich stanowisk w wojskach łącznie, nie może mieć istotnego wpływu na przyspieszenie rozwoju oficerów znajdujących się na niższych etapach kariery zawodowej. W przedziale tym na 66 stanowisk /18 w grupie dowódczo-sztabowej i 48 w grupie technicznej/ obsadzone są 54 stanowiska, co daje 81,8% ukończenia, /w grupie dowódczo-sztabowej 17 obsadzonych stanowisk - 94,4% ukończenia, w grupie technicznej 37 obsadzonych stanowisk - 77,1% ukończenia/.



Rysunek 2. Stosunek stanowisk etatowych korpusu osobowego oficerów łączności w poszczególnych etapach rozwoju

Rozkład poszczególnych cech demograficznych dla tego etapu przedstawia się następująco:

TABELA 32.

Wiek oficerów łączności znajdujących się w czwartym etapie rozwoju:

G r u p a		Wiek w latach:				Razem
		41-45	46-50	51-55	ponad 55	
Dowódczo-sztabowa	Liczba ofic.	-	11	4	2	17
	Procent	-	64,8	23,5	11,7	100,0
Techniczna	Liczba ofic.	8	17	1		37
	Procent	24,4	45,9	27,0	2,7	100,0
R a z e m	Liczba ofic.	8	28	15	3	54
	Procent	14,8	51,8	27,8	5,6	100,0

Z tabeli tej można wysnuć następujące wnioski:

- w czwartym etapie brak jest oficerów młodych, a model teoretyczny przewiduje możliwość wejścia do tej zbiorowości oficerów już w wieku lat 33;
- oficerowie, którzy przekroczyli 55 lat życia, w ciągu interesującego nas pięciolecia odejdą do rezerwy; takich oficerów jest 3.

TABELA 33.

Wyszkolenie oficerów łączności znajdujących się w czwartym etapie rozwoju:

Wyszkolenie	G r u p a				R a z e m	
	dowódczo-sztab.		techniczna		liczba	Procent
	liczba	Procent	liczba	Procent		
Akad.wojsk.II <sup>o</sup>	8	47,1	18	48,6	26	48,1
Akad.wojsk. I <sup>o</sup>	4	23,5	7	19,0	11	20,4
Wyższe cyw. II <sup>o</sup>	-	-	4	10,8	4	7,4
Wyższe cyw. I <sup>o</sup>	-	-	3	8,1	3	5,6
WKDO	1	5,9	3	8,1	4	7,4
KDO	4	23,5	-	-	4	7,4
Szkoły i kursy oficerskie	-	-	2	5,4	2	3,7
R a z e m :	17	100,0	37	100,0	54	100,0

Praktycznie tylko 30 oficerów spełnia wymaganie dotyczące posiadania wyższego wykształcenia drugiego stopnia, ale biorąc pod uwagę fakt, że oficerowie zajmujący te stanowiska wyznaczani na nie byli w okresie wcześniejszym, możemy uznać za prawidłową obecność tu oficerów z wykształceniem pierwszego stopnia i po WKDO. Pozostaje jeszcze sześciu oficerów, którzy ze względu na posiadane wykształcenie - nie powinni znajdować się w czwartym etapie rozwoju. Należy przypuszczać, iż głównym kryterium ich wysunięcia na te stanowiska było, obok osobistych predyspozycji, bogate doświadczenie zawodowe. Są to więc najprawdopodobniej oficerowie, którzy już w najbliższym czasie opuszczą szeregi służby zawodowej.

TABELA 34.

Staż służby oficerów łączności na stanowisku, znajdujących się w czwartym etapie rozwoju:

S t a ż /w latach/	G r u p a				R a z e m	
	dowódczo-sztab.		techniczna		liczba	Procent
	liczba	Procent	liczba	Procent		
do 5 lat	4	23,5	18	48,7	22	40,8
6-7 lat	7	41,2	11	29,7	18	33,4
8-9 lat	3	17,6	5	13,5	8	14,8
10-12 lat	-	-	1	2,7	1	1,8
13-15 lat	1	5,9	1	2,7	2	3,7
powyżej 15 lat	2	11,8	11	2,7	3	5,5
R a z e m :	17	100,0	37	100,0	54	100,0

Najważniejsze, co można zauważyć, analizując dane powyższej tabeli, to fakt, że prawie 60% oficerów tej grupy zajmuje obecne stanowiska przez okres dłuższy niż 5 lat, w tym 11% przez 10 i więcej lat. Na podstawie danych zawartych w tabeli 34 można stwierdzić pewną prawidłowość, a mianowicie dłuższe pozostawanie na stanowiskach oficerów z grupy dowódczo-sztabowej w porównaniu z grupą techniczną.

W ciągu pięciolecia 1974-78 przyrost stanowisk w etapie czwartym wyniesie 5, natomiast zwolnienia do rezerwy powinny objąć 13 oficerów.

Na 71 stanowisk pozostanie tylko 41 oficerów. Ponieważ stanowiska w tym etapie są stanowiskami pojedynczymi, ich obsada powinna wynosić 100%. W ciągu najbliższego pięciolecia

potrzeba więc będzie 30 oficerów na uzupełnienie tych stanowisk. Kandydatów na to przesunięcie należy szukać wśród wyróżniających się oficerów, którzy aktualnie znajdują się w trzecim etapie rozwoju.

W zbiorze tym znajduje się 1207 stanowisk /459 w grupie dowódczo-sztabowej i 748 w grupie technicznej/, z czego obsadzonych jest 1090 stanowisk, co daje 90,3% ukończenia /w grupie dowódczo-sztabowej 426 obsadzonych stanowisk - 92,8% ukończenia, w grupie technicznej 664 stanowiska - 88,7% ukończenia/.

Przedstawię teraz rozkład badanych cech dla tego etapu.

TABELA 35.

Wiek oficerów łącznie znajdujących się w trzecim etapie rozwoju:

W i e k /w latach/	G r u p a				R a z e m	
	dowódczo-sztab.		techniczna		liczba	Procent
	liczba	Procent	liczba	Procent		
do 25 lat	1	0,2	2	0,3	3	0,3
26-30 lat	10	2,3	48	7,2	58	5,4
31-35 lat	16	3,7	73	10,9	89	8,2
36-40 lat	48	11,2	101	15,2	149	13,6
41-45 lat	110	25,8	176	26,5	286	26,3
46-50 lat	190	44,8	216	32,7	406	37,1
51-55 lat	49	11,5	48	7,2	97	8,9
ponad 55 lat	2	0,5	-	-	2	0,2
R a z e m :	426	100,0	664	100,0	1090	100,0

Zgodnie z modelem oficerowie powinni wchodzić w ten etap w wieku 27 lat, a opuszczać go do 45 roku życia. Z tabeli widać, że istnieje grupa oficerów, których można traktować jako przebywających swą drogę rozwojową w tempie przyspieszonym. Są to oficerowie liczący poniżej 30 lat. Jednakże fakt, iż w zbiorowości tej znajdują się oficerowie w wieku poniżej 25 lat /wprawdzie w minimalnej ilości/ świadczy o nieprawidłowościach w wyznaczaniu na stanowiska. Do etapu czwartego w najbliższym pięcioleciu przejść powinni oficerowie w wieku 31-45 lat, oficerów takich jest 524. Tabela 30 wskazuje, iż w tym przedziale wiekowym 41,5% oficerów, a więc ok. 217 osób, posiada wyższe wykształcenie w zakresie akademii wojskowych.

TABELA 36.

Wyszkolenie oficerów łącznie znajdujących się w trzecim etapie rozwoju:

Wyszkolenie	G r u p a				R a z e m	
	dowódczo-sztab.		techniczna		liczba	procent
	liczba	procent	liczba	procent		
Akad.wojsk.II <sup>o</sup>	55	12,9	275	41,4	330	30,3
Akad.wojsk.I <sup>o</sup>	34	7,9	105	15,9	139	12,7
Wyższe cyw.II <sup>o</sup>	14	3,3	57	8,6	71	6,5
Wyższe cyw.I <sup>o</sup>	17	3,9	41	6,2	58	5,4
WKDO	70	16,4	49	7,4	119	10,9
KDO	169	40,0	88	13,2	257	23,6
WSO	7	1,6	2	0,3	9	0,8
Szkoły ofic.	50	11,7	46	6,9	96	8,8
Kursy ofic.	9	2,1	-	-	9	0,8
Inne	1	0,2	1	0,1	2	0,2
<b>R a z e m :</b>	<b>426</b>	<b>100,0</b>	<b>664</b>	<b>100,0</b>	<b>1090</b>	<b>100,0</b>

Sugerowane uprzednio prawidłowości znalazły potwierdzenie, ponieważ wszystkich oficerów z wykształceniem w zakresie akademii wojskowych jest 469, w tym z wykształceniem drugiego stopnia - 330. Porównując otrzymane dane można przyjąć, że aktualnie jest ponad 100 oficerów w wieku 31-45 lat z wykształceniem wojskowym drugiego stopnia, z których 30 /po sześciu rocznie/ zasili obsadę stanowisk etapu czwartego. Pozostaje problem przeszkolenia tych oficerów zgodnie z obowiązującymi wymogami. Obecnie w ASG Sił Zbrojnych ZSRR z korpusu łączności szkoli się jeden oficer rocznie; pozostaje więc do uwzględnienia przeszkolenie na kursach operacyjno-strategicznych po pięciu oficerów w roku.

Zbadajmy teraz, jak kształtuje się staż służby na stanowiskach oficerów znajdujących się w trzecim etapie rozwoju. Należy zaznaczyć, że na tym etapie, będącym tylko dla minimalnej części oficerów etapem przejściowym, a dla pozostałych ostatecznym, mogą się zdarzyć dłuższe staże na stanowiskach. Przyczyna takiego stanu rzeczy tkwi przede wszystkim w trudnościach rotacji nie tylko pionowej, lecz także poziomej, ze względu na wysokie wymagania na poszczególnych stanowiskach oraz - w wielu wypadkach - niewłaściwe w okresie poprzednim wąskie wyspecjalizowanie oficerów, dla których wyjście poza specjalność, jakiej poświęcili się przez kilkanaście lat, jest bardzo trudne.

TABELA 37.

Staż służby oficerów łączności na stanowiskach znajdujących się w trzecim etapie rozwoju:

Staż /w latach/	G r u p a				R a z e m	
	dowódczo-sztab.		techniczna		liczba	procent
	liczba	procent	liczba	procent		
do 5 lat	265	62,8	406	61,1	671	61,6
6-7 lat	67	15,7	159	23,9	226	20,7
8-9 lat	33	7,7	47	7,1	80	7,3
10-12 lat	39	9,2	23	3,5	62	5,7
13-15 lat	12	2,5	12	1,8	24	2,2
ponad 15 lat	10	2,1	17	2,6	27	2,5
R a z e m :	426	100,0	664	100,0	1090	100,0

Większość stanowią oficerowie ze stażem do 5 lat /61,6%/, stażem 10-letnim i większym legitymuje się ponad 10% oficerów.

Zmiany dla tego etapu na najbliższe pięciolecie są następujące:

Przyrost stanowisk po 5 rocznie daje zwiększenie o 25 stanowisk, czyli do 1232. Ukompletowanie tych stanowisk do 90% spowoduje zapotrzebowanie na 1110 oficerów. Należy w tym miejscu wyjaśnić, że poza etapem czwartym w pozostałych będziemy planować ukompletowanie do 90%. Taki stan ukompletowania gwarantuje pełne wykonanie zadań, ale jednocześnie nie ogranicza swobody manewru w gospodarowaniu kadrą.

W ciągu 5 lat planujemy ubycie z trzeciego etapu 30 oficerów do etapu czwartego i 400 do rezerwy /po 80 rocznie/. Z akademii wojskowych z wykształceniem drugiego stopnia przybywać będzie rocznie po 60 oficerów, co w ciągu 5 lat wyniesie 300 oficerów.

Należy też liczyć na dopływ absolwentów Szkół Oficerów Rezerwy posiadających studia drugiego stopnia i chęć do służby zawodowej. Według wstępnych danych można liczyć na 10 rocznie, co da 50 oficerów. Zmiany te spowodują, iż powstanie konieczność przeniesienia z etapów niższych do etapu trzeciego do roku 1978 - 100 oficerów.

Sprawdźmy w jakim stopniu zapleczem dla uzupełnienia tej ilości jest drugi etap rozwoju.

W etapie tym znajduje się 1586 stanowisk /714 w grupie dowódczo-sztabowej i 872 w grupie technicznej/, które zajmuje 1320 oficerów - co daje 83,2% ukończenia /odpowiednie liczby wynoszą dla grupy dowódczo-sztabowej 600 i 84,0% dla grupy technicznej - 720 i 82,5%/.

W modelu przewiduje się, że do trzeciego etapu powinni przejść oficerowie w wieku do 32 lat. Ograniczenie to podyktowane jest granicą wieku obowiązującą przy przyjmowaniu do Wojskowej Akademii Technicznej i Akademii Sztabu Generalnego. Jeśli jednak weźmiemy pod uwagę, że w drugim etapie są już oficerowie z wykształceniem drugiego stopnia i że część oficerów osiągnie trzeci etap drogą studiów zaocznych, a do drugiego etapu przechodzą oficerowie w wieku do 35 lat, to za granicę przechodzenia z etapu drugiego do trzeciego trzeba przyjąć wiek 40 lat.

TABELA 38.

Wiek oficerów łączności znajdujących się w drugim etapie rozwoju:

W i e k /w latach/	G r u p a				R a z e m	
	dowódczo-sztab.		techniczna		liczba	procent
	liczba	procent	liczba	procent		
do 25 lat	21	3,5	24	3,2	45	3,4
26-30 lat	105	17,5	187	26,7	292	22,3
31-35 lat	110	18,3	127	17,6	237	17,9
36-40 lat	63	10,5	113	15,7	176	13,3
41-45 lat	143	34,0	136	18,8	279	21,1
46-50 lat	130	21,6	103	14,3	233	17,6
51-55 lat	25	4,1	27	3,3	52	3,9
ponad 55 l.	3	0,5	3	0,4	6	0,5
R a z e m :	600	100,0	720	100,0	1320	100,0

Z tabeli 38 wynika, że przekroczoną granicę wieku przechodzenia do etapu trzeciego posiada 43% oficerów, z tym, że o wiele większy jest ten odsetek w grupie dowódczo-sztabowej. Wydaje się, że przyczyny takiego stanu rzeczy są dwie:

- łatwiejszy start do WAT oficerów ze stanowisk technicznych,
- mniejsza ilość stanowisk dowódczych w trzecim etapie rozwoju.

Oczywiście nie ma żadnej konieczności utrzymywania oficera przez cały okres służby w jednej grupie /dowódczo-sztabowej lub technicznej/. Istnieje tu jednak pewna trudność /o czym wspominałem przy omawianiu etapu trzeciego/. Mianowicie ofice-

rowie, którzy przez dłuższy czas pozostają na stanowiskach technicznych, niełatwo przystosowują się do pracy dowódczej i sztabowej i odwrotnie - kadra ze stanowisk dowódczych traci bezpośredni kontakt z techniką /przy wysokim tempie zmian w tej dziedzinie/ w wyniku czego ma później trudności w adaptacji do pracy na stanowiskach technicznych. Nasuwa się wniosek o konieczności częstszej rotacji między stanowiskami dowódczo-sztabowymi i technicznymi, szczególnie przy przechodzeniu z pierwszego do drugiego etapu rozwoju. Jeżeli w pierwszym etapie stosunek ilości stanowisk dowódczo-sztabowych do technicznych kształtuje się prawie jak 3:1, to w pozostałych etapach znaczna przewaga występuje po stronie stanowisk technicznych, już w drugim etapie ten sam stosunek wynosi 5:6.

TABELA 39.

Wyszkolenie oficerów łączności znajdujących się w drugim etapie rozwoju:

Wyszkolenie	G r u p a				R a z e m	
	dowódczo-sztab.		techniczna		liczba	procent
	liczba	procent	liczba	procent		
Akad.wojsk.II <sup>o</sup>	24	4,0	314	43,6	338	25,6
Akad.wojsk.I <sup>o</sup>	14	2,3	117	16,3	131	9,9
Wyższe cyw.II <sup>o</sup>	5	0,8	27	3,7	32	2,4
Wyższe cyw.I <sup>o</sup>	7	1,1	19	2,6	26	1,9
WKDO	26	4,3	23	3,2	49	3,7
KDO	172	28,7	79	10,7	251	19,0
WSO	23	3,8	16	2,2	39	2,9
Szkoły ofic.	310	51,9	112	16,0	422	32,2
Kursy ofic.	15	2,5	10	1,4	25	1,9
Inne	4	0,6	3	0,4	7	0,5
<b>R a z e m :</b>	<b>600</b>	<b>100,0</b>	<b>720</b>	<b>100,0</b>	<b>1320</b>	<b>100,0</b>

Z danych zawartych w tabeli 39 wynika, że 28% /360/ oficerów z etapu drugiego ma wykształcenie kwalifikujące do przejścia do etapu trzeciego. Natomiast 37% /493/ oficerów znajdujących się w etapie drugim nie posiada wykształcenia wystarczającego do zaliczenia do tej zbiorowości. Zaistnieje konieczność skierowania pewnej grupy oficerów z tego etapu na przeszkolenie w zakresie WKDOŁ. Oczywiście dotyczyć to będzie oficerów, którzy nie są planowani do odbycia studiów wyższych drugiego stopnia i nie przekroczyli 35 lat życia. Należy jednak wziąć pod uwagę średni wskaźnik 30% oficerów /wynikający z tabeli 29/, posiadających wykształcenie tylko w zakresie szkoły oficerskiej i wiek powyżej 40 lat. Dla tych oficerów /jest ich około 130/ należy przewidzieć wyłącznie przeszkolenie na kursach krótkoterminowych. W tej grupie oficerów będą następować zwolnienia do rezerwy ze względu na przekroczoną granicę wieku w posiadanym stopniu wojskowym. Chodzi tu o wiek powyżej 40 lat i brak kwalifikacji do mianowania na stopień majora.

TABELA 40.

Staż służby oficerów łączności na stanowiskach znajdujących się w drugim etapie rozwoju:

Staż służby /w latach/	G r u p a				R a z e m	
	dowódczo-sztab.		techniczna		liczba	procent
	liczba	procent	liczba	procent		
do 5 lat	432	72,0	586	81,7	1018	79,2
6-7 lat	94	15,7	92	12,5	186	14,1
8-9 lat	30	5,0	18	2,5	48	3,6
10-12 lat	24	4,0	13	1,8	37	2,8
13-15 lat	6	1,0	5	0,7	11	0,1
pow. 15 lat	14	2,3	6	0,8	20	0,2
R a z e m:	600	100,0	720	100,0	1320	100,0

Potwierdza się zauważona wcześniej prawidłowość, że znaczna większość oficerów /80%/ nie pozostaje dłużej na stanowiskach niż 5 lat, natomiast zaledwie 3% pozostaje na stanowiskach 10 i więcej lat.

Chcieliśmy sprawdzić ilu oficerów z etapu drugiego może w tej chwili objąć - ze względu na stawiane tam wymagania - stanowiska w etapie trzecim.

Z danych zawartych w tabelach 38 i 39 widać, że ograniczeniami są tu wykształcenie i wiek. Z tabeli 30 widać, że 36,6% oficerów z wykształceniem w zakresie akademii wojskowych nie przekroczyło 40 lat życia, co daje dla etapu drugiego 135 oficerów posiadających wykształcenie wyższe drugiego stopnia i wiek poniżej 40 lat. Zakładając, że nie wszyscy wykażą się odpowiednimi predyspozycjami, możemy przyjąć, iż 100 oficerów nadaje się do przeniesienia na stanowiska w etapie trzecim.

Przegrupowania obsady stanowisk etapu drugiego będą więc w okresie pięciu lat wyglądać następująco.

Planowany wzrost ilości stanowisk o 50. W wyniku tego wzrostu ich liczba wyniesie 1636, a chcąc zachować obsadzenie tych stanowisk w granicach do 90% stanu etatowego, potrzeba będzie w etapie drugim 1473 oficerów.

Zmiany ilościowe z powodu przejścia z etapu drugiego wyniosą: do etapu trzeciego - 100 oficerów, do rezerwy - 300 oficerów, skierowania do akademii wojskowych - 50 oficerów, do innych korpusów - 25 oficerów, łącznie - 475 oficerów.

W roku 1978 w etapie drugim pozostanie wobec tego 845 oficerów, czyli niedobór wynosić będzie około 600 oficerów.

Tych 600 oficerów należy szukać wśród znajdujących się w pierwszym etapie rozwoju, który jest etapem wstępnym i, jak wynika z modelu, pobyt oficerów w tym etapie powinien trwać 4-12 lat i zamknąć się w granicach wieku 23-35 lat.

W etapie pierwszym jest 2434 stanowisk /1813 w grupie dowódczo-sztabowej i 621 w grupie lotniczej. Na stanowiskach tych pełni służbę 1943 oficerów /w grupie dowódczo-sztabowej 1412 i w grupie technicznej 531/, tak więc procent zaspokojenia potrzeb wynosi dla grupy dowódczo-sztabowej - 77,8%, dla grupy technicznej - 85,5%, a ogólnie - 79,8%.

W tabelach 41, 42 i 43 przedstawię dane dotyczące tej grupy oficerów, która powinna przejść do drugiego etapu rozwoju w celu uzupełnienia występujących tam braków.

TABELA 41.

Wiek oficerów łączności znajdujących się w pierwszym etapie rozwoju:

W i e k /w latach/	G r u p a				R a z e m	
	dowódczo-sztab.		techniczna		liczba	procent
	liczba	procent	liczba	procent		
do 25 lat	254	18,0	38	7,1	292	15,0
26-30 lat	652	46,2	160	30,1	812	41,8
31-35 lat	229	16,2	78	15,0	307	15,8
36-40 lat	87	6,1	79	15,1	166	8,5
41-45 lat	108	8,7	99	18,4	207	10,7
46-50 lat	75	5,3	68	12,8	143	7,4
51-55 lat	7	0,5	7	1,3	14	0,7
pow.55 lat	-	-	2	0,4	2	0,1
R a z e m	1412	100,0	531	100,0	1943	100,0

Z tabeli wynika, iż 27% /532/ oficerów znajdujących się jeszcze w pierwszym etapie rozwoju przekroczyło wiek odpowiadający temu etapowi. Znacznie niekorzystniejsza sytuacja ta przedstawia się w grupie technicznej, gdzie oficerów takich jest 48%. Biorąc pod uwagę, że również oficerowie w wieku 31-35 lat w badanym pięcioleciu przekroczą tę granicę, należy ich także planować do przeniesienia. Ogółem oficerów tych jest 839, część z nich jednak będzie w tym okresie zwolniona z zawodowej służby wojskowej. Znajdą się tacy, którzy ze względu na osobiste predyspozycje pozostaną w pierwszym etapie nieco dłużej. Dla części zaś zabraknie po prostu miejsc w etapie drugim, gdyż - pamiętać musimy, jest tych miejsc 600, a przecież liczyć się trzeba z możliwością przechodzenia do etapu drugiego oficerów młodszych wiekiem. Ważnym elementem będzie posiadanie odpowiedniego wykształcenia.

TABELA 42.

Wykształcenie oficerów łączności znajdujących się w pierwszym etapie rozwoju:

Wykształcenie	Grupa				Razem	
	dowódczo-sztab.		techniczna		liczba	procent
	liczba	procent	liczba	procent		
Akad.wojsk.II <sup>o</sup>	26	1,8	114	21,5	140	7,2
Akad.wojsk.I <sup>o</sup>	15	1,0	68	12,8	83	4,3
Wyższe cyw.II <sup>o</sup>	1	0,1	17	3,3	18	0,9
Wyższe cyw.I <sup>o</sup>	-	-	12	2,3	12	0,6
WKDO	4	0,2	4	0,7	8	0,4
KDO	121	8,6	87	16,3	208	10,7
WSO	361	25,5	33	6,2	394	20,2
Szkoły ofic.	829	59,0	180	33,9	1009	52,0
Kursy ofic.	47	3,3	15	2,8	62	3,2
Inne	8	0,5	1	0,2	9	0,5
<b>Razem :</b>	<b>1412</b>	<b>100,0</b>	<b>531</b>	<b>100,0</b>	<b>1943</b>	<b>100,0</b>

Przedstawiona tabela daje odpowiedzi na postawione poprzednio pytanie. Oficerów, którzy ze względu na posiadane wykszolenie mogą opuścić etap pierwszy, jest 374, co stanowi 19,2% tej zbiorowości. Zostali tu zaliczeni oficerowie posiadający wykszolenie w zakresie wykształcenia drugiego stopnia, WKDO i KDO. Znajdzie się jednak pewien odsetek oficerów, którzy w tym czasie przejdą do rezerwy. Jako pewną bazę możemy przyjąć 300 oficerów odpowiednich do przeniesienia do etapu drugiego. Staż służby tych oficerów na stanowiskach nie powinien stanowić przeszkody, gdyż zmiany dokonywać się będą w ciągu pięciu lat.

TABELA 43.

Staż służby oficerów łączności na stanowiskach znajdujących się w pierwszym etapie rozwoju:

S t a ż /w latach/	G r u p a				R a z e m	
	dowódczo-sztab.		techniczna		liczba	procent
	liczba	procent	liczba	procent		
do 5 lat	1117	79,3	467	88,0	1584	80,9
6-7 lat	197	13,9	45	8,4	242	12,5
8-9 lat	50	3,5	8	1,5	58	2,9
10-12 lat	27	1,9	4	0,8	31	1,6
13-15 lat	9	0,6	2	0,4	11	0,6
pow.15 lat	12	0,8	5	0,9	17	0,9
R a z e m :	1412	100,0	531	100,0	1943	100,0

Nasuwa się tu wniosek, że oficerowie pozostający zbyt długo w pierwszym etapie rozwoju nie przebywają przez cały czas na tych samych stanowiskach. Na ogół można przyjąć, iż w tym przedziale oficer nie pozostaje na jednym stanowisku dłużej niż 7 lat. Daje się zauważyć nieznacznie dłuższe pozostawanie na stanowiskach oficerów grupy dowódczo-sztabowej .

Obliczyłem, że aktualnie mogłoby przejść z etapu pierwszego do drugiego 300 oficerów. Warunkiem przesunięcia pozostałych 300 będzie ukończenie przez nich WKDOŁ. Obecnie na WKDO łącznie szkoli się po 20 oficerów rocznie. Jak wynika z otrzymanych liczb, liczba ta jest niewystarczająca. Przeszkolenie 300 oficerów w ciągu 5 lat wymaga, aby na tym szczeblu szkolono 60 oficerów rocznie. Byłoby to możliwe, gdyby zwiększono ilość turnusów z jednego do dwóch w skali rocznej.

Powstaje pytanie, co stanie się z ukończeniem stanowisk etapu pierwszego po dokonaniu zaplanowanych zmian?

Wzrost stanowisk nie będzie przekraczał 20 w ciągu roku. Spowoduje to wzrost stanowisk na 1978 r. do 2500, a ich obsada w 90% wymagać będzie posiadania 2250 oficerów. W ciągu 5 lat z liczby 1943 oficerów ubytku wyniosą:

przeniesienie do etapu drugiego	-	600
zwolnienia do rezerwy	-	100
skierowanie do akademii wojskowych	-	50
przeniesienie do innych korpusów	-	50

R a z e m : 800

Po odjęciu tej liczby od aktualnego stanu 1943 oficerów w pierwszym etapie pozostanie 1143 oficerów. W ciągu 5 lat potrzebny będzie dopływ około 1100 oficerów do etapu pierwszego. Czy istnieją szanse na wypełnienie tych braków. W pięcioleciu do etapu pierwszego może przybyć:

absolwentów WSOWŁ	-	450
absolwentów WAT studia I <sup>o</sup>	-	270
z innych korpusów	-	50
Razem :		<hr/> 770

W 1978 r. w pierwszym etapie rozwoju nastąpi deficyt sięgający liczby 330 oficerów. Około 130 stanowisk będzie stale obsadzone przez zmieniających się co pół roku podchorążych - absolwentów Szkół Oficerów Rezerwy. Pozostaje 200 stanowisk, których obsadzanie w średnim tempie 40 rocznie jest niezbędne dla przeprowadzenia proponowanych przegrupowań kadrowych. Są one bowiem konieczne, aby po tych pięciu latach można było realizować planowe działania w zakresie rozwoju oficerów łączności.

Stwierdzone nie nadążanie szkolenia oficerów WSOWŁ za potrzebami jest rezultatem znacznego zmniejszenia liczby absolwentów tej uczelni z 210 w latach 1972 i 1973 na średnio 90 w latach następnych.

Uzupełnienie istniejących potrzeb nie jest możliwe w najbliższym pięcioleciu, gdyż wymagałoby większego naboru, którego rezultat może być jednak widoczny dopiero po czterech latach.

Środkiem zaradczym w tej sytuacji może być zwiększenie liczby szkolonych w Szkole Oficerów Rezerwy.

Pełne obsadzenie stanowisk oficerów łączności jest niezbędne również ze względów czysto ekonomicznych. Porównanie wartości sprzętu eksploatowanego przez wojska łączności z kosztem szkolenia jednego oficera łączności wskazuje, że w celu zapewnienia właściwej eksploatacji kosztownego sprzętu bardziej opłacalne jest szkolenie większej liczby specjalistów.

Przykładowo radiostacja krótkofalowa średniej mocy znajdująca się na wyposażeniu wojsk od oddziału wzwyż, a więc występująca dość licznie w swych kolejnych modelach kosztuje z pełnym wyposażeniem: R-118 - używana dotychczas - 1.123.000 zł., R-140 - wprowadzana na miejsce R-118 - 6.218.000 zł., R-137 - najdoskonalsza z wymienionych, wprowadzana do produkcji i mająca w przyszłości zastąpić radiostację R-140 - 8.361.000zł.<sup>1/</sup>

Natomiast koszt wyszkolenia jednego oficera łączności wynosi 311.400 zł. i jest niższy od kosztu szkolenia wielu innych specjalistów, np. lotnika - 432.400 zł., wojsk pancernych - 647.100 zł., samochodowych - 547.200 zł., zmechanizowanych - 346.900 zł.<sup>2/</sup>

Wyjątkowo niesłuszne byłoby więc oszczędzanie na kosztach szkolenia przy jednoczesnym pozbawianiu wojsk specjalistów odpowiedzialnych za sprzęt.

---

1/ Indeks materiałowy WP - sprzęt łączności - Szt.Gen.449/69

2/ Opracowanie Zesp.d/s Koord.Wojsk.Bad.Ekonom.Szt.Gen. - Koszty kształcenia w wyższym szkolnictwie wojskowym w 1971 r. - Warszawa, Szt.Gen. - 1972 r.

Nieco odmienne w porównaniu z wszystkimi pozostałymi stanowiskami jest prognozowanie na stanowiskach typowo dowódczych. Wzięto tu pod uwagę dwa istotne czynniki:

- priorytetową rolę tych stanowisk w strukturze całego wojska,
- trudne warunki służby na stanowiskach dowódczych.

Niezależnie od etapów rozwoju, w których znajdują się poszczególne stanowiska, model przewiduje określone granice wieku zajmowania stanowisk dowódczych.

Granice te wynoszą:

- dla dowódcy pułku - 42 lata,
- dla dowódcy batalionu - 40 lat,
- dla dowódcy kompanii - 32 lata.

Jednocześnie stawiane są wysokie wymagania w zakresie wykształcenia, doświadczenia i cech osobowych. Model zakłada, że dla właściwego wykazania swych możliwości oficer powinien być wyznaczany na stanowisko dowódcy pułku na okres nie krótszy niż 3-4 lata. Powiązanie tego faktu z granicą wieku dla dowódcy pułku daje wykładnię, w jakim wieku należy wyznaczać oficerów na te stanowiska.

Prześledźmy teraz, jak wygląda sytuacja w wojskach łączności na stanowiskach dowódców pułków, kandydatów na ich miejsce - zastępców dowódców pułków, dowódców i zastępców dowódców batalionów oraz dowódców kompanii i plutonów.

Na 13 dowódców pułków łączności w poszczególnych przedziałach wiekowych znajduje się:

- 100 -

41 - 45 lat	-	6
46 - 50 lat	-	6
51 - 55 lat	-	1

Odpowiednie wykształcenie posiada :

wykształcenie wyższe	-	9
WKDO	-	2
KDO	-	2

Natomiast staż służby na zajmowanym stanowisku wynosi dla tych oficerów:

do 5 lat	-	11
6 - 7 lat	-	1
10 - 12 lat	-	1

Z danych tych widać, że większość spośród dowódców pułków przekroczyła założoną granicę wieku 42 lata, czterech z nich nie posiada wykształcenia wyższego, ale aż 11 jest na stanowiskach do lat 5, czyli wyznaczeni zostali stosunkowo niedawno. Wynika z tego, że na stanowiskach dowódców pułków należy dokonać zmian personalnych w zakresie przekraczającym 50% obecnego stanu.

Zobaczmy wobec tego, jak wygląda rozkład tych samych cech dla stanowisk zastępców dowódców pułków.

Na 34 oficerów zajmujących te stanowiska w poszczególnych przedziałach wieku jest:

31 - 35 lat	-	3
36 - 40 lat	-	4
41 - 45 lat	-	14
46 - 50 lat	-	13

Poszczególne rodzaje wykształcenia posiada:

wyższe	-	15
WKDO	-	3
KDO	-	11
WŚO	-	1
Szk.Ofic.	-	4

W grupie tej 25 oficerów posiada staż na stanowisku do lat 5.

Jeśli założyć, że 7 zastępców w wieku poniżej 40 lat ma wykształcenie wyższe, to mogliby oni /z punktu widzenia statystycznego/ zastąpić planowanych do zamiany dowódców pułków. Jednocześnie daje się zauważyć, że około 20 oficerów zajmujących stanowiska zastępców dowódców pułków należałoby zmienić, ponieważ nie odpowiadają oni wymaganiom stawianym na tych stanowiskach.

Zaproponowane zmiany pociągają za sobą konieczność znalezienia około 30 kandydatów na stanowisku zastępców dowódców pułków. Należy ich szukać wśród oficerów zajmujących aktualnie stanowiska dowódców batalionów. Warto się tu zastrzec, iż ten szczeblowy system wysuwania na kolejne wyższe stanowiska dowódcze nie wyklucza możliwości wyznaczania na te stanowiska oficerów pełniących służbę poza pionem dowódczym. Możliwość, a nawet konieczność taka istnieje i będzie realizowana. Mimo to jednak ustawienie personalne w pionie dowódczym musi być takie, aby każdy szczebel niższy stanowił zaplecze dla pełnej obsady stanowisk wyższych, aczkolwiek możliwość ta nie musi być później wykorzystywana.

Na stanowiskach dowódców batalionów jest obecnie 78 oficerów w wieku:

26 - 30 lat	-	1
31 - 35 lat	-	2
36 - 40 lat	-	15
41 - 45 lat	-	26
46 - 50 lat	-	30
51 - 55 lat	-	4
Wykształcenie wyższe posiada	-	8
WKDO	-	8
KDO	-	44
SO	-	18

Zajmujących stanowiska do 5 lat jest 49 oficerów, a do 6-7 lat - 11 oficerów.

Z przytoczonych cech wynika, że nie tylko brak tu większej liczby kandydatów do przeniesienia na wyższe stanowiska, lecz znaczna ich część nie spełnia wymagań koniecznych na obecnie zajmowanych stanowiskach.

Wydaje się, iż lepiej będzie wyglądała sytuacja wśród zastępców dowódców batalionów łączności, których jest 73, w tym w wieku:

26 - 30 lat	-	5
31 - 35 lat	-	14
36 - 40 lat	-	20
41 - 45 lat	-	20
46 - 50 lat	-	14

Wyszkolenie posiada :

wyższe - 20

KDO - 21

pozostali w zakresie szkoły oficerskiej.

W tej grupie jest 59 oficerów z wysługą na stanowisku poniżej 5 lat.

Sytuacja tu - jak widać - jest nieco lepsza niż na poprzednio wymienionych szczeblach, jednak także w tym przypadku należałoby dokonać pewnych zmian. Potrzeba przesunąć na tym szczeblu powiększa jeszcze niedobór na stanowiskach dowódczych.

Jeśli chodzi o najniższe stanowiska dowódcze, można stwierdzić, że dowódcami kompanii jest 5 oficerów z wykształceniem wyższym i 19 absolwentów WSOWŁ, a w wieku do lat 25 jest ich 164. Natomiast wśród dowódców plutonów z wyższym wykształceniem jest 24, a w zakresie WSOWŁ - 354. W wieku do 25 lat jest 255 dowódców plutonów.

Jeśli okaże się zaufanie ludziom młodym i zdolnym, o odpowiednich kwalifikacjach lub pragnącym rozszerzyć zakres swej wiedzy, stanowią oni będą niewątpliwie bazę do obsadzania wyższych stanowisk.

Tylko zdecydowana polityka kadrowa preferująca jakość kadry, przy jednoczesnym pełnym wykorzystaniu możliwości ekonomicznych i organizacyjnych dla zwiększenia jej ilości, może doprowadzić do tego, że dzisiejsze założenia teoretyczne, pokrywać się będą w przyszłości z praktyką.

## Z A K O Ń C Z E N I E

W zakończeniu chciałbym przedstawić wnioski, które wynikają z przeprowadzonych badań i rozważań zawartych w niniejszej pracy.

Racjonalne gospodarowanie środkami materiałowymi oddanymi w ręce wojska przez społeczeństwo jest w socjalistycznej armii sprawą o podstawowym znaczeniu. Aby gospodarka środkami materiałowymi mogła być prowadzona właściwie, muszą na wszystkich szczeblach hierarchii wojskowej zajmować stanowiska ludzie odpowiednio dobrani. Muszą to być ludzie o pełnym zaangażowaniu politycznym, właściwych cechach psychofizycznych i odpowiednim przygotowaniu zawodowym. Przygotowanie i rozmieszczenie tych ludzi to istota prawidłowego gospodarowania potencjałem ludzkim. Gospodarzem tego potencjału jest aparat kadrowy wojska. Jego zadania to wypracowanie przesłanek, przedstawianie dowódcom odpowiednich szczebli propozycji i realizowanie wytycznych tych dowódców w zakresie polityki kadrowej wojska. Zrealizowanie poszczególnych zamierzeń w skali dużych zbiorowości ludzkich, a taką jest niewątpliwie wojsko, wymaga posługiwania się odpowiednimi narzędziami i posiadania wspólnych punktów odniesienia. Takimi narzędziami dla pracy dowódców i aparatu kadrowego, takimi punktami odniesienia dla ich działalności, są modele sylwetki oficera i prognozowania jego drogi rozwojowej.

Zarówno "sylwetka oficera", jak i jego "droga rozwojowa" stanowią wzory teoretyczne w odniesieniu do poszczególnych osobników, dotyczą jednak całej masy pojedynczych osobowości i podlegają pewnym prawidłowościom statystycznym.

Zaprezentowałem w pracy zaledwie kilka metod badania statystycznego problemów kadrowych wojska. Chodziło zarówno o budowanie wzorców /np. "sylwetka" - nie dla jednego oficera, lecz dla całej zbiorowości/, jak i o porównanie wyników badań nad cechami poszczególnych zbiorowości i postulowanymi wzorcami. Porównanie takie daje gotowe odpowiedzi co do kierunku działania kadrowego /na przykład ilu oficerów należy przenieść na inne stanowiska, ilu przeszkolić, ilu skierować na praktyki/. Nie uzyska się tu oczywiście odpowiedzi w odniesieniu do każdego oficera oddzielnie, lecz w zakresie kierunku działania, a wyłowienie odpowiednich jednostek jest działalnością wtórną.

Okazało się również, że idąc drogą pośrednią można statystycznie badać cechy pozornie niemierzalne.

Przykładowo badanie cechy ideowości i zaangażowania politycznego oficerów jako zbiorowości sprowadzone zostało do badania elementów wchodzących w skład tej cechy, mianowicie pochodzenia społecznego i przynależności partyjnej.

Zakres pracy nie pozwalał na rozpatrzenie wszystkich cech występujących w "postulowanej sylwetce". Jednak nawet zbadanie tylko trzech cech doprowadziło do interesujących wniosków i dało dosyć szerokie spojrzenie na badaną zbiorowość.

W trakcie badań zbiorowości oficerów Sztabu Generalnego nasunęły się następujące wnioski.

Oficerowie Sztabu Generalnego pod względem pochodzenia społecznego reprezentują układ stosunków typowych dla całego społeczeństwa. W znacznej większości wywodzą się oni z rodzin robotniczo-chłopskich, a swą obecną pozycję osiągnęli drogą awansu społecznego.

Pod względem zaangażowania politycznego odgrywają oni przodującą rolę w społeczeństwie, czego dowodem jest bardzo duży procent członków partii.

W zakresie kwalifikacji zawodowych Sztab Generalny, zgodnie ze swą rolą, skupia najlepszych specjalistów wojskowych, o czym świadczy o wiele większy procent oficerów z wykształceniem wyższym niż wynosi przeciętna dla całego wojska.

Przy porównywaniu rzeczywistości z założeniami modelu teoretycznego szczególnie duże rozbieżności wystąpiły w zakresie stażu w jednostkach liniowych oraz struktury wieku oficerów Sztabu Generalnego.

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdziłem wiele niezgodności między modelem drogi rozwojowej oficerów łączności a obecną rzeczywistością.

We wszystkich etapach rozwoju zauważyć można znaczne przekroczenia granicy wieku. Można też zaobserwować pewne przemieszanie grup wiekowych, na przykład w trzecim etapie rozwoju znajdują się oficerowie poniżej 25 lat, natomiast w pierwszym etapie - powyżej 50 lat.

W aktualnej strukturze daje się zauważyć niepełne wykorzystanie kwalifikacji oficerów przy zbyt małym powiązaniu wymagań stawianych na danym stanowisku do faktycznie posiadanego wykształcenia. W zbiorze najwyższych stanowisk można znaleźć oficerów posiadających jedynie ukończoną szkołę oficerską. Są również oficerowie z wykształceniem drugiego stopnia, pełniący służbę na stanowiskach najniższych.

Szansą na poprawę sytuacji jest dobra struktura czasu pozostawiania na stanowiskach. Wprawdzie można mieć wątpliwości, czy przyjęcie 5 lat za pierwszy przedział stażu służby na stanowisku nie stanowiłoby zbyt dużego rozszerzenia tego przedziału. Fakt jednak, że znajduje się w nim prawie 75% oficerów świadczy o dość dużej rotacji na stanowiskach, która w przyszłości doprowadzi do znacznie lepszej struktury poszczególnych cech.

Do usunięcia niezgodności stanu faktycznego z postulowanym wzorem oficerów Sztabu Generalnego mogłoby się przyczynić zrealizowanie następujących przedsięwzięć.

Możliwie najszybciej należałoby rozpocząć proces przenoszenia poza Sztab Generalny oficerów z roczników najliczniejszych, dążąc do zmniejszenia grożącego za 10 lat licznego jednoczesnego odpływu do rezerwy. Może to być przenoszenie do innych instytucji wojskowych, do pracy w resortach cywilnych /w miarę posiadanych kwalifikacji/ lub z różnych przyczyn do rezerwy. Należy jednak zwracać uwagę, aby przenoszeni oficerowie nie odchodzili z poczuciem wyrządzonej im krzywdy. Znaczną pomocą będzie w tym względzie obecnie obowiązująca w wojsku korzystna ustawa o zaopatrzeniu emerytalnym.

W stosunku do oficerów aktualnie pełniących służbę w Sztabie Generalnym należy rozszerzyć planowy system kierowania na praktyki liniowe i inne w celu pogłębienia wiadomości teoretycznych i umiejętności praktycznych.

Konieczne jest także zachęcanie i umożliwianie podnoszenia kwalifikacji zawodowych, szczególnie przez kierowanie na zaoczne studia wyższe lub oficerów młodszych wiekiem - na studia stacjonarne.

W celu powiększenia szeregów partyjnych trzeba wzmóc pracę propagandowo-uświadamiającą zwłaszcza wśród nie będących członkami partii - oficerów młodszych.

Należy podwyższyć wymagania w zakresie doboru do Sztabu Generalnego.

Wszyscy przyjmowani oficerowie powinni wykazywać się wyższym wykształceniem i odpowiednim stażem liniowym.

Nie można kierować do Sztabu Generalnego oficerów bezpośrednio po ukończeniu Wojskowej Akademii Technicznej lub wyższych szkół oficerskich.

Oficerowie kandydujący na stanowiska w Sztabie Generalnym nie powinni przekraczać 40 lat życia.

Jednym z ważniejszych kryteriów doboru kandydatów do służby w Sztabie Generalnym powinna być przynależność do PZPR.

Jeżeli chodzi o oficerów łączności, to jak okazało się w trakcie badań, niezbędny jest stały ruch od stanowisk najniższych do najwyższych, aby przezwyciężyć dość znaczną stagnację /pozostawania w jednym etapie, a nie na jednym stanowisku/, którą zaobserwować można na wszystkich szczeblach rozwoju w tym korpusie.

Średnia wieku - 34,8 lat nie jest wysoka i w badanym okresie pięciu lat nie powinna ulec większym zmianom. Okres następujący bezpośrednio po tym pięcioleciu będzie się charakteryzował coraz większymi liczebnie rocznikami odchodzącymi z wojska. Trzeba więc już teraz myśleć o zwiększeniu doboru do szkolnictwa wojsk łączności w celu uzupełnienia mających nastąpić niedoborów.

Realizacja tego postulatu, przy jednoczesnym wyeliminowaniu nieprawidłowości wiekowych w zakresie przebywania w poszczególnych etapach rozwoju, doprowadzi do prawidłowego rozkładu struktury wieku i umożliwi dalsze planowe sterowanie rozwojem oficerów łączności.

W zakresie wyszkolenia w wojskach łączności zarysowuje się podobna prawidłowość, jak w całych siłach zbrojnych. Systematyczny wzrost liczby oficerów z wykształceniem wyższym doprowadzi do stanu, że posiadanie tego wykształcenia będzie zasadą.

Zgodnie z potrzebą realizacji prognoz należy zwiększyć liczbę szkolonych na Wyższym Kursie Doskonalenia Oficerów Łączności, ażeby dać szansę podnoszenia kwalifikacji oficerom, którzy nie podejmą studiów wyższych i nie doprowadzać do sytuacji, jaka istnieje obecnie, że oficerowie w wieku powyżej 45 lat posiadają jedynie wyszkolenie w zakresie szkoły oficerskiej.

Realizacja przedstawionych postulatów dotyczących poprawy struktury wieku i wyszkolenia mieć będzie bezpośredni wpływ na skrócenie zbyt długiego pobytu na jednym stanowisku, szczególnie oficerów z niższych etapów rozwojowych.

Zapewne przeprowadzenie badań kompleksowych nad sylwetką oficera i prognozowaniem drogi rozwojowej dla zbiorowości wojskowych /zarówno typu instytucjonalnego jak Sztab Generalny, czy typu specjalnościowego - oficerowie łączności/ doprowadziłyby do wniosków daleko bardziej idących i precyzyjnych.

Celem pracy było jednak wykazanie, jak wiele możliwości dociekań dają tego typu badania oraz do jak, korzystnych dla naszej obronności wniosków mogą prowadzić.

TABELA 1 - Wynik badania struktury siły zbrojeniowej w latach 1950-1955  
według posiadania stopni wojskowych ..... 22

TABELA 2 - Oficerowie pełniący służbę w Sztabie Generalnym  
według przydziałów do PZK ..... 23

TABELA 3 - Przynależność do PZK oficerów pełniących służbę  
w Sztabie Generalnym w zależności od rodzaju  
działa wojennego /w procentach/ ..... 24

TABELA 4 - Oficerowie pełniący służbę w Sztabie Generalnym  
według posiadanych kwalifikacji ..... 25

TABELA 5 - Wykształcenie oficerów pełniących służbę  
w Sztabie Generalnym w zależności od rodzaju  
działa wojennego /w procentach/ ..... 26

TABELA 6 - Przynależność do PZK oficerów pełniących służbę  
w Sztabie Generalnym w zależności od wy-  
kształcenia /w procentach/ ..... 27

TABELA 7 - Oficerowie pełniący służbę w Sztabie Generalnym  
według stażu w jednostkach liniowych ..... 28

TABELA 8 - Staż służby liniowej oficerów pełniących służbę  
w Sztabie Generalnym w zależności od wy-  
kształcenia /w procentach/ ..... 29

TABELA 9 - Oficerowie pełniący służbę w Sztabie Generalnym  
według struktury siły ..... 30

S P I S T A B E L

		Str.
TABELA 1	- Oficerowie pełniący służbę w Sztabie Generalnym według pochodzenia społecznego .....	32
TABELA 2	- Oficerowie pełniący służbę w Sztabie Generalnym według przynależności do PZPR .....	33
TABELA 3	- Przynależność do PZPR oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym w zależności od pochodzenia społecznego /w procentach/ .....	34
TABELA 4	- Oficerowie pełniący służbę w Sztabie Generalnym według posiadanego wykształcenia .....	36
TABELA 5	- Wykształcenie oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym w zależności od pochodzenia społecznego /w procentach/ .....	38
TABELA 6	- Przynależność do PZPR oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym w zależności od wykształcenia /w procentach/ .....	39
TABELA 7	- Oficerowie pełniący służbę w Sztabie Generalnym według stażu w jednostkach liniowych.....	40
TABELA 8	- Staż służby liniowej oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym w zależności od wykształcenia /w procentach/ .....	41
TABELA 9	- Oficerowie pełniący służbę w Sztabie Generalnym według struktury wieku .....	42

TABELA 10	-	Wykształcenie oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym w zależności od wieku...	44
TABELA 11	-	Pochodzenie społeczne oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym w poszczególnych przedziałach wieku /w procentach/ .....	46
TABELA 12	-	Przynależność do PZPR w zależności od wieku..	47
TABELA 13	-	Staż liniowy oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym w zależności od wieku /w procentach/ .....	48
TABELA 14	-	Średni staż w jednostkach liniowych oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym w zależności od wieku .....	49
TABELA 15	-	Staż służby w Sztabie Generalnym w zależności od wieku /w procentach/ .....	50
TABELA 16	-	Średni staż służby w Sztabie Generalnym w zależności od wieku .....	50
TABELA 17	-	Stan rodzinny oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym w zależności od wieku /w procentach/ .....	51
TABELA 18	-	Średnia liczba dzieci w badanej zbiorowości w zależności od wieku .....	53
TABELA 19	-	Stan rodzinny badanej zbiorowości w zależności od wykształcenia /w procentach/ .....	54

TABELA 20	- Średnia liczba dzieci w badanej zbiorowości w zależności od wykształcenia .....	55
TABELA 21	- Stan rodzinny badanej zbiorowości w zależności od pochodzenia społecznego /w procentach/.....	55
TABELA 22	- Średnia liczba dzieci badanej zbiorowości w zależności od pochodzenia społecznego.....	56
TABELA 23	- Zestawienie cech demograficznych wybranej próby oraz zbioru oficerów pełniących służbę w Sztabie Generalnym /w ujęciu procentowym/..	57
TABELA 24	- Pochodzenie społeczne oficerów i ich żon.....	59
TABELA 25	- Wykształcenie oficerów i ich żon .....	59
TABELA 26	- Wyszkolenie oficerów łączności.....	73
TABELA 27	- Struktura wieku oficerów łączności.....	73
TABELA 28	- Staż służby oficerów łączności na zajmowanym stanowisku .....	74
TABELA 29	- Zależność wykształcenia oficerów łączności od ich wieku /w procentach/ .....	76
TABELA 30	- Staż służby na stanowiskach oficerów łączności z określonym rodzajem wykształcenia /w procentach/77	
TABELA 31	- Staż służby na stanowisku oficerów łączności w zależności od ich wieku /w procentach/.....	78

TABELA 32	-	Wiek oficerów łączności znajdujących się w czwartym etapie rozwoju .....	81
TABELA 33	-	Wyszkolenie oficerów łączności znajdujących się w czwartym etapie rozwoju .....	82
TABELA 34	-	Staż służby oficerów łączności na stanowiskach znajdujących się w czwartym etapie rozwoju .....	83
TABELA 35	-	Wiek oficerów łączności znajdujących się w trzecim etapie rozwoju .....	84
TABELA 36	-	Wyszkolenie oficerów łączności znajdujących się w trzecim etapie rozwoju .....	85
TABELA 37	-	Staż służby oficerów łączności na stanowiskach znajdujących się w trzecim etapie rozwoju .....	87
TABELA 38	-	Wiek oficerów łączności znajdujących się w drugim etapie rozwoju .....	89
TABELA 39	-	Wyszkolenie oficerów łączności znajdujących się w drugim etapie rozwoju .....	90
TABELA 40	-	Staż służby oficerów łączności na stanowiskach znajdujących się w drugim etapie rozwoju .....	91
TABELA 41	-	Wiek oficerów łączności znajdujących się w pierwszym etapie rozwoju .....	93

TABELA 42	-	Wyszkolenie oficerów łączności znajdujących się w pierwszym etapie rozwoju .....	94
TABELA 43	-	Staż służby oficerów łączności na stanowiskach znajdujących się w pierwszym etapie rozwoju .....	95
SCHEMAT Nr 2	-	.....	95
SCHEMAT Nr 3	-	.....	83a
RYSunEK 1	-	.....	75
RYSunEK 2	-	.....	80

SPIS SCHEMATÓW I RYSUNKÓW

SCHEMAT Nr 1	-	Struktura postulowanej sylwetki oficera WP .....	16a
SCHEMAT Nr 2	-	Model przebiegu służby oficerów kierowanych do Sztabu Generalnego .....	30
SCHEMAT Nr 3	-	Model ogólny przebiegu służby oficerów WP .....	63a
RYSUNEK 1	-	Liczba oficerów łączności w poszczególnym wieku .....	75
RYSUNEK 2	-	Stosunek stanowisk etatowych korpusu osobowego oficerów łączności w poszczególnych etapach rozwoju .....	80

B i b l i o g r a f i a

1. ADAMSKI P. - Modele małżeństwa i rodziny a kultura masowa. PWN, Warszawa 1970 r.
2. HOLZER J. - Demografia. PWE, Warszawa 1970 r.
3. Indeks materiałowy WP - sprzęt łączności. Szt.Gen. 449/69.
4. Koszty kształcenia w wyższym szkolnictwie wojskowym w 1971 r. Opracowanie Zesp.d/s Koord. Wojsk.Bad.Ekonom. Szt.Gen. 1972 r.
5. KULCZYCKI R. - Statystyka. WAP, Warszawa 1969 r.
6. MATEJKO A. - Socjologia zakładu pracy. Wiedza Powszechna, Warszawa 1961 r.
7. Podstawowe zasady oraz niektóre metody i techniki prowadzenia prac badawczo-usprawniających w wojsku. MON, Szt.Gen, Warszawa 1971 r.
8. Problemy demograficzne Kielecczyzny. Biblioteka Wiadomości Statystycznych. T-4 - GUS, Warszawa 1969 r.
9. Problemy demograficzne Polski Ludowej. Biblioteka Wiadomości Statystycznych. T-4, GUS, Warszawa 1967 r.
10. Problemy demograficzne ziem zachodnich i północnych PRL. Biblioteka Wiadomości Statystycznych. T-VI, GUS, Warszawa 1969 r.
11. PRZECŁAWSKI K. - Miasto i człowiek. Wiedza Powszechna, Warszawa 1966 r.

12. ROSSET E. - Ludzie starzy. Studium demograficzne. PWE, Warszawa 1967 r.
13. ROSSET E. - Oblicze demograficzne Polski Ludowej. PWE, Warszawa 1965 r.
14. SARAPATA A. - Socjologia zawodów. Książka i Wiedza, Warszawa 1965 r.
15. SARAPATA A. - Studia nad uwarstwieniem i ruchliwością społeczną w Polsce. Książka i Wiedza, Warszawa 1965 r.
16. SOKOŁOWSKA M. - Kobieta pracująca. Wiedza Powszechna, Warszawa 1963 r.
17. STRZEMIŃSKA H. - Praca zawodowa kobiet a ich budżet czasu. PWE, Warszawa 1970 r.
18. ŚWIĘCICKI M. - Jak studiować, jak pisać pracę magisterską?
19. SZCZEPAŃSKI J. - Wstęp do socjologii systematycznej. PWN, Warszawa 1965 r.
20. WIATR J. - Armia i społeczeństwo. MON, Warszawa 1960 r.
21. WIATR J. - Socjologia wojska. MON, Warszawa 1964 r.
22. Wielka Encyklopedia Powszechna. PWN, Warszawa
23. Wstęp do demografii. PWE, Warszawa 1967 r.
24. ZABOROWSKI Z. - O rodzinie - rodzina jako grupa społeczno-wychowawcza. Nasza Księgarnia, Warszawa 1969r.

25. ZABOROWSKI Z. - Podstawy wychowania zespołowego. PWN, Warszawa 1967 r.
26. Zasady i tryb działania kadrowego w siłach zbrojnych PRL. Dep. Kadr MON 1973 r.
27. Zarządzenie Ministra Obrony Narodowej nr 45/MON z dnia 9.09.1970r. w sprawie przebiegu służby wojskowej żołnierzy zawodowych.

Wydrukowano w 3 egz. -

Egz.nr 1-2 - WAP

Egz.nr 3 - a/a

Wykonał - kpt. Majewski

Druk - EL Nr 06222

Dnia - 2.12.74

119 -

25. ZARZĄDZENIE MINISTRA OBRONY NARODOWEJ NR 45/MON z dnia 9.09.1970r.

26. Zasady i tryb działania kadrowego w służbach podporządkowanych.

Kadr MON 1973 r.

27. Zarządzenie Ministra Obrony Narodowej nr 45/MON z dnia 9.09.1970r.

w sprawie przedsięwzięcia służby wojskowej żołnierzy kawaleryjskich.

■3459/75