



Grey Scale #13



DANES-PICTA.COM

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



Włodzimierz Chojnacki

Socjologiczna analiza profesjonalizacji wybranych armii NATO i Wojska Polskiego

60307

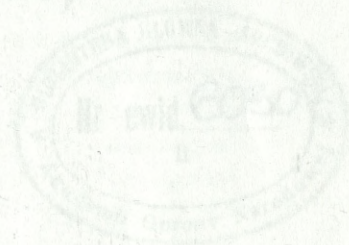
AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Włodzimierz

Chojnacki

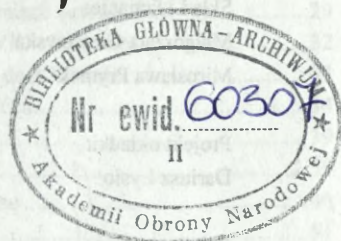


**Socjologiczna  
analiza  
profesjonalizacji  
wybranych  
armii NATO  
i Wojska Polskiego**

Warszawa 2006

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Włodzimirz  
Chojnacki



**Socjologiczna  
analiza  
profesjonalizacji  
wybranych  
armii NATO  
i Wojska Polskiego**

Warszawa 2005

Recenzenci: prof. dr hab. Jan Wojnarowski  
dr hab. Jan Maciejewski

Skład i łamanie:

Małgorzata Gawłowska

Mirosława Prymek

Projekt okładki:

Dariusz Łysio

Korekta:

Jolanta Puchalska

Małgorzata Sęktas

**ISBN 83-89423-38-3**

Sygn. AON 5751/05

Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy  
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681-40-55, tel./faks 681-37-52  
Zam. nr 1229/2005

# SPIS TREŚCI

WSTĘP .....	9
<b>1. TEORETYCZNO-METODOLOGICZNE PODSTAWY BADAŃ PROFESJONALIZACJI ARMII .....</b>	<b>16</b>
1.1. Analiza historyczno-porównawcza rozwoju armii .....	16
1.1.1. Starożytna strategia wojenna .....	16
1.1.2. Grecka i rzymska sztuka walki zbrojnej ważnym źródłem badań nad profesjonalizacją armii .....	18
1.1.3. Polskie doświadczenia w organizacji wojska .....	24
1.1.4. Instytucjonalizacja, organizacja i centralizacja w armiach europejskich .....	29
1.1.5. Początki profesjonalizacji w armiach masowych XVIII i XIX wieku .....	32
1.1.6. Znaczenie specjalizacji i edukacji w wojsku od XV do XX wieku .....	33
1.1.7. Wiedza a profesjonalizacja armii od XVI do XX wieku .....	34
1.2. Definiowanie pojęć związanych z profesjonalizmem .....	39
1.2.1. Pojęcia, definicje i klasyfikacje zawodów .....	39
1.2.2. Istota i kryteria profesjonalizmu – analizy definicyjne .....	46
1.3. Profesjologia a profesjonalizm – podstawowe wymiary .....	51
1.3.1. Kwalifikacje zawodowe i kompetencje wyznacznikami profesjonalizmu .....	52
1.3.2. Kompetencje a profesjonalizm – zarys rozwoju profesjonalnego oficera .....	58
1.3.3. Profesjonalizacja korpusu oficerskiego .....	61
1.3.4. Standardy kwalifikacji zawodowych i charakterystyki osobowo-zawodowe stymulatorami rozwoju profesjonalizacji w wojsku .....	67
1.3.5. Struktura standardu kwalifikacji zawodowych .....	68
1.3.6. Możliwości zastosowania standardów kwalifikacji zawodowych w procesie profesjonalizacji kadry zawodowej .....	72
1.3.7. Charakterystyka kwalifikacji zawodowych .....	77
1.4. Metodologiczne problemy analizy profesjonalizacji armii .....	80
1.4.1. Przedmiot i cele badań .....	80
1.4.2. Elementy struktury profesjonalizacji .....	82
1.4.3. Opis przyjętej procedury i problemów badawczych .....	84
1.4.4. Charakterystyka zastosowanych metod, technik i narzędzi badawczych .....	87
1.4.4.1. Metody pozyskiwania danych .....	91
1.4.4.2. Metody przetwarzania i zastosowania danych .....	92
1.4.4.3. Charakterystyka obszaru badań .....	93
<b>2. STAN BADAŃ NAD PROFESJONALIZACJĄ ARMII .....</b>	<b>97</b>
2.1. Geneza badań profesji wojskowej przed pierwszą wojną światową .....	97
2.2. Profesjonalne przygotowanie żołnierzy zawodowych w Wojsku Polskim po drugiej wojnie światowej .....	99
2.3. Wpływ drugiej wojny światowej i zimnej wojny na rozwój badań nad profesjonalizacją armii w wybranych państwach europejskich i USA .....	104
2.4. Prawidłowości rozwoju organizacji a profesjonalizm .....	109
2.5. Współczesny wymiar profesjonalizmu według D.H. Maistera i C. Sikorskiego .....	115
2.6. Zarys genezy badań nad społecznym podłożem profesji wojskowej .....	117

2.7. Wybrane koncepcje profesjonalizmu wojskowego .....	119
2.7.1. Zmiany instytucjonalne i deinstytucjonalne a profesjonalizacja i deprofesjonalizacja armii .....	121
2.7.2. Profesjonalizm wojskowy w koncepcji Morrisa Janovitza .....	129
2.7.3. Pięć podstawowych typów profesji Thomasa Brante .....	130
2.8. Zasadnicze obszary koncepcyjne rozwoju profesjonalizmu wojskowego .....	133
2.9. Profesjonalne typy jako strategie badań socjologicznych a społeczny kontekst profesji wojskowej .....	139
2.10. Podstawowe strategie badań profesjonalizmu wojskowego .....	142
2.11. Typy profesjonalne a interesy i lojalność profesjonalistów .....	144
2.12. Orientacje profesjonalne kadry zawodowej. Zmiany zachodzące w relacjach instytucja – zawód .....	147
2.13. Wojsko przykładem tożsamości zawodu i organizacji .....	157
<b>3. TRANSFORMACJA WOJSKA OD ARMII Z POBORU DO ARMII PROFESJONALNEJ .....</b>	<b>162</b>
3.1. Analiza socjologiczna działania jednostek i grup zawodowych .....	162
3.2. Cechy charakterystyczne zmian w profesjonalizmie kadry zawodowej .....	164
3.3. Podstawowe uwarunkowania zmian w wojsku .....	166
3.4. Charakterystyczne uwarunkowania dysfunkcyjności zmian w wojsku .....	167
3.5. Zmiany w koncepcjach wojennych a profesjonalizm kadry wybranych armii państw NATO .....	171
3.6. Strategiczne wyzwania dla profesji wojskowej w kontekście międzynarodowym .....	177
3.7. Instytucjonalizacja procesu bezpieczeństwa wyzwaniem dla profesjonalizacji armii .....	180
3.8. Profesjonalizm wojskowy a cywilna i demokratyczna kontrola nad siłami zbrojnymi .....	183
<b>4. MODELE PROFESJONALIZACJI WYBRANYCH ARMII NATO .....</b>	<b>189</b>
4.1. Zarys modelu profesjonalizacji armii .....	189
4.1.1. Podstawowe elementy współczesnego profesjonalizmu wojskowego. Podejście interdyscyplinarne .....	189
4.2. Elementy struktury modelu profesjonalizmu wojskowego Sama C. Sarkesiana .....	195
4.3. Charakterystyka profesjonalizacji wybranych armii NATO .....	200
4.3.1. Profesjonalizacja sił zbrojnych Belgii i Portugalii .....	201
4.3.2. Założenia i ekonomiczne problemy profesjonalizacji armii Republiki Czech .....	202
4.3.3. Podstawowe uwarunkowania profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP .....	205
4.3.3.1. Wady i zalety armii zawodowej .....	205
4.3.3.2. Służba wojskowa pełniona nadterminowo .....	208
4.3.3.3. Służba kontraktowa a korpus szeregowych zawodowych .....	212
4.3.3.4. Służba kontraktowa podoficerów zawodowych .....	213
4.3.3.5. Zawody cywilnych specjalistów wojska .....	213
4.3.3.6. Problemy organizacyjne wynikające z przebudowy struktury stanowisk .....	214
4.3.3.7. Program modernizacji Sił Zbrojnych RP „Armia 2001–2006” .....	216
4.3.3.8. Możliwości zwiększenia poziomu uzawodowienia armii .....	218
4.3.3.9. Przyszłość armii profesjonalnej w Polsce .....	220
4.4. Profesjonalizacja sił zbrojnych Niemiec .....	224
4.5. Profesjonalizacja sił zbrojnych Francji .....	232

<b>5. PROFESJONALIZACJA ISTOTĄ KULTURY ORGANIZACYJNEJ WOJSKA .....</b>	<b>237</b>
5.1. Pojęcie, cechy i typy kultur organizacyjnych .....	237
5.2. Profesjonalizacja jako kultura organizacyjna w świetle wyników badań .....	250
5.3. Znaczenie wartości i zasad moralnych w profesjonalizacji kadry .....	257
5.4. Ceremoniał wojskowy istotnym wyznacznikiem profesjonalizacji wojska .....	258
5.5. Wiedza podstawowym wyznacznikiem profesjonalizacji kadry .....	260
5.6. Zmiany w strukturze społecznej wojska a profesjonalizacja armii .....	263
5.7. Poliprofesjonalizacja – nowy wyznacznik struktury zawodowej wojska .....	268
5.8. Zmiana paradygmatu profesjonalizacji – od profesjonalizacji narodowej do międzynarodowej .....	273
5.9. Instytucjonalizacja bezpieczeństwa a profesjonalizacja .....	278
<b>6. STAN WYBRANYCH OBSZARÓW PROFESJONALIZACJI ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH .....</b>	<b>283</b>
6.1. Poziom motywacji a profesjonalne przygotowanie kadry .....	283
6.2. Obiektywne i subiektywne oceny profesjonalnego przygotowania kadry .....	288
6.3. Ocena umiejętności sprawnego dowodzenia .....	289
6.4. Opinie badanych o profesji wojskowej .....	290
6.5. Relacje między profesją wojskową a cywilną – dynamika zmian .....	292
6.5.1. Kontekst społeczny profesji wojskowej .....	292
6.6. Opinie badanych o pozycji zawodu wojskowego wśród innych zawodów .....	297
6.6.1. Recepcja prestiżu profesji oficera .....	299
6.7. Profil osobowo-zawodowy badanych żołnierzy zawodowych .....	301
6.8. Posiadane kwalifikacje zawodowe badanych w obszarze profesji wojskowej .....	305
6.9. Ocena przygotowania specjalistycznego żołnierzy zawodowych .....	308
6.10. Samoocena cech posiadanych przez oficerów .....	310
6.11. Samoocena cech posiadanych przez chorążych .....	311
6.12. Samoocena cech posiadanych przez podoficerów zawodowych .....	313
6.13. Profesjonalizacja kompetencji żołnierzy zawodowych .....	314
6.14. Ocena procesu szkolenia przez żołnierzy zawodowych .....	318
6.15. Analiza ról pełnionych przez żołnierzy zawodowych według typologii Henry'ego Mintzberga .....	319
6.16. Czynniki mające decydujący wpływ na profesjonalizm wojskowy .....	322
6.17. Źródła zadowolenia z pełnionej służby wojskowej .....	325
<b>7. ZARYS MODELU ZARZĄDZANIA PROFESJONALNYMI KARIERAMI WOJSKOWYMI .....</b>	<b>332</b>
7.1. Próba krytycznego spojrzenia na zmiany w profesjonalnym przygotowaniu kadry zawodowej .....	333
7.2. Zasadność powołania zespołu do prowadzenia badań nad projektowaniem, przebiegiem i efektywnością zarządzania karierami w wojsku .....	337
7.3. Wymagania, jakie powinien spełniać system zarządzania karierami .....	340
7.4. Podstawowe grupy wiedzy i umiejętności .....	341
7.5. Procedura projektowania ścieżki rozwoju kariery w wojsku .....	343
7.6. Organizacja badań nad doskonaleniem obecnego modelu zarządzania karierami w wojsku .....	344
7.7. Analiza systemu zarządzania karierami oficerów .....	347

7.7.1. Służba początkowa sześcioletnia .....	349
7.7.2. Wybór ścieżki kariery po sześciu latach służby .....	349
<b>Wnioski z badań .....</b>	<b>351</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>359</b>

*O sprawach strategicznych, sprawach obrony, wojska, wojny nasze społeczeństwo nie nauczyło się jeszcze myśleć a nawet słuchać.*

J. Piłsudski

## Wstęp

Koniec okresu zimnej wojny, rozpad podziału świata na dwa antagonistyczne bloki militarne oraz pięcioletnie aktywne polskie członkostwo w NATO ugruntowują przekonanie, iż Polska jest ważnym partnerem i sojusznikiem w Europie, którego głos coraz więcej znaczy w wymiarze globalnym, poprzez dobre stosunki nie tylko z państwami Unii Europejskiej, ale również ze Stanami Zjednoczonymi. Dużą część swojego kapitału polityczno-militarnego uzyskała Polska dzięki zaangażowaniu militarnemu w wojnę w Kosowie, jako członek sojuszu<sup>1</sup> oraz pełniąc bardzo odpowiedzialne misje pokojowe w Libanie, Afganistanie, Kuwejcie. Szczególnie udział Sił Zbrojnych RP po 11 września 2001 roku w misji stabilizacyjnej w Iraku udowodnił, że siły zbrojne potrafią coraz lepiej dostosować się do wymogów wynikających z członkostwa w NATO, stając się ważnym i godnym zaufania w trudnych sytuacjach sojusznikiem USA i innych armii NATO. Aby utrzymać, i rozwijać pozytywne tendencje Ministerstwo Obrony Narodowej dokonuje niezbędnych zmian o charakterze organizacyjno-modernizacyjnym w siłach zbrojnych<sup>2</sup>. Znalazły one swoje odzwierciedlenie w planach reorganizacji sektora obronnego, które przedstawił w 2005 roku minister obrony narodowej, podkreślając znaczenie profesjonalizacji jednostek bojowych wysokiej gotowości<sup>3</sup>. Jednocześnie wskazał, iż ciągłość poboru pełni istotną rolę w polityce bezpieczeństwa Polski ze względu na położenie państwa „na skraju bloku NATO”<sup>4</sup>. Aby lepiej zrozumieć złożoność profesjonalizacji istnieje potrzeba, oprócz wyjaśnienia samego pojęcia i koncepcji profesjonalizmu, redefiniowania oraz podjęcia próby opracowania jego wojskowego wymiaru zgodnego z potrzebami bezpieczeństwa państwa i sojuszu NATO oraz racjonalnymi wymogami sprawowania cywilnej kontroli nad siłami zbrojnymi. Obecnie poza skromną liczbą opracowań o charakterze przyczynkarskim brakuje pogłębionej analizy transformacji wojska w odniesieniu do profesjonalizacji armii. Książka stanowi próbę jego szerszego przedstawienia nie tylko poprzez wąski pryzmat kształtowania się zawodu wojskowego i wzrost poziomu uzawodowienia armii, ale głównie poprzez tworzenie podstaw teoretycznych i empirycznych procesu profesjonalizacji armii w wybranych armiach NATO, ze szczególnym uwzględnieniem Sił Zbrojnych RP.

Doświadczenia wielu państw europejskich wyraźnie wskazują, że przejście od armii z poboru do armii ochotniczej nie polepszyło diametralnie sytuacji w obszarze profesjonalizacji. Zasadniczymi problemami w tym zakresie są przede wszystkim specyfika funkcji,

<sup>1</sup> R.C. Hendrickson, *NATO expansion to the east: NATO's Visegard Allies; the first test in Kosovo*, „Journal of Slavic Military Studies”, June 2000, vol 13, no 2, p. 25.

<sup>2</sup> *Program modernizacji i restrukturyzacji Sił Zbrojnych RP na lata 2003–2006*.

<sup>3</sup> J. Szmajdziński, *Komandosi zawodowi*, *interia.pl/news/inf* 21 lipca 2005 r.

<sup>4</sup> J. Szmajdziński, *New Army Model*, *Polish News Biulletin*, 19.11.2001, [w:] O. Osica, M. Zaborowski, *Nowy członek „starego” Sojuszu. Polska jako nowy aktor w euroatlantyckiej polityce bezpieczeństwa*, Wyd. Centrum Stosunków Międzynarodowych, Warszawa 2002, s. 77.

struktura i zadania wojska oraz wynikające z niej traktowanie zawodu wojskowego jako odrębnego od profesji cywilnych. Dlatego też w wielu państwach podejmowane są działania modernizacyjne i edukacyjne ukierunkowane nie tylko na wyposażanie swoich armii w nowoczesny sprzęt i uzbrojenie, ale także na systematyczne podwyższanie poziomu kwalifikacji zawodowych, w tym również nabywanie i podnoszenie specjalistycznych kwalifikacji zawodowych i kompetencji. Problemy wynikające z potrzeby dokonywania zmian ze względu na oddziaływanie czynników zewnętrznych i wewnętrznych na wojsko pojawiają się z całą ostrością w społeczeństwach państw demokratycznych. Zmiany te mają głównie charakter strukturalno-organizacyjny, naukowo-techniczny, społeczno-polityczny, ekonomiczny i kulturowy<sup>5</sup>. Wynikają one głównie ze wzrastających potrzeb ukierunkowanych na zapewnienia bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego poprzez coraz szerszy udział w misjach organizowanych przez sojusz NATO, ONZ, a w niedalekiej przyszłości przez Unię Europejską<sup>6</sup>. Zdaniem ekspertów amerykańskich wymaga to od wojska coraz lepszego przygotowania żołnierzy zawodowych oraz zatrudniania profesjonalistów wojskowych<sup>7</sup>.

Dlatego też nie tylko starsze pokolenia, ale szczególnie każde nowe pokolenie ludzi musi zidentyfikować i określić swój własny stosunek do problemów występujących w relacjach cywilno-wojskowych. Takie podejście jest zbieżne z poglądem Jamesa S. Colemana, który twierdzi, że nowoczesne społeczeństwa aby mieć charakter konstruktywistyczny to powinny skierować swoją uwagę ku planowaniu struktur przez zespoły projektowe złożone głównie z profesjonalistów<sup>8</sup>, a to wymaga od ludzi umiejętności uczenia się<sup>9</sup>. Obecnie coraz częściej spotykamy się z działaniami rekonstrukcyjnymi w sferze struktur organizacyjnych, zadań i strategii ukierunkowanymi na szybkie przeprojektowanie organizacji dla osiągnięcia zamierzonego celu strategicznego. Przykładem takich organizacji są siły zbrojne, które funkcjonują w większości państw NATO. Wprowadzają one zmiany w wymiarze: strategicznym, strukturalno-organizacyjnym, modernizacyjnym, formalno-prawnym i społecznym.

Dokonywane zmiany tworzą sprzyjające warunki do rozszerzania badań nad wojskiem, w tym także nad profesjonalizmem wojskowym, które zapoczątkowane zostały przez Charlesa Moscos, Samuela P. Huntingtona, Martina van Crevelda, Giuseppe Caforio, Jacquesa van Doorna czy Morrisa Janovitz. Analiza ich dorobku naukowego, sprzyja budowaniu nowych teorii i prowadzeniu badań empirycznych. Powinna także stanowić solidną podstawę zwiększania skuteczności procesów decyzyjnych i podejmowaniu działań w sferze strategii obronnej państwa średniej wielkości położonego blisko obszaru zderzenia cywilizacji zachodniej z cywilizacją prawosławną i islamską<sup>10</sup>. Może także stać się punk-

<sup>5</sup> A. Giddens, *Socjologia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 64–83.

<sup>6</sup> Pierwsze porozumienie o współpracy w dziedzinie planowania wojskowego i obrony podpisali 10 czerwca 2004 roku ministrowie obrony Francji i Wielkiej Brytanii. Uroczystość odbyła się na pokładzie lotniskowca „Charles de Gaulle” w porcie Portsmouth.

<sup>7</sup> J. Burk, M. Janovitz, *And the Origins of Sociological Research on Armed Forces and Society*, [w:] G. Caforio, *The Military of the Sociology*, London 1998, p. 87.

<sup>8</sup> J.S. Coleman, *Racjonalna rekonstrukcja społeczna*, „Studia Socjologiczne” nr 1 z 1993, s. 10–17.

<sup>9</sup> A. Toffler, *Szok przyszłości*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 406.

<sup>10</sup> S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji*, Wyd. MUZA, Warszawa 1997, oraz F. Koneczny, *O cywilizację łacińską*, Gliwice 1999, *Cywilizacja bizantyjska*, Londyn 1993, *Prawa dziejowe*, Londyn 1993.

tem wyjścia i „katalizatorem” przyspieszającym oraz wymuszającym zwiększenie wysiłków do jeszcze głębszych i bardziej szczegółowych dociekań badawczych tak o charakterze empirycznym, jak i teoretycznym.

Treści książki przemieszczają się głównie w obszarze socjologii i jej subdyscypliny socjologii wojska. Wykorzystano w niej podejścia analityczno-teoretyczne oraz empiryczne, a także a priori określony obszar badań. Na tle dokonujących się zmian w wybranych armiach NATO starano się przedstawić w sposób wielowymiarowy zmiany w profesjonalizacji armii w czterech kluczowych wymiarach: historyczno-porównawczym, instytucjonalno-organizacyjnym<sup>11</sup>, ewolucyjno-funkcjonalnym oraz praktycznym.

W swojej dotychczasowej działalności naukowo-badawczej i publicystycznej podejmowałem wielokrotnie próby naukowego opisu, poznania i wyjaśnienia procesu transformacji instytucjonalno-organizacyjnej wojska. Jednak im bardziej starałem się wnikać w socjologiczne problemy współczesnych armii, tym bardziej odczuwałem potrzebę zastoso-owania koncepcji instytucjonalno-organizacyjnej dla lepszego zrozumienia problematyki związanej z profesjonalizacją wojska. Interesowały mnie głównie siły zbrojne jako instytucja, organizacja i system społeczny o określonej strukturze hierarchicznej, układzie ról, uwarunkowany potrzebami społecznymi, wymogami organizacyjnymi, nowoczesną technologią, normami prawnymi i moralnymi oraz systemie wartości społecznych<sup>12</sup>. Samo pojęcie instytucja odnosi się nie tylko do swoistej „infrastruktury” armii (wyposażenia technicznego), ale przede wszystkim do żołnierzy zawodowych, ich kwalifikacji zawodowych i kompetencji oraz kultury organizacyjnej jednostek wojskowych, które współkształtują funkcjonowanie każdej jednostki ludzkiej. Dlatego też zmiany w obszarze profesjonalizmu poddano analizie instytucjonalnej, która zaliczana jest do teorii średniego zasięgu. Analiza ta pozwala bowiem na ujmowanie zmian od strony procesu o charakterze bardziej ewolucyjnym niż rewolucyjnym, w którym dokonuje się konfrontacja faktów i wydarzeń historycznych, dorobku teorii i zasad normatywnych, a z drugiej od realnych opinii i ocen ludzi<sup>13</sup>. Zauważyć należy również, że profesjonalizm w wymiarze jednostkowym można rozpatrywać w ujęciu fenomenologicznym oraz poznawczym. Perspektywa fenomenologiczna rozwinięta przez Edmunda Husserla umożliwia rozpatrywanie profesjonalizmu od strony rzeczywistych faktów i ocen jednostki w odniesieniu do siebie w postaci opinii i samooceny, a tym samym wydobycie profesjonalizacji z obszaru wiedzy potocznej i doprowadzenie do poziomu wiedzy naukowej. Na istotny wątek związany z profesjonalizacją, głównie podziałem pracy, zwraca uwagę Emil'e Durkheim stwierdzając, że jeśli podział pracy ma pełnić funkcję integrującą w społeczeństwie, to musi mieć charakter moralny, albowiem jego zdaniem, potrzeby porządku, struktury, solidarności społecznej uważa się na ogół za moralne<sup>14</sup>. Analiza różnorodnych podejść poznawczych o charakterze analityczno-syntetycznym w dużym stopniu umożliwia krytyczne spojrzenie na istotę profesjonali-

<sup>11</sup> J. Sztumski, *Metodologiczne problemy systemowej analizy społeczeństwa*, Katowice 1987, s. 8–13 oraz J. Sztumski, *Socjologia pracy*, Katowice 1999, s. 93.

<sup>12</sup> W. Chojnacki, *Socjologiczne aspekty tendencji, instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska*, Wyd. AON, Warszawa 2003 oraz W. Chojnacki (red.), *Transformacja instytucjonalno-organizacyjna wojska na progu XXI wieku*, Wyd. AON, Warszawa 2004.

<sup>13</sup> W. Morawski, *Zmiana instytucjonalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 11.

<sup>14</sup> E. Durkheim, *O podziale pracy społecznej*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 83.

zmu od strony jego homogeniczności i heterogeniczności<sup>15</sup>. Zasadne zatem było przedstawienie również zróżnicowanych stanowisk badaczy co do zaufania w stosunku do profesji wojskowej i profesjonalizacji żołnierzy zawodowych<sup>16</sup>.

Natomiast na poziomie organizacji, profesjonalizację poddano analizie synchronicznej i diachronicznej. W ujęciu synchronicznym za obszar badań przyjęto kształtowanie się profesjonalizacji w ramach instytucji i organizacji wojskowej<sup>17</sup>. Perspektywa diachroniczna umożliwiła skoncentrowanie się na opisie i wyjaśnieniu genezy oraz rozwoju profesjonalizacji. Zarówno podejście synchroniczne, jak i diachroniczne przedstawione zostały w nawiązaniu do koncepcji teoretycznych i badań naukowych związanych z profesjonalizmem.

Głównym celem książki jest analiza, usystematyzowanie i próba wzbogacenia teorii profesjonalizacji wojska o nowe koncepcje, a także przedstawienie jej stanu w wybranych armiach NATO, zarysu zarządzania profesjonalnymi karierami oraz nowego paradygmatu profesjonalizacji. Tak sformułowany cel książki określał teoretyczno-praktyczną oraz społeczną jej użyteczność, szczególnie dla Sił Zbrojnych RP. Mam nadzieję, że książka znajdzie swoje miejsce w dorobku nauk humanistycznych i nauk wojskowych i wniesie znaczący wkład w rozwój wiedzy o profesjonalizacji, a także posłuży innym badaczom jako źródło wiedzy naukowej i inspiracja do podejmowania dalszych badań naukowych zarysowanych w problemach badawczych. Poza tym mam nadzieję, że przyczyni się do lepszego zrozumienia instytucjonalno-organizacyjnego charakteru wojska, poprawy skuteczności jego funkcjonowania, a także umożliwi wzbogacenie działalności uczelni i instytutów naukowych zajmujących się problemami bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego o przedstawione w książce problemy związane z profesjonalizacją sił zbrojnych.

Eksponując przedstawione podejście do profesjonalizacji armii, starano się jedynie, aby odzwierciedlało ono stan i ukierunkowywało dalsze badania na poszukiwaniu i wyjaśnianiu złożoności wpływu profesjonalizacji szczególnie na relacje: profesjonalizm a siły zbrojne, armia a społeczeństwo oraz profesjonalizm wojskowy a wymogi stawiane przez demokratyczne państwo prawa. Skromny i rozproszony, nie tylko w Polsce, dorobek teoretyczny i badawczy o charakterze interdyscyplinarnym w przedmiotowych kwestiach wpłynął na podjęcie w książce prób wyjaśnienia uwarunkowań profesjonalizmu w postaci analizy instytucjonalno-organizacyjnej wojska w makroskali oraz neoinstytucjonalnej w mikroskali. Takie podejście umożliwiło lepsze zrozumienie podstawowych uwarunkowań związanych z kształtowaniem się profesjonalizmu wojskowego. Bliskie jest ono stwierdzeniu Edwarda Mokrzyckiego, iż „dobre badania charakteryzują się tym, że raczej próbują tworzyć nowy wzór postępowania badawczego niż korzystać z wzorów powielanych przez metodologię”<sup>18</sup> oraz Józefa Kozielskiego, iż „z reguły największe sukcesy naukowe odnoszą nie ci, którzy rygorystycznie przestrzegają zasad metodologicznych, ale ci, którzy potrafią je samodzielnie przystosować do rozwiązywanych problemów i mają dość odwagi, aby świadomie

---

<sup>15</sup> I. Wallerstein, *Koniec świata jaki znamy*, Wyd. Scholar, Warszawa 2004, s. 195.

<sup>16</sup> A. Gniazdowski, *Fenomenologia jako krytyka politycznego doświadczenia*, „Fenomenologia”, 2003, nr 1 s. 136.

<sup>17</sup> W. Chojnacki (red.), *Kadra zawodowa Wojska Polskiego w procesie zmian instytucjonalno-organizacyjnych i społecznych*, Wyd. AON, Warszawa 2005, s. 7.

<sup>18</sup> E. Mokrzycki, *Filozofia nauki a filozofia*, Warszawa 1980, s. 268.

odrzuć powszechnie przyjęte metody badawcze, które w praktyce okazały się niedostatecznie skuteczne”<sup>19</sup>.

Obecnie oczekiwania wielu teoretyków i praktyków skoncentrowane są coraz bardziej na realizacji głównej idei pozytywizmu sformułowanej przez Augusta Comte'a, trzymania się faktów i tworzenia syntez oraz dążenia do zapewnienia waloru użyteczności wiedzy naukowej<sup>20</sup>. Przejawiają się one w podejmowaniu ważnych problemów społecznych, projektowaniu modeli naukowych oraz próbach ich rozwiązywania. Nie jest zatem sprawą obojętną jaką dysponujemy wiedzą, gdy podejmujemy określone decyzje i działania o charakterze krótko czy długofalowym. Wymaga to poprawności semantycznej, teoretycznej, logicznej i prakseologicznej. Obserwuje się bowiem, że zmiany zachodzą w zróżnicowanych zakresach i płaszczyznach. Mam tu na uwadze zmiany o charakterze endogennym (wewnętrznym) wynikające z transformacji ustrojowej państwa i jego sił zbrojnych, jak i zmiany egzogenne (zewnętrzne), które spowodowane są silnym oddziaływaniem długookresowych czynników międzynarodowych. W rezultacie ekonomiczna i polityczno-militarna ewolucja państw członków NATO stymuluje potrzebę prowadzenia analiz historyczno-porównawczych rozwoju sił zbrojnych. Jednak jak słusznie konstatuje E. Wnuk-Lipiński ogólny model zmiany jest zawsze modyfikowany przez uwarunkowania lokalne<sup>21</sup>. Dlatego też zgromadzona w niewielu opracowaniach wiedza o profesjonalizacji wojskowej wymusza wręcz potrzebę nie tylko poddania analizie dotychczasowego dorobku w tym zakresie, ale głównie kreowania nowej bardziej szczegółowej i użytecznej wiedzy o profesjonalizacji dla doskonalenia efektywności funkcjonowania naszych sił zbrojnych.

Podjęte w książce problemy powinny wzbogacić teorię instytucjonalną i neoinstytucjonalną w odniesieniu do wojska oraz znaleźć praktyczne zastosowanie w działalności kadrowej, a także posłużyć jako ważne wskazówki do uporządkowania wiedzy w zakresie profesjonalizmu i przyczynić się do wzbogacenia, skonkretyzowania i przyspieszenia procesu profesjonalizacji naszej armii. Swój optymizm pokładam również w walorach dydaktycznych i naukowo-badawczych niniejszej pracy. Wyraźnie odczuwalny jest obecnie brak w szkolnictwie wojskowym i cywilnym specjalistycznych opracowań o profesjonalizmie i profesjonalizacji, a szczególnie profesjonalizmie wojskowym, co wynika z ograniczonego pola badań empirycznych w zakresie kształtowania się zawodu wojskowego oraz uproszczoną mechanistyczną oraz statystyczną (liczbową i procentową) interpretacją profesjonalizmu rozumianą głównie jako uzawodowienie. Dokładna analiza tych przyczynarskich interpretacji oraz studia nad współczesnymi instytucjonalno-organizacyjnymi uwarunkowaniami transformacji wojska utwierdziły mnie w przekonaniu, iż należy poszerzyć dotychczasowe pole badawcze o elementy teorii wymiany, która zdaniem Garetha Morgana i Leszka J. Krzyżanowskiego stanowi podstawę trzeciej współczesnej analogii (metafory) organizacji jako społeczno-politycznej i ekonomicznej gry o dostęp do zasobów<sup>22</sup>. Podejście to chociaż pomaga lepiej zrozumieć organizację to jednak, zdaniem Krzysztofa Oblója,

<sup>19</sup> J. Koziński, *Metodologiczna niepokoje*, „Przegląd Psychologiczny” 1976, nr 4, s. 543, [w:] T. Wujek (red.), *Wprowadzenie do pedagogiki dorosłych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 115.

<sup>20</sup> W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, t. 3, s. 16.

<sup>21</sup> E. Wnuk-Lipiński, *Reforma, rewolucja, restauracja – trzy cechy transformacji postkomunistycznej*, [w:] A. Jasińska-Kania, K.M. Słomczyński (red.), *Władza a struktura społeczna*, Warszawa 1999, s. 24.

<sup>22</sup> L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992, s. 237–241.

jest trudne do wypracowania dyrektyw prakseologicznych dotyczących szybkiego zaprojektowania organizacji<sup>23</sup>. Miałem jednak świadomość, iż możliwości nauk humanistycznych w zakresie wyjaśniania i doskonalenia praktyki są dla nich – na obecnym etapie ich rozwoju – niewystarczające w stosunku do ciągle rosnących potrzeb. Zgodne jest to bowiem z najbardziej ogólną zasadą ontologiczną, że rzeczywistość jest tworzona, a nie dana raz na zawsze<sup>24</sup>. Bardzo bliskie powyższym rozważaniom są doświadczenia autora jako teoretyka i praktyka. Oscylują one bowiem głównie wokół studiów nad teoriami z zakresu socjologii, socjologii wojska, socjologii organizacji oraz profesjologii (zawodownawstwa) i filozofii bezpieczeństwa personalnego i strukturalnego<sup>25</sup>. Realizowane one były w ramach prac naukowo-badawczych oraz działalności dydaktyczno-wychowawczej w obszarze kształcenia studentów oraz przygotowania kadry zawodowej. Przejawiały się one głównie w opracowywaniu podręczników, skryptów, instrukcji, wytycznych, regulaminów studiów, charakterystyk osobowo-zawodowych dla studentów szkół oficerskich, Zarządu Szkolnictwa Wojskowego SG WP oraz Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON w ramach zespołów zadaniowych i kierowania pracami naukowo-badawczymi w Instytucie Nauk Humanistycznych AON. Ugruntowały one we mnie przekonanie o ważności analizy pojęcia i koncepcji profesjonalizmu, ze względu na duże zapotrzebowanie wojskowych i cywilnych instytucji oraz instytutów naukowych zainteresowanych tym obszarem wiedzy naukowej<sup>26</sup>.

Mam bowiem świadomość, iż profesjonalizacja w wojsku ma podobne znaczenie co energia w fizyce – jest dla wojska nie tylko kategorią podstawową, ale i jedną z najtrudniejszych do określenia jej zakresu. Jest tak, ponieważ teoria i praktyka związane z profesjonalizmem są zasilane jednocześnie z wielu źródeł, głównie jednak z teorii naukowych oraz działań społecznych. Metafora energii zastosowana w odniesieniu do profesjonalizacji wskazuje, iż jej wyjaśnienia należy poszukiwać w tym, co najcenniejsze, tzn. w bezpieczeństwie jednostki i społeczeństwa. Książka składa się ze wstępu, siedmiu rozdziałów, zakończenia i bibliografii.

Rozdział pierwszy ma charakter historyczno-porównawczy oraz „warsztatowy”. Przedstawione w nim zostały doświadczenia wybranych armii starożytnych, wojsk polskich, a także teoretyczne i metodologiczne podstawy badań profesjonalizacji armii, opis i charakterystyka aparatury pojęciowej, a także zastosowane metody, techniki i narzędzia badawcze.

W rozdziale drugim przedstawiony został stan badań nad profesjonalizacją armii w kontekście instytucjonalno-organizacyjnym. Scharakteryzowano w nim podstawowe prawidłowości rozwoju organizacji i typy profesji, współczesny wymiar profesjonalizmu, obszary koncepcyjne oraz strategie badań nad profesjonalizmem.

Rozdział trzeci zawiera charakterystykę transformacji wojska od armii z powszechnego poboru do armii profesjonalnej. Podstawowe treści zostały poprzedzone krótką analizą socjologiczną działania jednostek i grup społecznych. Zarysowane zostały także zasadnicze

<sup>23</sup> K. Oblój, *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*, PWN, Warszawa 1986, s. 104–115.

<sup>24</sup> G. Morgan, *Obrazy rzeczywistości*, PWN, Warszawa 1997, s. 449.

<sup>25</sup> J. Świniarski, W. Chojnacki, *Filozofia bezpieczeństwa. Podręcznik akademicki*, AON, Warszawa 2004 oraz J. Świniarski, W. Chojnacki, *Etyka bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 2004.

<sup>26</sup> Program resortowy zrealizowany przez zespół badawczy Akademii Obrony Narodowej nt. „Uzawodowienie Sił Zbrojnych RP”, AON, Warszawa 2005.

uwarunkowania dysfunkcjonalności zmian w wojsku, strategiczne wyzwania dla profesji wojskowej w kontekście narodowym i międzynarodowym oraz problem instytucjonalizacji procesu bezpieczeństwa.

Kolejne dwa rozdziały poświęcone zostały pogłębionej analizie dwóch zasadniczych wymiarów profesjonalizacji. W rozdziale czwartym podjęto problem opisu i wyjaśnienia modeli profesjonalizacji wybranych armii NATO, w tym głównie uwarunkowań społeczno-ekonomicznych, zalet i wad armii zawodowych oraz przyszłości armii profesjonalnej w Polsce. Natomiast w rozdziale piątym podjęto próbę przedstawienia profesjonalizacji jako istoty kultury organizacyjnej wojska ze szczególnym uwzględnieniem podbudowy teoretycznej i analizy wyników badań empirycznych oraz znaczenia wiedzy, ceremoniału, poliprofesjonalizacji, zmiany paradygmatu profesjonalizacji i problemu instytucjonalizacji bezpieczeństwa.

Rozdział szósty obrazuje stan wybranych obszarów profesjonalizacji wszystkich korpusów osobowych żołnierzy zawodowych w świetle badań empirycznych. Przedstawiony w nim został nie tylko wymiar ewidencyjny (ilościowy i jakościowy), ale również różnice świadomościowe, mentalne (w zakresie poziomu motywacji, oceny umiejętności, opinie o zawodzie, oceny przygotowania zawodowego, oceny profesjonalizacji kompetencji oraz analiza ról pełnionych przez żołnierzy zawodowych wg Henry'ego Mintzberga).

Ostatni, siódmy rozdział został zorientowany ku najbliższej przyszłości. Przedstawiono w nim zarys modelu zarządzania profesjonalnymi karierami wojskowymi, który powinien wyznaczać kierunki dalszych zmian nad projektowaniem grupowych i indywidualnych ścieżek rozwoju profesjonalnego przedstawicieli poszczególnych korpusów osobowych żołnierzy zawodowych. Przyjęta forma książki wynikała przede wszystkim z zakresu objętej analizą problematyki, wymusiła konieczność wykreślenia lub pominięcia wielu interesujących wątków i problemów. Między innymi tylko sygnałnie omówione zostały problemy dotyczące analizy historyczno-porównawczej (z okresu starożytności i średniowiecza), systemu mobilizacyjnego, kosztów profesjonalizacji. W przyjętej formie doboru i układzie treści książki główną uwagę zwrócono na problemy, które stanowiły o istocie profesjonalizacji armii, kierunkach i modelach ich dalszego rozwoju. Ma ona charakter nowatorski i stanowi próbę wypełnienia luki naukowej o profesjonalizacji armii na progu XXI wieku poprzez krytyczną analizę literatury, analizę wyników badań empirycznych nad profesjonalizacją armii wybranych państw NATO i Wojska Polskiego. Należy podkreślić, iż przyjęte założenie o jawności pracy w dużej mierze ograniczyło możliwość korzystania z wojskowych materiałów poufnych i tajnych, co starano się zrekompensować jawnymi ich interpretacjami.

Książka została napisana z głębokim przekonaniem, że profesjonalizacja pełni kluczową rolę w budowaniu nowoczesnych organizacji, a tym samym powinna zajmować należne jej miejsce w socjologii organizacji oraz socjologii wojska.

Na koniec chciałbym bardzo serdecznie podziękować wszystkim zycziwym mi osobom, a szczególnie recenzentom za przekazane uwagi, które wpłynęły na ostateczny kształt książki.

# I. TEORETYCZNO-METODOLOGICZNE PODSTAWY BADAŃ PROFESJONALIZACJI ARMII

## 1.1. Analiza historyczno-porównawcza rozwoju armii

W dziejach naszej, jak i innych cywilizacji przenikają się dwie wyraźnie zarysowane tendencje, z jednej strony tendencja do instytucjonalizacji i doskonalenia organizacji militarnej, a z drugiej strony do prób jej deinstytucjonalizacji. Jak podkreśla Janusz Świniarski, żadnej z nich nie udało się realnie utrzymać w dłuższym okresie<sup>27</sup>. Pomiedzy tymi tendencjami do militarizmu i pacyfizmu sytuują się stany realne, które stanowią swoistą mieszaninę podatną w zależności od potrzeb określonego państwa lub sojuszu państw na zastosowanie metod wojennych lub pokojowych. Potwierdzają to materialne źródła badań nad wojskiem i profesją wojskową na przestrzeni wieków, z których wynika, że groźba wojny ma w ostatniej instancji korzenie tkwiące w relacjach grup ludzi, ich postawach i uczuciach względem siebie. Przyczyna wojen nie leży bowiem w broni, ale w świadomości mas samych istot ludzkich widzących w sobie konkurentów lub wrogów oraz możliwość górowania nad innymi militarną wyższością.

Analizując współczesne uwarunkowania profesjonalizmu w odniesieniu do kwestii militarnych, można dostrzec, że pomimo upływu ponad 3500 lat, procedury przygotowania wojskowego mają wiele wspólnych cech o charakterze instytucjonalnym i organizacyjnym. Zaliczyć do nich należy podobieństwo regulaminów, obowiązek składania przysięgi, pobór do wojska, pełnienie służby, awanse, surową dyscyplinę, jednym słowem sprawy wojskowe, i choć tak bardzo oddalone od siebie w czasie przejawiają uniwersalny w istocie charakter sił zbrojnych, które niezależnie od okresu dziejów i stopnia rozwoju cywilizacyjnego funkcjonowały w wojsku<sup>28</sup>. Ponadto wśród cech wojskowych na pierwszym miejscu należy wymienić doświadczenie, wykszolenie i dyscyplinę, które stanowią warunek konieczny do realizacji zadań, jakie realizowane były i są przez wojsko. Dlatego też tak istotne jest odniesienie się do osiągnięć w dziedzinie sztuki wojennej starożytnych strategów.

### 1.1.1. Starochińska strategia wojenna

W starożytnym Egipcie, Babilonii, Persji i Indiach, mimo iż państwa te posiadały liczne armie nie zachowały się rozprawy dotyczące wojska i sposobów prowadzonych wojen. Pierwsze fragmentaryczne zapisy kronikarskie o wojsku pochodzą z XII w p.n.e<sup>29</sup>. Podstawę starochińskiej myśli wojskowej stanowiło siedem traktatów o sztuce wojennej, napisanych przez chińskich teoretyków i praktyków wojskowych w okresie od VIII do IV w. p.n.e. Najbardziej znanymi są „Sztuka wojny” autorstwa Sun-Tzu i „Księgi wojny” Wu-Tsu. Głównym założeniem Sun-Tsu było przekonanie, że „najważniejszym osiągnięciem

<sup>27</sup> J. Świniarski, *O naturze bezpieczeństwa. Prelegomena do zagadnień ogólnych*, Warszawa-Pruszków 1997.

<sup>28</sup> M. Flaming, W. Kutzman, *Pozakarne środki i uregulowania prawne oraz inne sposoby utrzymania dyscypliny w wojsku rzymskim*, „Wojskowy Przegląd Prawniczy” 1997, nr 2, s. 3.

<sup>29</sup> E. Razin, *Historia sztuki wojennej*, t. 1, Warszawa 1958, s. 155.

jest pokonanie wroga bez walki”<sup>30</sup>. Uznawał on pierwszeństwo skutecznych zabiegów dyplomatycznych przed działaniami wojennymi. Za najważniejsze uważał zaś rozbięcie strategii wroga poprzez skłócenie jego sojuszników. Rozważał również i taką sytuację, w której należy rozpocząć wojnę z użyciem środków militarnych<sup>31</sup>. Za prawdziwy profesjonalizm wojskowy Sun-Tzu uważał zwyciężenie armii wroga bez doprowadzenia do walnej bitwy oraz zajęcie ziem przeciwnika bez inwazji<sup>32</sup>. Opowiadał się za ostrożnością w prowadzeniu działań wojennych przez dowódców i postulował przestrzeganie przez nich pięciu czynników, które świadczyły o profesjonalizmie dowódcy w prowadzeniu wojny: czynnika moralnego, ukształtowania terenu, posiadania wiedzy i umiejętności w zakresie dowodzenia i taktyki wojennej<sup>33</sup>. Za podstawę zwycięstwa uważał posiadanie ducha bojowego armii, które kształtowane winno być w czasie pokoju w oparciu o dobre stosunki między dowódcami i żołnierzami. Podwładni winni okazywać bezwzględne posłuszeństwo dowódcom, wynikające z akceptacji celów wojny, a nie lęku przed nimi. Dużą wagę przywiązywał również Sun-Tsu do dowodzenia wojskami. Głównodowodzący powinien jego zdaniem charakteryzować się: mądrością, szczerością, humanizmem, odwagą i surowością<sup>34</sup>.

Zdaniem tego chińskiego stratega profesjonalizm wojskowy głównodowodzącego powinien opierać się nie tylko na jego wiedzy i mądrości, ale również na umiejętnościach opracowania i wdrażania strategii, organizacji armii oraz prowadzenia wojny. Uważał, iż kto jest nieudolny w prowadzeniu operacji wojennych, ten nie będzie również zdolny do dowodzenia armią. Podkreślał, iż **ignorancja umiejętności dowodzenia niszczy w armii atmosferę odpowiedzialności**<sup>35</sup>.

Analizując metody oddziaływań wychowawczych, jakie powinien stosować dobry oficer, podkreślał sprawiedliwe nagradzanie i karanie. Zwracał również uwagę na posiadanie przez dowódców odpowiednich kwalifikacji zawodowych, które zdobywa się nie tylko w boju, ale również podczas studiowania traktatów teoretycznych<sup>36</sup>. Strategia wojny według niego polega na przebiegłości, stwarzaniu złudzeń i sprowadza się do: umiejętności przechytrzenia przeciwnika już na etapie planowania wojny, a następnie w toku jej prowadzenia; uderzania w przeciwnika, wówczas gdy wprowadzi się go w błąd, co do własnych zamiarów i doprowadzi do dezorganizacji w jego szeregach; szczegółowego planowania tak wojny, jak i pojedynczych kampanii; planowania wariantowych rozwiązań umożliwiających elastyczne dostosowanie się do realiów zmieniającej się sytuacji politycznej i militarnej.

Z pewnością, pisał Sun-Tsu – „*кто в ogólне не robi kalkulacji, zaprzepaszca szansę zwycięstwa*”<sup>37</sup>. Źródłem sukcesu należy zatem upatrywać w drobiazgowym poznaniu silnych i słabych stron przeciwnika oraz sił własnych. Za równie interesujące uznać należy określe-

<sup>30</sup> Sun-Tsu, *Sztuka wojny*, Warszawa 1994, s. 35.

<sup>31</sup> Tamże, s. 13.

<sup>32</sup> Tamże, s. 37.

<sup>33</sup> Tamże, s. 13.

<sup>34</sup> Tamże, s. 15.

<sup>35</sup> Tamże, s. 41.

<sup>36</sup> L. Wyszczelski, *Historia myśli wojskowej*, Wyd. Bellona, Warszawa 2000, s. 26.

<sup>37</sup> Sun-Tsu, wyd. cyt., s. 22–24.

nie pięciu negatywnych cech charakteru dowódcy: zuchwałość, tchórzliwość, porywcość, brak poczucia honoru oraz nadwrażliwość<sup>38</sup>.

Jak podkreśla Lech Wyszczelski dorobek Sun-Tsu jest najbardziej znaczący i najoryginalniejszy, bowiem wskazywał na podstawowe cechy i prawidłowości, jakie winien posiadać dowódca, aby zaplanowane, organizowanie i prowadzone przez niego działania wojenne z zastosowaniem uniwersalnych zasad miały znaczenie praktyczne i umożliwiły osiągnięcie założonych celów.

### 1.1.2. Grecka i rzymska sztuka walki zbrojnej ważnym źródłem badań nad profesjonalizacją armii

W starożytnej Grecji wraz z powstaniem demokracji ok. V wieku p.n.e. zdaniem Richarda Dahla zwrócono większą uwagę na relacje zachodzące między organizacją a wykorzystaniem techniki wojskowej<sup>39</sup>. Jednak od czasów Homera do VII wieku p.n.e. greckie państwa–miasta były zdominowane przez arystokrację, którą jako jedyną było stać na zakup konia i rydwanu. Dopiero pojawienie się piechoty greckiej – hoplitów, których rekrutowano się z niższych warstw społecznych zachwiało dominację ówczesnej arystokracji greckiej. Poprzez wzrost znaczenia piechoty i jej ważny udział w zwycięskich wojnach zaczęła ona odgrywać coraz większą rolę militarną i społeczną w greckich państwach–miastach. Problematyką wojny w Grecji zajmowali się najwybitniejsi filozofowie: Sokrates, Platon, Arystoteles, Ksenofont. Warto podkreślić, iż **Arystoteles wyrażał przekonanie, że silne militarystycznie i wojownicze państwa giną, gdy zetną się z prawdziwym męstwem wolnych i słusznie dumnych obywateli, którzy zatroskani o sprawy wielkie w pogardzie mają przyziemne dobra materialne**<sup>40</sup>. Jednak najwybitniejszym teoretykiem i praktykiem wojskowym w Grecji był Ksenofont. Dał temu wyraz w swoich dziełach „Wyprawa Cyrusa” i „Historia Grecji”<sup>41</sup>. Uważał, iż prawdziwi wodzowie powinni charakteryzować się: odwagą, sprawiedliwością i szlachetnością<sup>42</sup>. W swych rozważaniach Ksenofont nie ograniczał się tylko do opisu stoczonych bitew, ale starał się formułować uniwersalne zasady, które mogłyby służyć doskonaleniu procesu szkolenia wojsk. Dostrzegał on różnice między strategią i taktyką. Strategię definiował jako sztukę prowadzenia wojny, zaś taktykę sprowadzał do umiejętności tworzenia szyku bojowego. Był zwolennikiem aktywnych form działań bojowych, podkreślał znaczenie czynnika zaskoczenia, stosowania zasady ekonomii sił oraz posiadania silnych odwodów.

Ksenofont jest autorem aktualnego do dziś stwierdzenia, *„jeśli jesteście słabi bądźcie by zwyciężyć dość zręczni i stańcie się silniejsi w punkcie, gdzie nieprzyjaciół uważa się za najsilniejszego”*<sup>43</sup>. Oceniając znaczący dorobek starożytnych Greków w aspekcie kształtowania wczesnego profesjonalizmu wojskowego należy podkreślić, iż nie tylko usystematyzowali oni wiedzę z zakresu strategii i taktyki wojennej, ale również wskazywali na cechy osobowościowe, jakimi powinien charakteryzować się dowódca. Eksponowali zwłaszcza

<sup>38</sup> Tamże, s. 91.

<sup>39</sup> R. Dahl, *Demokracja i jej krytycy*, Kraków 1995, s. 338.

<sup>40</sup> Arystoteles, *Polityka*, Warszawa 1964, s. 322–324 oraz Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, t. 5, Warszawa 1996, s. 137–141.

<sup>41</sup> Por. Ksenofont, *Wyprawa Cyrusa*, Warszawa 1955 oraz *Historia Grecji*, Wrocław 1958.

<sup>42</sup> Ksenofont, *Wspomnienia o Sokratesie*, Warszawa 1996, s. 106.

<sup>43</sup> S. Rola-Arciszewski, *Sztuka dowodzenia na zachodzie Europy*, Warszawa 1934, s. 203.

przestrzeganie przez niego **zasad moralnych**. Co wskazywało na wysoki poziom rozwoju kultury Greków, w której filozofia, według paradygmatu narzuconego przez Arystotelesa, była rozumiana w sensie teoretycznym, praktycznym i intuicyjnym.

Jednak w najbardziej rozwiniętej formie zostały ukształtowane podstawy profesjonalnej armii w cesarstwie rzymskim. Społeczeństwo rzymskie wyróżniała zasada hierarchicznej kolejności sprawowania stanowisk. Ową zasadę określano mianem kolejności sprawowania urzędów (*cursus honorum*). Kariery zbyt szybkie były powszechnie źle postrzegane. W cesarstwie rzymskim rodzaj i charakter piastowanych stanowisk dodatkowo uwarunkowany był przynależnością do dwóch stanów senatorskiego lub ekwicznego<sup>44</sup>. Dla stanu senatorskiego zarezerwowane były najważniejsze urzędy wojskowe, np. dowództwa legionów (*legatus legionis*), preturie i konsulaty oraz znaczna część namiestnictw w prowincjach, a także mieli zagwarantowane uprzywilejowane stanowiska w państwie. Przeciwwagą dla stanu senatorskiego stanowiła arystokracja finansowa, tzw. ekwicy, którzy pełnili odpowiedzialne funkcje w rozbudowanym jak na owe czasy aparacie administracyjnym<sup>45</sup>.

Pierwszym szczeblem kariery ekwicznej były stanowiska oficerskie, następnie mianowanie na szczególnie cenione urzędy prokuratorskie. Najwyższym zaś były prefektury, czyli wysokie urzędy o charakterze administracyjnym lub wojskowym. Z woli cesarza niektórzy spośród prefektów mogli dostąpić zaszczytu przejścia do stanu senatorskiego<sup>46</sup>. Specjalne znaczenie miała funkcja zwierzchnika nad urzędnikami, pełniona przez dowódców kohort (batalionów) pretoriańskich. Zdolny człowiek, który został wyznaczony na to stanowisko, miał szansę otrzymania teki pierwszego ministra, a nawet zostać cezarem. W czasach Augusta, tj. około 27 roku p.n.e. regułą było powoływanie na to stanowisko dwóch równych rangą dowódców spośród stanu ekwicznego, by nie dopuścić do zbyt dużego wzrostu ich znaczenia. Jednakże następcy Augusta nie przestrzegali rygorystycznie tej zasady<sup>47</sup>. Zdaniem wybitnego historyka rzymskiego pochodzenia greckiego Polibiusza żyjącego w II wieku p.n.e. zasady rekrutacji do armii rzymskiej i podział na specjalności wojskowe były niezwykle racjonalne i demokratyczne. Pobór do armii rzymskiej odbywał się corocznie. Obywatel rzymski, kandydat na legionistę, wyznaczony z listy mieszkańców stawał najpierw przed komisją poborową. Jeśli został uznany za zdolnego do służby kierowano go do legionu jako piechura lub do jednostki jazdy. Składał on bezpośrednio po przybyciu do jednostki przysięgę, w której zobowiązywał się, że będzie pełnił służbę w myśl rozkazów konsula i nie zakończy jej i nie opuści wojska bez jego rozkazu oraz będzie bronił nie tylko swej głowy, ale i sztandarów wojskowych. Zdaniem francuskiego badacza J. Armanda treść rzymskiej przysięgi była następująca „*będziemy służyć republice i nie ustaniemy póki konsul tak nie zarządzi po odbyciu służby*”<sup>48</sup>. Najistotniejszymi konsekwencjami złożonej przysięgi było uzyskanie przez cywilnego obywatela statusu żołnierza. Odtąd podlegał on jurysdykcji karnej dowódcy jednostki, w której służył. Złamanie przysięgi oznaczało wyklęcie i zasługiwało na śmierć. Przez okres czterech miesięcy odbywał on

<sup>44</sup> Ekwicy – warstwa arystokracji finansowej w cesarstwie rzymskim.

<sup>45</sup> R. Kulesza, *Świat starożytny*, Warszawa 1997, s. 170.

<sup>46</sup> E. Wipszycka (red.), *Vademecum historyka starożytnej Grecji i Rzymu*, Warszawa 1983, t. 1, s. 193–198.

<sup>47</sup> M. Cary, H.H. Scullard, *Dzieje Rzymu od czasów najdawniejszych do Konstantyna*, Warszawa 1992, t. II, s. 21.

<sup>48</sup> M. Fleming, W. Kutzman, wyd. cyt., s. 5.

szkolenie podstawowe jako rekrut, po którym stawał się wyszkolonym żołnierzem. Zajęcia szkoleniowe obejmowały ćwiczenia pojedynczego żołnierza oraz musztrę w szykach zwartych, zbliżonych do bojowych. Czasami w związku inspekcją przeprowadzaną przez cesarza lub wysokiej rangi urzędników państwowych odbywały się manewry dużych formacji w polu. Obok walki wręcz, rzucania kamieniami, wyrzucania kamieni z procy, strzelania z łuku, rzutu oszczepem, żołnierze odbywali zajęcia z pływania i lekkoatletyki, w zakres której wchodziły głównie biegi i skoki. W kawalerii ważną rolę odgrywała woltyżerka. Dużą wagę przywiązywano do szkolenia w zakładaniu i umacnianiu obozów. W legionach rzymskich w czasie przemarszów na każdy nocny postój zakładano obwarowane ziemią i rowami obozy, szczególnie w przypadkach styczności z przeciwnikiem. Łączenie z przemarszami dziennymi po około 30 km. z pełnym obciążeniem (ok. 30–40 kg) wymagało to dużego wysiłku fizycznego ze strony żołnierza, a ponadto ograniczało czas na posiłki i wypoczynek.

Kandydaci na oficerów wywodzący się z zamożnych rodzin rzymskich przechodzili taki sam kurs szkolenia podstawowego jak inni żołnierze<sup>49</sup>. Przewagą tego systemu, zdaniem Polibiusza, polegała na prowadzeniu zasady powszechnego obowiązku wojskowego rdzennych mieszkańców Rzymu, podczas gdy w innych krajach z reguły obowiązywała zasada dobrowolnego zaciągu połączona z odpłatnością za pełnioną służbę<sup>50</sup>.

W większości przypadków legiony stacjonowały w stałych obozach wojskowych zakładanych w strefach nadgranicznych państwa. Na proces uzawodowienia wojska wpływał również fakt napływu zainteresowanych służbą ochotniczą średniozamożnych obywateli już od początku II wieku p.n.e. oraz długi okres służby wojskowej trwającej w legionach 20 lat. A w marynarce wojennej nawet o kilka lat dłużej. Siły zbrojne cesarstwa składały się z trzech zasadniczych grup żołnierzy, zorganizowanych w oddziały gwardii cesarskiej (pretorianów), legiony (formacje ciężkie piechoty) oraz oddziały logistyczne (pomocnicze).

Dodatkowo, według modelu wojskowego, zorganizowane były oddziały policji miejskiej i straży ogniowej. Legion w okresie cesarstwa liczył około 5500 legionistów, składał się z 60 centurii (jednostek podstawowych), każda z centurii (kompanii) składała się z 80 żołnierzy. Centurią dowodził centurion, któremu podlegli niżsi rangą oficerowie. Sześć centurii tworzyło kohortę (batalion) składającą się z 480 legionistów, a dziesięć kohort tworzyło legion<sup>51</sup>. Do każdego legionu przydzielony był oddział posiłkowy jazdy w liczbie 120 oraz jeden oddział logistyczny pomocniczy – rzemieślniczo-techniczny. Naczelnym dowódcą wojsk był cesarz, który dowodził za pośrednictwem namiestników – legatów w stopniu pretora (legati pro praetore). Legaci i trybuni wojskowi pochodzili ze stanu senatorskiego, natomiast prefekci dowodzili oddziałami pomocniczymi i pochodzili ze stanu ekwitów<sup>52</sup>.

Proces uzupełniania liczebności wojsk oparty był na zasadzie obowiązku służby wojskowej obywateli rzymskich. Mieszkańcy prowincji podlegali obowiązkowi służby wojskowej na mocy decyzji cesarza Augusta. Przeważała jednak służba ochotnicza. W krajach

---

<sup>49</sup> A. Neumannn, *Realencyklopedie der classischen Altertumswissenschaft*, [w:] M. Fleming, W. Kutzman, wyd. cyt., s. 9.

<sup>50</sup> L. Wyszczelski, wyd. cyt., s. 46–49.

<sup>51</sup> M. Wojciszko, *Historia legionów rzymskich*, AON, Warszawa 2003.

<sup>52</sup> O. Jurewicz, L. Winniczuk, *Starożytni Grecy i Rzymianie w życiu prywatnym i państwowym*, Warszawa 1970, s. 434.

podbitych przyjął się zwyczaj werbowania do jednostek pomocniczych ludności miejscowej. Głównym obszarem rekrutacji do legionów były północne tereny Italii. Kadra zawodowa rekrutowała się z korpusu kadetów, szkolonych i wychowywanych w collegiach iuvenum, które funkcjonowały w dużych miastach cesarstwa. Zdaniem wybitnego rzymskiego historyka pochodzenia greckiego Onesandra, żyjącego w I w. p.n.e., autora traktatu pt. „Strategicon”, dobry wódz musi być godny zaufania, szybki, spokojny, ani tak łagodny ażeby być pogardzanym, ani tak surowy, aby być nienawidzonym – musi wybierać złoty środek. Wódz powinien tak postępować, by – z jednej strony – nie zachwiać dyscypliny przez zbytnią łagodność, ani też – z drugiej – by armia nie stała mu się obca ze strachu<sup>53</sup>.

Należy podkreślić, iż **przez długi czas kadra oficerska, która służyła w legionach, rekrutowała się wyłącznie z obywateli rzymskich**, jednak legionieści byli werbowani również z południowej Galii, południowej Hiszpanii oraz ludności miejscowej, w których były skupiska osadników pochodzenia rzymskiego. Ludność ta zazwyczaj przyjmowała zewnętrzne formy instytucjonalno-organizacyjne kultury rzymskiej. Na wschodzie imperium procent legionistów pochodzenia nierzzymskiego był większy niż w innych częściach.

Od czasów cezara Galliena (260–268 roku n.e.) osoby ze stanu senatorskiego zostają odsunięte od armii, a najwyżsi rangą oficerowie (pochodzący zazwyczaj z niskiego stanu) nie dążyli do uzyskania godności senatorskiej. Jednocześnie senatorowie pozbawieni zostali urzędów, które wcześniej były dla nich zastrzeżone. Przedstawiciele starej arystokracji ustępowali bardziej przedsiębiorczym i kompetentnym oficerom oraz prawnikom ekwickim.

Wzrost wpływów politycznych stanu ekwickiego wyjaśnić można kwalifikacjami i ambicjami jego członków, jak i interesem cesarstwa. Wielu z nich było oficerami zawodowymi o bogatym doświadczeniu militarnym, zdobytym w toku wieloletniej służby. Inni byli znakomitymi prawnikami, jednocześnie znaczna część ekwitów z dużą gorliwością ubiegała się o najwyższe urzędy w służbie państwowej. Zapewniały one im bowiem, nie tylko prestiż społeczny oraz znaczące wynagrodzenia, ale także zwiększenie się ich wpływów politycznych. W II wieku n.e. ekwici osiągnęli już godność cezara, np. Maksymin Trak, Filip Arab, Klaudiusz II, Aurelian, Probus, Karus<sup>54</sup>. **Ponieważ zapotrzebowanie państwa rzymskiego na żołnierzy zawodowych i wysoko wykwalifikowanych oficerów oraz urzędników stale rosło, rosła też liczba ekwitów. Stan ten stawał się coraz bardziej otwarty. Wejście do stanu ekwickiego znacznej części żołnierzy niskiego pochodzenia doprowadziło do jego rozwarstwienia, tym bardziej, że poziom wykształcenia wielu żołnierzy z prowincji nadgranicznych był bardzo niski.** Na przykład cesarz Maksymin Trak uchodził za prymitywnego półbarbarzyńcę. Mimo to ekwici nie ulegali procesowi upadku etycznego, bowiem nawet niewykształceni oficerowie dążyli do przyswojenia sobie rzymskich ideałów. Byli oni przekonani, że są spadkobiercami dawnych wielkich Rzymian. Podobnie jak ekwici z Panonii, o których u schyłku III wieku mawiano, że dzięki ich *virtus* ich właściwa ojczyzna jest w takim samym stopniu władczynią narodów, jak Rzym dzięki dawnej sławie<sup>55</sup>. Obejmowanie przez ekwitów stanowisk dowódców podnosiło znaczenie wojska. Stanowili oni bowiem stosunkowo jednolitą grupę

<sup>53</sup> J. Bugajski, *Rzymskie wojny i greckie teorie*, cz. 1, „Wojsko Ludowe”, Warszawa 1960, nr 12, s. 53.

<sup>54</sup> Tamże, s. 220.

<sup>55</sup> Virtus – męstwo, dzielność, cnota, tamże, s. 221.

społeczną o znacznych wpływach politycznych i prestiżu, posiadającą przywileje i spore zasoby materialne. Zaliczani do niej byli również żołnierze, począwszy od stanowiska centuriona. Byli oni traktowani przez cesarzy jako potencjalni ekwici, czego wyrazem było zezwolenie Septymiusza Sewera na noszenie złotego pierścienia (symbolu statusu rzymskiego ekwity) i zawieranie legalnych związków małżeńskich. Wpłynęło to w znaczący sposób na ukształtowanie się w prowincjach przygranicznych odrębnej grupy społecznej, którą tworzyli żołnierze żyjący w warowniach oraz członkowie ich rodzin mieszkający w pobliżu. Warstwa ta zasilana była dodatkowo jeszcze przez żołnierzy, którzy po zakończeniu swojej służby często osiedlali się niedaleko miejsca, w którym ją odbywali i zaliczani byli do wyższej warstwy społecznej.

Znaczącą rolę w umacnianiu profesjonalizmu tej warstwy odegrała dziedziczność zawodu żołnierza, ponieważ służba wojskowa, mimo wszystkich związanych z nią niebezpieczeństw, przynosiła poważne korzyści finansowe i prestiż społeczne. Dlatego też wielu młodych ludzi wybierało zawód swych ojców. Odpowiadało to interesom państwa, bowiem był to jeden z najlepszych sposobów systematycznego uzupełniania stanu osobowego wojska. Korzyści łączyły się przede wszystkim z przywilejami finansowymi oraz prawnopodatkowymi. W omawianym okresie władza cesarza w większym stopniu była zależna od lojalności wojska, poza tym cesarz był zmuszony za nią płacić. O tym jak istotną wartość stanowiło zapewnienie sobie wierności armii za pomocą środków finansowych świadczą najdobitniej słowa, które wypowiedział cesarz **Septymiusz Sewer do swoich synów: „bądźcie zgodni, wzbogacajcie żołnierzy, wszystko inne możecie lekceważyć”**<sup>56</sup>. Szeregowy legionista, który odbywał służbę za czasów cesarza Augusta otrzymywał roczny żołd w wysokości 225 denarów, od czasów Domicjana już 300 denarów rocznie, a za rządów Septymiusza Sewera pobierał już 550 denarów. Natomiast począwszy od czasów cesarza Karakalli 750 denarów, przy czym w okresie tym nie odnotowano znacznego wzrostu cen żywności. Po zakończeniu swej służby żołnierz otrzymywał ponadto albo kawałek ziemi, albo też gotówkę, np. za rządów cesarza Karakalli stanowiło to 5000 denarów. Jeszcze większe znaczenie miały darowizny z okazji objęcia rządów przez nowego władcę. Już cesarz Marek Aureliusz obdarował w 161 roku każdego pretorianina sumą 500 denarów. Natomiast w III wieku, kiedy zmiany władców były na porządku dziennym, żołnierz mógł dzięki darowiznom bez trudu zgromadzić pewien majątek. Poza tym istniała możliwość zdobywania łupów wojennych, zwłaszcza w okresie wojen domowych. **Sprawą niezmiernie ważną było i to, że wojsko nawet w okresie największych trudności ekonomicznych zaopatrywano regularnie w żywność i odzież.** Zatem można zauważyć, że służba wojskowa była dla wielu żołnierzy, którym nie udało się nawet dosłużyć rangi centuriona, interesem wprawdzie ryzykownym, lecz również gwarantującym spore zyski. Nie byli oni jednak, tak jak dekurionowie, zobowiązani do świadczeń na rzecz państwa<sup>57</sup>. Do armii rzymskiej już od II wieku n.e. wcielano ludność pochodzenia italskiego, tylko kohorty pretoriańskie reprezentowały jednorodność narodową pod względem stanu osobowego. Do legionów rekrutowano niemal wyłącznie z mieszkańców prowincji. Stałe obozy w dużym stopniu ułatwiały sprawny przebieg poboru. Do wojska wstępowali z reguły synowie legio-

<sup>56</sup> O. Jurewicz, L. Winniczuk, wyd. cyt., s. 76.

<sup>57</sup> Tamże, s. 227.

nistów, wychowani i szkoleni w obozie. Mimo że armia stawała się domeną prowincjuszy i podział na legionistów i żołnierzy służących w oddziałach pomocniczych stopniowo się zacierał, to najbardziej jednorodne stawały się oddziały pomocnicze, uzupełniane od czasów cesarza Hadriana (117–138 r. n.e.) mieszkańcami prowincji, którzy byli słabo zromanizowani, posługiwali się swą tradycyjną bronią i mówili ojczystymi językami (np. Maurowie, Palmyreńczycy, Celtowie i Brytowie oraz Germanowie)<sup>58</sup>. Po okresie służby żołnierze otrzymywali *honesta missio* – „zaszczytne odesłanie”<sup>59</sup>. Dostawali wówczas wysoką odprawę pieniężną i często nadział ziemi w prowincjach nadgranicznych przez co stawali się ludźmi średnio zamożnymi. Jest to przykład, który można by współcześnie zastosować rozwiązania z armii rzymskiej. Dawniej ekwita po odbyciu około 25-letniej służby wojskowej przechodził na emeryturę i mógł zostać urzędnikiem państwowym. Obecnie w niektórych krajach europejskich, np. Niemczech i Francji obowiązują podobne rozwiązania.

W późniejszym okresie cesarstwa na przełomie II i III wieku, w okresie panowania cesarza Septymiusza Sewera (lata 193–211), wystąpiły pewne zjawiska, które z biegiem czasu zaważyły na dalszym rozwoju armii rzymskiej i świetności Rzymu. Dają się zauważyć w tym okresie pierwsze oznaki przesunięcia punktu ciężkości w armii na legiony prowincjonalne, rekrutujące się z ludności nieitałskiej, których rola i znaczenie wzrosły nie tylko w skali armii, ale i w państwie. Rozwiązana została gwardia pretoriańska złożona z Rzymian i zastąpiono ją weteranami z legionów prowincjonalnych. Legiony wówczas nie stanowiły już tak jednolitej struktury społecznej, lecz mieszaninę różnych narodowości, zamieszkujących rozległe obszary cesarstwa. Stopniowo wojsko zaczęło tracić swój profesjonalny charakter, przekształcając się w armię osadniczą. Legioniści stawali się osadnikami wojskowymi o niskiej wartości bojowej i zdyscyplinowaniu. Wojska posiłkowe rekrutujące się z ludów nieitałskich zaczęły odgrywać coraz większą rolę, ponieważ cesarze w walkach o tron opierali się coraz częściej na „barbarzyńcach”<sup>60</sup>.

Począwszy od zabójstwa cesarza Aleksandra Sewera w 235 roku najwyższą władzę w Imperium Rzymskim zdobywają wojskowi, pochodzący przeważnie z prowincji. Następuje okres ciągłych zmian na tronie rzymskim, podczas których legiony wynoszą nowych cesarzy i obalają ich, jeśli tylko chcieli oni przywrócić dyscyplinę w armii i ograniczyć żołd. Armia wysuwała własnych kandydatów do tronu także z patriotyzmu, ich zwycięski dowódca wydawał się im być lepszym kandydatem na cesarza niż ktoś nieznan<sup>61</sup>. Znaczącą reformę armii przeprowadził cesarz Gallien. Z jego inicjatywy powstała silna armia rezerwowa, składająca się z konnicy, którą można było w razie potrzeby szybko przerzucić na zagrożony kierunek. Jednocześnie była to odpowiedź na niedostatek taktyki pieszych oddziałów w walce z barbarzyńcami, w której znacznie lepiej sprawdzała się jazda. Siła nowych oddziałów mogła się jednak obrócić przeciwko cesarzowi. Stanowisko dowódcy konnicy wyrosło bowiem na pozycję pierwszoplanową w państwie, usuwając na dalszy plan prefektów pretorianów.

<sup>58</sup> M. Cary, H.H. Scullard, *Dzieje Rzymu od czasów najdawniejszych do Konstantyna*, Warszawa 1992, t. 2, s. 245.

<sup>59</sup> E. Wipszycka, *Cywilizacja starożytna*, Warszawa 1999, s. 78.

<sup>60</sup> J. Sikorski, *Zarys historii wojskowości powszechnej do końca XIX w.*, Warszawa 1975, s. 106.

<sup>61</sup> E. Wipszycka, wyd. cyt., s. 101.

W wyniku kryzysu, jaki nastąpił w III wieku n.e. w cesarstwie rzymskim nastąpiły znaczące zmiany w strukturze społecznej. O ile wcześniej warstwy wyższe dzieliły się na stan senatorski, ekwicki i miejskie stany dekurionów, o tyle późniejsze linie podziału nie były tak jednoznaczne. Góra piramidy społecznej rozpadła się na warstwy o niezmiernie zróżnicowanej strukturze, natomiast struktura warstw niższych stawała się coraz bardziej jednolita. Tak więc istniał niezmiernie bogaty i cieszący się największym szacunkiem stan senatorski, którego członkowie nie posiadali niemal żadnych wpływów politycznych. Poza tym był stan ekwicki, którego elita posiadała przede wszystkim olbrzymią wiedzę, zaś zwykli członkowie nie różnili się niemal od dekurionów. W gminach miejskich istniał nadal stan dekurionów, którego członkowie z uwagi na swój majątek i poważanie, jakim się cieszyli, zaliczani byli do warstw wyższych. Jednak ze względu na rosące obciążenia podatkowe coraz bardziej upodobniali się oni do ludności uciskanej. Do tego dochodzili żołnierze wraz z rodzinami, których głównie ze względu na silną pozycję wojska, a także z uwagi na ich stosunkowo korzystną sytuację ekonomiczną i przywileje prawne, zaliczyć należy do wyższych warstw ludności. Widoczne są zatem różnice wewnątrz grupy *honestiores* pomimo pewnych wspólnych przywilejów. Natomiast różnice pozycji poszczególnych grup w ramach *humiliores* stawały się coraz mniejsze.

Owe sprzeczne tendencje miały bardzo ważne następstwa. Spowodowały mianowicie zaostrenie się istniejących napięć społecznych i powstanie nowych konfliktów. Ustawicznie dochodziło do wybuchu ostrych konfliktów społecznych, których nie sposób było już rozwiązywać środkami pokojowymi. Zaczęto więc – tak jak w okresie republikańskim – uciekać się do użycia siły. Wśród różnic w interesach grup, można wyróżnić wspólną płaszczyznę – pretensje do nowej warstwy rządzącej, składającej się z ekwickich oficerów, urzędników administracyjnych oraz wojska. Jej uosobieniem była autorytarna władza cesarów okresu dominatu, którzy przeważnie z tej warstwy społecznej pochodzili i jej zawdzięczali swą władzę<sup>62</sup>.

### 1.1.3. Polskie doświadczenia w organizacji wojska

W Polsce, podobnie jak w innych państwach, armia stanowiła podstawowy warunek zachowania państwowości, a tym samym tożsamości narodowej (np. w okresie insurekcji kościuszkowskiej). Jej wielkość i charakter zróżnicowany był w zależności od siły ekonomicznej państwa i jego polityki zagranicznej oraz sojuszy. Można postawić tezę, że były one odzwierciedleniem dążeń narodu o niepodległość.

W latach panowania Mieszka I i Bolesława Chrobrego oraz w czasie prowadzonych wojen z Niemcami, podstawową siłą ówczesnego wojska stałego, namiastką kadry zawodowej, była drużyna książęca. Według Galla Anonima, liczebność wojska będącego w stałej dyspozycji księcia wynosiła 3900 jazdy i 13 000 piechoty rozmieszczonych w wytypowanych grodach, które spełniały rolę miejsc stałej dyslokacji pospolitego ruszenia.

Podstawy tworzenia organizacji wojskowej państwa na wiele dziesięcioleci unormowały statuty kazimierzowskie. Zgodnie z nimi w pospolitym ruszeniu powinni służyć wszyscy posiadacze ziemi na prawie rycerskim. Rycerstwo zobowiązane było do pełnienia

---

<sup>62</sup> Tamże, s. 235.

służby wojskowej podczas wojny w obronie własnego państwa. Wyprawa poza granicę wymagała zgody rycerza i zwrócenia mu kosztów służby ustalonej na 5 grzywien od kopii. Zobowiązano również do konnej służby sołtysów i wójtów osad lokowanych na tzw. prawie niemieckim. Postanowienia kazimierzowskie określały także organizację pospolitego ruszenia. Zbierało się ono i walczyło podzielone na tzw. chorągwie – oddziały terytorialne, odpowiadające w zasadzie województwu – ziemi. Obok nich istniały chorągwie możnowładcze, w których pod herbem rodowym pana chorągwi walczyli rycerze spokrewnieni, sąsiedzi oraz sołtysi z jego dóbr. Król Władysław Jagiełło przygotowując się do wojny z zakonem zarządził w 1409 roku powszechną mobilizację, w ramach której w ciągu roku zorganizował 10 000 wojowników oraz ściągnięto z zagranicy wielu sławnych rycerzy, m.in. Zawiszę Czarnego z Grabowa oraz czeskich rycerzy zaciężnych. Po zwycięstwie pod Grunwaldem w toczonych wojnach z zakonem krzyżackim zaczęto zastępować pospolite ruszenie lepiej wyszkolonymi i uzbrojonymi oddziałami zaciężnymi.

W XV wieku dostępne dane wskazują, iż szlachta i grupa możnych w Polsce liczyła około 200 000, tj. 10% ogółu ludności Królestwa. Armia polska w tym okresie w przeważającej mierze organizowana była na bazie średniej szlachty, z której ukształtował się u schyłku średniowiecza model rycerza polskiego, wzorowany na ideale i zewnętrznych znamionach rycerza zachodnioeuropejskiego z herbem, zbroją i koniem bojowym<sup>63</sup>.

Armia koronna w XVI wieku miała charakter wielonarodowy. Największy udział w służbie króla polskiego poza Polakami mieli żołnierze pochodzenia niemieckiego, czesko-morawskiego i węgierskiego<sup>64</sup>. Należy podkreślić, iż w porównaniu do innych państw udział ten był stosunkowo mały, gdyż wynosił około 30%. W pracy „Rządzący i rządzi” A. Mączak stwierdza, iż w procesie rekrutacji wojska dominowały prawa rynkowe bądź też różnorodne zależności i powinności<sup>65</sup>. Dominujące były zależności społeczno-polityczne i ekonomiczne, głównie stan finansów państwa polskiego. Chroniczny brak środków finansowych na wojsko ma miejsce w całym okresie staropolskiej wojskowości<sup>66</sup>. Problem ten nierozwiązany w porę doprowadził w dużym stopniu do utraty niepodległości państwa polskiego.

Wojska najemne były nie tylko kosztowne w utrzymaniu, ale również niebezpieczne. W przypadku gdy nie został im w porę zapłacony żołd mogli zamienić się, zdaniem króla Zygmunta Augusta, w zaciekłego wroga przechodząc do obozu szwedzkiego lub rosyjskiego<sup>67</sup>. Im bardziej na wschód – wojska najemne były tańsze, ale o niskich kwalifikacjach wojskowych. Za jednego lancknehta (podoficera) niemieckiego król polski mógł zaciągnąć dwóch piechurów polskich, słabo wyszkolonych i uzbrojonych lub trzech piechurów rosyjskich. Społeczna struktura oddziałów zaciężnych (najemników) przedstawiała się następująco:

<sup>63</sup> R. Barber, *Rycerze i rycerskość*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2003, s. 336.

<sup>64</sup> M. Plewczyński, *W służbie polskiego króla. Z zagadnień struktury narodowościowej armii koronnej w latach 1500–1574*, Siedlce 1995, s. 190–198.

<sup>65</sup> A. Mączak, *Rządzący i rządzi. Władza i społeczeństwo w Europie wczesnonowojennej*, Warszawa 1986, s. 104.

<sup>66</sup> M. Plewczyński, *Uwarunkowania obcych zaciągów w Polsce w XVI wieku*, [w:] Z. Korpus, W. Rezmer, *Od armii komputowej do narodowej (XVI–XX w.)*, Toruń 1998, s. 7.

<sup>67</sup> M. Plewczyński, *W służbie polskiego króla...*, wyd. cyt., s. 8.

- w szeregach lancknehtów służyli synowie chłopów i mieszczan, włóczędzy, przestępcy oraz zrujnowana szlachta niemiecka;
- kadra dowódcza (rotmistrzowie) pochodziła z rodów plebejskich i miejskich oraz drobnej szlachty.

Na każdorazowy zaciąg oddziałów najemnych musiał wyrazić zgodę król polski, władca z którego oddział pochodził oraz władca, przez którego ziemię oddział przechodził. Przy zaciągach indywidualnych o zaciągu cudzoziemskich decydowały kontakty indywidualne kadry dowódczej oraz stanowisko dowództwa. Na podkreślenie jednak zasługuje fakt, iż najczęściej zyskiwało państwo polskie w zakresie swojej obronności dzięki związkom dynastycznym, co związane było z dostarczeniem odpowiedniego kontyngentu wojskowego. Zdaniem Marka Plewczyńskiego po 1526 roku brakowało w Koronie konsekwencji w polityce kadrowej w zaciąganiu zachodnich dowódców i specjalistów wojskowych. Nie wykorzystano również pośrednictwa habsburskiego w przyswojeniu najnowszej myśli technicznej państw zachodnich, a szczególnie ekspertów od obrony, zdobywania twierdz i wykorzystania artylerii w działaniach bojowych wojsk polskich. Należy jednak podkreślić, iż cudzoziemski najemnik na ziemiach polskich był postrzegany przez szlachtę polską jako obrońca absolutyzmu. Dlatego też szlachta nie chciała dopuścić, aby wzorem państw zachodnich król polski umacniał swoją władzę przy pomocy oddziałów niemieckich, czesko-morawskich czy ruskich oraz wykorzystywał je przeciwko niej. Obawiała się ona nie tylko wzmocnienia władzy królewskiej, ale również nie miała zaufania do dowódców niemieckich, a szczególnie pochodzących z Prus<sup>68</sup>.

Szlachta polska w XVI wieku miała wiele obaw w stosunku do żywiołu napływowego. Dlatego też często pojawiały się argumenty skierowane przeciwko ich zatrudnianiu w urzędach ze względu na: bezpieczeństwo, koszty, trudności z porozumieniem się, dumę narodową i wysokie walory bojowe oddziałów polskich. Miało to poważne konsekwencje zarówno polityczne, jak i wojskowe. Tendencje izolacjonistyczne doprowadzają w konsekwencji, w odniesieniu do wojska, do opóźnień w rozwoju sztuki wojennej i wojskowości polskiej w stosunku do najnowszych zdobyczy techniki i europejskiej myśli wojskowej. Dobitnie podkreślił to Łukasz Górnicki stwierdzając, iż „*Dziwna rzecz, strojów cudzych [...] radzi używacie, a co dobrego w tych ziemiach jest, naśladować nie chcecie*”<sup>69</sup>.

W XVII wieku znaczenie pospolitego ruszenia jako formacji zbrojnej zupełnie zmalało. Można powiedzieć, iż stało się ono anachronizmem, jakkolwiek powoływano je jeszcze w okresie potopu szwedzkiego w 1656 roku. Dotyczyło to również wojska zaciężnego, tzw. piechoty wybranieckiej, kozaków rejestrowych czy wojska kwarcianego. Od 1649 roku nie wysyłano już ludzi z łanów, lecz płacono specjalny podatek. Kozaków po podziale Ukrainy w 1654 roku już prawie nie było, wojsko to rozwiązano, zaś wojska kwarciane w połowie XVII liczyły około 4000 i w końcu zrezygnowano z nich na korzyść utrzymania artylerii. Podstawę struktury organizacyjnej wojska stanowiły w tym okresie tzw. „wojska komputowe” – zaciężne stałe, których liczebność zmieniała się w zależności od potrzeb, od kilkunastu do kilkudziesięciu tysięcy żołnierzy. Inne, poza wojskiem komputowym formacje, to żołnierze powiatowi rekrutowani przez sejmiki oraz pierwsze załóżki nowoczesnej armii

<sup>68</sup> M. Plewczyński, *Uwarunkowania obcych...*, wyd. cyt., s. 15.

<sup>69</sup> J. Tazbir, *Literatura antyjezuicka w Polsce 1578–1625*, Warszawa 1963, s. 68.

chłopsko-mieszczańskiej opartej na systemie poboru, tzw. „żołnierz łanowy”, powoływany tylko w nadzwyczajnych przypadkach.

Główną jednak formacją polskiego wojska była jazda, chociaż stopniowo proporcje między jazdą a piechotą wyrównywały się. Należy jednak podkreślić, iż w systemie społecznym ówczesnego wojska, podobnie jak w armiach zachodnich, szczególną rolę odgrywała obca kadra oficerska z tzw. autoramentu cudzoziemskiego, która wojaczkę traktowała jako rzemiosło typowo szlacheckie. Jednak nieregularnie opłacane wojsko stanowiło poważne zagrożenie dla ludności wiejskiej i miejskiej. Bowiem pod pozorem organizowania konfederacji dokonywało rabunków i rozbojów. Należy również zwrócić uwagę na funkcjonowanie prywatnego wojska magnackiego i jego miejsca dyslokacji, w takich miastach, jak: Zamość, Łańcut czy Wiśnicz. Owe magnackie wojska dające zatrudnienie głównie biednej szlachcie szacowano na około 30 000 żołnierzy<sup>70</sup>.

Okres rozbiorów to walka narodu o niepodległość. Wybuch powstania kościuszkowskiego, a szczególnie zwycięstwo pod Raclawicami, obudził po raz kolejny nadzieję na odzyskanie pełnej niepodległości. Powstanie miało charakter insurekcji narodowej, w dużym stopniu o ochotniczym zaciągu i trwało przez osiem miesięcy. Wysiłek narodu był ogromny, ogarnął bowiem około 300 000 powstańców, z czego przez formacje regularne przeszła prawie połowa tej liczby. Resztę stanowiło pospolite ruszenie i formacje zawiązujące się spontanicznie. Ten dynamiczny rozwój struktur wojskowych był w dużym stopniu podyktowany znajomością przez Kościuszkę rozwiązań francuskich, polegających na powszechnym poborze „rekruta dymowego” do armii regularnej. Pospolite ruszenie traktowano jako środek wyjątkowy w celu mobilizacji dużej liczby żołnierzy. Kadre oficerską natomiast pozyskiwano spośród absolwentów Szkoły Rycerskiej założonej przez króla Stanisława Augusta Poniatowskiego w 1765 roku. Stosowano wówczas system szybkich awansów. Do rozbudowy struktur organizacyjnych i technicznych powoływano specjalistów cywilnych. **Należy podkreślić, iż wojsko kościuszkowskie było nowym typem wojska, złożonym z obywateli polskich. Powstanie kościuszkowskie w dużym stopniu przyspieszyło kształtowanie się nowoczesnego narodu obejmującego w powszechnej świadomości wszystkie stany, w tym stan chłopski, bowiem chłopów służących w wojsku zwolniono z obowiązku odrabiania pańszczyzny.**

Szczególnym epizodem w organizacji polskich sił zbrojnych były legiony utworzone pod dowództwem gen. Henryka Dąbrowskiego we Włoszech. W 1797 roku zorganizowano dwa pułki piechoty (7000 żołnierzy piechoty), jeden pułk jazdy i batalion artylerii.

Wkroczenie wojsk napoleońskich na ziemię polskie doprowadziło do wybuchu powstania ludności polskiej przeciwko Prusakom. Wzięta w nim udział głównie średnia szlachta, w przeważającej większości znani przywódcy z okresu insurekcji kościuszkowskiej, mieszczaństwo i chłopci. Warunkiem ogłoszenia w Warszawie niepodległości, ogłoszonej przez Napoleona na przyjęciu deputacji Wielkopolan w Berlinie, było wystawienie 30 000–40 000 wyszkolonego żołnierza. Ponadto na żądanie Napoleona powołano też pospolite ruszenie szlachty. Mimo trudności finansowych i logistycznych w 1807 roku formacje polskie liczyły ok. 30 000 żołnierzy.

---

<sup>70</sup> Tamże, s. 70.

Zapoczątkowana przed utworzeniem Księstwa Warszawskiego organizacja wojska narodowego, rozbudowanego w trakcie wojen napoleońskich, przetrwała w zasadzie niezmiennie do utworzenia Królestwa Polskiego w 1815 roku. W początkowym okresie tworzenia armii opierano się na istniejącym w czasach szlacheckiej Rzeczypospolitej poborze rekruta z określonej liczby dymów. Dopiero w 1808 roku wprowadzono na wzór francuski pobór powszechny mężczyzn w wieku 20–28 lat. W systemie tym istniała możliwość wykupienia się od wojska przez dawanie zastępców. W praktyce jednak trzymano się nadal systemu dymowego, a wreszcie i pospolitego ruszenia. Obok formacji typowo wojskowych funkcjonowała w Królestwie Polskim Gwardia Narodowa. Jej organizacja i struktura społeczna wskazywała na demokratyczny charakter. W okresie Królestwa Warszawskiego wykształcono znaczną liczbę oficerów, którzy zdobywali swe doświadczenie na polach wielu bitew. Stanowili oni później podstawę armii polskiej po roku 1815. Utrzymano nadal korpusy kadetów w Chełmie i Kaliszu, a w Warszawie założono szkołę podoficerską. W 1812 roku powołano pod broń 115 000 osób, około 200 000 młodzieży przeszło przez szkolenie, tj. ok. 5% ogółu ludności aktywnej zawodowo.

Podczas powstania listopadowego zdołano uformować armię liczącą 53 000 żołnierzy. W jej szeregach znaleźli się licznie napływający z poszczególnych zaborów ochotnicy, w tym obcokrajowcy. Natomiast chłopci nierzadko bojkotowali pobór do wojska. Niepowodzenia militarne zmusiły ówczesny rząd do ogłoszenia w czerwcu 1831 roku pospolitego ruszenia. Pominięto jednak w tym dokumencie milczeniem sprawę chłopską. Tak zredagowany dokument przekreślał samą ideę pospolitego ruszenia, które przyjęło w praktyce słabo zorganizowaną, wyszkoloną, wyposażoną i dowodzoną armię, której przyszło walczyć z regularną armią rosyjską<sup>71</sup>.

Po odzyskaniu niepodległości przez Polskę w 1918 roku Wojsko Polskie tworzyli ochotnicy, byli oficerowie i żołnierze polskich formacji wojskowych z pierwszej wojny światowej, a od następnego roku także żołnierze z poboru. W 1918 roku po 123 latach niewoli państwo polskie stanęło przed problemem budowania własnego korpusu oficerskiego. Z chwilą odzyskania niepodległości możliwości kadrowe sił zbrojnych były korzystne. Do 1921 roku pokojową weryfikację pomyślnie przeszło 30 000 żołnierzy, w tym 18 000 oficerów. Z tej liczby 35,4% stanowili oficerowie wywodzący się z armii austriackiej, 28% z rosyjskiej, 7,9% z niemieckiej, 9,3% z armii gen. Hallera i 19,3% z naszych rodzimych formacji niepodległościowych, głównie z legionów<sup>72</sup>. W tym okresie zaczęto dużą wagę przykładać do kształtowania etyki zawodowej, głównie wśród kadry oficerskiej. Zdaniem Marka Adamkiewicza wymogi etyki zawodu oficera dotyczyły spełnianych przez nich ról, głównie dowódczej i szkoleniowo-wychowawczej<sup>73</sup> oraz posiadanie wiedzy i umiejętności w zakresie:

- doskonałej znajomości profesji wojskowej;
- mistrzostwa w szkoleniu żołnierzy;
- kształtowania dyscypliny wojskowej oraz odpowiedzialności za podejmowane decyzje;

<sup>71</sup> *Mała encyklopedia powszechna PWN*, Warszawa 1974, s. 900.

<sup>72</sup> P. Stawecki, *Rodowód i struktura społeczna korpusu oficerskiego Drugiej Rzeczypospolitej*, [w:] *Materiały do historii wojskowości*, t. XXIII, Warszawa 1981.

<sup>73</sup> M. Adamkiewicz, *Z dziejów etosu wojska*, Wyd. Bellona, Warszawa 1997, s. 23–30.

- troski o podwładnych i poszanowanie godności osobistej żołnierzy;
- szacunku dla prawa własności;
- przestrzegania zasad etykiety towarzyskiej oraz prezentowanie starannego wyglądu zewnętrznego<sup>74</sup>.

We właściwym wychowaniu żołnierzy Naczelny Wódz Józef Piłsudski upatrywał czynnik decydujący o sile armii, uważał że „[...] *dobrym oficerem jest ten, który w duszę żołnierską umie wpoić hart, by ona nawet w smutnych kolejach wojny, niepowodzeniach i porażkach nie załamała się*”<sup>75</sup>. Ubóstwo środków, duże braki w wyposażeniu osobistym żołnierzy, złe funkcjonowanie kwatermistrzostwa utrwaliły, jak podkreśla Janusz Odziemkowski, w oczach społeczeństwa Królestwa, Galicji i Kresów Wschodnich mało zachęcający obraz armii. Społeczeństwo jednak przychylnie reagowało na każdy przejaw pomocy udzielanej przez wojsko. Nawet drobne wsparcie, potrafiło złagodzić konflikty i zyskać wojsku wiele sympatii<sup>76</sup>. Doświadczenia wyniesione z walk w lecie 1920 roku podkreślają wagę konieczności rozumienia i akceptowania przez społeczeństwo powinności obywatelskich i potrzeb armii.

#### 1.1.4. Instytucjonalizacja, organizacja i centralizacja w armiach europejskich

W połowie XVIII stulecia dotychczasowa hegemonia szlachty na stanowiskach wojskowych w armiach europejskich, zaczęła napotykać na silną konkurencję ze strony rozbudowanych intelektualnie i dobrze wyedukowanych kandydatów wywodzących się z rodzin burżuazji mieszczańskiej, która budowała swoją pozycję siłą gromadzonego kapitału. Zapotrzebowanie armii na tych kandydatów było związane ze wzrostem znaczenia nowych rodzajów wojsk, takich jak artyleria i inżynieria wojskowa. Młodzież pochodzenia szlacheckiego została zmuszona do uzupełniania swojego wykształcenia wojskowego w powstających u progu XVIII wieku akademiach wojskowych.

Wymóg posiadania wiedzy społecznej, dowódczej i technicznej jest produktem początków XVIII wieku. Natomiast inne ważne elementy profesji, takie jak: kodeks rycerski (honorowy), stopnie wojskowe, ceremoniał, nazwy pododdziałów, szczeble dowodzenia pochodzą z wieków wcześniejszych. **Narodziny zinstytucjonalizowanej profesjonalizacji w postaci szkół wojskowych we Francji, Anglii i Prusach** były wymuszone poprzez wzrastającą industrializację, zmiany polityczne, np. przejście władzy przez parlament angielski w latach 1688–1689, rewolucję francuską czy rozwój przemysłowy Niemiec. **Profesjonalizacja wojskowa w sensie instytucjonalnym zapoczątkowana została w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej przez Anglików i Francuzów założeniem w 1802 roku Akademii Wojskowej w West Point.** Na kształt programu realizowanego w tej uczelni silny wpływ wywierała początkowo głównie pruska, a następnie francuska i angielska myśl wojskowa o bardzo wyraźnej orientacji politechnicznej, która jest zauważalna również obecnie<sup>77</sup>.

<sup>74</sup> Por. *Regulamin służby wewnętrznej*, cz. II, pkt 3, Warszawa 1924.

<sup>75</sup> J. Piłsudski, *Pisma zbiorowe*, t. V, Warszawa 1937, s. 99.

<sup>76</sup> J. Odziemkowski, *Armia i społeczeństwo II Rzeczypospolitej*, Bellona, Warszawa 1996, s. 29–30.

<sup>77</sup> *Program kształcenia w Akademii Wojskowej West Point*, Wyd. West Point 1990.

Silnie scentralizowana władza państwowa, która dysponowała uzbrojoną i przygotowaną armią do realizacji celów państwowych, wymuszała nie tylko identyfikację z państwem, ale była związana z obowiązkiem udziału żołnierzy w jego obronie i podbojach. Jednak nawet najlepsza organizacja zasobów ludzkich wielkich armii była niewystarczająca. Niezbędne było przede wszystkim posiadanie uzbrojenia i sprzętu wojskowego do walki. Ich produkcję na skalę masową zapewniał rozwój przemysłu. Szybki rozwój produkcji maszyn, szczególnie parowych, a następnie elektrycznych stwarzał coraz większe możliwości zwiększania produkcji, a tym samym zapasów żywności i wyposażenia wojskowego poprzez dynamiczny wzrost produkcji zbrojeniowej i rozbudowę infrastruktury komunikacyjnej głównie szlaków drogowych kolejowych oraz uzbrajanie terenu w sieci kanałów wodnych, wodociągów, linii telegraficznych itd. Szczególnie trafne prognozy odnoszące się do zastosowania w wojsku nowoczesnych środków transportu i łączności były udziałem francuskiego generała Jean Colina przedstawione w książce „Przeobrażenia wojny”<sup>78</sup>.

Jeszcze na początku XIX wieku, wojny nie zaliczano w większości krajów europejskich poza Prusami do przedsięwzięcia pierwszoplanowego. Armie były stosunkowo nie-liczne. Na przykład król Szwecji Gustaw Adolf posiadał 39 000 armię, ale już król Prus Fryderyk Wilhelm I zorganizował 83 000 armię. Było to możliwe dzięki olbrzymiemu wysiłkowi ekonomicznemu społeczeństwa pruskiego, gdyż wówczas na armię wydawano prawie pięć razy więcej niż na inne dziedziny gospodarki<sup>79</sup>.

Łączne efekty wynikające z masowego poboru i przemysłowej produkcji broni spowodowały, że działania wojenne stały się znacznie tańsze i ułatwiały organizację, wyposażenie, uzbrojenie i utrzymanie coraz większych armii. Szybko rosła więc liczba biznesmenów, którzy na zwiększaniu produkcji i poszerzaniu oferty handlowej dla wojska znakomicie zarabiali. Stawiało to przed wojskiem jakościowo nowe wymagania. Wojny przestały być, jak określano jeszcze w XVII i XVIII wieku hobby, kaprysem lub chęcią sprawdzenia się w walce bądź traktowane przez przedstawicieli pochodzenia szlacheckiego jako powołanie i wypełnianie obowiązku oddania życia za ojczyznę. Stały się one poprzez swą złożoność pod względem organizacyjnym, taktycznym, technicznym i logistycznym bardziej skuteczne w rozwiązywaniu ważnych problemów politycznych, ekonomicznych i społecznych wielu państw.

Potwierdzają to sukcesy bardzo mobilnej armii napoleońskiej, które uświadomiły wielu strategom wojskowym, jak pozytywny skutek może przynieść dobre wykorzystanie przez Napoleona terenu i lekkiej artylerii, np. w bitwie pod Austerlitz w 1802 roku. Duży rozmiar armii i masowy pobór wymusił zmiany w strukturach organizacyjnych oddziałów, związków taktycznych i operacyjnych. To z kolei spowodowało potrzebę dokładnego planowania operacji przez sztaby, organizacji współdziałania poszczególnych rodzajów sił zbrojnych oraz określania czasu, koordynowania i synchronizacji działań poszczególnych rodzajów wojsk i służb. Skuteczne rozwiązania w tym zakresie wypracował niemiecki Sztab Główny w połowie XIX wieku. Sformalizowana struktura organizacyjna wojska oraz szerokie wykorzystanie transportu kolejowego, telegrafu, czołgów i samolotów otworzyło drogę rozwoju dla nowego typu oficera – menedżera wojskowego.

<sup>78</sup> L. Wyszczelski, *Historia myśli...*, wyd. cyt., s. 202.

<sup>79</sup> G. Craig, *The Politics of the Prussian Army 1640–1945*, Oxford 1955, s. 5.

Wzrastająca obecnie rola logistyki w siłach zbrojnych wykreowała w dużej mierze w wojsku niemal odwzorowanie zawodów cywilnych. Ponadto wynalezienie i szerokie zastosowanie samolotów, czołgów i rakiet umożliwiło opracowanie koncepcji wojny totalnej. Wojna totalna przyniosła totalną obronę, która z kolei doprowadziła do integracji sektora wojskowego z sektorami cywilnymi.

Pojawienie się zorganizowanego korpusu oficerskiego przygotowanego do prowadzenia wojny jest wynikiem zmian społeczno-politycznych i ekonomicznych wywołanych procesami przyspieszonej industrializacji, edukacji i urbanizacji. Przede wszystkim zaś trzech zbieżnych procesów o charakterze strukturalno-organizacyjnym a mianowicie: centralizacji, koordynacji i specjalizacji władzy państwowej. Rozwój kapitalizmu przemysłowego w XIX wieku oraz rozszerzanie zakresu scentralizowanej władzy państwowej w wielu krajach europejskich stworzyły dogodne warunki do powstawania armii narodowych w miejsce funkcjonujących dotychczas wielonarodowych armii feudalnych, które były własnością królów lub cesarzy. Warunki te sprzyjały rozwojowi szkół wojskowych, w których ważną funkcję spełniał proces kształcenia i socjalizacji oparty na wiedzy z zakresu języka ojczystego, historii, zwyczajów i obyczajów, promocji na pierwszy stopień oficerski, etosu rycerskiego, geografii, artylerii, inżynierii i taktyki. Szczególnie ważny był on dla młodzieży pochodzenia szlacheckiego, a w mniejszym zakresie mieszczańskiego. Stanowiło to dla niej wyzwanie do poszukiwania warunków, które pozwoliłyby im zaspokoić potrzeby socjalne i ekonomiczne oraz kultywować dawne tradycje rycerskie w dużej mierze oparte na honorze oficerskim. Profesja wojskowa umożliwiała w miarę dostatnie życie i przez długi czas była chroniona przed naciskami ze strony klasy średniej, gdyż zwolniona była z obowiązku spełniania dość wysokich wymagań w zakresie poziomu wykształcenia. Szlacheckie pochodzenie było – przez wiele wieków – dla niej wystarczającą rekomendacją do posiadania szlifów oficerskich w większości państw europejskich, aż do XIX stulecia.

Wymogi stawiane kandydatom do profesji wojskowej począwszy od początku XIX wieku są coraz wyższe. Dlatego też szlachetne urodzenie jako kryterium rekrutacji staje się już niewystarczające w dobie szybkiego rozwoju inżynierii wojskowej, logistyki, lekkiej i ciężkiej artylerii. Następuje również wzrost znaczenia edukacji wojskowej w przygotowaniu profesjonalnym przede wszystkim kadry oficerskiej.

Właściwe wykorzystanie scentralizowanej władzy państwowej jest w dużym stopniu wzorowane na reformach politycznych przeprowadzonych po rewolucji francuskiej. Aczkolwiek centralizacja i biurokratyzacja mają swoje wcześniejsze źródła. Już za Ludwika XIV zapoczątkowane zostały reformy w postaci władzy absolutnej, które jak pokazała historia, w skuteczny sposób wykorzystał Napoleon I Bonaparte<sup>80</sup>. Podobnie jak on postąpił Fryderyk Wilhelm I, który w Niemczech zorganizował sprawnie funkcjonującą biurokrację i system wojskowy, które później mógł wykorzystać Fryderyk Wielki w wojnie siedmioletniej prowadzonej przeciwko Austrii. Proces koncentracji władzy państwowej stopniowo i coraz bardziej skutecznie ograniczał i ogranicza wpływ innych centrów władzy. Coraz silniejsze poczucie identyfikacji i więzi narodowa zaczęły stopniowo zastępować tendencje separatystyczne oparte na lokalnych interesach i przywiązaniu do religii oraz języka narodowego.

<sup>80</sup> F. Ponteil, *Napoleon et l'organisation autoritaire de la France*, Paris 1956, [w:] B. Abrahamsson, *Military Professionalization and Political Power*, Sage Publications, London 1972, p. 23.

Proces **centralizacji władzy państwowej** następował równoległe z innymi procesami, do których należy zaliczyć: rozwój handlu, wynalezienie i upowszechnienie się pisma, powszechną edukację i rozwój urbanizacji. Rozwój infrastruktury, a szczególnie infrastruktury komunikacyjnej i dróg, kanałów, portów, przyczynił się do osłabienia lokalnych i regionalnych tendencji integracji. Według Karola Marksa, rewolucja francuska była „gigantyczną miotłą”, która ograniczyła interesy lokalne i wpływ tradycji we Francji. Scentralizowana siła państwa stała się wszechobecna w armii, policji, biurokracji, duchowieństwie i sądownictwie. Interesujący pogląd na ten temat wyraża Stanisław Andreski, który stwierdza, iż lojalność europejskich chłopów nie wyszła poza horyzont ich rodzinnych wiosek, a mieszkańców miast poza ich rogatki. Centralizacja władzy państwowej doprowadziła ich do rozszerzenia kontaktów głównie poprzez proces industrializacji i edukacji, który umożliwił im uświadomienie idei, że są oni ważnym elementem pośród tysięcy innych skupisk wiejskich. W ten sposób kształtowała się ich **świadomość narodowa**, oparta na poczuciu odrębności w kontaktach z innymi narodowościami<sup>81</sup>.

### 1.1.5. Początki profesjonalizacji w armiach masowych XVIII i XIX wieku

O ile działania wojenne wymagały w XVIII wieku, zdaniem Wrighta Milsa, ponoszenia strat, to okres ten charakteryzowała duża rozważa i ostrożność w korzystaniu z metody wojennej<sup>82</sup>. Bowiern olbrzymie koszty związane z przeprowadzeniem poboru, wyposażeniem i utrzymaniem armii skutecznie zniechęcały przede wszystkim władców, książąt i magnatów do podejmowania ryzyka wojny. Sprytny arystokrata lub generał mógł w takiej sytuacji prowadzić lokalną wojenkę przez całe swoje życie, ale nie był zwykle zmuszony do prowadzenia wojny lub kampanii. Generał, który znał się na topografii, mógł ukierunkować przedsięwzięcia wojenne z geometryczną precyzją i prowadzić walkę bez angażowania się w bitwę<sup>83</sup>. Tendencje do umiarkowanych działań były powszechne w XVIII wieku. Wynikało to przede wszystkim z faktu, iż królewskie armie były drogie w utrzymaniu i trudne do zastąpienia lub odtworzenia. W sprawnym dowodzeniu większe znaczenie zaczęły odgrywać zabezpieczenie logistyczne kierowanie ogniem karabinów i dział artyleryjskich oraz manewry strategiczne armii i taktyczne oddziałów. Ciężkie muszkiety były niewygodne w walce oraz uciążliwe w obsłudze i bardzo niecelne. Poza tym na skuteczność wykorzystania broni miały duży wpływ warunki pogodowe, które mogły spowodować całkowitą bezużyteczność broni palnej. Jednakże wynalazek broni palnej wpłynął na zwiększenie produkcji przemysłowej oraz przyczynił się do przyspieszenia prac nad silnikiem spalinowym. Zdaniem L. Mumforda „**żołnierski sposób myślenia**” nie tylko przyczynił się do rozwoju produkcji, ale również miał istotny wpływ na rozwój społeczny<sup>84</sup>. Ale nie tylko dzięki zastosowaniu broni palnej nastąpił szybki proces specjalizacji. Pojawiły się nowe zawody: inżyniera budowlanego, inżyniera mechanika oraz inżyniera górnika. Postęp

<sup>81</sup> S. Andreski, *Military organization and Society*, London 1968, s. 89.

<sup>82</sup> W. Mils, *Arms and Men*, New York 1958, s. 16.

<sup>83</sup> W. Plewczyński, *Daj nam, Boże, sto lat wojny. Dzieje niemieckich lancknechtów 1477–1559*, Wyd. Bellona, Warszawa 1997, s. 5.

<sup>84</sup> L. Mumford, *Technika a cywilizacja. Historia rozwoju maszyny i jej wpływ na cywilizację*, Warszawa 1966, s. 65.

technologiczny zmienił strukturę zawodową i organizację pracy poprzez wzrost znaczenia specjalizacji i kooperacji. Pojawiły się koncepcje traktujące człowieka jako, używając metafory, „maszyny” produkującej dobra materialne. Miało to pewien wpływ na koncepcje wojskowe, w których zaczęto dostrzegać znaczenie skoordynowanych działań zespołów ludzkich, ściśle wykonujących postawione przez dowódców zadania. Żołnierz zaczął być postrzegany jako „trybik” w wielkiej maszynie wojennej<sup>85</sup>. Przykładem są zasługi na polu unowocześniania państwa francuskiego i profesjonalizacja armii Napoleona Bonaparte, który poszerzył zakres i wzbogacił wiedzę wojskową o systemie mobilizacyjnym, zastosowaniu szybkich manewrów i skoordynowanych działań poszczególnych rodzajów wojsk i służb w latach 1804–1813<sup>86</sup>.

Napoleon potrafił wykorzystywać nie tylko walory terenowe, ale również prawo, które umożliwiło mu wcielenie do wojska dużej liczby mężczyzn dzięki wprowadzeniu w 1793 roku powszechnego poboru. Dzięki zdolnościom wojskowym i dyplomatycznym potrafił pozyskiwać dowódców i żołnierzy z innych państw, np. w 1812 roku dysponował on 450 000 armią, w której około 50% było Francuzami (279 batalionów było francuskich, a 283 obcych; pułków kawalerii 220 francuskich a 263 obcych). Do rekrutacji, szkolenia, wyżywienia i przemieszczania tak olbrzymiej armii opracowano nowe metody działania, nową technologię i organizację. Duże znaczenie dla francuskiej kampanii w Rosji w 1812 roku miało wynalezienie w 1810 roku przez francuskiego cukiernika Nicolasa Apperta konserw żywnościowych<sup>87</sup>. W kampanii 1812 roku około 11/12 z tych, którzy nie powrócili umarło z powodu braku ciepłych ubrań i żywności, a tylko 1/12 była ofiarami walk<sup>88</sup>.

### 1.1.6. Znaczenie specjalizacji i edukacji w wojsku od XV do XX wieku

W XV wieku w krajach europejskich obowiązywał pogląd, iż najskuteczniej reformy wojskowe przeprowadzają państwa, które doznały klęsk militarnych. W tym też okresie głównie dwa czynniki decydowały o postępie w europejskiej wojskowości: a mianowicie rozwój wojsk zaciężnych i odradzenie się piechoty. Natomiast rozwój trzeciego czynnika – broni palnej nabrał znaczenia dopiero w XVI wieku<sup>89</sup>. Umożliwia to przedstawienie profesjonalizacji rzemiosła wojskowego w armiach państw europejskich w kilku etapach:

- **etap pierwszy** – średniowieczny – **oparty na powoływaniu do służby ludności poddanej**, ograniczonym zakresie dowodzenia, erozji struktur feudalnych, wypieraniu wojsk najemnych przez zaciężne;

- **etap drugi** – nowożytny – **siły zbrojne w formie straży miejskich**, powoli zastępowane są systemem najemnictwa, których zaplecze stanowią ubodzy rycerze pochodzenia szlacheckiego i mieszczańskiego;

---

<sup>85</sup> Twórcami nowego „mechanistycznego” sposobu prowadzenia działań wojennych byli przede wszystkim Napoleon Bonaparte w zakresie prowadzenia kampanii wojennych oraz K. von Clausewitz, w zakresie taktyki i strategii wojennej.

<sup>86</sup> Ogółem Napoleon Bonaparte powołał pod broń ok. 2 mln 400 tys. mężczyzn, ale już w 1806 roku straty wojenne wynosiły ok. 1 mln 600 tys. zabitych, rannych i chorych. Masowy pobór i słabe zabezpieczenie logistyczne, w tym głównie medyczne i socjalno-bytowe oraz bardzo niehigieniczne warunki panujące w obozach wojskowych doprowadziły do zgonu tysiące żołnierzy.

<sup>87</sup> T. von Ghyczy, B. von Oetinger, Ch. Bassford, *Clausewitz o strategii*, Wyd. PWE, Warszawa 2002, s. 25.

<sup>88</sup> B. Abrahamson, *Military Professionalization and Political Power*, Sage Publications, London 1972, s. 28.

<sup>89</sup> M. Plewczyński, *Daj nam Boże...*, wyd. cyt., s. 12.

- **etap trzeci** – XVII i XVIII wiek – zaczyna dominować system zaciężny oparty na zaciągu organizowanym przez królewskich oficerów;
- **etap czwarty** – XIX wiek – powszechny pobór i częściowo nabór ochotniczy organizowany przez administrację państwową – powstają armie narodowe;
- **etap piąty** – XX wiek – tworzone są armie oparte na naborze ochotniczym, armia narodowa z elementami jednostek wielonarodowych;
- **etap szósty** – koniec XX i początek XXI wieku – tworzone są obok armii narodowych i jednostek wielonarodowych wojska **najemne** o strukturze **wielonarodowej** oparte na naborze profesjonalistów wojskowych (głównie od działań specjalnych) z całego świata, które utrzymywane są przez korporacje międzynarodowe.

W tym kontekście warto wyjaśnić, iż w **wojskach najemnych** dowódcą był ówczesny przedsiębiorca, który organizował oddział na własny koszt. Wstępował z nim na służbę władcy lub miasta zawierając stosowną umowę. Natomiast w **systemie zaciężnym** miejsce przedsiębiorcy zajmuje królewski oficer, który organizuje pobór na podstawie mandatu monarchy i przed nim jest odpowiedzialny. Zatem istotna różnica między oddziałami najemnymi a zaciężnymi tkwiła w określeniu zależności ich dowódców od władzy królewskiej.

Należy jednak podkreślić, iż powstawaniu masowych armii od początków XIX wieku, a szczególnie armii systemów totalitarnych hitlerowskiego faszystowskiego komunizmu, towarzyszyło ograniczenie nie tylko profesjonalizmu jednostki, ale również godności i honoru, co w konsekwencji zredukowało rolę kadry oficerskiej i podoficerskiej do wymiaru instrumentalnego, tak w odniesieniu do własnego wojska, jak i traktowaniu przedstawicieli innych armii. Gdy brakuje szacunku do innych, dobrego wykształcenia, wychowania trudno wtedy mówić o profesjonalizmie wojskowym oraz etyce zawodowej w szczególności. Bez ich uwzględnienia pozostaje gloryfikacja militarystyki jako maszyny wojennej, kadry zawodowej, żołnierzy jako „mięsa armatniego” a ludności cywilnej jako „obiekta ataku artyleryjskiego lub raketowego”. Jest to tym bardziej istotne, że współczesne działania wojenne i konflikty zbrojne mają charakter spolaryzowany, określane przez S.P. Huntingtona jako zderzenia cywilizacji, które znajdują się na różnych poziomach rozwoju społeczno-ekonomicznego oraz w różnych epokach, np. we wczesnoindustrialnej – armia iracka, a w epoce postindustrialnej – armie USA i Wielkiej Brytanii. Jednak ostatecznie doświadczenia wskazują wyraźnie na relatywizację i przyzwolenie stosowania tortur w obu cywilizacjach, islamskiej, czego przykładem jest obcięcie głowy Nicolasowi Bergerowi i euroatlantyckiej Lynndie England dominującej nad pełzającym nago Arabem<sup>90</sup>. Wskazuje to, że z jednej strony przebieg wojny bywa inny niż został zaplanowany, a z drugiej, że zastrzone działania w stosunku do przeciwnika nie są wybrykiem sfrustrowanych żołnierzy zawodowych, ale częścią określonej strategii działania.

### 1.1.7. Wiedza a profesjonalizacja armii od XVI do XX wieku

W okresie starożytności i średniowiecza **wiedza taktyczna dowódców** była ściśle związana z rozmieszczaniem piechoty i kawalerii w terenie oraz ograniczała się do opanowania podstawowych zasad organizacyjnych w zakresie fortyfikowania miast, a także kon-

<sup>90</sup> A. Krzemiński, *Mroczna strona człowieka*, „Polityka” 2004, nr 24, s. 73.

struowaniu urządzeń technicznych pomocnych przy zdobywaniu tych fortyfikacji. Nie wymagało to opanowania zbyt złożonej wiedzy technicznej i organizatorskiej. Ale już w XVI wieku pojawiają się specjaliści od inżynierii wojskowej i fortyfikacji, którzy zaczęli nie tylko projektować, ale również budować skuteczne do obrony niskoprofilowe forty. Mogły one skuteczniej odpierać ataki uderzeń artyleryjskich, lepiej niż stare zazwyczaj wysokie zamki. W tym okresie pojawiają się nowe zawody wojskowe, takie jak: inżynier specjalista od konstrukcji i zabezpieczeń obronnych oraz oficer artylerii. Chociaż pierwsze urządzenia artylerii pochodzą z początków XIV wieku, to ważne jest podkreślenie zasług wojskowych specjalistów w zakresie wystrzeliwania kamiennych kul. Znaczący wkład w rozwój myśli wojskowej tego okresu miała praca włoskiego matematyka Niccolò Tartagliego pt. „*Questi et invenzioni diverse*” wydana w 1546 roku. Jego największym odkryciem było wykreślenie toru lotu pocisku. Wykazał, że ma on linię krzywą leżącą w płaszczyźnie strzału. Określenie przez niego stosunku ciężaru kul do kalibru działa miało praktyczną przydatność dla optymalizowania wymiarów działa i kul armatnich<sup>91</sup>. To głównie dzięki jego pracom oraz W. Senfftenburga i A. Durera żołnierze zawodowi opanowali wiedzę i umiejętności w zakresie zastosowania materiałów, pomiaru ich wytrzymałości oraz badania ich struktury. Umożliwiło to budowanie lepszych konstrukcji fortyfikacji, dróg, mostów, umocnień i broni. Oficerowie artylerii musieli też opanować zasady balistyki i podstawy mechaniki często metodą prób i błędów. Francuscy pisarze wojskowi: Burcet i Guilbert opracowali wiele ważnych koncepcji w obszarze teorii wojskowych oraz możliwości ich wykorzystania. To właśnie ich opracowania dokładnie studiował Napoleon Bonaparte w czasie swoich studiów wojskowych w Valmy. Obejmowały one wiedzę dotyczącą prowadzenia działań w górach, autorstwa Burcet'a oraz taktyki artylerii Guibert'a<sup>92</sup>. Prawdziwy jednak przełom w sferze instytucjonalnej został dokonany wraz z rozwojem szkolnictwa wojskowego w ostatniej dekadzie XVIII wieku i pierwszej XIX wieku. W tym okresie następowała również instytucjonalizacja szkolnictwa wojskowego związana z wcześniejszym tworzeniem złożonych struktur organizacyjnych z poszczególnych rodzajów wojsk i służb. Różniły się one od siebie w zależności od tradycji wojskowych danego kraju oraz potrzeb rozwoju ważnego dla nich rodzaju wojsk. Kształcono w nich oficerów piechoty, kawalerii, artylerii i inżynierii wojskowej.

**Należy podkreślić dominujący profil techniczny szkół wojskowych.** Przykładem są angielskie szkoły wojskowe w Woodwich (1741) i Sandhurst (1802) oraz francuskie Ecole Polytechnique i Saint-Cyr (1794–1808). Pierwsze podręczniki wojskowe dla kandydatów na oficerów i kadry oficerskiej pojawiły się dopiero w końcu XIX wieku. Jednocześnie z powstaniem wojskowych instytucji edukacyjnych zmieniały się zasady rekrutacji. Szczególnie do szkół artyleryjskich i inżynierskich kadeci byli rekrutowani coraz częściej z warstw uboższych. Na przykład w 1806 roku, pruski korpus oficerski liczył ponad 7000 oficerów, z tego 695 było pochodzenia nieszlacheckiego, którzy służyli głównie w artylerii<sup>93</sup>.

<sup>91</sup> L. Wyszczelski, *Historia myśli wojskowej*, Wyd. Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000, s. 129.

<sup>92</sup> G. Rude, *Det revolutionära Europa 1783–1815*, Stockholm 1967, Aldus, s. 181–184, [w:] B. Abrahamson, *Military Professionalization...*, wyd. cyt., s. 29.

<sup>93</sup> Tamże, s. 30.

Natomiast w Rzeczypospolitej, zdaniem Lecha Wyszczelskiego, Szkołę Rycerską założoną przez Stanisława Augusta Poniatowskiego w 1765 roku należy postrzegać jako nowocześniejszą uczelnię wojskową, otwartą na kształcenie studentów cywilnych<sup>94</sup>. Miała ona znaczący wpływ na ukształtowanie się nowej elity społeczeństwa polskiego. Jej absolwenci nie tylko dali się poznać jako wybitni politycy i wojskowi (T. Kościuszko, K. Kniaziewicz, J. Jasiński), ale również jako reformatorzy w dobie Sejmu Czteroletniego (J.U. Niemcewicz, J.H. Wroński). **Lansowana przez Szkołę Rycerską teza o potrzebie połączenia ogólnego wykształcenia z wychowaniem patriotycznym oraz intensywnym szkoleniem wojskowym nie straciła do dziś swojej aktualności.** Najważniejsze szkoły wojskowe w Europie i na świecie przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Instytucjonalny wymiar szkolnictwa wojskowego w Europie i świecie

Kraj	Szkoła	Rok założenia	Rodzaj wojsk	Program nauczania
Wielka Brytania	Woolwich (Królewska Szkoła Wojskowa) Sandhurst	1741 1802	Artyleria, inżynieria, piechota, kawaleria	Wiedza techniczno-wojskowa
Polska*	Szkoła Rycerska Warszawa	1765	Inżynieria, piechota, kawaleria	Wiedza ogólna i inżynierska i wojskowa
Polska	Główna Szkoła Artyleryjska w Warszawie	1776	Artyleria	Znajomość broni
Francja Luneville	Akademia Rycerska Stanisława Leszczyńskiego	1730	Piechota i kawaleria	Jazda konna, szermierka, znajomość broni, wiedza obywatelska
Francja	Politechnika Ecole Saint-Cyr	1794 1808	Artyleria, inżynieria, piechota, kawaleria	Dwuletnie studia
Szwecja	Karlberg	1792		Wiedza politechniczna
USA	West Point	1802		Nacisk na edukację techniczną
Rosja	Petersburg	1832		Dwuipółroczne studia (nacisk na topografię i geografię)
Prusy	Berlin Koningsberg Nreslau	1810		Trzyletnie studia (oraz oficerowie inżynierii kontynuują studia przez dwa lata w Berlinie lub Monachium)
Chile	Escuela Militar	ok. 1890		Wiedza politechniczna i wojskowa
Argentyna	Escuela Superior de Guerra	1900		Wiedza politechniczna i wojskowa

Źródło: B. Abrahamsson, *Military professionalization...*, wyd. cyt., autor nie wymienia jednak żadnej polskiej szkoły wojskowej.

<sup>94</sup> L. Wyszczelski, *Wychowanie i edukacja polskich kadr wojskowych do 1945 r.*, [w:] *Wojskowe akademie w Polsce*, M. Hebda (red.), Wyd. ITIE, Radom 2003, s. 28.

Zdaniem wybitnego niemieckiego socjologa wojska Karla Demetera napływ kandydatów z niższych warstw społecznych do technicznych rodzajów wojsk w armii niemieckiej wynikał z trzech rodzajów uwarunkowań politycznej izolacji burżuazji od korpusu oficerskiego, niskiego prestiżu oficerów korpusów technicznych rodzajów wojsk oraz potrzeby posiadania wysokiego poziomu intelektualnego<sup>95</sup>.

W XIX i XX wieku nastąpiło znaczące rozszerzanie się społecznych zasobów poboru do profesji wojskowej. Miały na to wpływ przede wszystkim trzy przyczyny:

1. Spadek udziału warstw wyższych, a wzrost udziału przedstawicieli klasy średniej jako głównej bazy poboru do wojska.

2. Zwiększanie liczebności sił zbrojnych w większości państw, co doprowadziło do tego, iż żadna z wyższych warstw społecznych nie była w stanie dostarczyć dostatecznej liczby oficerów.

3. Pojawienie się nowych szans edukacji i społecznej mobilności oferowanych przez szkolnictwo wojskowe, co przyciągało rekrutów z warstw niższych<sup>96</sup>.

Ta ukierunkowana tendencja wzrostowa stała się odzwierciedleniem socjoekonomicznej transformacji, jak również zmiany wizerunku żołnierza zawodowego. **Gruntowne zmiany w dowodzeniu miały znaczący wpływ na zmianę roli oficera z „bohaterskiego” dowódcy na „eksperta” do spraw dowodzenia, techniki, administracji i personelu.** Nowa rola wymaga opanowania przez oficera wielu umiejętności już przyswojonych przez specjalistów cywilnych i przypuszczalnie może stać się ona instrumentem w tonowaniu tradycyjnych obaw przed wojskiem. Rosnące znaczenie wiedzy i profesjonalnych kwalifikacji tworzy sytuację, że wojskowa profesja bazuje na otwartym systemie poboru i naboru kandydatów na żołnierzy zawodowych i zasadniczej służby wojskowej. Jednak należy podkreślić, że funkcjonuje nie tylko w kręgach wojskowych pogląd, iż przedstawiciele niektórych grup zawodowych są bardziej predysponowani do pełnienia roli oficera niż inne. To może znaleźć w przyszłości swoje odzwierciedlenie, np. w faworyzowaniu niektórych kandydatów w przyjęciu do szkół wojskowych na podobnej zasadzie, jak dzieci lekarzy, prawników czy aktorów. Odkąd pozaintelektualne wymagania decydowały o służbie w piechocie i kawalerii szlachta pruska preferowała tradycyjną karierę oficerów kawalerii i piechoty, bowiem miała małe szanse wygrania konkurencji o stanowiska oficerów artylerii i oficerów wojsk inżynieryjnych. Ponadto źródła historyczne wskazują, iż powstanie edukacji wojskowej jest w znaczący sposób związane z wymianą specjalistów pomiędzy systemem militarnym a ekonomią i przemysłem społeczeństwa cywilnego<sup>97</sup>. Edukacja techniczna oficerów rozszerzała swój zakres i dostarczała projektantów ds. infrastruktury i industrializacji cywilnej. Przykładem jest Akademia Wojskowa West Point, która była i jest silnie związana z potrzebami cywilnymi i militarnymi w zakresie kształcenia inżynierów i menedżerów dla firm i przedsiębiorstw. Jest to bardzo istotne z punktu widzenia kształtowania się profesjonalizmu wojskowego obejmującego coraz szerszej wiedzę, umie-

---

<sup>95</sup> K. Demeter, *Das Deutsche Heer und seine Offiziere*, Berlin 1930, s. 9, [w:] B. Abrahamsson, *Military professionalization...*, wyd. cyt., s. 31.

<sup>96</sup> Tamże, s. 32–34.

<sup>97</sup> Por. L. Wyszczelski, *Historia myśli wojskowej...*, wyd. cyt., s. 129–130.

jętności zawodowe pochodzące z obszaru różnych profesji cywilnych (inżynier, lekarz, prawnik, pedagog, socjolog, matematyk, chemik).

Absolwenci akademii wojskowych odgrywali i odgrywają istotną rolę w procesie rozwoju państwa i społeczeństwa amerykańskiego. **Dlatego uzasadnione jest według B. Abrahamssona charakteryzowanie wojskowego profesjonalizmu jako „struktury ułatwiającej” rozwój gospodarki rynkowej.** Autor podkreśla, iż wojskowa profesja mogłaby lepiej się rozwinąć, gdyby nie ograniczenia w zapotrzebowaniu na specjalistów technicznych zarówno w wojsku, jak i w społeczeństwie cywilnym. Zapotrzebowania na specjalistów od organizacji w wojsku nie było tak duże, aż do czasu powstania dużych armii i podziału ich na mniejsze części organizacyjne. Pojawienie się menedżera wojskowego zbiegło się z rozwojem logistyki wojskowej i proces ten trwa do dziś.

Delegowanie uprawnień i odpowiedzialności na niższe szczeble dowodzenia mogłyby nie mieć miejsca, gdyby nie jednoczesny rozwój możliwości wyższego dowództwa w utrzymaniu kontaktu (komunikowania się pionowego) z rozproszonymi oddziałami. Wynalazek elektrycznego telegrafu w 1844 roku stał się bardzo pomocny, jak później telefon, radiostacja, radiolinia, fax czy sieć komputerowa. Rozwój techniki, w tym szczególnie rozwój łączności oraz transportu kolejowego przyczynił się do wzrostu znaczenia logistyki w wojsku. Logistyka stała się obok strategii i taktyki coraz bardziej ważną dziedziną nauki o bezpieczeństwie. Odkąd jednym z najważniejszych wymogów armii są dostawy i uzupełnienia zasobów ludzkich, wzrosło znaczenie różnych usług oraz funkcji pomocniczych, pośrednich i bezpośrednich związanych z polem walki. Od czasów dwóch wojen światowych, a szczególnie okresu zimnej wojny poszerzył się w znaczący sposób zakres ról pełnionych przez oficerów tak w obszarze dowodzenia i zarządzania, jak i logistyki. Warto podkreślić, że po niemal 350 latach od wojny trzydziestoletniej w Europie wojska najemne stają się coraz bardziej potrzebne. Określani pogardliwie jako „psy wojny” lub „psy rządów” wynajmowani przez rządy USA i Wielkiej Brytanii tworzą ochronę dla wysokich rangą urzędników państwowych, bronią instalacji zagranicznych koncernów naftowych, szkolą policję iracką i odbudowują armię. Obecnie w Iraku liczba najemników sięga 15 000, co stanowi drugą po Stanach Zjednoczonych siłę wojskową w regionie<sup>98</sup>. Najemnicy są równie profesjonalnie przygotowani, jak zawodowi żołnierze narodowych armii, lecz mimo wysokich stawek za ich pracę, są znacznie od nich tańsi. Ponadto, społeczeństwu łatwiej jest się pogodzić ze śmiercią najemnika niż żołnierza zawodowego. Atrakcyjne zarobki najemników sprawiają, iż prywatny sektor oferuje profesjonalistom lepsze warunki niż może zaoferować im armia. Zdaniem sekretarza obrony USA Donalda Rumsfelda im więcej zadań będą wykonywali najemnicy w Iraku, tym mniej będzie kosztowała kampania antyterrorystyczna<sup>99</sup>.

<sup>98</sup> A. Piński, *Psy rządów*, „Wprost” nr 17 z 25.04.2004 r., s. 94.

<sup>99</sup> Tamże, s. 95.

## 1.2. Definiowanie pojęć związanych z profesjonalizmem

### 1.2.1. Pojęcia, definicje i klasyfikacje zawodów

Każda zastosowana procedura badawcza wymaga przyjęcia poprawnej merytorycznie siatki pojęciowej, obszaru badań oraz opisu, wyjaśnienia, a także krytycznej analizy podejmowanych działań badawczych i ich wyników. Dlatego też spełniając powyższy wymóg przedstawione zostaną podstawowe zakresy pojęciowe oraz definicje odnoszące się do koncepcji teoretycznych także merytoryczno-metodologicznych założeń badawczych w obszarze profesjonalizmu oraz próby ich krytycznej analizy.

Dokonujące się obecnie zmiany szczególnie w obszarze podziału pracy oraz formach życia społecznego sprawiają, iż zawód jako pojęcie jest bardzo trudne do jednoznacznego zdefiniowania, gdyż jego istota zmieniała się wraz ze zmianami zachodzącymi w polityce, kulturze, społeczeństwie i ekonomii. W prehistorii plemiona trudniły się głównie dwoma zajęciami zbieractwem i myślistwem. W starożytności ukształtował się dualny podział na ludzi wolnych i niewolników, którzy wykonywali prace o charakterze: politycznym, ekonomicznym, społecznym, wojskowym, rolniczym i rzemieślniczym.

Bliskie prawdy jest zatem stwierdzenie, że **zawód to fenomen kultury, który wynika ze społeczno-ekonomicznego podziału pracy, wykonywania określonych zadań oraz posiadania stosownej wiedzy i umiejętności**. Jeśli jednak chcielibyśmy bliżej poznać jego istotę, to okazuje się to dość skomplikowane ze względu na trudności semantyczne, dynamiczne zmiany strukturalno-organizacyjne, złożoność zadań oraz znaczenie jego roli w życiu społeczno-gospodarczym, a także jego wpływ na sferę psychofizyczną człowieka.

Etymologia samego słowa profesja pochodzi od łac. słowa *profesio* – specjalność i oznacza zawód, zajęcie zawodowe, rzemiosło<sup>100</sup>. Jak podkreśla Tadeusz Nowacki zawód w okresie średniowiecza był rozumiany głównie jako powołanie (od łac. *vocatio*) oraz forma życiowa, która była nadawana jednostce przede wszystkim przez system społeczny i religię. Sens życia wyrażał się w wierze, że świat i ustrój społeczny zostały stworzone przez Boga i jego wola powołuje jednych na władców, innych na rycerzy, poddanych, jednym wyznacza funkcje kapłańskie, a powołaniem chłopów jest pracować na roli dla dobra swego pana<sup>101</sup>. Według św. Tomasza z Akwinu zawód to urząd dany przez Boga, co wyraźnie wskazuje, że wykonywanie zawodu wynika z powołania. Wykonywanie zawodu (powołania) w średniowieczu integrowało jednostkę ze wspólnotą cechową poprzez udział w uroczystościach świeckich i religijnych oraz przez dążenie do poszerzenia zakresu swoich praw, poszukiwania miejsca w strukturze społecznej, a także przestrzeganie norm moralnych zawodu. Szczególnie jednak stosunki kapitalistyczne wpłynęły na ukształtowanie się relacji opartych głównie na wartościowaniu pracy i wynagradzaniu. Zdaniem Janusza Sztumskiego socjaliści utopijni jako pierwsi wysunęli tezę, że przekleństwo upatrywane w pracy nie ma boskiej genezy, lecz jest następstwem rozwoju społeczno-ekonomicz-

<sup>100</sup> W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989, s. 413.

<sup>101</sup> T. Nowacki, *Zawodoznawstwo*, Wyd. Instytut Technologii i Eksploatacji, Radom 1999, s. 35.

nego<sup>102</sup>. Jeden z głównych przedstawicieli socjalizmu utopijnego Pierre J. Proudhon wskazywał na jedność i pierwotność moralną pracy oraz jej intelektualną wyższość. W tym kontekście na podkreślenie zasługują trzy elementy, które oparły się zmianom, a mianowicie wynagrodzenie za pracę, zabezpieczenie sfery socjalnej i wartość społeczna wykonywanego zawodu<sup>103</sup>. Mimo upływu czasu także dziś mamy trudności z orzeczeniem, czy poeta, śpiewak, kompozytor to zawód czy powołanie. Obecnie także wiele osób dokonuje rozróżnienia ludzi na tych, którzy są kimś z zawodu oraz na tych z powołania. Przy czym pod pojęciem powołania zazwyczaj rozumie się predyspozycje, talent oraz łatwość wykonywania zadań zawodowych. Daje się więc wyróżnić interesujący proces zmienności zakresów pojęciowych takich określeń, jak powołanie, praca, zawód oraz utrzymywanie się tradycyjnego rozumienia treści tych pojęć. Do chwili obecnej w świadomości niektórych ludzi wierzących praca kojarzona jest ściśle z obowiązkami wynikającymi z wiary i powołania. Niewątpliwie najbardziej rozpowszechniona jest definicja pracy jako ogółu czynności produkcyjnych przetwarzających substancję i siły przyrody na dobra zaspokajające potrzeby społeczne. Niektórzy socjologowie, przyczyn przejścia od społeczeństwa tradycyjnego do społeczeństwa nowoczesnego, próbowali upatrywać w jednym tylko czynniku związanym z pracą. Dla Karola Marksa jest nim rozwój sił wytwórczych, dla Emila Durkheima – podział pracy, dla Maxa Webera – etos protestancki dla W. Sombarta racjonalizacja działań związana z rozwojem ekonomiczno-finansowym<sup>104</sup>. Natomiast dla Jana Szczepańskiego praca jest aktem wzajemnego oddziaływania jednostek i grup, jest podstawą wielu prostych i złożonych, pośrednich i bezpośrednich stosunków międzyludzkich<sup>105</sup>. Stanowi zatem nie tylko podstawę kształtowania się form organizacji społecznej i ich zróżnicowań społecznych, zawodowych oraz strukturalno-funkcjonalnych, ale również silnie oddziałuje na kształtowanie się cech psychofizycznych, tworzenie kategorii zawodowych i grup zinstytucjonalizowanych. Wskazuje to wyraźnie, iż praca w takim ujęciu traktowana jest jako:

- **czynność społeczna** obejmująca planowanie celów, dobór środków i metod jej wykonywania;
- **cel służący zaspokajaniu potrzeb** biologicznych, ekonomicznych i kulturowych wynikających z kultury i struktury grup, do których jednostka należy;
- **plaszczyzna współpracy** koordynacji działalności jednostek i grup społecznych<sup>106</sup>.

Powyższe stwierdzenia wyraźnie wskazują, iż praca to działalność o charakterze organizacyjno-planistycznym i realizacyjnym, ukierunkowana na osiągnięcie określonych celów indywidualnych lub grupowych<sup>107</sup>. Natomiast zdaniem niemieckich specjalistów z zakresu zawodoznawstwa, pojęcie pracy łączy się z powołaniem do służby bożej, ojcostwem i macierzyństwem oraz zawodem<sup>108</sup>. Jest to zapewne pewna próba nawiązania do

<sup>102</sup> J. Sztumski, *Socjologia pracy*, Wyd. Śląsk, Katowice 1999, s. 39.

<sup>103</sup> Tamże.

<sup>104</sup> M. Marody, A. Giza-Poleszczuk, *Przemiany więzi społecznych. Zarys teorii zmiany społecznej*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 240.

<sup>105</sup> J. Szczepański, *Uwagi o przedmiocie i zadaniach socjologii pracy*, [w:] Z. Gałdziński (red.), *Socjologia pracy*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1988, s. 22.

<sup>106</sup> Tamże, s. 24.

<sup>107</sup> Por. H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1996, s. 11 oraz J. Sztumski, *Socjologia pracy*, Wyd. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1999.

<sup>108</sup> Tamże, s. 36.

koncepcji Augusta Comta, który wyróżnił w rozwoju nauki trzy fazy: teologiczną, metafizyczną (ontologiczną) i pozytywistyczną<sup>109</sup>.

Udaną próbę przewyższenia ponadnaturalnego i metafizycznego ujmowania zawodu, na rzecz jej organizacyjnego rozumienia, podjął Max Weber, który łączył zawód ze społecznym podziałem pracy, specjalizacją i osiągnięciami jednostki oraz wpływem etyki protestanckiej na wykonywanie czynności zawodowych<sup>110</sup>. Zdaniem M. Webera zawód to zewnętrzne wykonywanie wewnętrznego obowiązku<sup>111</sup>. W literaturze polskiej najbardziej reprezentatywne są trzy stanowiska określające istotę zawodu.

Pierwsze reprezentowane jest przez J. Szczepańskiego, który pojęcie zawodu odnosi do ludzi wykonujących stale te same czynności dla przeżycia i pozycji społecznej<sup>112</sup>. Drugie stanowisko reprezentuje T. Nowacki, który pod pojęciem zawodu rozumie wykonywanie zespołu czynności społecznie użytecznych, wyodrębnionych na skutek społecznego podziału pracy, wymagających od pracownika odpowiedniej wiedzy i umiejętności, powtarzanych systematycznie czynności, które stanowią źródło utrzymania dla pracownika i jego rodziny<sup>113</sup>. Trzecie, bliskie drugiemu stanowisku, reprezentuje Z. Wiatrowski, dla którego zawód jest kategorią głównie ekonomiczno-socjologiczną<sup>114</sup>.

Natomiast czwarte stanowisko reprezentują Stefan Kwiatkowski i Zofia Sepkowska, którzy stwierdzają, że zawód wymaga od pracownika odpowiednich kwalifikacji (wiadomości, umiejętności oraz określonych cech psychofizycznych)<sup>115</sup>. Definicja ta chociaż bliska definicji standardu kwalifikacji, niestety nie uwzględnia dynamiki zmian zachodzących w kwalifikacjach zawodowych, rozumianych jako norma wymagań dla wykonania zbioru zadań przyporządkowanych danemu zawodowi, opisująca umiejętności, wiadomości i cechy psychofizyczne z uwzględnieniem rodzajów i poziomów kwalifikacji<sup>116</sup>.

W ujęciu socjologicznym pojęcie zawodu odzwierciedla stratyfikację społeczną, a zawód traktowany jest jako kryterium odróżniające poszczególne grupy zawodowe. Ma on charakter zmienny, jest uwarunkowany historycznie, rozwija się lub zanika wraz z rozwojem naukowo-technicznym i społecznym. Oznacza to, iż określony zawód lub grupa zawodowa może mieć wysoką lub niską pozycję w określonej grupie społecznej. Takie podejście stwarza możliwość odkrywania i wyjaśniania, m.in. charakteru stosunków łączących daną grupę z innymi grupami społecznymi, oczekiwań społecznych w stosunku do członków grup zawodowych, zachowań członków grupy, pozycji społecznej, standardu i stylu życia wartości preferowanych przez grupę, które wyrażają się w podejmowaniu

<sup>109</sup> W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 305–308.

<sup>110</sup> T. Nowacki, *Zawodownictwo...*, wyd. cyt., s. 58.

<sup>111</sup> Por. M. Weber, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, PWE, Warszawa 1994.

<sup>112</sup> Por. J. Szczepański, *Zagadnienia wykształcenia ogólnego i zawodowego w szkolnictwie wyższym*, „Studia Socjologiczne” 1970, nr 3 oraz S. Kowalewska, *Psychospołeczne warunki pracy w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Wrocław 1962; Por. A. Matejko, *Socjologia pracy. System społeczny zakładu pracy*, Warszawa 1968.

<sup>113</sup> Autor w kolejnych wydaniach *Podstaw dydaktyki zawodowej*, wyd. 1 z 1971 r., formułuje definicje zawodu, w których istota pozostaje niezmienna.

<sup>114</sup> Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki pracy*, Wyd. Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2000, s. 79.

<sup>115</sup> S. Kwiatkowski, Z. Sepkowska (red.), *Budowa standardów kwalifikacji zawodowych w Polsce*, Wyd. Instytut Technologii i Eksploatacji Radom, Warszawa–Radom 2000, s. 9.

<sup>116</sup> Tamże, s. 10.

działań ocenianych w odniesieniu do etyki zawodowej<sup>117</sup>. Przedstawione powyżej zależności sprawiają, że wprawdzie sformułowano wiele definicji zawodu, ale jednocześnie w wielu przypadkach nie są to klasyczne definicje, lecz definicje o charakterze analitycznym.

Subiektywnie postrzegany zawód jest specyficzną aktywnością, dzięki której uzyskuje się środki utrzymania i stanowi obowiązek narzucony z zewnątrz jako niezbędny warunek życia w społeczeństwie. Obiektywnie wiąże się z wchodzeniem jednostki do niezliczonych sfer aktywności, na które współczesne społeczeństwa dzielą pracę zawodową, jest to udział jednostki w dochodzie narodowym<sup>118</sup>.

W encyklopedii amerykańskiej pojęcie zawodu związane jest z aktywnością jednostki i narzuconym z zewnątrz obowiązkiem wynikającym ze społecznego podziału pracy. Natomiast zdaniem angielskich naukowców termin zawód odnosi się przede wszystkim do społecznych uwarunkowań mechanizmów funkcjonowania rynku pracy, do których zaliczają:

- wykształcenie uniwersyteckie;
- określony zakres wiedzy oraz posiadanie sankcji społecznej dla wykonywania danego rodzaju usług oraz zinstytucjonalizowanie samokontroli sposobu wykonywania danego zawodu przez własne kodeksy etyczne przyswajane w toku zawodowej socjalizacji;
- dobrowolne autonomiczne stowarzyszenia i wpływ na ustanawianie standardów wykształcenia;
- sprzedaż usług na wolnym rynku i społeczna kontrola nad nią<sup>119</sup>.

Posługując się pojęciem profesji w odniesieniu do wojska upoważnione jest przyjęcie założenia, że specjaliści wojskowi są profesjonalistami, ponieważ w swojej pracy wykazują wysoki stopień fachowości. Są zatem profesjonalistami w podobnym sensie jak osoby wykonujące „wolne zawody”, tzn. lekarze czy prawnicy, ponieważ jako żołnierze zawodowi posiadają wyłączne prawo do praktykowania profesji ze względu na posiadane kompetencje i zdolności kluczowe oraz kompetencje wyróżniające osiągnięte na bazie wykształcenia ogólnego, zawodowego i specjalistycznego, a także poprzez partycypację w ustawicznym procesie kształcenia, szkolenia i doskonalenia zawodowego. Podstawowymi kryteriami odróżniającymi zajęcie od zawodu są: wysokie kryteria rekrutacji i selekcji kandydatów do organizacji, posiadanie wiedzy i umiejętności ogólnych i specjalistycznych opanowanych w procesie zdobywania wykształcenia i doskonalenia, sprawdzanie kompetencji przez uprawnione do tego gremia ekspertów, posiadanie kodeksu honorowego i stowarzyszeń zawodowych.

Podstawą etyki zawodowej jest nie tylko normatywny formalizm, który dotyczy przestrzegania zasad ujętych w regulaminach i kodeksach, lecz przede wszystkim racjonalizm kartezjuszowski oraz kantowski imperatyw kategoryczny. Takie rozumienie etyki zawodowej przejawia się w poczuciu moralnej odpowiedzialności profesjonalistów za rozwijanie w swojej przestrzeni społecznej wspólnej dla danej grupy zawodowej strategii działania,

---

<sup>117</sup> T. Caplow, *The Sociology of Work*, Minneapolis 1954, [w:] J. Sztumski, *Socjologia pracy...*, wyd. cyt., s. 51.

<sup>118</sup> Tamże.

<sup>119</sup> Ch.D. Gavin, B.A. Seabury, *Działania interpersonalne w pracy socjalnej. Procesy i procedury*, Biblioteka Pracownika Socjalnego, Katowice 1996, s. 18 oraz *Słownik socjologii i nauk społecznych Oxford*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 441.

która pozwala ocenić nie tylko zachowania jednostek w takich kategoriach, jak: sprawiedliwość, godność osobista, możliwość samorealizacji, wysoki poziom autonomię i samokontroli dla profesjonalistów. Etyka zawodowa ma znaczenie w tych zawodach, które stają się profesjami, czyli systemami działalności opartymi na wiedzy naukowej i możliwościach jej wykorzystania w trakcie wykonywanego zawodu. Bowiern jest istotnym komponentem służącym tworzeniu się wspólnie podzielanych przekonań moralnych i prowadzi do wzajemnej kontroli czynności, postaw i zachowań. W odniesieniu do środowiska wojskowego etyka zawodowa pełni ważną funkcję w rzetelnym wykonywaniu zawodu, odpowiedzialności wobec państwa i narodu poprzez stałą troskę o przygotowanie i doskonalenie kadry zawodowej i żołnierzy zasadniczej służby wojskowej do pełnienia służby w obronie pokoju i demokracji. Warto podkreślić, iż wojskowa etyka zawodowa daje poczucie niezależności, ochroni przed pomówieniami niekompetentnych krytyków, określa normy moralne stojące na straży dobrze wykonywanej służby i tym samym zapewnia dbałość o bezpieczeństwo w wymiarze narodowym i sojuszniczym. W terminologii angielskiej profesja oznacza wolny zawód, a profesjonalizm rozumiany jest jako posiadanie wysokich kwalifikacji zawodowych uzyskanych w długim procesie edukacji. **Przyjmowanie profesjonalnego charakteru w odniesieniu do wojska należy traktować jako mocno odczuwalny przez wojsko deficyt kompetencji, zawodowej etyki wojskowej oraz odpowiedzialności zawodowej**<sup>120</sup>. Strukturę grup wielkich klasyfikacji w powiązaniu z poziomami kwalifikacji przedstawia tabela 2.

Struktura klasyfikacji oparta jest na systemie pojęć, z których najważniejsze to zawód, specjalność, umiejętności oraz kwalifikacje zawodowe. Pojęcie zawodu zdefiniowane zostało jako zbiór zadań (zespół czynności) wyodrębnionych w wyniku społecznego podziału pracy, wykonywanych stale lub z niewielkimi zmianami przez poszczególne osoby i wymagających odpowiednich kwalifikacji (wiedzy i umiejętności) i przynoszący dochód. Zawód dzieli się na specjalności, które wynikają z podziału pracy w ramach zawodu, zawiera część czynności o podobnym charakterze (związanych z wykonywaną funkcją lub przedmiotem pracy), wymagających wiedzy i umiejętności, zdobytych w wyniku szkolenia lub praktyki. Umiejętność zdefiniowano w ustawie jako sprawdzoną możliwość wykonania odpowiedniej klasy zadań w ramach zawodu (specjalności), natomiast przez kwalifikacje zawodowe rozumiane są układy wiedzy i umiejętności wymagane do realizacji składowych zadań zawodowych. W przedstawionej klasyfikacji istotną rolę odgrywają dwa aspekty kwalifikacji: poziom i specjalizacja. Poziom kwalifikacji potraktowano jako funkcję kompleksowości i zakresu umiejętności (kompleksowość umiejętności traktując jako czynnik ważniejszy) wynikających ze złożoności oraz zakresu zadań i obowiązków. Natomiast specjalizację kwalifikacji potraktowano jako rodzaj koniecznej wiedzy, umiejętność posługiwania się określonymi urządzeniami i narzędziami oraz rodzaj świadczonych usług. Najważniejszym czynnikiem określającym zawód są wymagane kwalifikacje zawodowe niezbędne do wykonania zadań i obowiązków. Jednak przyjęte definicje mają zastosowanie, gdy uwzględnione są kwalifikacje zawodowe osiągnięte poprzez wykształcenie lub szkolenie na czterech poziomach:

<sup>120</sup> Profesjonalizacja (ang. professionalization) trend związany z ewolucją funkcji personalnej, oznacza coraz bardziej kompetentne wykonywanie zadań i ról zawodowych, [w:] *Słownik zarządzania kadrami*, T. Listwan (red.) Wyd. C.H. BECK, Warszawa 2005, s. 124.

**Klasyfikacja zawodów i specjalności.  
Struktura grup wielkich klasyfikacji i poziomy kwalifikacji<sup>121</sup>**

Lp.	Nazwa grupy wielkiej	Liczba grup w ramach grupy wielkiej			Liczba zawodów i specjalności	Poziom kwalifikacji
		dużych	średnich	elementarnych		
1.	Parlamentarzyści, wyżsi urzędnicy i kierownicy	3	6	33	42	–
2.	Specjaliści	4	20	63	394	4
3.	Technicy i inny średni personel	4	18	69	308	3
4.	Pracownicy biurowi	2	7	20	50	2 lub 3
5.	Pracownicy usług osobistych i sprzedawcy	2	7	20	76	2 lub 3
6.	Rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy	4	8	13	39	2
7.	Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	4	17	73	311	2
8.	Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	3	20	72	331	2
9.	Pracownicy przy pracach prostych	3	10	21	81	1
10.	Sily zbrojne	1	3	3	4	–
	RAZEM	30	116	387	1636	

Źródło: Opracowano na podstawie Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 10 grudnia 2002 r., DzU nr 222 z 20 grudnia 2002 r., poz. 1868.

1) **pierwszy poziom kwalifikacji** – to kwalifikacje elementarne na poziomie wykształcenia podstawowego;

2) **drugi poziom kwalifikacji** – to wykształcenie uzyskiwane w gimnazjum oraz w liceum ogólnokształcącym, liceum profilowanym i zasadniczej szkole zawodowej;

3) **trzeci poziom kwalifikacji** – to wykształcenie uzyskiwane w szkole policealnej lub w technikum;

4) **czwarty poziom kwalifikacji** – to wykształcenie uzyskiwane na wyższych studiach zawodowych, studiach magisterskich, studiach podyplomowych oraz studiach doktoranckich<sup>122</sup>.

Obecnie obserwuje się wyraźne tendencje do różnicowania oraz integrowania się specjalności zawodowych i nadawania im charakteru szerokoprofilowego. Zawody najczęściej dzieli się na wyuczone i wykonywane. Zdaniem Tadeusza Tomaszewskiego praca zawodowa to działalność ludzi organizowana społecznie w taki sposób, aby prowadziła do powstawania wytworów społecznie wartościowych i do podnoszenia jakości życia wykonujących ją jednostek<sup>123</sup>. W przytoczonej definicji podkreśla się dwa cele pracy zawodowej:

<sup>121</sup> Klasyfikacja została opracowana na podstawie Międzynarodowego Standardu Klasyfikacji Zawodów ISCO-88, przyjętego na XIV Międzynarodowej Konferencji Statystyków Pracy w Genewie w 1987 r. oraz jego nowej edycji z 1994 r., tzw. ISCO-88 (COM), dostosowanej do potrzeb Unii Europejskiej. Zasadniczy układ klasyfikacji, kryteria klasyfikacyjne oraz system kodowy przyjęto zgodnie z tymi standardami.

<sup>122</sup> *Prawo pracy po zmianach oraz Klasyfikacja zawodów*. Stan prawny na 26 lutego 2003 r.

<sup>123</sup> T. Tomaszewski, *Praca zawodowa jako centralne pojęcie kształcenia zawodowego*, [w:] S. Kaczor, Z. Wiatrowski, *Kształcenie zawodowe w służbie gospodarki i kultury narodowej*, Warszawa 1978, s. 49.

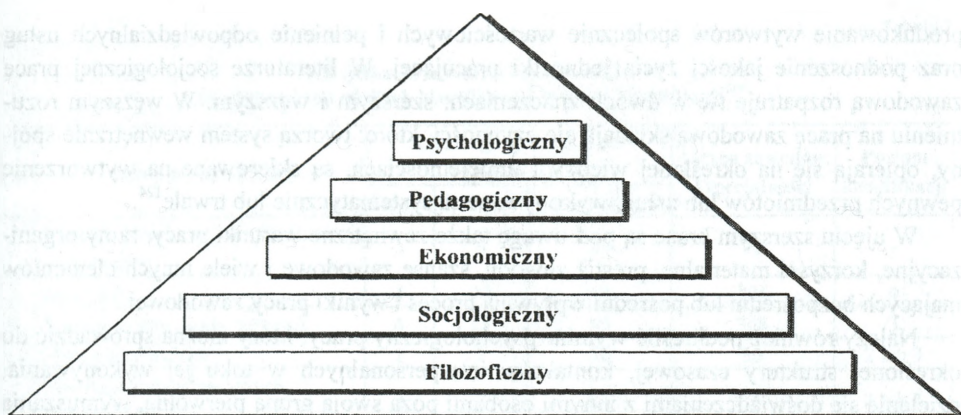
produktowanie wytworów społecznie wartościowych i pełnienie odpowiedzialnych usług oraz podnoszenie jakości życia jednostki pracującej. W literaturze socjologicznej pracę zawodową rozpatruje się w dwóch znaczeniach: szerszym i węższym. W węższym rozumieniu na pracę zawodową składają się czynności, które: tworzą system wewnętrznie spójny, opierają się na określonej wiedzy i umiejętnościach, są skierowane na wytworzenie pewnych przedmiotów lub usług, wykonywane są systematycznie lub trwale<sup>124</sup>.

W ujęciu szerszym brane są pod uwagę także zewnętrzne warunki pracy, ramy organizacyjne, korzyści materialne, prestiż zawodu, szanse zawodowe i wiele innych elementów mających bezpośredni lub pośredni wpływ na proces i wyniki pracy zawodowej.

Należy również podkreślić wymiar psychologiczny pracy, który można sprowadzić do określonej struktury czasowej, kontaktów interpersonalnych w toku jej wykonywania, dzielenie się doświadczeniami z innymi osobami poza swoją grupą pierwotną, wymuszania aktywności psychofizycznomotorycznej oraz określenia pozycji i tożsamości społecznej. Praca zatem nie tylko wprowadza człowieka w środowisko zawodowe, ale posiada również wiele innych różnorodnych aspektów, np. osiągnięcia zawodowe stanowią dla pracownika gwarancję bezpieczeństwa społecznego i socjalnego, a uzyskiwane dochody i sytuacja zawodowa wpływa na pozazawodowe sytuacje pracownika. Odgrywa ona również bardzo istotną rolę w organizacji i uporządkowaniu przestrzeni społecznej. Wpływ kultury organizacyjnej (norm, wartości, obyczajów, standardów) występującej w każdej firmie kształtuje zachowania w sytuacjach pozazawodowych. Integracyjny charakter działania zawodu dobrze ilustruje zakres i intensywność kontaktów interpersonalnych osób pozbawionych środowiska zawodowego. Z chwilą utraty pracy zawodowej znika powoli obszar, który zajmował czas i przynosił dochody, ale wprowadzał również stabilizację oraz orientował w społecznych związkach i sprzyjał rozwojowi pracownika. Dlatego też pozostaje nadal podstawową dziedziną życia ludzi. Zatem praca zawodowa jest działalnością trwałą związaną z kształceniem zawodowym, niezbędną do wypełniania coraz bardziej złożonych ról społecznych podejmowanych z własnej woli dla zaspokojenia jego różnorodnych potrzeb. Związki zawodu z kształceniem są bardzo silne. Bez kształcenia, doskonalenia i samodoskonalenia zawodowego nie można osiągnąć w zawodzie ani pełni swoich możliwości, ani ludzkiej dojrzałości. Dlatego też zbytne ograniczenie kształcenia zawodowego do wyposażenia jednostkę w umiejętności rozwiązywania zadań zawodowych bez wiązania ich z całokształtem wysiłków na rzecz polepszenia losu ludzkiego jest obecnie dużym uproszczeniem. Istnieje zatem nierozzerwalny związek pracy zawodowej ze światem wartości uniwersalnych skoncentrowanych na tworzeniu warunków do realizacji podmiotowej roli człowieka. Analiza pojęcia zawodu ma zdaniem T. Nowackiego charakter historyczny, wieloaspektowy, kulturowy, edukacyjny i powinna być analizowana w następujących wymiarach zawodu: filozoficznym, ekonomicznym, socjologicznym i psychologicznym<sup>125</sup>. Zasadne jest zatem przedstawienie w postaci piramidy zakresów i ważności poszczególnych dyscyplin naukowych, co przedstawia rysunek 1.

<sup>124</sup> A. Sarapata (red.), *Socjologia zawodów*, Warszawa 1965.

<sup>125</sup> T. Nowacki, *Zawodoznawstwo...*, wyd. cyt., s. 80-81.



Opracowanie własne.

Rys. 1. Piramida pięciu wymiarów definiowania zawodu

Praca zawodowa obejmuje pięć następujących wymiarów funkcjonowania społecznego:

- wejście na rynek pracy i poszukiwanie szans na stałe lub okresowe zatrudnienie;
- niezależność ekonomiczną od najbliższej rodziny i państwa;
- możliwość korzystania z usług różnych instytucji, np. edukacyjnych w celu podniesienia kwalifikacji, ale również z szerszego zakresu opieki społecznej, zdrowotnej, świadczeń emerytalnych;
- możliwość życia zgodnie ze społecznie akceptowanymi wartościami i normami i identyfikacje z wzorami kulturowymi i unikanie sankcji ze strony społeczeństwa;
- przestrzenne włączenie się w tok życia społeczno-ekonomicznego w miejscu i poza miejscem zamieszkania.

Jednocześnie istotne jest podkreślenie, iż obok pojęcia pracy zawodowej coraz częściej w krajach europejskich, w tym także w Polsce ważniejszego znaczenia nabiera pojęcie bezrobocia rozumianego jako społeczne wykluczenie, co związane jest z tendencjami występującymi na rynku pracy, a w szczególności z utrzymywaniem się w skrajnych przypadkach strukturalnego bezrobocia. Społeczne wykluczenie, zdaniem niemieckiego socjologa T. Kiselbacha, to proces dynamiczny, wielowymiarowy, obejmujący społeczne i ekonomiczne aspekty życia, własne doświadczenia i obiektywne sytuacje zależne od dostępnych indywidualnych i społecznych zasobów<sup>126</sup>.

### 1.2.2. Istota i kryteria profesjonalizmu – analizy definicyjne

Pojęcie profesji jest bliskie zakresowo określeniu zawodu. Natomiast profesjonalizacja, zdaniem C. Sikorskiego, oznacza **proces wyodrębniania się z zawodu, specjalności i specjalizacji, jak również ograniczanie się zainteresowań człowieka do zagadnień związanych z jego profesją**<sup>127</sup>. Zdaniem J. Maciejewskiego proces profesjonalizacji może być rozumiany, w sensie bardzo ogólnym, jako uzawodowienie, które polega na dokony-

<sup>126</sup> T. Kiselbach, *Młodzi zagrożeni społecznym wykluczeniem*, „Oświata i Wychowanie” 2004 nr 1, s. 3–5.

<sup>127</sup> *Krótki słownik socjologii*, D.M. Gwiszczanina i N.I. Łapina (red.), Moskwa 1988, s. 262.

waniu kompleksowych zmian polegających na uznawaniu określonego zawodu za wartość i podstawową zasadę funkcjonowania w społeczeństwie oraz jako osiąganie wysokiego poziomu wiedzy i umiejętności<sup>128</sup>. Procesy te charakteryzuje przekształcanie i krystalizowanie się motywacji, zainteresowań i czynności w zawód pod wpływem wiedzy z wielu obszarów dyscyplin naukowych, co może prowadzić do wyodrębniania się z zawodu nowych specjalności. Profesjonalizacja dokonuje się nie tylko w sferze świadomości jednostek i wyraża w preferowanych wartościach, postawach i zachowaniach, ale również w podejmowanych przez jednostki i grupy społeczne działaniach ukierunkowanych na wykonywanie określonego zawodu w celu zaspokojenia potrzeb od fizjologicznych do samorealizacji. Wybór profesji związany jest z indywidualnym lub grupowym wykonywaniem określonej działalności w ramach organizacji. Najczęściej profesjonalizm kojarzony jest z doskonaleniem specjalistycznym w zawodzie (sztuce, nauce, sporcie) i wynika z dążenia do osiągania większej efektywności podejmowanych działań. Analiza procesu kształtowania się profesji rozumianej jako uzawodowienie umożliwia wyróżnienie czterech etapów jej kształtowania:

- **przedzawodowy – kandydacki** związany z wyodrębnieniem się określonych czynności w procesie podziału prac, np. wolontariusz, uczeń, praktykant, stażysta;

- **ogólnozawodowy** związany z wykonywaniem typowych powtarzalnych czynności na stanowisku pracy oraz z wykorzystaniem ogólnej wiedzy i umiejętności. Jest okresem adaptacji do zawodu;

- **zawodowy**, którego celem jest opanowanie i doskonalenie wiedzy i umiejętności pracowników, osiągnięcie wysokiej motywacji, rozszerzenie zainteresowań zawodowych, np. pracownik podwyższający swoje kwalifikacje;

- **profesjonalny (specjalistyczny)** – jest ściśle związany w zależności od stopnia zróżnicowania podziału pracy i specjalizacji z wysokim poziomem kwalifikacji zawodowych i kompetencji oraz zachowaniami zgodnymi z etyką zawodową.

Stąd wniosek, iż najwyższym etapem uzawodowienia jest profesjonalizacja oparta na specjalizacji, kwalifikacjach i kompetencjach zawodowych oraz postawach etycznych. Wyróżnione powyżej etapy kształtowania się profesji poddawane są analizom w ramach **profesjologii** jako nauce o zawodach<sup>129</sup>. Obecnie budowane są jej założenia metodologiczne, definiowane pojęcia, problemy badawcze, słowem podstawy wiedzy o rozwoju zawodowym człowieka. Zdaniem T. Nowackiego, profesjologia to nauka o rozwoju zawodowym człowieka od wieku przedszkolnego do emerytalnego<sup>130</sup>. Głównym zadaniem profesjologii jako nauki jest badanie, analiza i opis zawodów w odniesieniu do analizy czynności zawodowych, warunków pracy i zadań pracowniczych. Profesjologia jako wiedza o zawodach zainteresowana jest opracowywaniem charakterystyk i profili zawodowych występujących w gospodarce narodowej, doskonaleniem klasyfikacji zawodów i specjalności oraz określaniem kierunków i programów przygotowania zawodowego oraz integracji edukacji

---

<sup>128</sup> J. Maciejewski, I. Wolska-Zagota, *Zawód oficera Wojska Polskiego w toku transformacji. Studium socjologiczne*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004, s. 12.

<sup>129</sup> Z. Wiatrowski, *Pedagogika pracy w zarysie*, Warszawa 1985, s. 47.

<sup>130</sup> T. Nowacki, *Zawodoznawstwo...*, wyd. cyt.

z potrzebami rynku pracy<sup>131</sup>. Rolę usługową wobec profesjologii pełni profesjografia, która zajmuje się opisami zawodów, opracowywaniem charakterystyk osobowo-zawodowych. Opis własnego rozwoju zawodowego określaną jest mianem profesjogramu.

Niezmiernie ważne jest zatem prowadzenie systematycznych badań nad powstawaniem, rozwojem i zanikiem zawodów, wyodrębnianiem się nowych specjalności oraz pracą zawodową. W tym kontekście istota profesjonalizacji, polega nie tyle na wąsko rozumianym procesie uzawodowienia, ale szerzej jako profesjonalnym przygotowaniu specjalisty-fachowca zgodnie z określonymi standardami zawodowymi i zasadami moralnymi. Takie rozumienie profesjonalizacji jest zgodne z kryteriami profesjonalizmu sformułowanymi przez E. Greenwooda, tzn. posiadania teorii, autorytetu, sankcji społecznych, kodeksu etycznego oraz specyficznej kultury zawodowej<sup>132</sup>. Jednak E. Greenwood przestrzega, że nie można w dowolny sposób dokonywać podziału na zawody profesjonalne i nieprofesjonalne, gdyż lokują się one raczej na kontinuum odnoszącym się do każdego kryterium z osobna. Jest to ważna wskazówka dla teoretyków i praktyków profesjologii, a głównie tych, którzy zajmują się klasyfikacjami zawodów. Podobne stanowisko do E. Greenwooda zajmuje W.E. Moore, który wyróżnia sześć kryteriów profesjonalizmu: wykonywanie zawodu w pełnym wymiarze godzin, powołanie do zawodu, sformalizowaną organizację, specjalistyczne wykształcenie lub specjalistyczne przeszkolenie, zorientowanie na świadczenie usług, posiadanie autonomii jako cechy charakterystycznej zawodu<sup>133</sup>.

Zdaniem E. Greenwooda zawody znajdują się na kontinuum w odniesieniu do każdej z cech charakterystycznych profesjonalizmu. Natomiast M. Richtie wyróżnia trzy kryteria profesjonalizmu: uznanie prawne zawodu, wypełnianie standardów wykszolenia oraz posiadanie własnego kodeksu etycznego. O istocie profesjonalizmu decydują zatem posiadanie podstaw prawnych, kwalifikacji oraz etyki zawodowej. Dokonując analizy przedstawionych różnic definicyjnych można na ich podstawie sformułować następujące wnioski w odniesieniu do zawodu wojskowego. Po pierwsze, iż zawód wojskowy jest działalnością profesjonalną, gdyż spełnia pięć kryteriów E. Greenwooda i sześć kryteriów W.E. Moore'a, gdyż posiada: podbudowę teoretyczną i empiryczną, autorytet formalny, funkcjonalny i moralny, sankcje społeczne, kodeks etyczny, specyficzną kulturę organizacyjną, sformalizowaną strukturę instytucjonalno-organizacyjną, wymaga posiadania określonego poziomu wykształcenia i specjalistycznego przeszkolenia wojskowego, wysokie kryteria kwalifikacyjne przy powołaniu kandydatów do zawodu.

Jednak z zastrzeżeniem, że piąte kryterium W.E. Moore'a, czyli zorientowanie na świadczenie usług rozumiemy szeroko i odnosimy je do realizacji społecznie ważnych zadań związanych z bezpieczeństwem narodowym i międzynarodowym oraz globalnym. Po drugie, żołnierz zawodowy bez względu na to jakie posiada wykształcenie, aby mógł być uznany za profesjonalistę musi w sposób ustawiczny podnosić swoje kwalifikacje zawodowe w trzech obszarach: świadomości prawnej wykonywanego zawodu, kwali-

<sup>131</sup> E. Podoska-Filipowicz, *Podstawy zawodoznawstwa, orientacji i poradnictwa zawodowego*, Bydgoszcz 1996, s. 21-45.

<sup>132</sup> E. Greenwood, *The elements of professionalization*, Englewood Cliffs 1966, [w:] A. Bańka, *Zawodoznawstwo doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy. Psychologiczne metody i strategie pomocy bezrobotnym*, Poznań 1995, s. 68.

<sup>133</sup> W.E. Moore, *The professions: roles and rules*. New York 1970, [w:] A. Bańka..., wyd. cyt., s. 69.

fikacji zawodowych i kompetencji oraz postawy etycznej. W tym kontekście profesjonalizm stanowi niezbywalną cechę chronionego prawem statusu żołnierza zawodowego.

W odniesieniu do polskich doświadczeń, zdaniem Czesława Sikorskiego, najczęściej profesjonalizm rozumiany jest w dwóch znaczeniach<sup>134</sup>. W pierwszym wąskim jako umiejętność wykonywania określonych czynności zawodowych, co oznacza, że profesjonalistą jest każdy, dla kogo wykonywane czynności stanowią podstawę utrzymania niezależnie czy to będzie inżynier, technik czy pracownik. Jednak dla naszych rozważań takie podejście jest mało przydatne ze względów poznawczych, gdyż zupełnie pomija wzrastającą rolę wiedzy i umiejętności zawodowych, które obecnie odgrywają decydującą rolę w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. W drugim szerokim oznacza wykonywanie tzw. wolnych zawodów, czyli takich, których nie można opanować tylko w ramach praktyki zawodowej, wymagają bowiem systematycznego treningu intelektualnego. Kojarzy się on głównie z zawodem lekarza, prawnika czy architekta, co w przypadku zawodu wojskowego staje się zbyt pewnym ograniczeniem dla współczesnego rozumienia profesjonalizmu wojskowego. Bowiem w dużej mierze bazuje on na racjonalności instrumentalnej, głównie logice celu, środków, form i metod oraz patriotyzmie, zasadach moralnych oraz odpowiedzialności za losy narodu w sytuacji wojny, konfliktów zbrojnych misji wojskowych lub wystąpieniu klęsk żywiołowych.

Na wysoki poziom kwalifikacji zawodowych szczególną uwagę zwracają A.M. Carr – Sunders i P.A. Wilson podkreślając, że **profesjonalizm to przede wszystkim „umiejętność stosowania w praktyce wiedzy z określonej dziedziny nauki”**<sup>135</sup>. Dlatego też sformalizowany system nadawania i weryfikacji uprawnień zawodowych oraz kontroli ich wykorzystywania wskazywany jest często, jako istotna cecha zawodów uprawianych przez profesjonalistów. Cechy konstytutywne i konsekwentne profesjonalizmu w ujęciu jednostkowym zostały przedstawione na rysunku 2.

W tym sensie profesja rozumiana jest jako ważne kryterium stratyfikacji społecznej i realizowana jest poprzez indywidualne ścieżki rozwoju kariery zawodowej, co prowadzi w konsekwencji do zmian pozycji społecznej i zachowań jednostki funkcjonującej w określonej organizacji. Warto zauważyć, iż kompetencje implikują zdolności przeniesienia tego co ludzie wiedzą i rozumieją do różnych kontekstów pracy<sup>136</sup>, a także że wiedza i umiejętności oraz profesjonalizm rozpatrywane są w zależności od kontekstu zawodowego<sup>137</sup>. Obecnie coraz większego znaczenia nabierają cechy konsekwentne, a szczególnie ich wymiar psychologiczny, socjologiczny kulturowy i wielokulturowy, szczególnie w odniesieniu do kadry zawodowej pełniącej służbę w jednostkach o strukturze wielonarodowej w naszym kraju oraz regionach i państwach odmiennych kulturowo, np. w Iraku, Afganistanie czy Syrii.

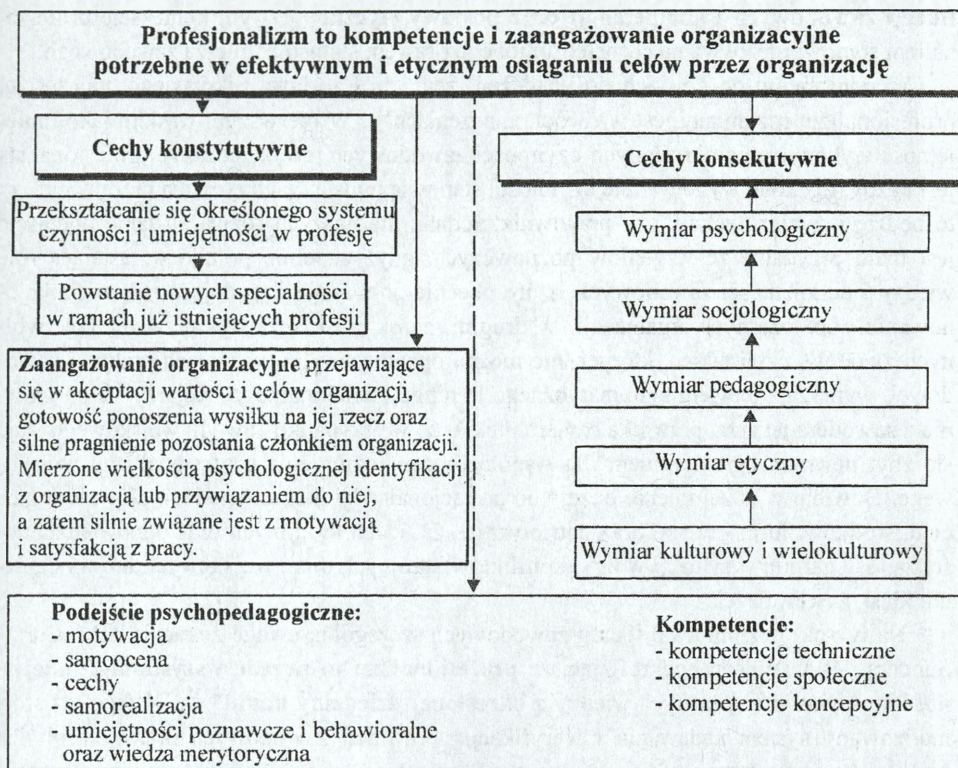
---

<sup>134</sup> C. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 11–12.

<sup>135</sup> W.J. Rader, *Professional Men. The Rise of the Professional Classes in Nineteenth Century England*, [w:] Cz. Sikorski, *Profesjonalizm...*, wyd. cyt., s. 12.

<sup>136</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. ABC, Kraków 2000, s. 244.

<sup>137</sup> Tamże, s. 245.



Opracowanie własne.

**Rys. 2. Model jednostkowy cech konstytutywnych i konsekwentnych profesjonalizmu**

**Profesjonalizacja w odniesieniu do grupy żołnierzy zawodowych** oznacza w praktyce: homogeniczność, ekskluzywność, wielozawodowość (poliwalentność), zaangażowanie organizacyjne, postawy i zachowania etyczne, samokontrolę oraz ewaluację osiągnięć jednostek i grupy przez wojsko. Natomiast w odniesieniu do **jednostki** polega na tworzeniu warunków do nabywania i doskonalenie przez nią nowych kwalifikacji zawodowych i kompetencji. Wymiar psychologiczny profesjonalizacji polega na dostosowaniu głównie cech psychicznych jednostki do opanowania czynności najbardziej charakterystycznych dla wykonywanego zawodu, wartościowanie swojej pracy i siebie na tle grupy zawodowej oraz łączenie sukcesu życiowego z osiągnięciami w zawodzie. Wymiar socjologiczny to ekspozowanie zróżnicowania grup zawodowych w społeczeństwie, powstawanie jednych i zanik innych zawodów, organizację i instytucjonalizację różnych interesów grupowych. Wymiar pedagogiczny polega na zawiązaniu rozumienia profesjonalizacji do wykonywanego zawodu, ekspozowaniu wiedzy i umiejętności oraz kształtowaniu motywacji do udzielania pomocy innym w ich rozwoju.

### 1.3. Profesjologia a profesjonalizm – podstawowe wymiary

Dotychczasowy dorobek profesjologii wskazuje, iż jej droga rozwoju przebiegała podobnie jak rozwój innych dyscyplin naukowych. Wielostronnym poszukiwaniom na etapie przedprofesjonalnym towarzyszyła refleksja o charakterze praktycznym i metodologicznym, a podejmowane działania oparte były m.in. na zasadzie gromadzenia, analizowania i budowania dyrektyw, twierdzeń, teorii oraz analizy doświadczeń wynikających z praktyki kształtowania się zmian w zawodach najczęściej wywołanych wpływem osiągnięć naukowo-technicznych. Na ogół były one silnie uwarunkowane potrzebą ich zastosowania w praktyce społecznej, ekonomicznej i militarnej. Powstanie profesjologii jako dyscypliny naukowej uważane jest przez Stanisława Karasia i Krzysztofa Czarneckiego za naukowo doniosłe, gdyż:

- na podstawie praktyki sformułowana została norma naukowa i zapoczątkowany został proces precyzowania reguł i zasad jakich profesjologia musi przestrzegać, aby zasługiwać na większe zaufanie niż wiedza potoczna czy wąska wiedza o zawodach, klasyfikacjach zawodów i specjalności oraz standardach zawodowych;

- wcielanie w życie zasad specjalizacji, formalizacji, kooperacji i standaryzacji powinno doprowadzić z czasem do wyraźnego wyodrębnienia się profesjologii jako odrębnej nauki mającej własny obszar i problemy badawcze, metody, techniki, narzędzia badawcze oraz strukturę pojęciową;

- szersze otwarcie na proces instytucjonalizacji nauki o profesjonalizmie<sup>138</sup> będzie służyło zintegrowaniu środowisk twórczych teoretyków i praktyków, dla których profesjonalizacja jest pojęciem szerszym niż zawód. Bowiem dysponują oni metodami, technikami oraz środkami i narzędziami, aby daną profesję explicite wykonywać lub implicite wpływać w miarę możliwości, aby inne profesje podlegały procesowi profesjonalizacji.

Zdaniem wybitnego polskiego filozofa Jana Legowicza współczesny człowiek „spowity jest jakby „całunem” zawodowej specjalizacji, która określa jego miejsce w strukturze społecznej, uwarunkowuje jego profesjonalne umiejscowienie, wytycza cele i zadania jego wysiłku zawodowego i osobowego, nadaje mu sens znajdowania się w układzie stosunków społeczno-ekonomicznych, politycznych i kulturowych”<sup>139</sup>. Analiza profesjologii jako nauki umożliwia wyróżnienie czterech sposobów jej rozumienia jako:

- rozwoju zawodowego człowieka;
- warunki, procesy i wyniki rozwoju zawodowego ludzi w różnym wieku;
- prawidłowości rozwoju zawodowego ludzi;
- kształtowanie się nowych zawodów i wyodrębnianie się z nich nowych specjalności.

Uogólniając i uzupełniając powyższe definicje profesjologii K. Czarnecki i S. Karaś traktują profesjologię jest nauką o warunkach, procesie, wynikach i prawidłowościach rozwoju zawodowego młodzieży, osób dorosłych pracujących oraz aktywnych zawodowo emerytów i rencistów<sup>140</sup>. Obecnie znaczenie profesjologii, zdaniem autorów, będzie

<sup>138</sup> K. Czarnecki, S. Karaś, *Profesjologia w zarysie. Rozwój zawodowy człowieka*, Wyd. Instytut Technologii i Eksploatacji, Radom 1996, s. 10.

<sup>139</sup> J. Legowicz, *Życie dla życia*, Warszawa 1984, s. 7.

<sup>140</sup> K. Czarnecki, S. Karaś, *Profesjologia w zarysie...*, wyd. cyt., s. 12.

wzrastało głównie ze względu na coraz bardziej zintelektualizowany charakter czynności zawodowych oraz wydłużający się okres aktywności zawodowej, co wymusza konieczność dłuższego planowania własnego rozwoju osobowo-zawodowego.

Profesjologia w takim ujęciu obejmuje swoimi zainteresowaniami badawczymi coraz szerszy zakres rozwoju osobowo-zawodowego człowieka, który jest ważny w jego karierze zawodowej. Zapewnia również możliwość rozszerzenia stadiów rozwoju zawodowego i ich zróżnicowanie. Obecnie ujęcie bliskie pedagogice pracy jest zbyt wąskie i powinno obejmować szerszy kontekst niż tylko etapy rozwoju zawodowego. A ponadto uwzględniać relacje na zasadzie sprzężenia zwrotnego: człowiek – grupa społeczna, człowiek – organizacja, człowiek – państwo. Takie podejście bliskie jest psychologii zarządzania i socjologii organizacji, zarządzania zasobami ludzkimi, profesjologii.

### 1.3.1. Kwalifikacje zawodowe i kompetencje wyznacznikami profesjonalizmu

Jednym z podstawowych terminów profesjologii jest pojęcie kwalifikacji. Mimo iż jest ono powszechnie stosowane w języku potocznym i naukowym, głównie w naukach społecznych, humanistycznych, to jednak nie doczekało się jeszcze zadowalającego samodzielnego ujęcia definicyjnego. Już od XVIII do XIX wieku kwalifikacje pojmowano jako zdolność produkowania czegoś zgodnie z normami oraz jako zdolność określania swojej pozycji społecznej i adaptowania się do zmian. W latach osiemdziesiątych XX wieku kwalifikacje charakteryzowano głównie jako całością teoretycznej, praktycznej, technicznej i zawodowej wiedzy i umiejętności oraz zdolności do analizy, inicjatywy i komunikacji<sup>141</sup>. Warto jednak podkreślić, iż brakuje definicji pojęcia kwalifikacji w „Słowniku mitów i tradycji kultury” Władysława Kopalińskiego<sup>142</sup> i „Encyklopedii Powszechnej”<sup>143</sup> oraz „Słowniku pedagogiki pracy”<sup>144</sup>. Źródło słów pojęcia kwalifikacji pochodzi z języka łacińskiego *qualitas* i oznacza jakość<sup>145</sup>. Jednakże w latach siedemdziesiątych XX wieku pojawiło się pojęcie kwalifikacji w tytułach książek dwóch autorów W. Rutkowskiego<sup>146</sup> i Henryka Króla<sup>147</sup>. **Zdaniem W. Rutkowskiego, kwalifikacje to czynności składające się na proces produkcji.** Bardziej precyzyjnie kwalifikacje zawodowe definiuje Jan Kordaszewski, jako ogół celowo ukształtowanych właściwości fizycznych, intelektualnych i moralnych człowieka, określających jego optymalną przydatność w społecznym procesie pracy<sup>148</sup>.

W Polsce pojęcie kwalifikacje rozumiane jest najczęściej jako istnienie u danej osoby jednego lub więcej układów umiejętności umysłowych i praktycznych dostosowanych do skutecznego rozwiązywania zadań zawodowych poprzez odpowiednie cechy osobowo-

<sup>141</sup> K. Symela, H. Bednarczyk, H. Figurski, *Problemy standaryzacji kształcenia zawodowego w skali międzynarodowej*, „Pedagogika Pracy” 1994, nr 22.

<sup>142</sup> W. Kopaliński, *Słownik mitów i tradycji kultury*, Wyd. PIW, Warszawa 1988.

<sup>143</sup> *Encyklopedia Powszechna PWN*, Wydanie trzecie PWN, Warszawa 1984.

<sup>144</sup> *Słownik pedagogiki pracy*, L. Koczniewska – Zagórska, T.W. Nowacki, Z. Wiatrowski (red.), Wyd. Ossolineum, Wrocław–Warszawa 1986.

<sup>145</sup> T. Nowacki..., wyd. cyt., s. 127.

<sup>146</sup> W. Rutkowski, *Przemiany w kwalifikacyjno-zawodowej strukturze zatrudnienia w Polsce*, Warszawa 1974.

<sup>147</sup> Por. H. Król, *Technika, prace, kwalifikacje*, Warszawa 1974.

<sup>148</sup> J. Kordaszewski, *Praca i zatrudnienie w przemyśle*, Warszawa 1969, s. 72–74.

ściowe<sup>149</sup>. W większości państw o rozwiniętych systemach ekonomicznych przyjmuje się w miejsce pojęcia „kwalifikacje” zamienny termin „kompetencje”. Podkreślanie kompetencji uznawane jest jako bardziej ogólne i elastyczne, uwzględnienie związków między kwalifikacjami a pracą. W takim ujęciu kwalifikacje nie odzwierciedlają zmian pojawiających się we współczesnej gospodarce rynkowej, gdyż istota kwalifikacji zawarta w zawodowej wiedzy i umiejętnościach ulega dezaktualizacji. Dlatego też dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii szczególnie związanych z nowoczesnym zarządzaniem i informatyką tworzy sytuację znaczącej nieokreśloności w przedmiotowej kwestii. Z jednej strony, im bliżej do konkretnego stanowiska pracy, konkretnej technologii przystaje zawodowa wiedza i umiejętności kandydata do zawodu, tym łatwiej i szybciej będzie zachodzić adaptacja zawodowa pracownika i efektywniejsza jego działalność. Z drugiej zaś strony, im szybciej wiedza się dezaktualizuje i zastępowana jest nową, tym sytuacja staje się coraz bardziej skomplikowana. W przypadku osób, których przygotowanie zawodowe bazuje na takim fundamencie, wymagana jest realizacja doskonalenia lub przekwalifikowania, w takim zakresie, aby nadażyć za zmianami i uczestniczyć w nich. Dlatego też rdzeń kształcenia zawodowego przemieszcza się coraz bardziej w sferę cech osobowościowych pracownika i kwalifikacji ogólnych, będących podstawą przygotowania szerokoprofilowego. Wszakże rozwój określonego zespołu cech osobowościowych stanowi podstawę do przyszłej mobilności zawodowej – wielozawodowości<sup>150</sup>. Obecnie zaczynają dominować dobrze zorganizowane i profesjonalnie przygotowane zespoły pracownicze, gdzie pracownik może zastąpić innego pracownika w jego zadaniach zawodowych. Aby to zrobić musi charakteryzować go profesjonalizm zawodowy rozumiany jako odpowiedni poziom kompetencji zawodowych, na który składają się co najmniej trzy elementy: **wiedza ogólna i specjalistyczna, doświadczenie oraz predyspozycje** psychiczne do wykonywania określonych zadań wchodzących w zakres przyszłego rodzaju pracy<sup>151</sup>.

Takie rozumienie wskazuje, iż autor utożsamia profesjonalizm z kwalifikacjami zawodowymi, nie jest to jednak ujęcie do końca uprawnione. Bliższe jest ono pojęciu standardu kwalifikacji zawodowych niż profesjonalizmowi sensu stricto. W kwalifikacjach zawodowych pracownika ważne miejsce zdaniem Stanisława Kaczora zajmują **kompetencje** rozumiane jako zdolność do wykonywania określonych zadań, potrzebnych do wypełniania funkcji zawodowych<sup>152</sup>. Podstawowe cechy kompetencji przedstawia rysunek 3.

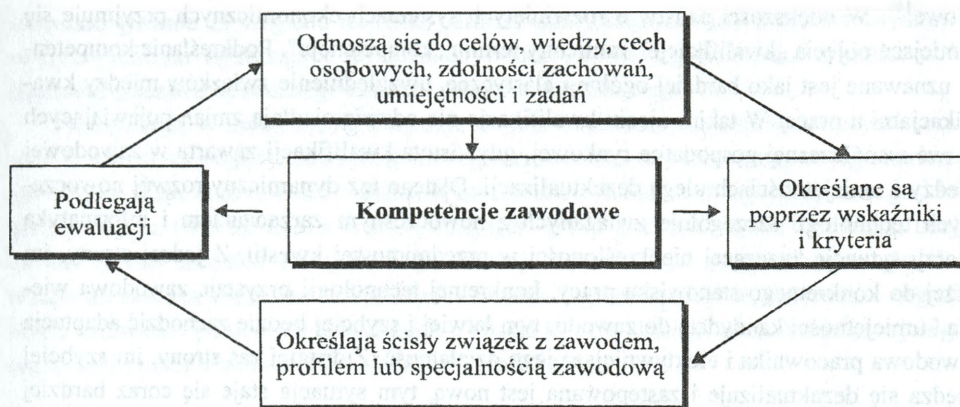
---

<sup>149</sup> K. Symela, *Kwalifikacje a kompetencje zawodowe*, [w:] T. Wujek, *Rozwój kształcenia zawodowego i oświaty dorosłych*, Wyd. Międzyresortowe Centrum Naukowe Eksploatacji Majątku Trwałego Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Warszawa-Radom 1994, s. 24.

<sup>150</sup> K. Symela, H. Bednarczyk, J. Figurski, *Problemy standaryzacji...*, wyd. cyt.

<sup>151</sup> K. Pierścieniak, *W kierunku profesjonalizmu kształcenia andragogów*, [w:] *Profesjonalizacja akademickiego kształcenia andragogicznego*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 1994, s. 169.

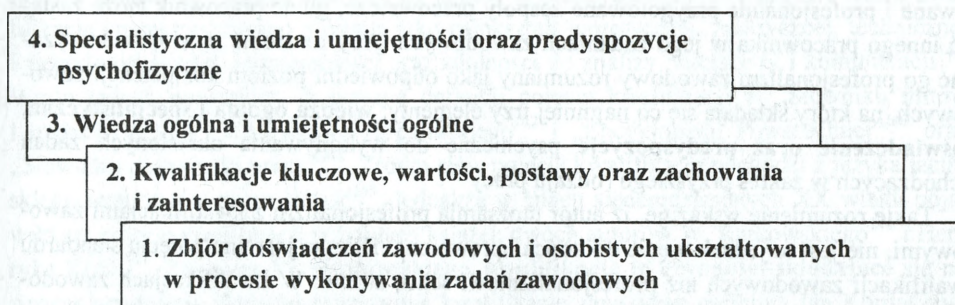
<sup>152</sup> Por. S. Kaczor, *Minima programowe w kształceniu zawodowym. Zarys problematyki*, Szkoła zawodowa nr 1 z 1993.



Opracowanie własne<sup>153</sup>.

Rys. 3. Podstawowe cechy kompetencji

Zwiększający się zakres kompetencji jest wynikiem zwiększonego samopoznania człowieka<sup>154</sup>. Ścisły związek między poszczególnymi elementami kompetencji zawodowych przedstawia rysunek 4.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S.M. Kwiatkowski, I. Woźniak, *Standardy kwalifikacji zawodowych i standardy edukacyjne. Relacje-modele-aplikacje*, Wyd. IBE, Warszawa 2002, s. 30.

Rys. 4. Elementy kompetencji zawodowych

Ważne znaczenie w zbiorze doświadczeń zawodowych spełniają zadania zawodowe rozumiane jako działania o charakterze celowym, decyzyjnym i organizacyjnym oraz realizacyjnym ukierunkowane na skuteczne ich wykonanie. Potwierdzeniem zasadności takiego podejścia do analizy zadaniowej jest propozycja Stefana M. Kwiatkowskiego i Zofii Sepkowskiej, którzy wyróżniają trzy kategorie zadań zawodowych: **technologiczne** (dotyczące metod działania technologii wytwarzania), **organizacyjne** (organizacja pracy własnej

<sup>153</sup> W. Chojnacki, *Rola Akademii Obrony Narodowej w kształtowaniu kompetencji społecznych absolwentów*, [w:] *Kształtowanie kompetencji społecznych żołnierzy*, M. Kaliński (red.), Wyd. Ministerstwa Obrony Narodowej, Departament Wychowania i Promocji Obronności, Warszawa 2004, s. 28–44.

<sup>154</sup> Z. Pietrusiński, *Rozwój człowieka dorosłego*, Warszawa 1990.

i pracowników) oraz **kierowania i współpracy** (zarządzanie zespołami i współpraca z przełożonymi i kooperantami)<sup>155</sup>. **Kwalifikacje zawodowe** są ściśle związane z pozycją zawodową i wynikają z formalnego uznania wiedzy i umiejętności zawodowych. Natomiast **kompetencje zawodowe** określają wartość (jakość) jednostki ludzkiej wynikającą z posiadanych zdolności i umiejętności zastosowania wiedzy i doświadczeń do efektywnego wykonywania zadań zawodowych, wymagających innowacyjnego podejścia do rozwiązywania problemów. **Kwalifikacje** od kompetencji odróżnia ich **uznawalność, formalność, powtarzalność, a kompetencje swoistość, jednostkowość, niepowtarzalność, procesualność, sytuacyjność i niemierzalność**. O ile **kwalifikacje mają charakter ilościowy, to kompetencje jakościowy**. Dysponując więc klarownymi kryteriami podziału i wymogami w stosunku do kwalifikacji zawodowych pracownika i jego kompetencji, można opracować macierz kompetencji zawodowych dla wybranych stanowisk, włącznie z określeniem zakresu wiedzy i umiejętności ogólnych, zawodowych i specjalistycznych oraz zachowań. Macierz kompetencji zawodowych, po uszczegółowieniu, można zastosować do rekrutacji, selekcji i kwalifikowania kandydatów na określone stanowiska oraz w procesie szkolenia i doskonalenia kadr. Przykładową macierz kompetencji szefa oddziału kadr przedstawia tabela 3.

Tabela 3

Macierz kompetencji szefa oddziału kadr

Umiejętności strategiczne	Świadomy potrzeb	Efektywny w działaniu	Umiejętności doradcze	Promotor jakości	Profesjonalne umiejętności społeczne	Profesjonalny rozwój zawodowy
Przyczynia się do opracowania strategii kadrowej jednostki wojskowej i stara się ją doskonalić	Zna mocne i słabe strony otoczenia wojskowego w jakim funkcjonuje jednostka	Potrafi zidentyfikować kluczowe czynniki mające wpływ na efektywność funkcjonowania jednostki wojskowej	Potrafi dokonać analizy problemów kadry oraz pomagać w ich rozwiązywaniu	Adaptuje opracowuje i wdraża metody zarządzania przez jakość	Potrafi skłonić kadrę do reagowania w określony sposób	Ustawicznie rozwija wiedzę i umiejętności zawodowe
Potrafi strategię działania jednostki wspierać strategią kadrową	Rozumie potrzeby kadrowe jednostki i ich wpływ na politykę kadrową	Potrafi planować i diagnozować wprowadzanie zmian oraz zarządzanie zmianą	Potrafi prowadzić rozmowy indywidualne i grupowe z kadrą stosując różnorodne style doradcze: ekspercki, konsultancki, liberalny	Identyfikuje wymagania kadry i odpowiada za zaspokojenie ich potrzeb	Potrafi zachowywać się elastycznie w reagowaniu na zachowania innych	Określa wzorce i modele polityki kadrowej

<sup>155</sup> S.M. Kwiatkowski, Z. Sepkowska, wyd. cyt., s. 9. B. Baraniak, *Treści kształcenia zawodowego. Kryteria i metody doboru*, Wyd. IBE, Warszawa 1995, s. 29 oraz S.M. Kwiatkowski, I. Woźniak, *Standardy kwalifikacji zawodowych i standardy edukacyjne. Relacje – modele - aplikacje*, IBE, Warszawa 2002, s. 9.

Umiejętności strategiczne	Świadomy potrzeb	Efektywny w działaniu	Umiejętności doradcze	Promotor jakości	Profesjonalne umiejętności społeczne	Profesjonalny rozwój zawodowy
Potrafi zidentyfikować podstawowe czynniki decydujące o sukcesie jednostki	Rozumie kulturę organizacyjną jednostki i możliwości jej diagnozowania i prognozowania jej rozwoju	Udziela wszechstronnej pomocy kadrze oraz rozszerza i wzbogaca struktury stanowisk pracy	Udziela pomocy w rozwiązywaniu problemów kadry	Diagnostuje i monitoruje wdrażanie i doskonalenie standardów jakości pracy	Umiejętnie potrafi posługiwać się technikami komunikacji werbalnej i niewerbalnej.	Wykazuje duże zrozumienie dla nowych teorii i praktyk w zakresie polityki kadrowej
Opracowuje, wdraża i doskonali politykę kadrową	Adaptuje i dopasowuje politykę kadrową do wymogów jej kultury organizacyjnej	Stwarza dogodne warunki do budowania zespołów zadaniowych i pododdziałów	Udziela pomocy kadrze wskazując jak winni sobie radzić w określonych przypadkach	Promuje i ustawicznie doskonali politykę kadrową	Potrafi pomóc poprzez nagradzanie rozumienie wczuwanie się w sytuację innych ludzi.	Promuje racjonalne i innowacyjne postawy pracowników działu kadr

Źródło: Opracowanie własne wykonane metodą sędziów kompetentnych na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. ABC Kraków 2000, s. 50 oraz M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 133–136.

Takie ujęcie jest zbieżne z reprezentującym angielski pogląd na kompetencje zawodowe M. Armstrongiem, który uważa, iż można je traktować jako: zachowanie, dowolną cechę indywidualną, podstawowe zdolności i możliwości oraz cechy osobowości związane z pracą<sup>156</sup>.

Współcześnie pojęcie kompetencji rozumiane jest jako zdolności do kompetentnego wykonywania pracy (zadań) oraz zbiór zachowań, które wywierają wpływ na efekty pracy<sup>157</sup>. W pierwszym znaczeniu są to kompetencje zawodowe odnoszące się do oczekiwań i efektów działania w miejscu pracy. W drugim znaczeniu są to kompetencje behawioralne odnoszące się do cech osobowych, które poszczególne osoby wnoszą do wypełnianych ról. W takim ujęciu są one bardzo bliskie zakresowemu znaczeniu kwalifikacji zawodowych, w tym zdolności i postaw oraz zbioru pożądanych zachowań na stanowisku pracy. Jest to szczególnie istotne, gdy chcemy poddać analizie funkcjonalnej posiadaną wiedzę i umiejętności oraz cechy psychofizyczne badanej kadry zawodowej.

Jedną z najlepszych definicji o charakterze analitycznym i operacyjnym – posiadającą również walory badawcze – pracowali L. i S. Spencerowie oraz Donald McClelland, którzy wyróżnili pięć podstawowych elementów kompetencji zawodowych: motyw, cechy, samoocena, wiedza merytoryczna oraz umiejętności poznawcze i behawioralne<sup>158</sup>.

Kompetentne działanie w dużej mierze wynika zatem z umiejętności zastosowania wiedzy, a nie tylko z jej posiadania. Jakkolwiek każda organizacja jest na swój sposób

<sup>156</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, wyd. cyt., s. 242.

<sup>157</sup> Tamże, s. 252.

<sup>158</sup> L. Spencer, D. McClelland, S. Spencer, *Competency Assessment Methods*, Research Press, Boston 1990, [w:] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, wyd. cyt., s. 244.

specyficzna i niepowtarzalna, to można jednak określić jej uniwersalny portfel kompetencji menedżerskich oraz cechy wynikające z różnych poziomów kierowania<sup>159</sup>. Zdaniem Tadeusza Oleksyna na najwyższym szczeblu kierowania każdej organizacji niezbędne są następujące kompetencje:

- **strategiczne** – członek naczelnego kierownictwa (rady nadzorczej, zarządu, dyrektorzy), to przede wszystkim strateg współpracujący w kształtowaniu wizji, misji i strategii organizacji;

- **komunikacyjne** (mediatora i negocjatora) polegające na kształtowaniu dobrych relacji z organami administracji państwowej, samorządowej, organizacjami ekologicznymi i pozarządowymi;

- **innowacyjne** w zakresie zarządzania zmianami w sferze produkcji lub usług;

- **analityczno-diagnostyczne** we wszystkich ważnych obszarach funkcjonowania organizacji, tzn. finansowym, rozwojowymi, kadrowym;

- **interpersonalne**, w szczególności umiejętność trafnego doboru najbliższych współpracowników;

- **osobowościowe** przejawiające się posiadaniem takich cech, jak: aktywność i dynamizm, przedsiębiorczość, słowność i wiarygodność, konsekwencja i sprawiedliwość, otwartość, uczciwość, życzliwość, pozytywne myślenie, lojalność wobec współpracowników, opanowanie, takt i kultura<sup>160</sup>.

W odniesieniu do praktyki ważne jest również odróżnianie kompetencji twardych od kompetencji miękkich. Kompetencje twarde odnoszą się bowiem do oczekiwanych efektów i standardów związanych z osiąganymi wynikami na stanowisku pracy. Natomiast kompetencje miękkie (behawioralne) związane są z kluczowymi aspektami zachowania, które odróżnia działania skuteczne od nieskutecznych i obejmują takie cechy, jak: umiejętności interpersonalne, przywództwo, zachowania etyczne i orientację na osiągnięcia. Idealny przedstawiciel kierownictwa powinien wyróżniać się mocną osobowością i silnymi cechami przywódczymi.

W rozważaniach o zawodzie nauczyciela Robert Kwaśnica opisuje dwie sfery znaczeń wiedzy jako praktyczno-moralnej oraz technicznej. Pierwsza sfera związana jest z doświadczeniem, które nabywamy w procesie komunikacji. Natomiast drugą traktuje jako doświadczenie świata rzeczy oraz podmiot sprawczych oddziaływań<sup>161</sup>. Stosownie do dwóch typów wiedzy wyodrębnia on dwie grupy kompetencji: praktyczno-moralną i techniczną. Do grupy kompetencji praktyczno-moralnych zaliczył kompetencje interpretacyjne, moralne i komunikacyjne. Natomiast do grupy kompetencji technicznych kompetencje postulacyjne, metodyczne i realizacyjne, co przedstawia tabela 4.

<sup>159</sup> T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001, s. 235.

<sup>160</sup> Tamże, s. 235.

<sup>161</sup> R. Kwaśnica, *Czy możliwe jest przygotowanie nauczyciela*, [w:] Z. Kwieciński, B. Śliwerski, *Pedagogika*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, t. 2, s. 299.

Typologia kompetencji nauczyciela według R. Kwaśnicy

Kompetencje praktyczno-moralne	Kompetencje techniczne
Interpretacyjne	Postulacyjne (normatywne)
Moralne	Metodyczne
Komunikacyjne	Realizacyjne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Z. Kwieciński, B. Śliwerski, *Pedagogika*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, t. 2, s. 300–301.

U podstaw przedstawionej typologii widoczne są wyraźne nawiązania do założeń filozoficznych Hansa Geорга Gadamera (odzwierciedlenie indywidualnej egzystencji, Jürgena Habermasa – dialogu humanistycznego oraz Lawranca Kolberga – typologii rozwoju moralnego. Typologia jest poznawczo inspirująca, gdyż posiada swoistą głębię myśli filozoficznej. Ale to co jest jej siłą jest jednocześnie słabością w odniesieniu do racjonalności, logiki a szczególnie pragmatyzmu. Główne trudności, z którymi R. Kwaśnica do końca nie mógł sobie poradzić, to brak klarownego odróżnienia i rozumienia kompetencji technicznych, czy jak to sformułował J. Habermas kompetencji techniczno-analitycznych, zbyt sztywne i ograniczone ramy teorii ról społecznych, a także brak szerszego odniesienia się teorii rozwoju zawodowego człowieka oraz kompetencji koncepcyjnych.

### 1.3.2. Kompetencje a profesjonalizm – zarys rozwoju profesjonalnego oficera

Promowanie siebie poprzez pełnione role w środowisku społecznym, zdaniem Wilhelminy Wosińskiej, jest strategią polegającą na przytaczaniu osiągnięć. Jej zasadniczym celem jest stwarzanie wrażenia bycia człowiekiem kompetentnym<sup>162</sup>. Aby nim był np. menedżer, to wybitny teoretyk zarządzania Henry Mintzberg na podstawie przeprowadzonych badań wyróżnił dziesięć jego ról, do których zaliczył role: reprezentanta, przywódcy, łącznika, monitora, rozdzielającego informacje, rzecznika, innowatora, rozwiązującego problemy, rozdzielającego zasoby, prowadzącego negocjacje<sup>163</sup>. Wyróżnione przez H. Mintzberga role menedżerskie stanowią solidną podstawę do opracowania struktury kompetencji oficerskich. W tym przypadku pod pojęciem kompetencji rozumiem możliwość wykonywania odpowiednich czynności w ramach danej roli w określonych warunkach, w tym głównie sprawdzoną możliwość celowego działania w określonej sytuacji zgodnie z założeniami pełnionej roli. Proponowana przez niego lista zawiera trzy podstawowe kompetencje interpersonalne, informacyjne i decyzyjne.

Na najwyższych szczeblach organizacji oczekuje się obecnie od jednostki w dużych i średnich organizacjach profesjonalnego kierowania. Szczególną uwagę zwraca się również na predyspozycje przywódcze. Jest to jedna z nielicznych cech, której nie można do końca nauczyć. Wyznaczając kandydatów na określone stanowiska o kluczowym znaczeniu – należy zatem nie tylko zwracać uwagę na ich określone predyspozycje, ale również na rzetelną wiedzę z zakresu zarządzania. Cechą charakterystyczną w tym zakresie jest to, iż

<sup>162</sup> W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Naukowe, Gdańsk 2004, s. 93.

<sup>163</sup> A. Koźmiński, W. Piotrowski, (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka...*, wyd. cyt., s. 68.

od specjalistów oczekuje się obecnie coraz częściej posiadania kompetencji do niedawna jeszcze zarezerwowanych dla kierowników. Ponadto różnice w pełnionych rolach kierowników i specjalistów w dużym stopniu coraz bardziej zacierają się. Oznacza to, iż relacje między kierownikami i specjalistami powinny układać się sposób bardziej partnerski, bowiem wysokiej klasy specjalista przestaje być podwładnym i staje się coraz bardziej pełnomocnikiem kierownika.

Konsekwencją wprowadzania nowoczesnych technologii jest odchodzenie od pracy fizycznej do pracy intelektualnej. **Wpływa to na łączenie kompetencji opartych na doświadczeniu – praktyce zawodowej z kompetencjami opartymi na wiedzy, umiejętnościach, samoocenie oraz cechach osobowych.** Dla kompetentnego działania ważniejsza jest umiejętność zastosowania wiedzy niż samo jej posiadanie. W konsekwencji liczy się bowiem nie tylko posiadanie wiedzy deklaratywnej, ale również procesualnej i kontekstowej. Kompetencja implikuje zdolność przeniesienia tego, co ludzie wiedzą i rozumieją, do różnych kontekstów i aspektów swojej pracy. Kompetencje wymagane na stanowisku pracy nazywane też kompetencjami zawodowymi, gdyż odnoszą się do oczekiwań związanych z efektami swojego działania oraz standardami i wynikami, które ludzie powinni osiągnąć. Kompetencje behawioralne, społeczne, personalne to cechy osobowe, które osoby wnoszą do organizacji. Dlatego też zasoby personalne organizacji tworzą ci, którzy kreują jej rozwój, a nie tylko są w niej zatrudnieni. Podobieństwa i różnice między kompetencjami a profesjonalizmem przedstawia tabela 5.

Tabela 5

Podobieństwa i różnice między kompetencjami a profesjonalizmem

Typy kompetencji	Cechy wspólne kompetencji i profesjonalizmu	Cechy profesjonalizmu
<b>Kompetencje społeczne</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Umiejętność komunikowania się</li> <li>2. Wysoki poziom wiedzy ogólnej, zawodowej i specjalistycznej</li> <li>3. Umiejętności interpersonalne</li> <li>4. Postawy prospołeczne</li> <li>5. Przewodzenie</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Racjonalne myślenie i działanie</li> <li>2. Preferowanie komunikacji z innymi profesjonalistami</li> <li>3. Umiejętność pracy zespołowej i dążenie do perfekcji</li> <li>4. Interesowanie się problemami współpracowników, poświęcanie im czasu i udzielanie wszechstronnej pomocy</li> <li>5. Czerpanie radości i satysfakcji z pomocy innym</li> <li>6. Specjalistyczne wykształcenie</li> <li>7. Poczucie wysokiej odpowiedzialności za podejmowane działania</li> <li>8. Ustawiczny proces doskonalenia zawodowego</li> </ol>
<b>Kompetencje osobowościowe</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motywy</li> <li>2. Zachowania</li> <li>3. Samoocena</li> <li>4. Umiejętności poznawcze i behawioralne</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poczucie dumy i satysfakcji z wykonywanej pracy</li> <li>2. Dążenie do jak najwyższego rozwoju poziomu zawodowego</li> <li>3. Działanie z pasją i niedopuszczanie do kompromisów w kwestiach wartości, norm i zasad</li> <li>4. Długa lista zalet pracownika.</li> <li>5. Profesjonalizm jako ocena zewnętrzna</li> <li>6. Wysoki poziom etyki zawodowej</li> <li>7. Wysoki poziom usług</li> </ol>

Typy kompetencji	Cechy wspólne kompetencji i profesjonalizmu	Cechy profesjonalizmu
<b>Kompetencje koncepcyjne</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analityczno-diagnostyczne</li> <li>2. Umiejętność rozwiązywania problemów</li> <li>3. Umiejętności negocjacji</li> <li>4. Umiejętności zarządzania zmianą</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potrzeba wysokiego poziomu autonomii</li> <li>2. Umiejętności organizacyjne, analityczne</li> <li>3. Umiejętności rozwiązywanie konfliktów i negocjacji</li> <li>4. Odpowiedzialność za końcowy wynik prac</li> <li>5. Umiejętności motywowania i pozyskiwania współpracowników</li> </ol> Dbanie o rozwój profesjonalny członków zespołu projektowego
<b>Kompetencje techniczne</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Znajomość rzeczy</li> <li>2. Zdolność zastosowania (wykorzystania) wiedzy i metod teoretycznych w konkretnym indywidualnym przypadku</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wiadomości, umiejętności i sprawności zawodowe</li> <li>2. Umiejętności użytkowania, obsługiwanie, remontu i konserwacji sprzętu i uzbrojenia</li> <li>3. Umiejętność eksploatacji systemu techniki wojskowej w czasie wojny, pokoju i kryzysu</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie H. Steinman G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wyd. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 31–32 oraz M. Armstrong, *Zarządzanie...*, wd. cyt., s. 244–249.

Przedstawione powyżej podobieństwa i różnice między kompetencjami i profesjonalizmem wskazują nie tylko na przenikanie się zakresów znaczeniowych, ale również na możliwość wyróżnienia etapów rozwoju profesjonalnego jednostek. W odniesieniu do rozwoju profesjonalnego kadry zawodowej w ujęciu pragmatycznym można wyróżnić kompetencje społeczne, osobowościowe i koncepcyjne. Rozwój profesjonalny kadry zawodowej w bardzo uproszczonym wymiarze polegałby na równoległej i ściśle związanej ze sobą ewolucji kompetencji od chwili wejścia w rolę zawodową poprzez adaptację (kompetencje społeczne), do zastępowania w coraz większym zakresie przypisanej roli własną tożsamością osobową (kompetencje osobowościowe), po twórcze jej wypełnianie poprzez rozszerzania zakresu roli (kompetencje koncepcyjne). W sumie opanowanie wiedzy o sobie, swoim otoczeniu oraz obowiązkach pozwoliłoby na samoocenę i samoświadomość siebie jako jednostki autonomicznej. Zmiany rozwojowe w tym przypadku są ukierunkowane na rozwój autonomii człowieka jako osoby. Rozwijać się w omawianym przypadku oznacza nabywanie zdolności do uwalniania się od presji doraźnych, koniunkturalnych interesów, okoliczności narzucających jednostce gotowe procedury, cele działania, metody i środki zorientowane na instrumentalnie pojęte zmiany. Takie podejście inspirowane do postawienia wielu pytań, np. czy możliwe jest to w wojsku, a jeśli tak, to czy dotyczy także wszystkich przedstawicieli korpusów osobowych kadry zawodowej? Zatem przyjmując założenie, że rozwój kompetencji tworzących profesję wojskową oddaje istotę zmian, można wyróżnić trzy jakościowo odmienne stadia rozwoju profesjonalizmu wojskowego.

1. **Stadium przedzawodowe (społeczne)**, w którym dominują postawy naśladowcze, postępowanie zgodne z przyjętymi typowymi dla środowiska wojskowego wzorami zachowań. Wybór wzorów nie ma jeszcze charakteru w pełni uświadamianego, a jest ukierunkowany na maksymalizację zysków (nagród) przy jednoczesnej minimalizacji strat (kosztów).

2. **Stadium zawodowe (osobowościowe)**, w którym następuje pełna akceptacja roli zawodowej. W fazie tej oficer jest świadomy wypełniania swojej roli, chociaż nadal dominuje przewaga poleceń i zadań od przełożonych, a także skutecznego zastosowania wiedzy i umiejętności. Mogą również pojawić się zachowania wyraźnie wykraczające poza pełnią rolę, a nawet zdradzające przejawy innowacyjności w zakresie celów, metod, sposobów i środków działania.

3. **Stadium profesjonalne (konceptyjne, twórcze)** jest fazą, w której istotą jest przekraczanie roli zawodowej przez profesjonalistę. Objawia się to w jego szacunku dla wiedzy i krytycznym stosunku do niej oraz pełnionej roli zawodowej. A ponadto w próbach poszukiwania własnych uzasadnień, twórczej modyfikacji obowiązujących standardów pełnionej roli oraz twórczym zastosowaniem wiedzy do wypracowania własnej koncepcji rozumienia rzeczywistości wojskowej, kulturowej, społeczno-ekonomicznej. A tym samym następuje w nim rozwój autonomii, zakres autorytetu moralnego, funkcjonalnego oraz władzy. W konsekwencji zrozumienie własnej osoby jako zintegrowanej wielowymiarowej i społecznie całości. W tym stadium bardzo wyraźnie dochodzi również do integracji roli zawodowej z normami etycznymi, jakie oficer odnosi do samego siebie, a także integracji własnych celów z celami organizacji. Oficerów wyróżnia na tym etapie konsekwencja, odpowiedzialność, zaangażowanie organizacyjne, efektywność oraz samodzielność w podejmowaniu decyzji i realizacji zadań.

Należy podkreślić, że rozwój profesjonalny żołnierzy zawodowych może w indywidualnych przypadkach nie osiągać trzech stadiów rozwoju, a może nawet zatrzymać się na pierwszym lub drugim. Główną przyczyną takiego stanu można poszukiwać w samym żołnierzu zawodowym w jego (motywach, postawach, zachowaniach, wartościach) lub organizacji wojskowej (ograniczony zakres możliwości przejawia inicjatywy, awansu). Szczególnie dla oficerów ważna jest pomoc przy osiągnięciu trzeciego stadium, bowiem trudno wyobrazić sobie dobrego, zaangażowanego oficera pozbawionego motywacji innowacyjnej, umiejętności rozszerzania i rozwoju pełnionej roli oraz odpowiedzialności wobec przełożonych i podwładnych. Ważna jest zatem wzajemna współpraca wojska jako instytucji i organizacji z wkładającymi duży wysiłek we własny rozwój i własną autonomię żołnierzy zawodowych. Powinni oni ukierunkowywać swój wysiłek dla dobra wojska jeszcze bardziej, gdyż służba wojskowa będzie bardziej respektowała poszanowanie godności żołnierza zawodowego i służyć jego profesjonalnemu rozwojowi.

### 1.3.3. Profesjonalizacja korpusu oficerskiego

Profesjonalizacja najczęściej definiowana jest poprzez status fachowości oraz wysoki poziom identyfikacji profesjonalisty z zawodem. W odniesieniu do profesji wojskowej profesjonalizacja, to pełne ukształtowanie osobowości zawodowej oficera. Osobowość zawodowa stanowi, zdaniem Z. Wiatrowskiego, zespół cech człowieka uformowanych w toku kształcenia zawodowego oraz rozwoju zawodowego, który zapewnia mu aktywny kontakt z materialnym i społecznym środowiskiem pracy i przyczynia się do jego twór-

czych przeobrażeń<sup>164</sup>. Można wyróżnić zatem dwie najbardziej podstawowe cechy profesji. Pierwsza to specjalny, dobrze zintegrowany system wiedzy i umiejętności oraz zbiór norm i standardów obowiązujących jej członków. Druga to wyraźnie określona autonomia zawodu, na ogół wsparta przepisami formalnoprawnymi, które zapobiegają wpływowi innych na rekrutację, dobór i szkolenie kandydatów, jak również wpływowi samych profesjonalistów na wykonywanie zawodu. Ogólną procedurę kształtowania się profesjonalizacji w wojsku przedstawia tabela 6.

Tabela 6

Procedura profesjonalizacji w wojsku

Lp.	Etapy	Cechy charakterystyczne
1.	Pierwszy	Uznanie prawne zawodu wojskowego, które wynikało z potrzeby jego wykonywania przez żołnierzy zawodowych na określonych stanowiskach
2.	Drugi	Tworzenie szkół wojskowych dla kandydatów przygotowujących się do zawodu wojskowego oraz tworzenie stowarzyszeń w celu podniesienia poziomu fachowości młodych i starszych żołnierzy
3.	Trzeci	Tworzenie prawnej ochrony monopolu wiedzy i umiejętności – wymóg posiadania świadectw, licencji, uprawnień, rejestracji
4.	Czwarty	Przejęcie „Kodeksu rycerskiego” oraz jego rozwinięcie i sformalizowanie w postaci „Kodeksu etycznego oficerów”. Powstanie stowarzyszeń byłych żołnierzy w celu dbania o szacunek i interesy profesji
5.	Piąty	Proces doskonalenia profesjonalnego w wymiarze instytucjonalnym i organizacyjnym oraz tworzenie podstaw naukowych dla profesji wojskowej
6.	Szósty	Wyodrębnienie się z profesji wojskowej nowych zawodów i specjalności ze względu na powolne odchodzenie od wojny konwencjonalnej (tradycyjnej) toczonej przez duże armie lądowe do nowej jakościowo w postaci konfliktów o niskiej intensywności prowadzone przez małe, mobilne dobrze wyszkolone zbliżone do oddziałów specjalnych i policyjnych jednostek

Opracowanie własne.

Jednak jak wskazuje historia rozwój profesji wojskowej nie podążył ściśle według powyższego – wieloetapowej procedury. Próbowano co prawda rozpocząć go wielokrotnie, ale bez powodzenia, bowiem za każdym razem następowało bardziej opóźnienie tego procesu niż przyspieszenie. Można powiedzieć, że proces profesjonalizacji w Zachodniej i Środkowej Europie w ciągu wieków zaczynany był trzykrotnie<sup>165</sup>. Około 1600 roku, kiedy to próbowano zmniejszyć w wojsku różnicę między szlachtą a niższymi warstwami społecznymi, ale granica podziału na oficerów i żołnierzy stawała się jeszcze wyraźniejsza. Relatywnie więcej „nieszlachciców” otrzymywało status oficera głównie w piechocie rządziej w kawalerii. Można powiedzieć, iż tworzone nowe armie służyły jako „windy awansu społecznego” dla biednej szlachty, bogatego chłopstwa i mieszczaństwa.

<sup>164</sup> Z. Wiatrowski, *Pedagogika pracy*, WSP Bydgoszcz, Bydgoszcz 1994, s. 339.

<sup>165</sup> J. van Doorn, *True Officer Corps. A Fusion of Professional and Organizational*, [w:] „European Journal of Sociology” 1995, nr 6.

Począwszy od XVII wieku w niemieckich landach tworzone były szkoły wojskowe, co wymuszało postęp technologiczny, rozwój sztuki wojennej oraz budząca się coraz bardziej świadomość narodowa. Zapoczątkowano wówczas zinstytucjonalizowane szkolenie wojskowe kandydatów na oficerów i podoficerów. Kandydatami do akademii byli głównie przedstawiciele stanu szlacheckiego. Powstały korpus oficerski nie tylko nie niżył się do poziomu rekrutów z klasy średniej, lecz przeciwnie, oficerowie pochodzący z niższych warstw społecznych stawali się szlachcicami, a np. w Anglii oficer stał się synonimem dżentelmena na koniu. Pierwsze szkoły wojskowe funkcjonowały jednak krótko i bardziej skupiały się na edukacji młodych szlachciców niż ich profesjonalnym szkoleniu wojskowym.

W międzyczasie miały miejsce trzy ważne wydarzenia, które położyły **podwaliny pod przyszłą profesjonalizację**. **Po pierwsze**, władcy zmonopolizowali kontrolę nad siłami zbrojnymi i sformalizowali wstępowanie do korpusu oficerskiego, wprowadzając m.in. promocję, co stało się standardem obowiązkowym. **Po drugie**, oficerowie odziedziczyli od rycerstwa międzynarodowy kodeks honorowy i ducha korpusu, a także przywilej wyzwania na pojedynek równego sobie pozycją społeczną przeciwnika. **Po trzecie**, zaczęło się kształtować przygotowanie zawodowe w poszczególnych rodzajach wojsk, np. w artylerii i inżynierii wojskowej na solidnej podbudowie teoretycznej i praktycznej z zakresu matematyki, fizyki, mechaniki, a także odwoływanie się do etyki zawodowej i motywacji.

Na przykład w erze postnapoleońskiej dochodzi do nowej fali radykalnej innowacji w armii w zakresie profesjonalizacji. Zawód wojskowy staje się otwarty dla ludzi prawie ze wszystkich warstw i klas społecznych. Jednakże do połowy XIX wieku nie udają się próby przeprowadzenia znaczących reform wewnątrz armii. Korpus oficerski stał się ponownie zamkniętą grupą zawodową i jako elita w dalszym ciągu sytuuje się na samym szczycie struktury hierarchicznej armii.

Począwszy jednak od drugiej połowy XIX wieku proces profesjonalizacji robi wyraźne postępy. Najbardziej znaczącą zmianą była ciągłość instytucjonalna, którą wcześniej kojarzono z dziedziczeniem arystokratycznego pochodzenia, teraz zaś, do pewnego stopnia stała się kontynuacją zawodową. W tym samym czasie zauważalny był zwrot w kierunku napływu przedstawicieli klasy średniej do grupy kadry oficerskiej. Stare uprzedzenia do profesjonalnego szkolenia, a czasami także do „rozwoju”, ogólnie zostały w większości przypadków pokonane. Poszczególne rodzaje wojsk i służb otrzymały solidną podbudowę edukacyjną.

Warto podkreślić, iż od drugiej połowy XX wieku profesja wojskowa wyraźnie zaczęła odróżniać się od innych zawodów, np. ograniczoną rolą w niej związków zawodowych i stowarzyszeń. W wielu krajach wprowadzono unormowania prawne, na mocy których zakładano zawodowe stowarzyszenia oficerów i podoficerów. Ich zasadniczym celem jest przede wszystkim dbanie o wysoki poziom zaspokajania potrzeb socjalnych swoich członków, w tym byłych żołnierzy zawodowych. Nie odgrywają one jednak żadnej poważniejszej roli w zakresie rozwoju profesji wojskowej, a jedynie podkreślają jej status społeczny.

Analiza porównawcza profesji wojskowej z innymi zawodami wskazuje wyraźnie, iż profesjonalizm kadry zawodowej, a przede wszystkim oficerów począwszy od tradycji legionów rzymskich charakteryzuje się etapowością jego osiągania, do którego należy zaliczyć: rekrutację i selekcję kandydatów, pozytywny wynik komisji lekarskiej, szkolenie

podstawowe, składanie przysięgi, ukończenie szkoły wojskowej, promocję na pierwszy stopień, np. oficerski, odbycie służby w jednostce wojskowej, ukończenie akademii wojskowej, ciągła praktyka, zdobywanie wiedzy i gromadzenie doświadczeń, a tym samym osiągnięcie wysokiego poziomu profesjonalnego. Nadal jednak trudno jednoznacznie odpowiedzieć m.in. na dwa ważne pytania: 1. W jakim stopniu zawód i organizacja wojskowa korelują ze sobą nawzajem? 2. Jakie rozmiary przyjęła integracja zawodu z organizacją?

Można obecnie stwierdzić, że status zawodowy i biurokratyczny są coraz częściej osiągnięte, a nie przypisane z racji pochodzenia społecznego czy pokrewieństwa. Jednakże równie ważne są różnice między wymienionymi wskaźnikami. Obecnie profesjonalista – przedstawiciel zawodu wojskowego jest bezpośrednio zaangażowany w rozwój swojej ścieżki kariery i traktuje zawód również jako powołanie. Powołanie jest generalnie kreowane jako umiejętność rozwiązania problemów związanych z obronnością, które są niezwykle istotne dla wojska i społeczeństwa.

Natomiast w sensie organizacyjnym profesja wojskowa jest podobna do profesji biurokratycznej, chociaż powinna być charakteryzowana poprzez wartości, postawy i zachowania, to często traktowana jest przedmiotowo, jako siła lub środek umożliwiający osiągnięcie założonego celu, co stanowi istotną cechę instytucji o charakterze instrumentalnym. Jednakże gdy skierujemy uwagę w stronę ogólnych wartości społecznych, zauważymy również odpowiedzialność społeczną w stosunku do profesjonalistów, co przejawia się w postaci wymagania posiadania przez nich licencji, zaświadczeń i przestrzegania zasad określonych w kodeksach etycznych. Najważniejszą różnicą między profesjonalistą a biurokratą w tym ujęciu jest ich odróżnialny zestaw kompetencji<sup>166</sup>. W podejściu instytucjonalnym kompetencje rozumie się jako zakres uprawnień, pełnomocnictw oraz zakres działania danej instytucji. Natomiast w kontekście organizacyjnym jako wiedzę, umiejętności, sprawności zawodowe oraz postawy i zachowania<sup>167</sup>. Jest to związane głównie z „horyzontalną” strukturą profesji, która składa się z wielu podobnych cech w odróżnieniu od hierarchicznej struktury organizacji formalnej. Obydwa wyróżniki: horyzontalny i wertykalny, dążą do coraz większej integracji w ramach tzw. struktur sieciowych, których rozwój obserwujemy obecnie w Polsce (na razie głównie w firmach z kapitałem zagranicznym). Nasuwa się zatem wniosek, że profesje wojskowe zawsze wymagały instytucjonalnego i organizacyjnego wsparcia w formie: patronatu, centralizacji oraz instytucji i organizacji. Obecnie coraz bardziej odczuwany jest wzrost zapotrzebowania na profesjonalistów w organizacjach świadczących usługi kompleksowe zatrudniające: naukowców, inżynierów, nauczycieli, architektów, a nawet prawników, lekarzy i psychologów. Organizacje takie tworzą swoją własną kontrolę jakości<sup>168</sup> poprzez szefów – przywódców, menedżerów, profesjonalnych ekspertów oraz zarządy dyrektorów czy rady nadzorcze<sup>169</sup>.

Instytucje i organizacje są coraz bardziej zainteresowane profesjonalizmem swoich oficerów i podoficerów jako wysokiej klasy specjalistów wojskowych. Najczęściej jednak –

<sup>166</sup>Por. R.K. Merton, *Patterns of Influence: Local and Cosmopolitan Influential, social theory and social structure*, Glencore 1957.

<sup>167</sup>*Słownik języka polskiego*, Warszawa 1995, s. 916 oraz *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1971, s. 443.

<sup>168</sup>W ramach TQM, Kodeksów etycznych, UMWAP – uniwersalnego modelu wartościowania pracy, itp.

<sup>169</sup>Por. H. Wilensky, *The professionalization of everyone?*, *The American Journal of Sociology* 1964.

ze względów obiektywnych – dążą one głównie do profesjonalizacji personelu na szczycie struktury organizacyjnej, zaniedbując zbyt często proces profesjonalizacji na niższych szczeblach struktury organizacyjnej. Tendencję taką można najwyraźniej zauważyć w zarządzaniu przemysłem, ale także w innych grupach zawodowych, np. pracownicy socjalni, psychologowie czy socjologowie. Tak rozumiana integracja zawodu i organizacji przyciąga niesłabnącą uwagę badań socjologicznych i teorii. W wielu badaniach opisano możliwości i trudności, jakie napotyka takie połączenie<sup>170</sup>.

W konfliktach, które łatwo na tym tle powstają i gdzie rozpada się system „instrumentów zarządzania” zawodami i organizacjami, profesja wydaje się być słabszym partnerem i podatna jest na ograniczenie swojego znaczenia. Można zauważyć, że **zawód wojskowy** jest rzadko reprezentowany w cywilnych badaniach naukowych. Być może dlatego, że nie do końca wypełnia kryteria profesjonalizmu. Czasem, przy jakiejś okazji wymienia się zawód żołnierza zawodowego, lecz nie poddawany jest on dalszym pogłębionym analizom socjologicznym o charakterze jakościowym. Poza podkreśleniem, iż organizacja wojskowa jest zbudowana skrajnie wertykalnie, a hierarchia stanowi podstawę wojskowego funkcjonowania, wszystkich praw i obowiązków oraz w dużym stopniu warunkuje proces przebiegu ścieżki jego kariery zawodowej. Uwidocznia się to szczególnie w postaci zróżnicowania umundurowania, zachowań i stopni wojskowych oraz stanowisk i awansów. Jednakże oficerowie – liderzy współczesnych sił zbrojnych traktowani są jako profesjonalisci. Ich rola zawodowa łączy bowiem elementy wyspecjalizowanej fachowości i kompetencji, odpowiedzialności publicznej oraz związana jest z posiadaniem formalnych uprawnień, np. aktu mianowania, stopni naukowych oraz charakteryzuje się dość silną tendencją do „zamykania się” we własnym środowisku zawodowym<sup>171</sup>.

Jednak występuje w nim silne połączenie organizacji i zawodu, które ma charakter wielopłaszczyznowy i wieloaspektowy. Przedstawiona analiza tego związku wskazuje, że dysponujemy dotychczas skromnym dorobkiem teoretycznym i praktycznym w tym zakresie. Wyjaśnienie tego procesu staje się jednym z najważniejszych problemów w dyskusji o obecnym i przyszłym rozwoju sił zbrojnych w kierunku ich profesjonalizacji. Warto jednak podkreślić, że integracja zawodu i organizacji jest bardzo złożonym zjawiskiem. Spotkamy się tu z podstawowymi procesami występującymi we wszystkich instytucjach i organizacjach społecznych. Bardziej dokładna analiza tej integracji w ramach sił zbrojnych może pozwolić na lepsze zrozumienie i opracowanie możliwych wariantów jej występowania oraz sformułowania istotnych wymagań funkcjonalnych i pragmatycznych, do których należy zaliczyć przede wszystkim stopień autonomii zawodowej (formalnej, funkcjonalnej, modalnej) oraz poziom efektywności organizacyjnej, pod warunkiem jednak, że systematycznie będziemy analizować rozwój oraz napięcia i konflikty, które zachodzą w procesie rozwoju profesjonalizacji w wojsku. Powody ku temu stwarza rozszerzający się zakres funkcji sił zbrojnych, który spowodował, iż jego funkcjonowanie wymaga coraz większej koordynacji przedsięwzięć o charakterze politycznym, społecznym, ekonomicznym i militarnym w skali narodowej i międzynarodowej. Olbrzymie zapotrzebowanie na środki finansowe, materiałowo-techniczne i organizacyjne współczesnego pola walki po-

<sup>170</sup> K. Czarniecki, S. Karaś, *Profesjologia w zarysie*, Radom 1996, s. 7–23.

<sup>171</sup> M. Janovitz, *The professional soldier*, Glencoe, The Free Press 1960, p. 23–67.

wodują, że wojsko poprzez osoby sprawujące cywilną kontrolę na nim jest jedną z grup interesu zabiegającą o powiększenie swoich uprawnień i wsparcie organizacyjno-logistyczne. Jednym z istotnych argumentów jest spełnianie standardów członkostwa NATO. Zwiększa to zakres odpowiedzialności sił zbrojnych w sferze politycznej. Ponadto, można również spodziewać się osłabienia profesjonalnego wymiaru zawodu wojskowego, jego korporacyjnej jedności poprzez zacieranie się granic pomiędzy zawodem wojskowym a zawodami cywilnymi. Tendencje te zdaniem politologa Zenona Trejnisa muszą doprowadzić do nowej interpretacji przedmiotowości i funkcji sił zbrojnych w zmieniającej się sytuacji politycznej i społecznej<sup>172</sup>. Zastosowanie nowoczesnych systemów techniki wojskowej wpłynęło nie tylko na zmiany w strategii i taktyce prowadzenia działań wojennych, ale również zwiększyło ich odpowiedzialność w sferze politycznej, społecznej, ekonomicznej i kulturowej. Wymusza to także nowe spojrzenie na rolę żołnierzy zawodowych, którzy powinni znakomicie orientować się nie tylko w obszarze swojej profesji, tj. posiadać nowe konkretne umiejętności wymagające bardzo specjalistycznego kształcenia i szkolenia, ale również w sferze politycznej, ekonomicznej, kulturowej i psychospołecznej, aby spełnić wymogi sprawnego działania w złożonym obszarze zagadnień: strategicznych, politycznych i ekonomicznych. Przejawiać się to powinno w postrzeganiu współczesnego oficera jako profesjonalisty posiadającego: fachową wiedzę w rozumieniu zarządzania przemocą, odpowiedzialność, obowiązek w stosunku do państwa i społeczeństwa, korporatywizm (grupową świadomość) oraz etykę zawodową<sup>173</sup>. A ponadto w wewnętrznej integracji, hierarchicznej strukturze, odwadze, dyscyplinie oraz nowej jakości powstałej na bazie fuzji profesjonalizmu z organizacją. Połączenie to powinno być oparte na nowoczesnych strategiach, metodach i technikach zarządzania, planowaniu strategicznym, inżynierii systemów. W tak zarysowanej profesji wojskowej można wyróżnić następujące wymiary:

- jest on zarówno biurokratą, jak i ekspertem, fachowcem i praktykiem;
- jako profesjonalista przestrzega uniwersalnych zasad fachowości, które są nabywane w ramach organizacji i kolegialnie ustanowione przez społeczność;
- jego orientacja profesjonalna jest zinstytucjonalizowana w jego roli biurokratycznej;
- jako obrońca państwa i narodu żołnierz zawodowy stale strzeże suwerenności, stabilności i pomyślności;
- przy dostrzeganiu jakichkolwiek niekorzystnych zjawisk, takich jak: nieudolność władz, korupcja, niestabilność czy radykalne tendencje, może pomóc władzom i społeczeństwu;
- jako profesjonalista zobowiązuje się do rozwijania umiejętności wynikających z pełnienia funkcji kierowniczych, społecznych i politycznych. To z kolei może prowadzić do zbytniego upolitycznienia korpusu oficerskiego i może skłaniać w skrajnych przypadkach do kwestionowania cywilnego zwierzchnictwa<sup>174</sup>.

<sup>172</sup> Z. Trejnis, *Tendencje rozwoju sił zbrojnych i współczesnego wojskowego profesjonalisty*, [w:] *Rola i miejsce humanistyki w kształtowaniu kompetencji społecznych dowódcy w kontekście „Programu rozwoju sił zbrojnych RP w latach 2003–2008”*, Wyd. MON, Warszawa 2003, s. 175.

<sup>173</sup> A. Permuter, V. Plave Benet, *The Political Influence of Military. A Comparative*, Yale University Presse 1980, s. 45.

<sup>174</sup> Tamże, s. 70–73.

#### 1.3.4. Standardy kwalifikacji zawodowych i charakterystyki osobowo-zawodowe symulatorami rozwoju profesjonalizacji w wojsku

Problem standaryzacji i standardów kwalifikacji zawodowych został zauważony w Polsce w związku z ogólnoswiatową tendencją do unifikowania procesów technologicznych, systemów ekonomicznych, ochrony środowiska, wypracowywania standardów oraz wymogów przestrzegania certyfikacji wyrobów i usług w skali krajowej i międzynarodowej, a w niedalekiej przyszłości także globalnej. Opracowanie standardów kwalifikacji zawodowych jest pilną potrzebą, żeby nie powiedzieć wręcz koniecznością w kontekście pogłębiającej się integracji naszych sił zbrojnych z armiami państw sojuszu NATO.

Dlatego też w wielu krajach NATO i niektórych krajach Europy Wschodniej funkcjonują instytucje i organizacje, których celem jest opracowanie standardów kwalifikacji zawodowych. W odniesieniu do sfery cywilnej proces ich uznawany jest jako zadanie priorytetowe, włączone do narodowych programów rozwoju. Natomiast w Polsce – jak dotąd – nie ma instytucji odpowiedzialnej za opracowywanie i zapewnianie jakości standardów kwalifikacji zawodowych<sup>175</sup>. Obserwuje się jednak oddolny proces ich opracowywania na poziomie branż, firm i przedsiębiorstw, który wymuszany jest rachunkiem ekonomicznym, konkurencyjnością oraz dbałością o jakość produkcji i usług. Na zasadzie analogii w wojsku powinny powstawać standardy kwalifikacji zawodowych, w pierwszym etapie w jednostkach wojskowych, a drugim po krytycznej analizie na szczeblu centralnym. Uzasadniona jest również potrzeba zdefiniowania kluczowych elementów składających się na system standardów kwalifikacji zawodowych – z założenia spójny i porównywalny ze standardami innych państw NATO. Słabością stosowanych obecnie „mechanizmów” umożliwiających „przełożenie” wymagań stanowisk pracy na standardy kwalifikacji zawodowych, a w dalszej perspektywie na treści kształcenia zawodowego w wojsku oraz na wymagania egzaminacyjne jest brak instytucji koordynującej powyższe działania w tym resorcie. Zadania tego typu mógłby realizować dla środowiska cywilnego i wojskowego – zdaniem autora – **Narodowy Instytut Standardów Kwalifikacji Zawodowych**, w strukturze którego powinien funkcjonować **Wydział Wojskowych Standardów Kwalifikacji Zawodowych**<sup>176</sup>, który realizowałby zadania o charakterze analitycznym, diagnostyczno-prognostycznym i prakseologicznym oraz ewaluacyjnym w makro i mikro skali dla wojska i jednostek wojskowych, mających głównie na celu identyfikację i opis obecnych i prognozowanych kwalifikacji i kompetencji zawodowych, jakie powinna posiadać kadra zawodowa i żołnierze zasadniczej służby wojskowej na zajmowanych stanowiskach służbowych. A w konsekwencji projektowałby modele jednostkowe i modele organizacyjne profesjonalizacji w środowisku wojskowym.

W ujęciu jednostkowym prace winny być koncentrowane na identyfikacji aktualnych i perspektywicznych wymagań stanowisk pracy z punktu widzenia zadań zawodowych, cech psychofizycznych, umiejętności oraz wiadomości, jakie powinien posiadać pracow-

<sup>175</sup> S. Kwiatkowski, Z. Sepkowska, *Budowa standardów kwalifikacji zawodowych w Polsce*, Warszawa–Radom 2000, s. 6.

<sup>176</sup> Propozycja autorska.

nik<sup>177</sup>. W ujęciu organizacyjnym opracowane standardy powinny dotyczyć struktur kompetencji obejmujących wszystkie kluczowe stanowiska w organizacji (schemat organizacyjny stanowisk pracy) lub wszystkie stanowiska w rodzinie stanowisk (rodzaju wojsk lub służb).

Obecny stan świadczy, iż standardy kwalifikacji zawodowych w naszym kraju znajdują się na etapie *in statu nascendi* ich budowania i wdrażania. Zdaniem Danuty Elsner standard kwalifikacji zawodowych ma charakter statyczno-dynamiczny<sup>178</sup>. Gdyż po pierwsze, może służyć jako **wzorzec** do porównania stanu rzeczywistego ze wzorcem – modelem, normą, a po drugie, jako **gwarancja jakości** osiągananej poprzez procedury, wewnętrzne wymagania, instrumenty ukierunkowane na utrzymywanie, wdrażanie lub doskonalenie produktów i usług. Standard w rozumieniu gwarancji jakości pokazuje dynamiczne zmiany w modelach profesjonalizmu odnoszących się do placówek edukacyjnych oraz jednostek wojskowych. Taki układ standardu oraz jego tworzenia wymusza konieczność podejmowania zintegrowanych działań w obszarze edukacji i efektywnego wykonywania zadań przez kadrę w jednostkach wojskowych. W takim rozumieniu istoty standardu kwalifikacji zawodowych nie możliwe jest tworzenie standardu przez każdą z tych grup osobno. Wymaga to w sposób naturalny składu zespołu eksperckiego instytucji tworzącej standardy na szczeblu sił zbrojnych, a w dalszej perspektywie na szczeblu państwa.

W sferze zatrudnienia standard kwalifikacji stanowi punkt odniesienia stosowany w celu oceny jakości pracy osoby wykonującej zawód, zgodnie z wymogami przypisanymi do zawodu, stanowiska pracy, a także oceny jakości wcześniej wypracowanego modelu profesjonalizmu dla określonej organizacji. Docelowo polskie standardy wojskowych kwalifikacji zawodowych powinny zatem umożliwić:

- tworzenie układów kompetencji miękkich i twardych w aspekcie jednostkowym i organizacyjnym, które powinny stanowić podstawę do systemu zarządzania kompetencjami;
- ułatwiać wartościowanie stanowisk pracy, a głównie wartościowanie kwalifikacji zawodowych i kompetencji.

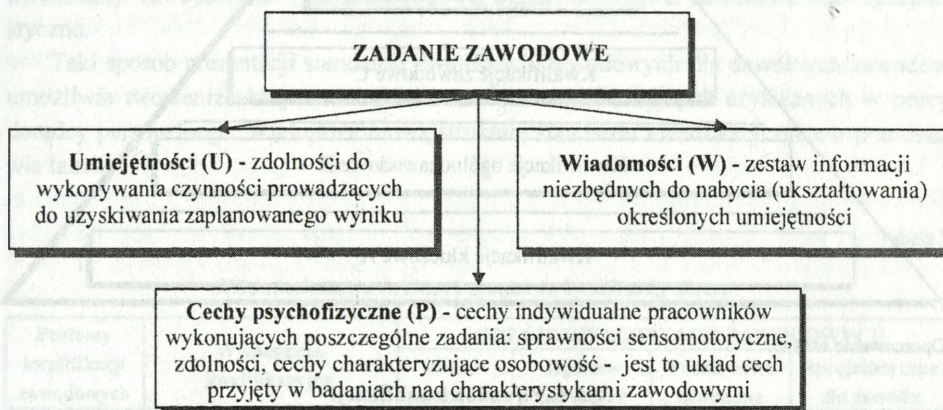
### 1.3.5. Struktura standardu kwalifikacji zawodowych

Obecny stan wiedzy profesjologicznej (zawodoznawczej) w obszarze standardów kwalifikacyjnych charakteryzuje się nieściślościami definicyjnymi, przejawiającymi się przede wszystkim w różnorodnym nazewnictwie, a tym samym w różnych zakresach pojęciowych. Dotyczy to nade wszystko tak złożonego pojęcia, jak standard kwalifikacji zawodowych. **Standard kwalifikacji zawodowych rozumiany jest najczęściej jako norma wymagań związana z wykonywaniem zbioru zadań wymagających posiadania niezbędnych umiejętności, wiadomości i postaw do wykonania danego zadania, a także warunki i metody oceny przydatności zawodowej kandydatów z uwzględnieniem rodzajów**

<sup>177</sup> Tamże, s. 7; a także *Przewodnik po zawodach*, Wyd. Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2002.

<sup>178</sup> D. Elsner, *Wokół nowych pojęć i znaczeń. Doskonalenie kierowania placówką oświatową*. Wyd. MEN-TOR, Chorzów 1999, s. 201.

i poziomów kwalifikacji<sup>179</sup>. Przedstawiona definicja wskazuje wyraźnie, że standardy nie mają jednoznacznie trwałego charakteru, a zatem powinny być weryfikowane wraz ze zmianą szeroko rozumianych czynników informacyjnych, technologicznych, społecznych i ekonomicznych oddziałujących na środowisko zawodowe pracownika. Jeżeli zawód stanowi zbiór zadań wyodrębnionych w wyniku społecznego podziału pracy i wymaga właściwych kwalifikacji (wiadomości, umiejętności i określonych cech psychofizycznych), to zadanie zawodowe jako zespół efektywnych czynności przyjmuje strukturę, którą przedstawia rysunek 5.

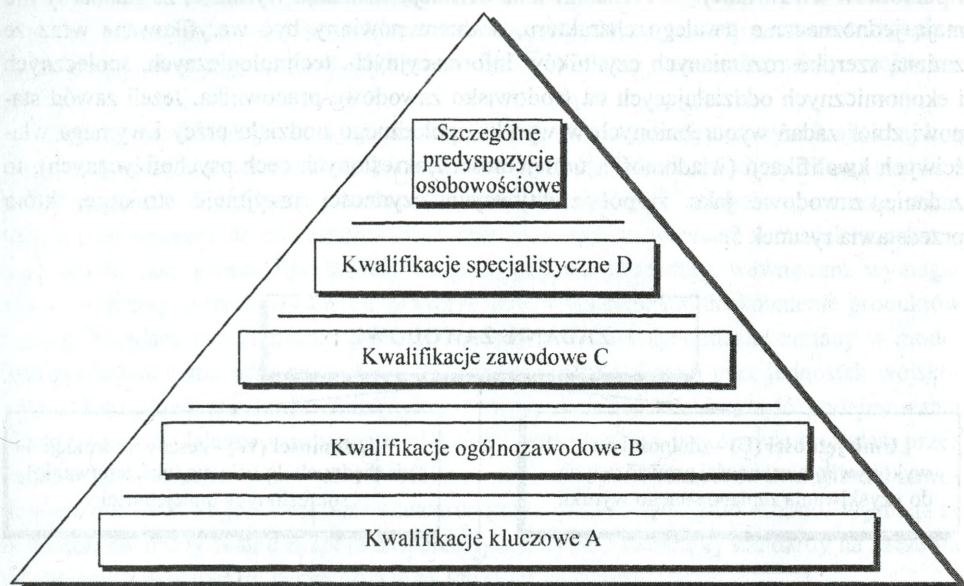


Opracowanie własne.

**Rys. 5. Struktura zadania zawodowego**

Dla celów analizy zadaniowej w polskim projekcie standardu kwalifikacji zawodowych wyróżniono trzy kategorie zadań: zadania technologiczne, organizacyjne oraz zadania kierowania i współpracy. Wykonywanie zadania zawodowego zgodnie ze standardami wymaga określonych kwalifikacji (K), zatem  $K = U + W + P$  (patrz rys. 5). Tak rozumiane i określone kwalifikacje zawodowe oraz ich złożoność przedstawia wielopoziomowa struktura kwalifikacji zawodowych – piramida kwalifikacji – przedstawiająca relacje między poziomami i rodzajami kwalifikacji, co ilustruje rysunek 6.

<sup>179</sup> S. Kwiatkowski, Z. Sepkowska (red.)..., wyd. cyt., s. 5.



Opracowanie własne.

Rys. 6. Piramida kwalifikacji

Natomiast poziomy kwalifikacji zawodowych stanowią swoistą taksonomię (strukturę celów) kompetencji, w tym i umiejętności kluczowych<sup>180</sup>. Zostały one opracowane przez zespoły eksperckie na podstawie doświadczeń brytyjskich (standardów kompetencji zawodowych – National Vocational Qualification) oraz poziomów kwalifikacji przyjętych w krajach Unii Europejskiej, a mianowicie:

**Poziom I.** Kwalifikacje niezbędne do wykonywania prostych rutynowych zadań wykonywanych pod kierunkiem przełożonego, stanowiących podstawę do dalszych specjalistycznych działań.

**Poziom II.** Kwalifikacje niezbędne do wykonywania zadań w sytuacjach typowych oraz umiejętności pracy w zespole.

**Poziom III.** Kwalifikacje niezbędne do wykonywania zadań złożonych zarówno w sytuacjach typowych, jak i problemowych. Zadania charakteryzują się różnorodnością wykonywanych czynności. Dotyczyć mogą również umiejętności kierowania pracą innych ludzi.

**Poziom IV.** Kwalifikacje niezbędne do wykonywania wielu różnorodnych i skomplikowanych zadań o charakterze technicznym, organizacyjnym lub specjalistycznym dla

<sup>180</sup> Por. Materiały edukacyjne Programu Kreator, Wyd. CODN, Warszawa 1999, s. 6. Umiejętności kluczowe opracowano na podstawie listy kompetencji – ustalonej na konferencji w Bernie w 1996 roku – które powinni zdobyć młodzi Europejczycy, aby sprawnie funkcjonować w nowoczesnym społeczeństwie.

danego obszaru działalności zawodowej. Zadania wymagają osobistej odpowiedzialności i samodzielności, jak również umiejętności kierowania zespołem pracowników.

**Poziom V.** Kwalifikacje niezbędne do wykonywania złożonych zadań, często w sytuacjach problemowych, wymagających podejmowania decyzji o znaczeniu ważnym dla instytucji. Zadania te związane są z pełną odpowiedzialnością za pracę i rozwój innych osób, a także wymagają umiejętności diagnozowania, analizowania, planowania oraz wdrażania nowych pomysłów do praktyki. To poziom głównie dla kadry oficerskiej.

W literaturze z zakresu profesjologii najczęściej stosowane są cztery następujące typy kwalifikacji zawodowych<sup>181</sup> ponadzawodowe, ogólnozawodowe, zawodowe oraz specjalistyczne.

Taki sposób prezentacji standardu kwalifikacji zawodowych dla dowolnych zawodów umożliwia tworzenie różnych układów i struktur kwalifikacyjnych użytecznych w pracy doradcy personalnego. Wielopoziomową strukturę standardu kwalifikacji oficera przedstawia tabela 7.

Tabela 7

Wielopoziomowa struktura standardu kwalifikacji oficera

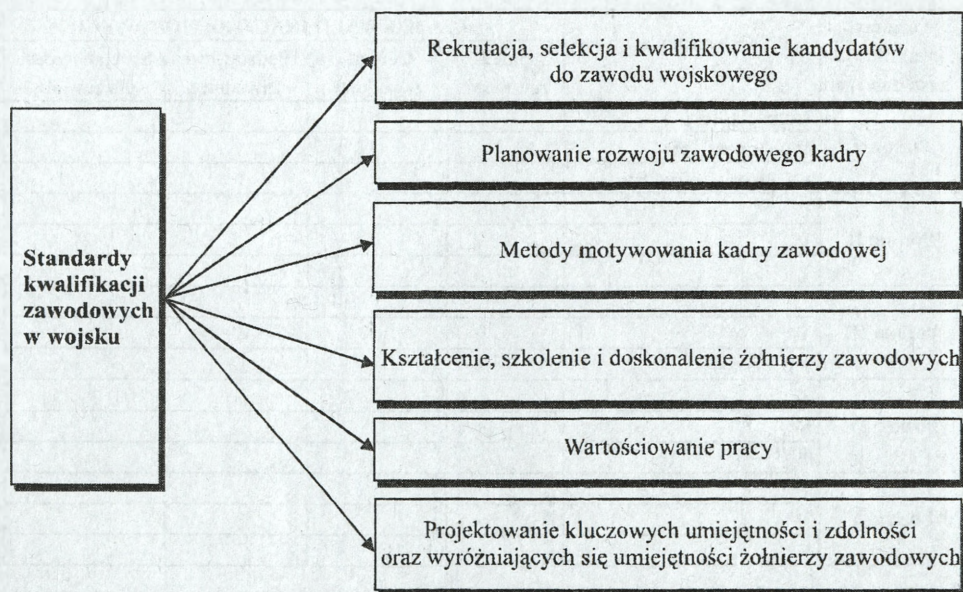
Poziomy kwalifikacji zawodowych	Wymagania kwalifikacyjne	RODZAJE KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH			
		Ponad-zawodowc	Ogólno-zawodowe	Podstawowe zawodowe	Specjalistyczne dla zawodu
Poziom I	Umiejętności (U)				
	Wiadomości (W)				
	Cechy psychofizyczne (P)				
Poziom II	U				
	W				
	P				
Poziom III	U				
	W				
	P				
Poziom IV	U				
	W				
	P				
Poziom V	U				
	W				
	P				

Opracowanie własne. Kolor szary oznacza poziom kwalifikacji zawodowych oraz rodzaj kwalifikacji zawodowych wymaganych od oficera.

<sup>181</sup> T. Nowacki, *Zawodoznawstwo...*, wyd. cyt., s. 136 oraz S. Kwiatkowski, Z. Sepkowska, *Budowa standardów...*, wyd. cyt., s. 12.

### 1.3.6. Możliwości zastosowania standardów kwalifikacji zawodowych w procesie profesjonalizacji kadry zawodowej

Wojsko jest w stanie zapewnić wysokiej jakości zasoby ludzkie, jeśli sprawy personalne będą doceniane i stanowiły będą przedmiot ciągłej troski, nie tylko Departamentu Kadry i Szkolnictwa Wojskowego MON, ale wszystkich podległych mu oddziałów kadrowych. Obecnie opracowane zostały modele ścieżek rozwoju zawodowego kadry w naszych siłach zbrojnych. Jednak zupełnie pominięto w nich proces opracowania standardów kwalifikacji zawodowych, które należało traktować jako punkt wyjścia i jednocześnie odniesienia dla wielu rozstrzygnięć na poziomie każdego korpusu osobowego, jak i indywidualnych ścieżek rozwoju kariery zawodowej. Jednak już w samej nowej *ustawie o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych* z lipca 2004 r. pojawiają się trudności, chociażby z umocowaniem prawnym zakresów kompetencyjnych – tzw. gestorów odpowiedzialnych za opracowanie ścieżek rozwoju zawodowego na szczeblu rodzaju sił zbrojnych oraz możliwości przejścia z korpusu osobowego podoficerów zawodowych do korpusu oficerskiego. Analiza wielopoziomowej struktury standardu kwalifikacji zawodowych (tab. 7) wskazuje, iż treści standardu winny być odnoszone także do podstawowych obszarów działalności polityki kadrowej w wojsku (rys. 7).



Opracowanie własne.

Rys. 7. Obszary zastosowania standardów kwalifikacji zawodowych w wojsku

Standardy kwalifikacji zawodowych w odniesieniu do niżej wymienionych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi umożliwią przede wszystkim efektywniejsze:

**1. Planowanie rozwoju zawodowego kadry w wojsku w wymiarze jakościowym (kwalifikacyjnym)** – ułatwiają projektowanie opisów stanowisk pracy, które wynikają z analizy czynności wykonywanych na określonym stanowisku pracy. Ze standardu kwalifikacji zawodowych dla określonego zawodu należy wyprowadzać szczegółowe opisy stanowisk pracy. W tym celu najlepiej byłoby wybrać analizy stanowiska pracy zwane hierarchiczną analizą zadań. Metoda ta polega na rozdzieleniu zadań lub obszarów pracy na hierarchiczny zbiór zadań, podzadań i planów – w tym sensie jest ona zbliżona do procedury ustalania wielopoziomowej struktury standardu kwalifikacji zawodowych. Obejmuje ona następujące elementy:

- opis działania i określenie w konkretny i przejrzysty sposób, co należy zrobić;
- definiowanie standardów działania, tj. poziomu działania, jaki musi zostać osiągnięty w celu satysfakcjonującego wykonania danego zadania lub operacji<sup>182</sup>;
- opisanie warunków, w jakich wykonywane jest zadanie (np. praca w miejscu, gdzie panuje duży hałas)<sup>183</sup>.

**2. Rekrutacja, selekcja i kwalifikowanie kandydatów do zawodu wojskowego** – pozwalają na opracowanie i zastosowanie adekwatnych w stosunku do potrzeb metod i technik kwalifikowania, tj. określenie stopnia przydatności zawodowej. Szczególne znaczenie odgrywają tu poziomy kwalifikacji i kompetencji rozumiane jako kolejne szczeble prowadzące do coraz wyższych poziomów wiedzy i umiejętności specjalistycznych, potrzebnych do wykonywania coraz bardziej złożonych działań oraz posiadania wysokiego poziomu autonomii, zaufania, doświadczenia i odpowiedzialności. Wymagania osobowe są wyszczególnione w ramach rodzajów kompetencji ustalonych w wyniku ich analizy<sup>184</sup>. Istnieją bardzo wyraźne związki zachodzące między rekrutacją opartą na kompetencjach a podejściem wynikającym z zastosowania standardów kwalifikacji zawodowych. Podejście bazujące na standardach kwalifikacji zawodowych może skutecznie wspomagać np. proces doboru skutecznych technik selekcji, rekrutacji i kwalifikowania kandydatów na określone stanowisko służbowe. Umożliwia ono również uzyskanie informacji wymaganych do przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej<sup>185</sup>, w której pytania mogą być ukierunkowane na określony obszar kwalifikacji zawodowych w celu ustalenia stopnia, w jakim kandydat spełnia wymagania osobowo-zawodowe wyznaczone w kategoriach poszczególnych rodzajów i poziomów kwalifikacji zawodowych.

**3. Metody motywowania kadry zawodowej.** Motywy powstają pod wpływem różnych czynników, między innymi takich, jak sformułowanie zadań bądź przez inne osoby, bądź przez sam podmiot. Zadanie powstaje wtedy, gdy jakiś stan otoczenia odbiega od

---

<sup>182</sup> W. Chojnacki, A. Balasiewicz, *Standardy kwalifikacji zawodowych w zarządzaniu personelem*, „Personel i Zarządzanie” nr 15 i 16 z 2001 r., s. 40–44.

<sup>183</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, wyd. cyt., s. 259.

<sup>184</sup> Tamże, s. 315.

<sup>185</sup> M. Kossowska, *Pierwszy etap selekcji. Jak przeprowadzić wstępny wywiad z kandydatem*, „Personel i Zarządzanie” 1995, nr 14, s. 15–16.

standardów przyjmowanych przez jednostkę lub przez grupę zawodową czy organizację<sup>186</sup>. W przypadku motywacji osiągnięć rozumianej jako dążenie do sukcesu standardy kwalifikacji zawodowych mogą stać się standardami doskonałości, czyli wyobrażeniami, jak powinno być, jak chce żeby było<sup>187</sup>. System motywacyjny w wojsku powinien w większym zakresie niż obecnie respektować cztery zasady: indywidualizacji, sprawiedliwości, różnorodności i kompleksowości procesu motywowania. Indywidualizacja prowadzi do orientacji na kształtowanie cech osobowo-zawodowych kadry i ich systemu wartości. Tylko w takim przypadku istnieje duża możliwość właściwego podziału zadań, wyboru stylu kierowania, doboru czynników motywacyjnych ukierunkowanych na maksymalną harmonizację interesu kadry zawodowej z interesami wojska. W tych działaniach niezwykle pomocne okazują się standardy kwalifikacji zawodowych jako punkty wyjścia i jednocześnie odniesienia we wszystkich etapach tworzenia systemu motywacyjnego pracownika (motywowania w toku pracy), gdyż spełniają one funkcje regulacyjne i koordynacyjne. Natomiast kompleksowość wymaga podejścia holistycznego, całościowego do procesu motywowania, co wymusza tworzenie w firmie wewnętrznie spójnych metod, technik i środków motywacji, łączonych w zespoły tworzące efekt synergii. Standardy kwalifikacji zawodowych w odniesieniu do zasady kompleksowości mogą pełnić funkcję stymulującą kierowników i pracowników. Czynniki motywacyjne zawarte w standardach wywierają wpływ regulujący czynności umysłowe i praktyczne człowieka. Wpływ ten wyraża się w poziomie wykonania. Ukierunkowanie czynności znajduje swój wyraz w podporządkowaniu aktywności człowieka wytworzonemu w umyśle celowi, ściślej zaś strukturze celów. Spełnia się wtedy podstawowy warunek oddziaływania na pracownika równocześnie kilkoma motywatorami, dostosowanymi do jego indywidualnych potrzeb, celów i aspiracji. Oprócz motywatorów płacowych istotne będą motywatory pozapłacowe, takie jak: zadania i treść pracy, styl kierowania, oceny okresowe, system kierowania karierą, system komunikacji wewnętrznej. Optymalne wykorzystanie dostępnych czynników motywacyjnych stanowi istotę motywacyjnego oddziaływania kierowników.

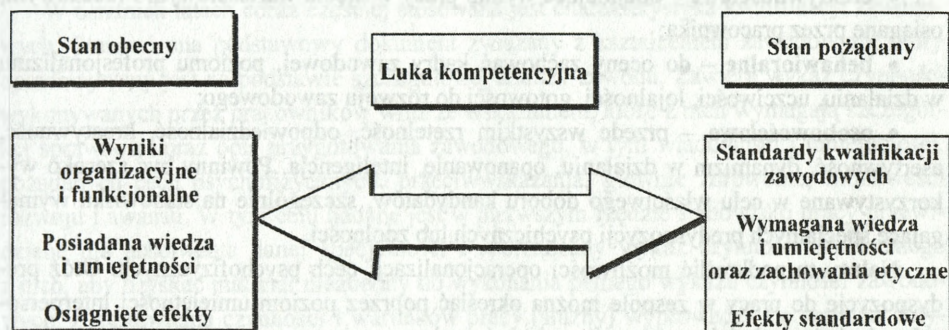
**4. Kształcenie, szkolenie, doskonalenie i ewaluacja osiągnięć kadry.** W procesie realizacji szkoleń kadry standardy kwalifikacji zawodowych stanowią podstawowe kryterium doboru treści kształcenia umożliwiające konstruowanie wszelkich programów kształcenia, doksztalcania i doskonalenia zawodowego. Zatem głównie ze standardów kwalifikacji zawodowych wprowadzane winny być cele i treści kształcenia, a także w konsekwencji metody i środki dydaktyczne. Wyodrębnione w standardzie poziomy i rodzaje kwalifikacji (tab. 7) stanowią możliwości budowy programów szkoleniowych w układzie modułowym. Wymienić tu należy przede wszystkim przedmioty (moduły) programowe kształcenia ogólnego, określone w standardach nauczania dla danego kierunku kształcenia, opracowane przez Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu oraz przedmioty podstawowe i kierunkowe odzwierciedlające zawodowe i specjalistyczne potrzeby przygotowania kadr dla określonego rodzaju wojsk lub jednostki wojskowej, opracowane przez kompetentnych przed-

---

<sup>186</sup> J. Reykowski, *Procesy emocjonalne, motywacja, osobowość*, [w:] T. Tomaszewski, *Psychologia ogólna*, PWN, Warszawa 1992, s. 75.

<sup>187</sup> J.E. Karney, *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2000, s. 160.

stawiciele instytucji Ministerstwa Obrony Narodowej. Aby w procesie kształcenia, szkolenia i ewaluacji w wojsku były respektowane standardy kwalifikacji zawodowych, należy rozpatrywać je na co najmniej w dwóch poziomach – **założeń edukacyjnych** stanowiących wyraz filozofii edukacji w organizacji przyjmującej standardy jako podstawowe wyznaczniki procesu kształcenia i szkolenia oraz **określenia potrzeb edukacyjnych** na podstawie systematycznej analizy, która polega na ustaleniu rozbieżności (luki kompetencyjnej) między tym, co żołnierze wiedzą i potrafią wykonać, a tym, co muszą wiedzieć i umieć wykonać. Owe rozbieżności kompetencyjne winny być skutecznie ograniczane w procesie ustawicznej edukacji wojskowej oraz w procesie samokształcenia. Rozbieżności kompetencyjne – lukę kompetencji przedstawia rysunek 8.



Opracowanie własne.

Rys. 8. Luka kompetencyjna

Nie należy jednak sprowadzać procesu szkolenia tylko do „modelu niedoboru”, zakładającego jedynie korygowanie nieprawidłowości. Ważne jest przede wszystkim – ze względu na charakter dynamiczny standardu – kształcenie i szkolenie rozwojowe, antycypujące, które winno pomagać zdobywać nową wiedzę i umiejętności oraz zwiększać elastyczność operacyjną poprzez rozszerzenie zakresu kompetencji kadry – zróżnicowanie umiejętności<sup>188</sup>. W odniesieniu do rozwoju kadry trzeba zwrócić uwagę, iż poziomy kwalifikacyjne standardu to kolejne szczeble prowadzące do coraz wyższych poziomów umiejętności, coraz większej samodzielności i odpowiedzialności. Stąd każdy poziom łączy się z odpowiednimi uprawnieniami, awansem zawodowym, kolejnymi tytułami zawodowymi. W takim rozumieniu standard kwalifikacji zawodowych jest jednym z narzędzi służących do kreowania rozwoju kariery (w układzie horyzontalnym i wertykalnym), m.in. z modelami rozwoju kariery.

**5. Ewaluacja osiągnięć kadry** stanowi źródło wymagań kwalifikacyjnych i kompetencyjnych oraz kryteriów służących wartościowaniu ich cech osobowych, zachowań i efektów pracy. Treści standardów kwalifikacji zawodowych mogą być wykorzystywane w ramach różnorodnych technik oceniania, począwszy od najprostszych poprzez typowe arkusze oceniania, a skończywszy na bardziej złożonych, np. ośrodkach oceny (assessment

<sup>188</sup> Por. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, wyd. cyt., s. 449.

center). Najprostszą procedurę zastosowania standardu kwalifikacji zawodowych do oceny kadry można przedstawić na przykładzie skal kwalifikacyjnych<sup>189</sup>. W projekcie standardu kwalifikacji zawodowych wśród cech psychofizycznych podano m.in. „rozumowanie logiczne”, występujące na wszystkich poziomach kwalifikacji (kompetencji) zawodowych. Podobnie można przedstawić inne – ujęte w tym standardzie – cechy psychofizyczne, takie jak: predyspozycje do pracy w zespole, umiejętności planowania, twórcze myślenie, elastyczność w podejmowaniu i realizacji zadań. W wojsku na szerszą skalę i w ujęciu systemowym powinny być stosowane następujące kryteria ewaluacji:

- **kwalifikacyjne** – posiadane wykształcenie, doświadczenie oraz poziom znajomości języków obcych według standardów NATO;
- **efektywnościowe** – obejmujące wyniki pracy w ujęciu wartościowym i rzeczowym, osiągnięte przez pracownika;
- **behawioralne** – do oceny zachowań kadry zawodowej, poziomu profesjonalizmu w działaniu, uczciwości, lojalności, gotowości do rozwoju zawodowego;
- **osobowościowe** – przede wszystkim rzetelność, odpowiedzialność, kreatywność, asertywność, dynamizm w działaniu, opanowanie, inteligencja. Powinny być szeroko wykorzystywane w celu właściwego doboru kandydatów, szczególnie na stanowiska wymagające specjalnych predyspozycji psychicznych lub zdolności.

Należy tu podkreślić możliwości operacjonalizacji cech psychofizycznych. Otóż predyspozycje do pracy w zespole można określać poprzez poziom umiejętności interpersonalnych, które z kolei możemy stopniować, wykorzystując w tym celu skalę behawioralną<sup>190</sup>.

**6. Kluczowe umiejętności i zdolności kadry w wojsku stanowią jeden z podstawowych wyznaczników informacyjnych dla procesu projektowania.** Bowiern sumę standardów kwalifikacji zawodowych odpowiadającą zbiorowi zawodów wykonywanych w ramach wojska można uznać za punkt wyjścia do ustalenia kluczowych umiejętności w jednostce wojskowej, to znaczy zapewniających właściwą adaptację do zmian i efektywne wykonywanie zadań. Umiejętności te powinny być traktowane jako zespołowa wiedza organizacji wojskowej. Natomiast kluczowe zdolności organizacji wojskowej powinny zawierać w sobie jej np. zdolności logistyczne, zdolności interpersonalne. Zapotrzebowanie na nie wynika z dobrze opracowanej analizy standardów kwalifikacji zawodowych. Należy również wskazać dwa warunki, które muszą być spełnione, aby omówione obszary zastosowań standardów kwalifikacji zawodowych w wojsku były realne. Pierwszy z nich dotyczy wysokiego poziomu wiedzy eksperckiej zespołów opracowujących standardy kwalifikacji zawodowych. Zespoły te powinny w zależności od potrzeb reprezentować określone podmioty instytucjonalne wojska, jednostki wojskowe, system edukacji wojskowej, przedstawicieli nauki i techniki, gdyż tylko wtedy może być osiągnięty efekt synergetyczny – w postaci wysokiego poziomu wiedzy eksperckiej o wojsku posiadanej przez przyszłych profesjonalistów wojskowych. Drugi z nich odnosi się do wielopoziomowej struktury stan-

<sup>189</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wyd. Antykwa, Kraków 1998, s. 159.

<sup>190</sup> S. Kudła, *Masz to w segregatorach. Jak wykorzystać karty oceny w badaniu potrzeb szkoleniowych?*, „Personel” 2000, nr 9 (78), s. 35.

dardu, która musi być zrozumiała, tzn. sformułowana precyzyjnie i jednoznacznie oraz być ważna dla każdej osoby nauczającej, oceniającej i uczącej się oraz dla pracodawców. Jednak warunek ten jest trudny do spełnienia, bowiem standard kwalifikacji zawodowych jest układem dynamicznym i wymaga ciągłej aktualizacji, ze względu na ciągłe zmiany zachodzące w organizacji pracy, technologii, technice wytwarzania oraz w sposobach realizacji zadań, w wymaganiach stawianych przez państwo, społeczeństwo, a także ze względu na członkostwo w sojuszu NATO.

### 1.3.7. Charakterystyka kwalifikacji zawodowych

W ostatnich latach coraz częściej stosowana jest charakterystyka kwalifikacji zawodowych. Stanowi ona podstawowy dokument związany z kształceniem zawodowym, który opracowywany jest na podstawie szczegółowej analizy zawodu. Zawiera wykaz czynności wykonywanych przez pracowników wraz ze wskazaniem, które z nich wymagają szczególnej sprawności oraz opis przygotowania zawodowego, w tym wiadomości i umiejętności, pożądaných cech psychofizycznych, przeciwwskazania, głównie zdrowotne, możliwości rozwoju i awansu. W tym celu badane jest w pierwszym rzędzie stanowisko pracy przewidziane dla absolwenta danej specjalności i sporządzany wykaz czynności dla każdego z nich, aby uzyskać materiał niezbędny do wykonania pełnego wykazu czynności zawodowych. Z zestawienia czynności i warunków pracy (służby) wyprowadza się wnioski dotyczące wykształcenia absolwentów (pracowników). Charakterystyka kwalifikacji stanowi podstawę do opracowywania ramowych programów nauczania oraz edukacji zawodowej. Jest również jednym z najważniejszych dokumentów potrzebnych do krajowych i międzynarodowych porównań w zakresie treści, organizacji i profilu kształcenia zawodowego. Charakterystyka jest więc ważnym zbiorem informacji dla wybierających zawód. Takie ujęcie charakterystyki kwalifikacji sprawia, że powinna ona spełniać następujące wymagania:

- przedstawiać zawód od strony jego wykonawcy, obowiązków pełnionych przez niego, stawianych mu wymagań organizacyjnych i psychospołecznych, warunków wykonywania zawodu itp.,
- obejmować swoim zakresem cały zawód, wszystkie jego specjalności i stanowiska do niego należące, uwzględniać nawet sporadycznie występujące cechy,
- dostarczać materiału umożliwiającego porównywanie ze sobą zawodów,
- zarówno więc sposób opracowania, jak i treść charakterystyk muszą być stale uaktualniane<sup>191</sup>.

Pierwszą próbę opracowania charakterystyki kwalifikacji dla potrzeb poradnictwa zawodowego przeprowadził w 1949 roku B. Biegeleisen-Żelazowski. Zawierała ona cel i znaczenie zawodu, warunki pracy, analizę pracy, psychiczne wymagania zawodu. Kolejne próby opracowania charakterystyk podejmowali na gruncie profesjologii T. Nowacki i L. Kołkowski, a z pedagogiki pracy Z. Wiatrowski i J. Dymecka. Należy jednak podkreślić, iż mimo dość licznych prac związanych z opracowaniem charakterystyk kwalifikacji i analizą poszczególnych zawodów mało jest opracowań, które zasługiwałyby w pełni na to

<sup>191</sup> T. Nowacki, *Zawodownictwo...*, wyd. cyt., s. 208.

miano. Wiele informacji o różnych zawodach znajduje się w licznych opracowaniach poświęconych pracy, stanowiskom pracy i zawodom. Znajdują się one w ministerstwach, placówkach resortowych, placówkach zajmujących się poradnictwem zawodowym, placówkach psychologii pracy, uczelniach wyższych.

Nowa filozofia profesjonalnego przygotowania żołnierzy zawodowych ma największe szanse realizacji w szkolnictwie wojskowym, przy dobrze opracowanych charakterystykach zawodowych absolwentów szkół wojskowych. Należy podkreślić, iż jakościowe wymogi i potrzeby formułowane w stosunku do absolwentów akademii i szkół wojskowych znajdują swoje odzwierciedlenie w opracowanych w 1995 roku – wg koncepcji zespołu oficerów Zarządu Szkolnictwa Wojskowego Sztabu Generalnego WP<sup>192</sup> – charakterystykach osobowo-zawodowych absolwentów. W porównaniu do opracowanych przez zespół kierowany przez Józefa Jurę „Podstawowych założeń procesu kształcenia wraz z charakterystykami osobowo-zawodowymi absolwentów wyższych szkół oficerskich”, które obowiązywały od 1989 do 1995 roku<sup>193</sup>, obecnie funkcjonujące w placówkach edukacyjnych (poza AON) stanowią znaczący postęp w zakresie metodologii ich opracowania. Wyraża się to wysokim stopniem ich użyteczności i zróżnicowaniem na poszczególne rodzaje wojsk i służb. Za podstawę ich konstruowania przyjęto analizę funkcji i czynności zawodowych, jakie będą spełniali absolwenci na pierwszych stanowiskach służbowych. Procedurę konstruowania charakterystyk przedstawia rysunek 9. Każda z opisanych cech osobowo-zawodowych – kierunkowych i instrumentalnych, ma charakter adaptacyjny i antycypacyjny i wynika z aktualnych i przewidywanych potrzeb wojska w czasie pokoju, wojny czy kryzysu. Opracowane wieloaspektowo, antycypująco i interdyscyplinarnie stanowią zasadniczy punkt odniesienia zarówno dla konstruktorów programów kształcenia, jak i dla organizatorów procesu dydaktyczno-wychowawczego oraz dla zespołów (komisji) dokonujących okresowej ewaluacji słuchaczy na poszczególnych etapach ich edukacji. Umożliwiają one porównywanie stanu rzeczywistego z pożądanym w zakresie cech dyspozycji kierunkowych (wartości, postaw, motywów) oraz dyspozycji instrumentalnych (wiedzy, umiejętności) absolwentów uczelni wojskowych w zależności od kierunku i specjalności kształcenia. Pozwalają również na dokonanie istotnej zmiany w filozofii kształcenia kandydatów na oficerów oraz bardziej zindywidualizować zakres i poziom posiadanej przez słuchaczy wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań. Dzięki temu stają się one w większym stopniu niż dotychczas punktem odniesienia dla konstruktorów programu w procesie doboru i układu treści kształcenia.

Charakterystyka osobowo-zawodowa jest także dla kadry dydaktycznej i dowódczej jednym z podstawowych dokumentów rozstrzygających o doborze form i metod oddziaływań, a kandydatom umożliwia uświadomienie zakresu oczekiwań formułowanych pod ich adresem. Staje się również ważnym dokumentem służącym do profesjonalnego przygotowania zawodowego żołnierzy poprzez rozszerzanie i wzbogacanie obszaru działalności. Procedurę opracowania sylwetki absolwenta szkoły wojskowej przedstawia rysunek 9.

<sup>192</sup> Zespół Koordynacyjny Zarządu Szkolnictwa Wojskowego SG WP ds. opracowania „Charakterystyk osobowo-zawodowych absolwentów uczelni wojskowych” tworzyli w 1995 roku W. Chojnacki, A. Balasiewicz, M. Korczak.

<sup>193</sup> *Podstawowe założenia procesu kształcenia wraz z charakterystykami osobowo-zawodowymi absolwentów wyższych szkół oficerskich*, Wyd. Główny Zarząd Szkolenia Bojowego WP, Szkol. 731/89.

Analiza stanowiska w tym odniesieniu do czasu pokoju, wojny, kryzysu

Wytyczne przełożonych

Strategia bezpieczeństwa państwa

Model oficera

Charakterystyka osobowo-zawodowa absolwenta uczelni wojskowej (CHOZA)

Identyfikacja obszarów funkcjonowania absolwenta - wybór cech (CHOZA) mających decydujący wpływ na dyscyplinę i świadomość pełnionej profesjonalnej służby wojskowej

Cele ogólne kształcenia, szkolenia i doskonalenia

Cele szczegółowe kształcenia, szkolenia i doskonalenia

Programy kształcenia w tym: cele, treści, formy i metody oraz infrastruktura polowa i gabinetowa

Procedury osiągania celów (ogólnych i szczegółowych) mechanizmy, metody ewaluacji poziomu osiągania założonego celu

Opracowanie własne.

#### Rys. 9. Procedura konstruowania sylwetki absolwenta szkoły wojskowej

W charakterystykach osobowych absolwentów wyższych szkół oficerskich ujęto następujące problemy:

##### 1. Opis przygotowania zawodowego, w tym charakterystyka:

- niezbędnego poziomu przygotowania dowódczo-przywódczego, menedżerskiego, moralnego i obywatelskiego;
- wykształcenia ogólnego, tj. opis dyspozycji instrumentalnych (zakres wiedzy i umiejętności warunkujących prawidłowe funkcjonowanie społeczno-zawodowe);
- wykształcenia specjalistycznego, tj. opis kwalifikacji specjalistycznych;
- wykształcenia, tj. zakres wiadomości i umiejętności z wielu dyscyplin naukowych (humanistycznych, społecznych technicznych ekonomicznych), w tym warunkujących skuteczne funkcjonowanie jako dowódcy, przywódcy, menedżera, wychowawcy i profesjonalisty wojskowego.

##### 2. Opis cech psychofizycznych, w tym:

- opis pożądanых cech fizycznych oficera;
- opis pożądanых cech i właściwości psychicznych, w tym na tle stosunku do instytucji wojskowej, zadań, przełożonych i podwładnych oraz warunków służby;
- opis przeciwwskazań, głównie zdrowotnych.

3. Możliwości zatrudnienia i dalszego rozwoju (awansu) zawodowego na podstawie zestawienia czynności i warunków służby oraz wniosków dotyczących dalszych wymogów w zakresie wykształcenia, a głównie kwalifikacji zawodowych kadry<sup>194</sup>. Zaproponowali-

<sup>194</sup> Por. A. Balasiewicz, W. Chojnacki, *Podstawy projektowania programów kształcenia w perspektywie integracji z NATO. Teoria i praktyka*, Wyd. Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego, Warszawa 1997.

śmy również, aby przy opracowywaniu tak rozumianej charakterystyki zawodowej wyko-  
rzystać szerzej teorię czynności Tadeusza Tomaszewskiego, który wyróżnia trzy grupy  
cech osobowości zawodowej związane ze stosunkiem człowieka do zadania, stosunkami  
interpersonalnymi w pracy oraz z warunkami pracy<sup>195</sup>.

## 1.4. Metodologiczne problemy analizy profesjonalizacji armii

### 1.4.1. Przedmiot i cele badań

Przedstawione w poprzednich podrozdziałach analizy o charakterze historyczno-po-  
równawczym stanowią solidną podstawę do dalszych badań nad profesjonalizacją Wojska  
Polskiego w porównaniu do wybranych armii NATO. Profesjonalizacja armii ma bowiem  
istotne znaczenie dla szeroko rozumianej teorii obronności, a zwłaszcza strategii wojsko-  
wej, w tym szczególnie w obszarze potencjału społecznego armii. Akcentowane w nich  
wymogi, głównie w zakresie kształtowania sfery wartości, wiedzy i umiejętności, zacho-  
wań etycznych jednostki i grup społecznych, wyraźnie wskazują na ich istotną rolę w pro-  
cesie kształtowania współczesnego wymiaru profesjonalizmu. Znajduje to odzwierciedlenie  
na gruncie wojska, którego pragmatyczne potrzeby wymagają wsparcia profesjonalizmu  
realnymi i racjonalnymi działaniami ze strony kadry zawodowej<sup>196</sup>. Żołnierze zawodowi są  
nie tylko podmiotami (kreatorami) zmian ukierunkowanych na wzmocnienie obronności  
naszego państwa i członków sojuszu NATO, ale również środowiskiem, na funkcjonowanie  
którego oddziałują w istotny sposób czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, które z kolei mają  
wpływ na zmiany w obszarze profesjonalizacji żołnierzy zawodowych.

Celem książki jest przedstawienie analizy porównawczej wojska w wymiarze narodo-  
wym i międzynarodowym od industrialnego etapu jego instytucjonalizacji i organizacji,  
przez współczesny stan badań, po zarys rozwoju profesjonalizacji w wybranych armiach  
NATO i ogólny model zarządzania profesjonalnymi karierami wojskowymi.

W związku z tym istnieje potrzeba z jednej strony przedstawienia w odniesieniu do sfe-  
ry poznawczej, czynnościowej i motywacyjnej, uniwersalnych i specyficznych cech  
kształtowania się profesjonalizacji armii, a z drugiej podkreślenie wpływu na ten proces  
sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej w skali narodowej, międzynarodowej oraz globalnej.  
Zakres przeprowadzonych badań empirycznych nie pozwala jednak na zbyt jednoznaczne  
sformułowanie wniosków dotyczących określenia znaczenia uwarunkowań: społecznych,  
ekonomicznych, kulturowych, militarnych, a szczególnie instytucjonalno-organizacyjnych  
w procesie profesjonalizacji kadry w Siłach Zbrojnych RP. Ważnym uzupełnieniem wspo-  
mnianych analiz są wyniki badań empirycznych przedstawione w niniejszej pracy. W cen-  
trum zainteresowania stawiają one kwestie znaczenia profesjonalizacji żołnierzy zawodo-  
wych. Złożoność problemu sprawia, iż podjęte rozważania koncentrują się wokół podsta-  
wowego zagadnienia, jakim jest opis i wyjaśnienie istoty i znaczenia profesjonalizacji ar-  
mii. Profesjonalizacji analizowanej poprzez identyfikację, analizę i syntezę elementów jego

<sup>195</sup> T. Tomaszewski, *Z pogranicza psychologii i pedagogiki*, Wyd. PZWS, Warszawa 1970.

<sup>196</sup> Por. R. Wróblewski, *Wprowadzenie do strategii wojskowej*, Warszawa 1998; G. Robertson, *The Strategic Defence, Review*, London 1998 oraz S. Koziej, *Strategia i potencjał obronny Polski w warunkach członkostwa Polski w NATO*, AON, Warszawa 2001.

struktury i kryteriów, takich jak: motywy wyboru profesji, kwalifikacje i kompetencje zawodowe, kultura organizacyjna, wieloaspektowa ocena profesjonalizmu poprzez wiedzę, umiejętności i cechy osobowościowe kadry oraz opinie kadry o własnej profesji. Dokonane analizy stanowiły podstawę do uszczegółowienia kryteriów ich wyodrębniania się w odniesieniu do rozważań teoretycznych i badań empirycznych. Przyjęciu wspomnianych ograniczeń przyswiecają istotne przesłanki. Jedną z nich jest obszerny zakres treści składających się na kryterialny i korelatywny sposób wielowymiarowego rozumienia profesjonalizacji jako: stanu, procesu i stanu pożądanego. Pełne poznanie powyższych kryteriów i czynników regulujących proces profesjonalizacji związanych z poszczególnymi wymiarami profesjonalizacji wymagałoby jednak dokładnego ustalenia i zbadania ich kryteriów identyfikacyjnych. Prace takie były podejmowane w odniesieniu do typów idealnych biurokracji, kryteriów zawodów, kompetencji, ocen formułowanych głównie przez m.in. Maxa Webera, Samuela P. Huntingtona, Charlesa Mosciosa i Morrisa Janovitzę.

Istotną przesłanką przyjętych założeń na drodze do przedstawienia profesjonalizacji i zarysu nowego modelu zarządzania karierami w wojsku było dokonanie analizy porównawczej stanu profesjonalizacji naszej armii ze stanem profesjonalizacji wybranych armii NATO, a także kształtowania poczucia odpowiedzialności nie tylko w kręgach wojskowych, ale i cywilnych za przyszły rozwój instytucjonalno-organizacyjny Wojska Polskiego. Skromny dorobek teoretyczny i duże potrzeby w obszarze praktyki wymuszają wręcz podejmowanie aktywnych działań na rzecz opisu i wyjaśnienia procesu profesjonalizacji wojska i powinny stanowić ważny nurt rozważań w odniesieniu do wszystkich poziomów funkcjonowania instytucjonalno-organizacyjnego oraz społecznego profesjonalizmu wojskowego. Działania te mogą również służyć określeniu słabych i silnych więzi między profesjonalistami a pozostałą kadrami zawodową. Profesjonaliści przejawiają bowiem naturalną tendencję do ograniczania swoich kontaktów społecznych do grona specjalistów (fachowców), a z drugiej strony do rozszerzania swoich wpływów, w sytuacji gdy współdziałają lub współpracują z nieprofesjonalistami, stanowiąc ważny czynnik integrujący. Należy podkreślić, iż można by podjąć próbę antycypacji działań zmierzających do kształtowania pozytywnych relacji między coraz bardziej integrującymi się grupami profesjonalistów, głównie oficerami a podoficerami, oraz nowo powstałym korpusem szeregowych zawodowych. Poza elementami integrującymi wynikającymi z profesjonalizmu jako kultury organizacyjnej, istotnym czynnikiem integrującym jest przede wszystkim odpowiedzialność za bezpieczeństwo państwa i narodu poprzez zacieśnianie współpracy i współdziałania w trakcie wykonywania zadań w czasie pokoju „P” i wojny „W” oraz w sytuacjach konfliktowych i kryzysowych. Bowiem za efekty tej współpracy odpowiedzialność winni ponosić profesjonaliści wojskowi oraz osoby i instytucje sprawujące cywilną kontrolę nad siłami zbrojnymi. Dlatego też dokonano próby poznania struktury tożsamości profesjonalistów wojskowych poprzez ocenę stopnia ich integracji oraz dezintegracji społecznej, posiadanych kwalifikacji zawodowych i kompetencji, relacji przełożony – podwładny, relacji między korpusami osobowymi, kultury organizacyjnej oraz strategii przystosowawczych. Powinno to umożliwić w najbliższej przyszłości osiągnięcie wyższego poziomu profesjonalizacji poprzez realizację skoordynowanych oddziaływań o charakterze: diagnostyczno-prognostycznym, adaptacyjnym, ewaluacyjnym i profilaktycznym. Szczególnie służyć temu powinien udział żołnierzy w misjach stabilizacyjnych i pokojowych, gdzie wymogi służby

wymuszały ich funkcjonowanie w stanie wysokiej gotowości bojowej. Przedstawiony w książce opis i próba określenia zmian zachodzących w obszarze profesjonalizacji powinny umożliwić wielu środowiskom społecznym lepsze zrozumienie potrzeby jej wprowadzenia w Siłach Zbrojnych RP.

#### 1.4.2. Elementy struktury profesjonalizacji

Ważną rolę w kształtowaniu się profesjonalizacji armii ogrywiają procesy samokategoryzacji. Dlatego też w trakcie opisywania wyników badań skoncentrowano się na poznaniu zakresu i stopnia ważności zmiennych służących respondentom do wyrażenia opinii i ocen o stosunku do profesjonalizmu i jego znaczenia w odniesieniu do służby wojskowej w Siłach Zbrojnych RP. Przedmiotem badań stały się zatem głównie wybrane aspekty profesjonalizmu w sensie socjologicznym. Takie podejście, zdaniem Jonathana Turnera, umożliwia koncentrację na tożsamości profesjonalnej grupy sięgającej głęboko w realnie istniejące niewielkie zbiorowości społeczne, dobrze znane jednostce z osobistych kontaktów (w ramach pododdziału, oddziału, grup towarzyskich, grupy kadry zawodowej) i kategorialnej (odwołującej się do poczucia wspólnoty w ramach danego korpusu osobowego, w tym przypadku oficerów, chorążych i podoficerów, którzy są członkami tego samego lub innego korpusu, ale odnoszący się również do całej grupy kadry zawodowej w wojsku). Kategorią społeczną, według Normana Goodmana, są ludzie, których łączy pewna wspólna cecha, podobny status społeczny czy tożsama sytuacja<sup>197</sup>. Odmienne stanowisko zajmuje Jonathan H. Turner, który dopuszcza rozszerzenie pojęcia grupy na kategorie<sup>198</sup>. Przyjęcie takich ograniczeń uniemożliwia przedstawienie dynamicznego i pełnego złożoności obrazu profesjonalizmu. Powiem więcej, narzuca wręcz jego statyczność, co mogłoby sugerować, iż znajduje się on jeszcze na wczesnym etapie rozwoju zawodowego i krystalizuje się pod wpływem wiedzy i doświadczeń, a następnie w niewielkim stopniu podlega tylko istotnym przeobrażeniom. W tym ujęciu brakuje tego, co, moim zdaniem, jest istotne, tzn. dynamicznego rozumienia profesjonalizmu jako procesu ukierunkowanego na osiąganie coraz wyższego poziomu kompetencji *ex post*, a nie *a priori*. Jest to szczególnie ważne w sytuacji, gdy brak jest powiązań, na poziomie mikrospołecznym, jednostki z pozostałymi członkami danej kategorii, a określona cecha, ocena lub opinia może zostać włączona w schemat poznawczy własnej osoby, stając się czynnikiem kształtującym profesjonalną tożsamość jednostki lub grupy zawodowej. Aby uniknąć błędu, przyjęto w pracy pojęcie „grupa społeczna” i poszerzono rozważania o pośrednią kategorię, a mianowicie wojsko rozumiane jako integracja profesji, instytucja i organizacja. Przyjęto również założenie, iż współczesny profesjonalizm winien być rozpatrywany w sposób wielowymiarowy w odniesieniu do wojska jako instytucji i organizacji, kadry zawodowej jako grupy społecznej oraz żołnierza zawodowego jako profesjonalisty<sup>199</sup>. Wszakże organizacja jest typem grupy specjalnie powołanej do wykonania określonych zadań. Ważnym celem podjętych badań empirycznych było dążenie do definicyjnego określenia, czym jest profesjonalizacja, jak jest rozumiana przez kadre, bowiem staje się ona nie tylko w Polsce obszarem społecznych,

<sup>197</sup> N. Goodman, *Wstęp do socjologii*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1992, s. 54.

<sup>198</sup> J.H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 62–63.

<sup>199</sup> Szerzej M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, wyd. cyt.

ekonomicznych, militarnych i kulturowych dyskusji o jej legitymizację. Takie podejście do roli i funkcji profesjonalizacji określa jej racjonalność i prawomocność w państwie demokratycznym, włącznie z podziałem zasobów instytucjonalnych i materialnych.

Przyjęto również założenie, że wyznacznikiem postawy profesjonalnej człowieka jest nadawanie pierwszeństwa normom profesji przed normami związanymi z ryzykiem opuszczenia instytucji, stanowiska czy środowiska zawodowego. Dlatego też pod pojęciem **profesjonalizacji** rozumiano proces dochodzenia przez żołnierzy zawodowych do profesjonalizmu poprzez efektywną instytucjonalno-organizacyjną strukturę armii, a szczególnie dobrze zorganizowany system społeczny wojska, oparty przede wszystkim na wartościach i zasadach moralnych, wysokich kwalifikacjach zawodowych, kompetencjach oraz doświadczeniu wojskowym przejawiających się w dojrzałości poglądów, a także odpowiedzialności za podejmowanych decyzje i zachowania. Podstawowe elementy struktury profesjonalizmu przedstawia rysunek 10.



Opracowanie własne.

**Rys. 10. Podstawowe elementy struktury profesjonalizmu wojskowego**

Należy się liczyć z sytuacją, że pogłębiająca się profesjonalizacja wojska może doprowadzić do ukształtowania się silnej i wysoce autonomicznej struktury na trzech poziomach: organizacyjnym, grupowym i indywidualnym. Profesja wojskowa jest efektywna do momentu, w którym występują istotne różnice pomiędzy wojskowymi i cywilnymi wartościami i celami, a tym samym kiedy zostanie osłabiona nadmierna cywilna kontrola nad siłami zbrojnymi. Innymi słowy, w sytuacji gdy władze cywilne zechcą realizować politykę militarną, która jest niezgodna z preferowaną przez wojsko, mogą napotykać większy opór ze strony profesjonalistów niż ze strony nieprofesjonalistów wojskowych. Należy jednak podkreślić, iż żołnierze, a szczególnie kadra zawodowa, muszą zachować neutralność i lojalność wobec demokratycznie wybranych władz państwowych, mimo przekonań, interesów. Profesjonalizacja jest zatem istotnym i złożonym procesem społecznego różnicowania się zawodów. Wymuszana jest głównie przez rozwój nauki, techniki i technologii oraz wymogami ekonomii i życia społecznego.

### 1.4.3. Opis przyjętej procedury i problemów badawczych

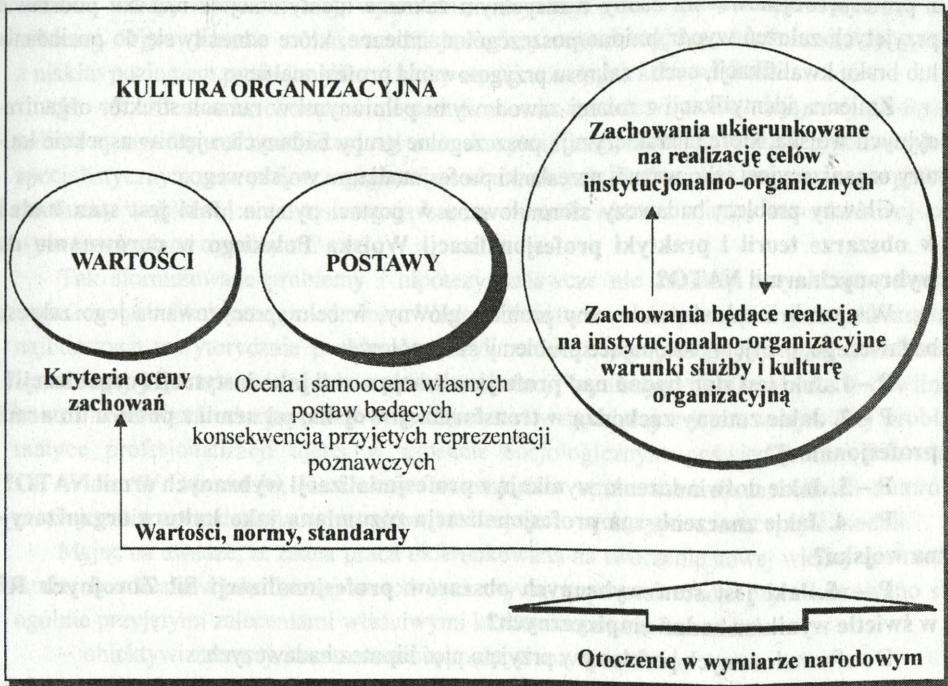
Przedmiotem podjętych badań były wybrane elementy tworzące strukturę profesjonalizmu kadry zawodowej jako całości oraz jej odniesienia do poszczególnych korpusów osobowych: oficerów, chorążych i podoficerów. Dla tych potrzeb opracowano model badań profesjonalizmu kadry, który umożliwił wyodrębnienie trzech rodzajów zmiennych. Jako **zmienną niezależną** przyjęto poziom profesjonalizacji kadry poszczególnych korpusów osobowych. **Zmienną pośredniczącą** uczyniono siłę zależności ujętych w relacjach kadra zawodowa – profesja wojskowa oraz w szerszym kontekście sytuacji pracy i służby, obejmującym głównie opinie i oceny efektów profesjonalizacji w ujęciu organizacyjnym (jednostki wojskowej), grupowym (kadry zawodowej poszczególnych korpusów) i jednostkowym (osobistym). Są to zatem odniesienia do panującej w badanych jednostkach wojskowych kultury organizacyjnej profesjonalizmu, rozumianej jako ogólne założenia filozofii profesjonalizacji (poziom ich uświadomienia), w tym głównie wartości wynikających z profesjonalizacji (uświadomione i preferowane), oraz jako artefakty związane z profesjonalizacją, takie jak: rzeczowe, językowe i behawioralne, a także szeroko rozumiane kompetencje przejawiające się w cechach osobowych, postawach i zachowaniach. Do interpretacji profesjonalizacji zastosowano analizę kształtowania się zmian w kulturze organizacyjnej. Procedurę kształtowania się zmian w kulturze organizacyjnej wojska przedstawia rysunek 11.

Jako **zmienne zależne** przyjęto stopień utożsamiania i opinie badanych o przedstawionych im kategoriach społecznych oraz układ struktur poznawczych charakteryzujących poszczególne grupy żołnierzy zawodowych w odniesieniu do profesji wojskowej, kultury organizacyjnej, kompetencji oraz wojska jako instytucji i organizacji. Obejmują one zatem stosunki międzyludzkie, informacje oraz decyzje jako wyznaczniki osobowości przyjęte zgodnie z koncepcją ról Henry'ego Mintzberga.

Wskaźnikiem zmiennej korpusu osobowego żołnierzy zawodowych były m.in. kompetencje dowódcze, techniczne, społeczne i koncepcyjne oraz cechy, które charakteryzują badanych żołnierzy zawodowych jako przedstawicieli poszczególnych korpusów osobowych. Określając kryterium podziału, zdecydowano się odwołać do różnic wynikających z zakresu obowiązków pełniących na zajmowanych stanowiskach służbowych. Decyzję taką uzasadniały przesłanki merytoryczne. Na gruncie socjologii i profesjologii od dawna toczą się dyskusje dotyczące wspólnych i swoistych problemów poszczególnych grup zawodów. Jednak w literaturze można spotkać propozycje dotyczące socjologicznej analizy zawodu, eksponujące dominujący system współdziałania w pracy, tradycje i kulturę oraz wartości i prestiż zawodu<sup>200</sup>. Założono, że istnieją wspólne problemy dla profesji wojskowej, a poszczególne korpusy osobowe cechuje tylko pewna specyfika zakresu funkcjonowania, możliwości, ale także i ograniczenia. Specyfika ta wpływa na złożoność projektowania badań nad kadrami zawodowymi jako pewną całością. Łączenie wybranych kategorii w badaniach dla ogółu kadry zawodowej nie pozwala jednak na wyprowadzanie wniosków dotyczących całej grupy zawodowej. Uśrednianie wyników uzyskiwanych przez osoby

---

<sup>200</sup> E. Podoska-Filipowicz, *Podstawy zawodownawstwa, orientacji i poradnictwa zawodowego*, WSP Bydgoszcz, Bydgoszcz 1996, s. 30.



Opracowanie własne.

Rys. 11. Procedura kształtowania się zmian w kulturze organizacyjnej

badane nie pozwala również na jednoznaczne wnioskowanie o kwalifikacjach i cechach grupy zawodowej (np. w odniesieniu do średniego lub wysokiego poziomu kwalifikacji). Dlatego też została ona rozszerzona o analizę danych będących w posiadaniu kompetentnych instytucji Ministerstwa Obrony Narodowej<sup>201</sup>. Zastosowana zmienna poziomu profesjonalizacji korpusu miała charakter nominalny i uwzględniała trzy korpusy osobowe występujące w wojsku<sup>202</sup>. Zasadność podjętej decyzji potwierdziło porównanie różnic procentowych występujących w ich obrębie.

Jako nominalną potraktowano także zmienną więzi z wojskiem jako instytucją i organizacją w relacjach żołnierze zawodowi + profesja. Poszerzono ją jednak o oceny wynikające z analizy wielopoziomowej relacji przełożony – podwładny, a także relacji zawód wojskowy – zawód cywilny. Wskaźnikiem tej zmiennej uczyniono prestiż zawodu oraz

<sup>201</sup> Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON, Sztab Generalnego WP oraz Departament Budżetowy MON.

<sup>202</sup> Ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z 23 września 2003 roku, od 1.07.2004 r. został zniesiony korpus chorążych, a powołany nowy korpus szeregowych zawodowych.

poziom utożsamiania się z wykonywaną przez badanych profesją. Na podstawie dotychczasowych badań nad zawodem wojskowym<sup>203</sup> przyjęto, że siła więzi z zawodem wojskowym jest pochodną tego poziomu. Jednostki z poszczególnych korpusów osobowych identyfikujące się z prezentowanymi w badaniach kategoriami zawodowymi są silniej związane z profesją wojskową niż osoby o niepełnym zakresie identyfikacji z nią. Na podstawie przyjętych założeń wyodrębniono poszczególne zmienne, które odnosiły się do posiadania lub braku kwalifikacji, cech i zakresu przygotowania profesjonalnego.

Zmienną identyfikacji z rolami zawodowymi pełnionymi w ramach struktur organizacyjnych wojska, które charakteryzują poszczególne grupy badanych, ujęto w aspekcie kultury organizacyjnej jako ważnej przesłanki profesjonalizmu wojskowego.

Główny problem badawczy sformułowano w postaci pytania: **Jaki jest stan badań w obszarze teorii i praktyki profesjonalizacji Wojska Polskiego w porównaniu do wybranych armii NATO?**

W oparciu o tak sformułowany problem główny, w celu sprecyzowania jego zakresu badawczego, przyjęto następujące problemy szczegółowe:

**P – 1. Jaki jest stan badań nad profesjonalizacją armii jako instytucji i organizacji?**

**P – 2. Jakie zmiany zachodzą w transformacji wojska, od armii z poboru do armii profesjonalnej?**

**P – 3. Jakie doświadczenia wynikają z profesjonalizacji wybranych armii NATO?**

**P – 4. Jakie znaczenie ma profesjonalizacja rozumiana jako kultura organizacyjna wojska?**

**P – 5. Jaki jest stan wybranych obszarów profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP w świetle wyników badań empirycznych?**

Do sformułowanych problemów przyjęto pięć hipotez badawczych:

**H – 1.** Istnieje dość bogaty dorobek w zakresie kształtowania się profesjonalizacji armii od starożytności do czasów współczesnych. Dominują w nim odniesienia do wartości, teorii cech, postaw, motywów, zachowań wybitnych dowódców oraz wymogów w zakresie profesjonalnego przygotowania, głównie oficerów, a także do rozumienia wojska jako instytucji i organizacji oraz prób integracji rozwoju zawodowego żołnierzy z realizacją celów i zadań wojska.

**H – 2.** Zmiany w profesjonalizacji żołnierzy zawodowych w ujęciu socjologicznym mogą być opisywane i wyjaśniane w odniesieniu do procesu poznawczego, regulacyjnego i społecznego. Istotne znaczenie odgrywa również analiza wojska w wymiarze instytucjonalno-organizacyjnym, w którym podstawową rolę pełni system naboru oraz system kształcenia i doskonalenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji. Jeśli w ocenie kadry w procesie organizacyjnego uczenia się nie wystąpiły zmiany w kierunku profesjonalizacji, to oznacza, iż proces ten jest nieskuteczny.

**H – 3.** Efektywność zmian w zakresie profesjonalizacji kadry jednostek wojskowych wynika w dużej mierze z wysokiej motywacji, przygotowania do zmian, procesu szkolenia, możliwości rozwoju i doskonalenia zawodowego, poczucia odpowiedzialności oraz dążenia do mistrzostwa w wymiarze formalnym, funkcjonalnym i moralnym.

---

<sup>203</sup> Badania prowadzone przez Wojskowe Biuro Badań Socjologicznych oraz S. Jarmoszko, *Oficerowie Wojska Polskiego przelomu wieków*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2002.

H – 4. Mała skuteczność i dotkliwość społeczna programów restrukturyzacji sił zbrojnych tkwią w kulturze organizacyjnej i kulturze zarządzania, która warunkuje w dużej mierze efektywność wprowadzanych zmian w zakresie profesjonalizacji. Szczególne przyczyny sprawcze związane są przede wszystkim z niedostatkiem kompetencji, niskim poziomem wiedzy menedżerskiej, wyobraźni, motywacji oraz odpowiedzialności kadry dowódczej. Wprowadzanie zmian utrudniają bariery organizacyjnego uczenia się, związane z niskim poziomem profesjonalizmu kadry na zajmowanych stanowiskach.

H – 5. Oficerowie, chorążowie i podoficerowie zawodowi utożsamiają swój profesjonalizm z posiadanymi kwalifikacjami zawodowymi i kompetencjami oraz przygotowaniem specjalistycznym oraz przestrzeganiem zasad moralnych. Podkreślają oni znaczenie prestiżu służby wojskowej oraz dostrzegają bardzo wyraźne różnice między zawodem wojskowym a zawodami cywilnymi?

Tak sformułowane problemy i hipotezy badawcze nie znalazły dotychczas pełnego wyjaśnienia w literaturze przedmiotu. Większość autorów zazwyczaj podejmowała analizę najbliższych merytorycznie problemów, czyli zawodu wojskowego lub profesjonalizacji rozumianej jako uzawodowienie oraz konsekwencji wynikających dla wojska z cywilnej kontroli nad siłami zbrojnymi. Z polskich autorów najwięcej miejsca w cywilnej problematyce profesjonalizacji ujętej w aspekcie socjologicznym poświęcili: Cz. Sikorski, J.J. Wiatr, W. Morawski, K. Doktor. Natomiast w opracowaniach zachodnich autorów profesjonalizm przedstawiany jest głównie w aspekcie cech, typów, koncepcji i modeli.

Mając na uwadze, iż żadna praca ukierunkowana na tworzenie nowej wiedzy nie może istnieć bez właściwych dla niej metod naukowych, w procesie badawczym kierowano się ogólnie przyjętymi zaleceniami właściwymi każdej nauce, a mianowicie:

- obiektywizmem, tj. bezstronnością pozbawioną uprzedzeń;
- docenianiem ważności problemu badawczego i metody badawczej;
- niesprzecznnością z prawami, twierdzeniami i dyrektywami naukowymi;
- krytycyzmem wobec dotychczasowego stanu wiedzy oraz wobec własnych badań;
- troską o logiczność i klarowność wywodów;
- użytecznością naukową i dydaktyczną pracy.

#### 1.4.4. Charakterystyka zastosowanych metod, technik i narzędzi badawczych

Organizacja procesu badawczego wymagała określenia zastosowanych procedur, metod, technik i narzędzi badawczych. Rozumienie procedury badawczej jest w miarę jednolite, według Earl Babbie pojęcie to odnosi się do eksploracji, tzn. ogólnego zrozumienia jakiegoś zjawiska, opisu polegającego na pomiarze cech badanej populacji lub zjawiska oraz wyjaśnienia polegającego na odkrywaniu i opisywaniu związków zachodzących między różnymi aspektami badanego zjawiska<sup>204</sup>. Natomiast dla Jerzego Brzezińskiego pojęcie „procedura badawcza” odnosi się do sposobu organizowania projektowanych badań, które pozwalają na wyodrębnienie procedur ex post facto, eksperymentalnych i korelacyjnych<sup>205</sup>.

<sup>204</sup> E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 135.

<sup>205</sup> Por. J. Brzeziński, *Elementy metodologii badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 1980.

Zgodność pojmowania i klasyfikacji procedur badawczych nie przekłada się jednak na poglądy przejawiające się w stanowiskach metodologów wobec metod badawczych. Nadal bowiem aktualnie sporne kwestie związane są z ustaleniem rozgraniczeń między metodą a techniką badań. Egzemplifikacją są chociażby poglądy Władysława Zaczyńskiego<sup>206</sup> oraz Tadeusza Pilcha i Teresy Bauman<sup>207</sup>. Niedookreśloność ta wypływa, zdaniem Janusza Sztumskiego, z odmienności sposobów ujmowania analizowanych kwestii<sup>208</sup>. Metoda w ujęciu socjologicznym, zdaniem Antoniego Sułka, chociaż odnosi się do wszystkich dziedzin zachowania celowego, to zazwyczaj zawężana jest do naukowego badania rzeczy i zjawisk, a czasem uznaje się ją za taką wiedzę naukową, która jest rezultatem stosowanej metody<sup>209</sup>. Złożoność metod polega na tym, że badanie ma zwykle wielostopniową strukturę w procesie realizacji celów częściowych, posługuje się różnymi technikami. Jak podkreśla A. Sułek, metoda obserwacji terenowej opiera się na metodzie uczestniczącej obserwacji zachowań, analizie dokumentów, a te z kolei mają swoje szczegółowe procedury w postaci np. notowania informacji. Metody socjologii są ściśle związane ze zjawiskami społecznymi, które socjologia stara się rozpoznać, opisać i wyjaśnić oraz porównać z dotychczasowym dorobkiem naukowym. Nauka ta rozwinęła wiele stopni ogólności i złożoności. Rzeczywistość społeczna charakteryzuje się bowiem wielopoziomowością, składa się z zachowań i wytworów jednostek i grup społecznych w odniesieniu do sytuacji, wartości, norm i intencji. Zasięg metody w dużej mierze zależy od poziomu ogólności, na którym ją zdefiniowano. Wszakże socjologia, psychologia i politologia stosują różne techniki wywiadu, ale ich rdzeń jest zgodny z naturą dialogu.

Wielowymiarowość profesjonalizacji oraz bogactwo i zróżnicowanie procedur, metod, technik i narzędzi badawczych wymuszały wykorzystanie następujących metod badawczych:

**Sondażu diagnostycznego** – w zakresie badania rzeczywistości wojskowej, jej poznanie realizowano następującymi technikami: analizą dokumentów, ankietą, obserwacją, sędziów kompetentnych.

**Analizy systemowej** – która umożliwiła badanie wybranych obszarów rzeczywistości wojskowej z uwzględnieniem różnych czynników, a zwłaszcza zewnętrznych i wewnętrznych, oraz wzajemnych relacji między nimi.

**Analizy historyczno-porównawczej** – do zebrania i opracowania materiałów źródłowych i literatury z zakresu kształtowania się profesjonalizmu kadry zawodowej w średniowieczu i historii najnowszej. Umożliwiła ona ustalenie wzajemnych oddziaływań między poszczególnymi autorami koncepcji profesjonalizmu. Całokształt zastosowanych metod i technik badawczych umożliwił odtworzenie, opisywanie i wyjaśnianie związków i przebiegu procesu profesjonalizacji armii w Europie. Należy podkreślić, iż dla potrzeb pracy przyjęto ograniczenie badawcze, zgodnie z którym opis kierunków, tendencji zachodzących w obszarze profesjonalizmu został ujęty w aspekcie procesu transformacji wojska na tle zinwentaryzowanych faktów, zjawisk i procesów restrukturyzacji, modernizacji oraz zmian

<sup>206</sup> W. Zaczyński, *Praca badawcza nauczyciela*, WSiP, Warszawa 1968.

<sup>207</sup> T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych*, Wyd. „Żak”, Warszawa 2001, s. 70.

<sup>208</sup> J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wyd. „Śląsk”, Katowice 1999.

<sup>209</sup> A. Sułek, *Metodologia socjologiczna*, [w:] *Encyklopedia socjologii*, Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 1999, s. 209.

ilościowo-jakościowych. W pracy skoncentrowano się na dokonaniu identyfikacji nie tylko tych, które znajdują swoje odzwierciedlenie w stosunkowo dużej liczbie opracowań poświęconych podjętej problematyce, ale również i tych opartych na krytycznej ich analizie oraz próbach przedstawienia własnej wieloaspektowej ich interpretacji.

Bardzo pomocna w rozwiązywaniu powyższych problemów okazała się **etnografia organizacji** wojskowej, rozumiana jako metodologia służąca badaniu tworzonych przez kadrę zawodową sieci działań o charakterze organizacyjnym, obserwowanych od strony kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna pełniła w tym przypadku rolę metafory rdzennej, tzn. podstawowego sposobu opisywania obiektu badań. Etnografia jako metodologia pozwoliła dostrzec, w odniesieniu do kultury organizacyjnej wojska, to co było niewidoczne, ale zarazem bliskie badanej kadrze zawodowej. Zastosowano również w pracy metodologię pokrewną etnografii opartą na podobnych założeniach ontologicznych i epistemologicznych, a mianowicie etnometodologię. Podobnie jak jej twórcę Harolda Garfinkela, interesowało nas, jak kadra w swoim codziennym życiu interpretuje zjawiska i procesy, w których realizuje swoje zadania, jakimi posługuje się kategoriami oraz jaką posiada wiedzę i umiejętności<sup>210</sup>. Wykorzystanie etnometodologii obejmowało analizę interpretacji społecznych interakcji kadry. Przyjęto, że zjawiska społeczne można traktować jako dokonania konkretnych ludzi. Starano się pamiętać, iż nie wszystko ma charakter trudny do określenia. Chociaż zjawiska społeczne mają charakter procesualno-partykularny, to zbadać dają się tylko uniwersalne struktury formalne, które oparte są na instytucjonalno-organizacyjnych podstawach, a mówiąc bardziej precyzyjnie na kulturze organizacyjnej danej instytucji czy grupy społecznej, co można zaobserwować w warunkach służby wojskowej. Kiedy pojawiają się pytania i wątpliwości, to nie dotyczą one stosowania niepewnych norm czy procedur, ale raczej ich skuteczności, efektywności czy wręcz aktualności i potrzeb ich zastosowania ze względu np. na zmiany społeczne, technologiczne, kulturowe. Kategoria, która wymagała wyjaśnienia, to **pojęcie działania**. Oznacza ono zbiór czynności (zachowań) oraz proces ich interpretacji z uwzględnieniem kontekstu społecznego, rozumianego w sensie, jaki przypisuje się E. Durkheimowi, tzn. jako system sił zewnętrznych, które regulują, kierują i kontrolują działania jednostek<sup>211</sup>. Nie wszystkie jednak zachowania człowieka są działaniami. Można przyjąć, iż działanie lub brak działania może być elementem zachowania. Zdaniem Maxa Webera istnieje płynna granica między działaniem a zachowaniem świadomym. Natomiast świadome i nieświadome działania tworzą dość specyficzną mieszaninę, jeżeli wystąpią dodatkowe elementy, choćby motyw czy konflikty w warunkach wojny czy misji pokojowych. Dlatego też działalność człowieka zależy od środowiska, od sytuacji, w jakiej żyje, odpoczywa, uczy się i pracuje, i w której jednostka stanowi zintegrowaną całość. Ważne jest, że mimo różnic sytuacyjnych ma tendencję do wyboru podobnych sposobów zachowania, zależnych od jej cech indywidualnych, osobistego doświadczenia i skuteczności oddziaływań wychowawczych i socjalizacyjnych. Występuje zatem potrzeba ciągłego diagnozowania struktur organizacyjnych i systemów działań opartych na zarządzaniu przez cele, zadania lub proces.

---

<sup>210</sup> Tamże, s. 40.

<sup>211</sup> Por. J. Szacki, *Historia myśli socjologicznej*, PWN, Warszawa 1993.

Przedstawiona perspektywa stworzyła duże możliwości eksploracji w odniesieniu do badań grupowych i jednostkowych w ujęciu dynamicznym i statycznym. **Podejście dynamiczne** umożliwiło wyeksponowanie procesualności i kontekstualności kształtowania się profesjonalizmu w ujęciu teoretycznym, co przedstawiono w poprzednich rozdziałach jako podlegające nieustannym przekształceniom w procesie historycznym. Przedstawiony obraz profesjonalizacji był możliwy do uchwycenia poprzez analizę przebiegu transformacji wojska ze szczególnym uwzględnieniem zmian instytucjonalno-organizacyjnych, gdzie podstawowymi kategoriami opisowymi były: profesja, zawód, specjalizacja, profesjonalizm, typy idealne, uzawodowienie itp.

**W badaniach nad profesjonalizacją w wymiarze instytucjonalno-organizacyjnym (jako wojska), grupowym (segmentacyjnym jako korpusów osobowych) oraz jednostkowym (indywidualnym)** kluczowe znaczenie odgrywały perspektywy teoretyczne, które ukierunkowano na poszukiwanie różnych aspektów i form podejmowanych analiz, takich jak: historyczno-porównawcza, instytucjonalno-organizacyjna, ewolucyjno-funkcjonalna oraz strukturalna. W badaniach przeprowadzonych w wybranych losowo jednostkach wojskowych starano się uwzględniać trzy jego wymiary: profesjonalizm wojska, profesjonalizm grupowy oraz profesjonalizm jednostkowy. Jest to zgodne z podejściem dynamicznym, wynikającym z jednej strony z potrzeby zarządzania zmianą w odniesieniu do rozwoju organizacji i jednostek, a z drugiej strony z oceną wpływu tych zmian na wojsko i poszczególnych żołnierzy zawodowych.

Natomiast **podejście statyczne** stało się szczególnie przydatne w próbach wstępnej diagnozy wybranych obszarów wojskowej rzeczywistości społecznej. Dlatego też za przedmiotem badań przyjęto czynniki, opinie i oceny o obecnym poziomie profesjonalizmu badanych, w tym przede wszystkim zakres eksploracji, kategorie opisowe, treści, granice i stopień identyfikacji z poszczególnymi elementami struktury profesjonalizmu oraz znaczenie tych struktur dla efektywnego funkcjonowania badanej kadry zawodowej. Uwarunkowania owych ocen i opinii były analizowane przez pryzmat cech badanych (wykształcenia, kompetencji, norm moralnych).

Całościowe i wielowymiarowe poznanie zjawiska profesjonalizacji wykraczało poza możliwości pojedynczego badacza. Słabo zaznaczona obecność omawianego problemu w polskiej teorii i praktyce socjologicznej wskazywała na potrzebę kompleksowej i wielostopniowej eksploracji prac socjologów zachodnich próbujących łączyć podejście dynamiczne i statyczne.

W pierwszej fazie badań przedstawiono zarys diagnozy armii okresu starożytnego i średniowiecza na tle uwarunkowań społecznych, ekonomicznych, politycznych, militarnych i kulturowych. Kolejna faza badań została ukierunkowana na precyzyjne rozpoznanie stanu badań nad profesjonalizacją współczesnych armii. Szczególnie w odniesieniu do zmian w wymogach stawianych żołnierzom zawodowym oraz instytucjonalno-organizacyjnych i społecznych uwarunkowań profesjonalizacji w wybranych armiach NATO, profesjonalizacji w odniesieniu do kultury organizacyjnej, zarysu modelu profesjonalizacji oraz stanu wybranych obszarów profesjonalizacji kadry zawodowej w świetle badań empi-

rycznych, a tym samym przygotowania solidnej podstawy instytucjonalno-organizacyjnej do wprowadzenia zmian ukierunkowanych na rozwój profesjonalizacji w naszych siłach zbrojnych.

Współczesna armia to profesjonalna strategia, profesjonalne struktury organizacyjne, profesjonalny system przygotowania decyzji i realizacji zadań mający swe odwzorowanie w systemie przygotowania kadr wojskowych<sup>212</sup>. Złożoność profesjonalizacji określają dwa podstawowe obszary analizy. Pierwszym obszarem są relacje zachodzące między profesją a instytucją. Drugi zaś to relacje zachodzące między profesją (zawodem) a organizacją. O ile pierwszy obszar ma wyraźnie społeczno-polityczny (ideologiczny) wymiar, o tyle drugi ma charakter pragmatyczny i obejmuje procedury, standardy, kompetencje oraz normy etyczne.

Zgromadzone w ten sposób dane empiryczne umożliwiły bardziej szczegółową diagnozę profesjonalizacji armii, stanowiąc tym samym znaczącą wartość poznawczą i praktyczną. Istotne stały się zwłaszcza wyrażane oceny i opinie o relacjach społecznych ujętych w kontekście kultury organizacyjnej. Badania te zostały bowiem poprzedzone rozpoznaniem określonego obszaru wojska, gdyż dotychczas nie przeprowadzono badań nad rolą kultury organizacyjnej w procesie profesjonalizacji armii.

#### 1.4.4.1. Metody pozyskiwania danych

Kierując się powyższymi względami, zdecydowano się przeprowadzić badania ankietowe, które umożliwiły zidentyfikowanie istotnych dla profesjonalizmu wojskowego kwestii, takich jak: kwalifikacje i kompetencje zawodowe żołnierzy zawodowych, w tym kompetencje kluczowe, które wyrażają się w posiadaniu wiedzy i umiejętności oraz cech psychofizycznych charakterystycznych dla profesjonalistów wojskowych, a także zakres ich oddziaływania na strukturę identyfikacji w środowisku wojskowym. W badaniach teoretycznych i empirycznych połączone zostały elementy metody monograficznej oraz sondażu. Pierwsza z nich ma bardzo bogate tradycje w polskiej socjologii. Wykorzystanie jej odnajdujemy w pracach Floriana Znanieckiego i W.I. Thomasa „O sytuacji chłopów polskich w Europie i Ameryce”<sup>213</sup>, Stefana Kwiatkowskiego, Zofii Sepkowskiej „O budowie standardów kwalifikacji zawodowych”<sup>214</sup>, A. Sarapaty „O socjologii zawodów”<sup>215</sup>, T. Nowackiego „O zawodoznawstwie”<sup>216</sup>, C. Sikorskiego „O profesjonalizmie”<sup>217</sup>, K. Czarneckiego, S. Karasia „O profesjologii w zarysie”<sup>218</sup>, M. Nuciarii „O wojskowym profesjonalizmie w Europie”<sup>219</sup>, J. van Doorna „O korpusie oficerskim”<sup>220</sup> oraz M. Janovitza „O żołnierzu zawodowym”<sup>221</sup>.

<sup>212</sup> J. Kręcikij, *Aspekty narodowe w procesie dowodzenia wojsk lądowych wybranych państw Sojuszu Północnoatlantyckiego*, AON, Warszawa 2001, s. 6.

<sup>213</sup> W.I. Thomas, F. Znaniecki, *The Polish Peasant in Europe and America*, Alfred Knopf, New York 1927.

<sup>214</sup> S. Kwiatkowski, Z. Sepkowska, *Budowa standardów...*, wyd. cyt.

<sup>215</sup> A. Sarapata, *Socjologia zawodów*, Warszawa 1965.

<sup>216</sup> T. Nowacki, *Zawodoznawstwo...*, wyd. cyt.

<sup>217</sup> Por. C. Sikorski, *Profesjonalizm...*, wyd. cyt.

<sup>218</sup> K. Czarnecki, S. Karas, *Profesjologia w zarysie. Rozwój zawodowy człowieka...*, wyd. cyt., s. 9.

<sup>219</sup> M. Nuciarii, *Rethinking the Military Profession, Models of Change Compared...*, wyd. cyt., s. 17.

<sup>220</sup> J. van Doorn, *The officer Corps. A Fusion of Professional...*, wyd. cyt., s. 24–57.

<sup>221</sup> M. Janovitz, *The professional soldier...*, wyd. cyt., s. 34–67.

Zastosowana w pracy metoda monograficzna umożliwiła nie tylko wgląd w wybrane problemy profesjonalizmu wojskowego, ale nawet w pojedyncze jego elementy, które go konstytuują. Ważnym sposobem gromadzenia informacji stała się analiza dokumentów, a także literatury potrzebnej do wyjaśnienia sformułowanych problemów badawczych. Tak zaprojektowany model teoretyczny został zestawiony z uzyskaną na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych diagnozą badanej rzeczywistości.

Badania sondażowe posłużyły przede wszystkim do zbadania dotychczas słabo poznanych obszarów profesjonalizacji kadry zawodowej w Wojsku Polskim. Zaletą zastosowanej metody było bogactwo pozyskiwanego materiału, łatwość pomiaru oraz możliwość dokonania porównania wyników uzyskanych z objętych eksploracją grup lub jednostek<sup>222</sup>. A ponadto jej rzetelność, dzięki której było możliwe poznanie interpersonalnych, funkcjonalnych i strukturalnych właściwości badanego procesu. Słabszą zaś jej stroną okazała się trafność wyników badań. Dlatego też w badaniach wykorzystano analizę opinii ekspertów i sędziów kompetentnych, głównie w odniesieniu do uzyskanych wyników badań.

Przedmiotem dogłębnych analiz zostały objęte, zebrane w trakcie badań, opinie, oceny i samooceny respondentów i ekspertów dotyczące postrzegania wojska przez pryzmat elementów podmiotowych i przedmiotowych, instytucjonalno-organizacyjnych, kultury organizacyjnej – militarnej oraz ich ewaluacji. Ze względu na ograniczoność wcześniejszych opracowań i studiów nad rolą profesjonalizacji w armiach państw NATO skoncentrowałem badania na poznaniu stanowisk deklaracyjnych w odniesieniu do warunków polskich i ich eksploracji za pomocą kwestionariusza ankiety. Materiał empiryczny, który stanowił podstawę do opisu i analiz, został zebrany poprzez zastosowanie anonimowej ankiety audytoryjnej, statystyki opisowej, zogniskowanego wywiadu grupowego<sup>223</sup>, metaanalizy<sup>224</sup> oraz sędziów kompetentnych wybranych spośród osób posiadających wiedzę i doświadczenie wojskowe wyniesione z pracy w instytucjach centralnych MON oraz jednostkach wojskowych. Zastosowanie metod statystycznych umożliwiło podejmowanie decyzji i sformułowanie zaleceń dotyczących istotnych problemów związanych z profesjonalizmem. Narzędzie statystyczne w postaci programu komputerowego SPSS do obliczeń statystycznych stanowiło ważny środek w osiągnięciu zamierzonego celu badań.

#### 1.4.4.2. Metody przetwarzania i zastosowania danych

Do metod przetwarzania i zastosowania danych wykorzystano metody bazujące na danych podstawowych, a mianowicie na metodach poznania teoretycznego i empirycznego. W procesie badań teoretycznych stosowano przede wszystkim: analizę i syntezę, dedukcję i indukcję, ujęcia ilościowe i jakościowe, wnioskowanie, abstrahowanie, definiowanie<sup>225</sup>. Istotne miejsce w procesie badawczym znalazły również metody heurystyczne, takie jak: analiza funkcji, analogie, „burza mózgów”, krytyczne oceny i analizy, metoda morfo-

<sup>222</sup> E. Babbie, *Badania społeczne...*, wyd. cyt., s. 301.

<sup>223</sup> D. Maison, *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 40–51.

<sup>224</sup> Zastosowanie metody metaanalizy polegało na analizie przeprowadzonych badań w przedmiotowej kwestii i miało na celu określenie ogólnych trendów rozwoju profesjonalizmu jako sposobu uzyskiwania wiarygodniejszych wniosków.

<sup>225</sup> W. Pytkowski, *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, Warszawa 1985, s. 113–130.

giczna<sup>226</sup>. Pełniły one rolę dopełnienia metod o charakterze „algorytmicznym”. Badanie profesjonalizacji wybranych armii państw NATO umożliwiło również zastosowanie analizy strategicznej do opisu i wyjaśnienia złożonych układów i powiązań instytucjonalno-organizacyjnych, społecznych i personalnych w wymiarze międzynarodowym. Transformacja sił zbrojnych przebiega bowiem według pewnych strategii<sup>227</sup>. Zastosowanie wybranych elementów analizy strategicznej stanowiło uzupełnienie podejścia systemowego i umożliwiło bliższe poznanie działań w wymiarze personalnym i strukturalnym w odniesieniu do celów i interesów. Analiza strategiczna pomogła również lepiej zrozumieć w sposób kompleksowo-problemowy strategię zmian w zakresie profesjonalizacji armii. W tym przypadku, w połączeniu z podejściem systemowo-historycznym, spełniała ona funkcję metody integralnej<sup>228</sup>.

Empiryczny charakter badań wymuszał ponadto szerokie zastosowanie metod statystycznych. Pełniły one ważną rolę w fazie korzystania zarówno z metod pozyskiwania danych podstawowych, jak również metod przetwarzania i zastosowania danych. Były to najczęściej metody o charakterze podstawowym, w tym głównie: grupowanie statystyczne, dane liczbowe i procentowe, liczenie średnich.

#### 1.4.4.3. Charakterystyka obszaru badań

Badania pilotażowe zostały przeprowadzone w lutym 2003 roku na próbie losowej<sup>229</sup> 86 oficerów studiujących na kierunkach *bezpieczeństwo narodowe* oraz *zarządzanie i dowodzenie* w Akademii Obrony Narodowej. Natomiast badania właściwe przeprowadzono w okresie od 15 kwietnia do 15 czerwca 2003 roku na próbie losowej 546 respondentów. Objęto nimi 6 jednostek organizacyjnych WP szczebla brygada–pułk, cztery ośrodki szkolenia i bazę lotniczą. Jednostki wojskowe rozlokowane były w małych, średnich i dużych garnizonach. Wyboru próby dokonano w sposób losowy, jednak z takim założeniem, aby objąć nimi dwa rodzaje sił zbrojnych: wojska lądowe oraz lotnictwo i obronę powietrzną<sup>230</sup>. W trakcie badań ankietowych wobec wszystkich badanych stosowano ujednoliconą procedurę, co zaowocowało tym, iż przebiegały one bez zakłóceń, które mogłyby rzutować na zakres i jakość udzielanych odpowiedzi. Ze względu na brak odpowiedzi i popełnione błędy w 66 ankietach do dalszych badań zakwalifikowano 480 ankiet, w tym w odniesieniu do poszczególnych korpusów: 162 oficerów, 187 chorążych i 131 podoficerów zawodowych. Tabela 7 przedstawia plan przeprowadzonych badań terenowych.

<sup>226</sup> A. Góralski, *Twórcze rozwiązywanie zadań*, Warszawa 1989, s. 60–89.

<sup>227</sup> M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system*, Warszawa 1982, s. 206–245.

<sup>228</sup> W. Kwaśniewicz, *Metoda integralna jako tendencja rozwojowa*, „Etnografia Polska”, t. III, 2/1969, s. 40–47.

<sup>229</sup> Dobór próby losowej polegał na skonstruowaniu reprezentatywnej próby z populacji kadry zawodowej do badań sondażowych.

<sup>230</sup> Podstawę formalnoprawną do przeprowadzenia badań stanowiło upoważnienie jednorazowe Nr 12/2003 wydane przez podsekretarza stanu do spraw społecznych MON.

Plan badań terenowych

Lp.	Jednostka wojskowa	Miejscowość	Liczba kadry zawodowej
1.	Akademia Obrony Narodowej	Warszawa	89
2.	Centrum Szkolenia Wojsk Łączności i Elektroniki	Zegrze Północne	120
3.	15 Giżycka Brygada Zmechanizowana	Giżycko	30
4.	10 Wrocławski Pułk Dowodzenia	Leśnica	50
5.	9 Pułk Dowodzenia	Białobrzegi	80
6.	25 Brygada Kawalerii Powietrznej	Glinik	50
7.	3 Ośrodek Szkolenia Kierowców	Ostrów Wielkopolski	50
8.	Centrum Szkolenia Artylerii i Uzbrojenia	Toruń	50
9.	69 Leszczyński Pułk Przeciwlotniczy	Leszno	50
10.	32 Baza Lotnicza	Łask	36
11.	15 Brygada Wspomagania Dowodzenia	Sieradz	30
12.	Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych Poznań	Poznań	20
<b>Razem</b>			<b>655</b>

Należy jednak podkreślić, iż szczególne wymagania towarzyszyły doborowi respondentów. Grupy osób badanych zostały zróżnicowane ze względu na przynależność do korpusu osobowego: oficerów, chorążych i podoficerów. Analizie poddano staż służby, gdyż założono, że o ukształtowanym poglądzie o profesji można mówić w odniesieniu do kadry, która osiągnęła pewne minimum w służbie, awansach i stabilizacji zawodowej. Jest to zgodne z koncepcjami rozwoju zawodowego D.E. Supera i E. Ginsberga, którzy uważają, że pierwszą fazę stabilizacji rozwoju zawodowego osiąga się w okresie wczesnej dorosłości pomiędzy 28. i 48. rokiem życia i następnie kontynuuje się ją do okresu późnej dorosłości – przypadającej na okres powyżej 65 roku życia, po którym następuje wycofanie się z aktywności zawodowej<sup>231</sup>. Ponadto zgodnie z koncepcją D.E. Supera zwrócono uwagę na znaczenie trzech rodzajów czynników wpływających na rozwój zawodowy, tj. na: rolę, sytuację oraz cechy osobowe. Ze względu na zróżnicowanie doświadczeń zawodowych przyjęto, że dolne i górne przedziały wiekowe są poza zakresem zainteresowań badawczych. W związku z tym ograniczono się głównie do grupy kadry ze stażem służby od 5 do 30 lat. Mając na uwadze znaczenie edukacji dla profesjonalnego funkcjonowania kadry, dokonano analizy jej wykształcenia, przyjmując najczęściej występujące typy i poziomy wykształcenia badanej kadry, zajmowane przez nią stanowiska oraz oceny uzyskane z przeglądów kadrowych, co przedstawia tabela 8.

<sup>231</sup> K. Czarniecki, S. Karaś, *Profesjologia...*, wyd. cyt.

## Charakterystyka badanej próby kadry zawodowej N – 480

Korpus osobowy		Udział procentowy
Staż służby	Chorąży	187
	Oficer	162
	Podoficer	131
	5–10	14,4
	11–15 lat	27,7
	16–20 lat	38,0
	21–30 lat	20,0
Wykształcenie	Wyższa Szkoła Oficerska	18,6
	Szkoła Chorążych	20,5
	Szkoła Podoficerska	15,3
	AON	13,8
	Inne akademie wojskowe	11,5
Uczelnia cywilna	10,3	
Szkolenie i doskonalenie zawodowe	Znajomość języków obcych, w tym	
	angielski	75,0
	niemiecki	12,5
	rosyjski	10,4
	francuski	2,1
	inny	–
	Kursy specjalistyczne	10,2
Studia podyplomowe	15,6	
Stanowisko służbowe	Dowódczo-sztabowe	30,6
	Logistyczne	18,2
	Administracyjne	20,7
	Dydaktyczne	16,4
	Brak odpowiedzi	14,1
Oceny kadrowe za 2002 r.	6 – ocena celująca	5,2
	5 – ocena bardzo dobra	13,6
	4 – ocena dobra	52,8
	3 – ocena dostateczna	13,4
	2 – ocena niedostateczna	0,7
	Brak odpowiedzi	14,3
Miejsce zamieszkania	Miasto powyżej 200 tys. mieszk.	7,9
	Miasto od 51–200 tys. mieszk.	33,6
	Miasto od 21–50 tys. mieszk.	37,1
	Miasto do 20 tys. mieszk.	20,2
	Wieś	0,2
	Brak odpowiedzi	2,3
Pochodzenie społeczne kadry	Robotnicze	15,3
	Robotniczo-chłopskie	24,8
	Chłopskie	27,0
	Inteligenckie	29,2
	Brak odpowiedzi	3,8



## 2. STAN BADAŃ NAD PROFESJONALIZACJĄ ARMII

### 2.1. Geneza badań profesji wojskowej przed pierwszą wojną światową

Na ogół początek empirycznych badań nad wojskiem jako instytucją wiąże się najczęściej z amerykańską szkołą empiryczną, co wskazuje, iż zbyt łatwo zapominamy o dorobku europejskim w tej dziedzinie. Warto zatem zwrócić uwagę, iż badania socjologiczne nad wojną i wojskiem były prowadzone niezależnie od siebie w kilku krajach europejskich.

Pisze o tym Giuseppe Caforio, powołując się na włoskie i niemieckie źródła socjologii wojska. Podkreśla wyraźnie, iż niesłusznie pomijany jest wkład teoretyków i praktyków francuskich, angielskich czy holenderskich. Badaniami socjologicznymi nad wojskiem podczas pierwszej wojny światowej wstąpił się we Włoszech Augustino Gemelli, a w Niemczech Karl Demeter. Niesłusznie pomijany jest jednak znaczący dorobek wielu wybitnych Polaków zajmujących się problemami wojska i społeczeństwa, w tym zwłaszcza Ludwika Gumplowicza<sup>232</sup>, Jana Blocha<sup>233</sup>, Henryka Kamińskiego<sup>234</sup> oraz Feliksa Konecznego<sup>235</sup>. Przekształcanie organizacyjne powstań zbrojnych w „wojnę” ludową propagował Henryk Kamiński. Opracował on obszerną koncepcję określaną mianem „wojny partyzanckiej”, w której powinny uczestniczyć nie tylko armie stałe, ale i wszyscy mieszkańcy kraju, rokowałyby to wtedy zwycięstwo i ustanowienie demokracji jako ustroju społecznego opartego na zasadach sprawiedliwości.

Nawiązując do teorii ewolucji Karola Darwina, Ludwik Gumplowicz podkreślał, że wojna jest zjawiskiem naturalnym wynikającym z biologicznego prawa walki o byt, w którym społeczności liczniejsze i dobrze uzbrojone dokonują podboju słabszych. Natomiast Jan Bloch podkreślał, że wojna zależy w głównej mierze od warunków ekonomicznych, militarnych i politycznych, w jakich żyją społeczeństwa, od ich wpływu na politykę państw. Na podstawie dogłębnych studiów historycznych uzasadniał on wpływ techniki na prowadzenie i skutki wojen, na uzbrojenie i wyposażenie wojsk, ich organizację, sposoby dowodzenia, taktykę i strategię działań. Jak słusznie podkreśla Zbigniew Kuderowicz, „analizy historyczne J. Blocha nie zamykają się w samej konstatacji faktów. Służą one przede wszystkim prognozie na temat skutków wojen w przyszłości”<sup>236</sup> budowanej po to, aby im zapobiec. Zgromadzone doświadczenia w ciągu XX wieku potwierdziły trafność zarówno diagnoz, jak i prognoz J. Blocha. Teza o totalnym zagrożeniu społeczeństw w przyszłej wojnie w wyniku zastosowania osiągnięć naukowo-technicznych w dziedzinie militarnej, o rosnących kosztach nowoczesnych zbrojeń, o wzroście roli świadomości społeczeństwa

---

<sup>232</sup> Por. L. Gumplowicz, *Der Rassenkampf. Sociologische Untersuchungen*. Innsbruck, Verlag der Wagnerischen Univ. – Buchhandlung 1883.

<sup>233</sup> Por. J. Bloch, *Przyszła wojna pod względem technicznym, ekonomicznym i politycznym*, Warszawa 1900.

<sup>234</sup> Por. H. Kamiński, *Wybór pism*, Warszawa 1953.

<sup>235</sup> Por. F. Koneczny, *Prawa dziejowe*, Londyn 1982 oraz F. Koneczny, *Cywilizacja Żydowska*, Warszawa 1997.

<sup>236</sup> Z. Kuderowicz, *Polska filozofia pokoju. Historia idei pokoju w kulturze polskiej do 1939 r.*, Warszawa 1992, s. 157.

w przeciwdziałaniu wojnie i budowaniu architektury bezpieczeństwa stawia go w gronie wybitnych uczonych początku XX wieku.

Pierwsza wojna światowa zainspirowała nie tylko Władysława Jędrzejewicza do wydania w 1915 roku, dla członków POW „Zbioru wiadomości wojskowych dla żołnierzy i podoficerów”<sup>237</sup>, ale również Mieczysława Szerera<sup>238</sup> i Adama Krzyżanowskiego<sup>239</sup> do opublikowania rozważań nad społeczną istotą wojen w książkach o identycznych tytułach – „Socjologia wojny” – opublikowanych w Krakowie w 1916 roku.

W okresie międzywojennym dowódców i oficerów sztabów szkolono głównie na ćwiczeniach grupowych, w ramach których realizowano m.in. takie zagadnienia, jak: analiza zadania, ocena położenia wojsk własnych i przeciwnika, ocena stosunku sił, możliwości użycia poszczególnych rodzajów wojsk w zależności od charakteru terenu, powzięcie decyzji. Wyższym stopniem szkolenia kadr oficerskich były ćwiczenia mające na celu zgranie sztabu. Oficerowie musieli opanować umiejętności w zakresie opracowywania dokumentów sztabu, komunikatów rozwiązywania sytuacji, posługiwania się środkami łączności. Wyższym poziomem doskonalenia kadry były jednostronne lub dwustronne ćwiczenia dowódczo-sztabowe w terenie pod kierunkiem wyższych przełożonych. W procesie szkolenia kadry oficerskiej stosowano również podróże polowe, które miały na celu sprawdzenie pewnych koncepcji strategicznych, operacyjnych i taktycznych. Najwyższą formą szkolenia kadry oficerskiej były ćwiczenia i manewry<sup>240</sup>. Interesującą charakterystykę korpusu oficerskiego przedstawia Tadeusz Hołwko w książce „Oficer Polski”<sup>241</sup>. Trudno też nie podkreślić zainteresowania wojskiem tak wybitnych socjologów, jak Floriana Znanickiego<sup>242</sup>, Aleksandra Hertza<sup>243</sup> oraz generałów Władysława Sikorskiego<sup>244</sup> i Stefana Mossora<sup>245</sup>. Na szczególne podkreślenie zasługuje myśl W. Sikorskiego, iż należy rozgraniczać zakresy pojęciowe kierowania całością prowadzonej wojny od operacyjnego dowodzenia w polu. Odróżnia on, za francuskim generałem Ailleretem, strategię rządową od uprawnień przysługujących naczelnemu wodzowi, odpowiedzialnemu przed gabinetem wojennym za prowadzone samodzielne działania operacyjne<sup>246</sup>. Natomiast Stefan Mossor uważa, że jednym z najpoważniejszych błędów w tworzeniu doktryn pokojowych jest mniemanie, że rozstrzygającym czynnikiem w wojnie lub bitwie jest geniusz wodza lub odwaga wojsk. Jest to mniemanie, jego zdaniem, nieuzasadnione dla szczębla operacyjnego. Zwycięstwo gwarantuje profesjonalne dowodzenie i profesjonalne wojsko<sup>247</sup>.

<sup>237</sup> W. Jędrzejewicz, *POW w latach 1914–1915. Szkoła Wojskowa w Wiśniewie*, „Peowiak” 1930, nr 1, s. 10–12.

<sup>238</sup> A. Szerer, *Socjologia wojny*, Kraków 1916.

<sup>239</sup> A. Krzyżanowski, *Socjologia wojny*, Kraków 1916.

<sup>240</sup> J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby. Okres międzywojenny 1918–1939*, Wyd. MON, Warszawa 1980, s. 363–364.

<sup>241</sup> T. Hołwko, *Oficer Polski*, Warszawa 1923.

<sup>242</sup> Zob. F. Znanicki, *Potrzeby socjologii w Polsce* (1928), [w:] F. Znanicki, *Spoleczne role uczonych*, Warszawa 1984, s. 150.

<sup>243</sup> A. Hertz, *Zagadnienia socjologii wojska i wojny*, „Przegląd Socjologiczny”, t. VIII, z. 1–4, Łódź 1949, s. 119–141.

<sup>244</sup> Por. W. Sikorski, *Przyszła wojna*, Wyd. MON, Warszawa 1984.

<sup>245</sup> Por. S. Mossor, *Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny*, Wyd. MON, Warszawa 1986.

<sup>246</sup> W. Sikorski, wyd. cyt., s. 10.

<sup>247</sup> S. Mossor, wyd. cyt., s. 153.

## 2.2. Profesjonalne przygotowanie żołnierzy zawodowych w Wojsku Polskim po drugiej wojnie światowej

Pierwszym dokumentem określającym zasady polityki kadrowej w Wojsku Polskim były „Wytyczne dla tworzenia kadr oficerskich WP” z 18 sierpnia 1945 roku, podpisane przez Michała Żymierskiego. W dokumencie tym przedstawiono wizję tworzenia zawodowego korpusu oficerskiego w warunkach demobilizacji i redukcji stanów osobowych. Dotyczyła ona również kadry oficerskiej, w której znajdowali się oficerowie wykształceni w czasie wojny, oficerowie zawodowi i rezerwy armii II Rzeczypospolitej, oficerowie z formacji partyzanckich oraz oficerowie radzieccy, czasowo odkomenderowani do Wojska Polskiego. W wytycznych podkreślano, że **korpus oficerski musi stanowić emanację siły, dzielności i szlachetności całego narodu i powinien wywodzić się ze wszystkich grup społecznych**. Aby bronić ojczyznę i mieć znaczący udział w wychowaniu młodzieży, musiał być doskonale wyszkolony **profesjonalnie i ideowo**. Za główne źródło uzupełniania korpusu oficerskiego uznano absolwentów szkół oficerskich, którzy zastępowali oficerów starszych radzieckich i polskich. Znalazło to swoje odzwierciedlenie po przeprowadzeniu demobilizacji oficerów i zwolnieniu oficerów radzieckich. Ważne miejsce w procesie określania przydatności kadry oficerskiej w okresie demobilizacji odegrały specjalne komisje personalne organizowane na szczeblu centralnym i okręgów wojskowych, które ściśle współpracowały z Departamentem Personalnym MON<sup>248</sup>. Zgodnie z „Instrukcją o wojskowych doradcach z armii radzieckiej” w lotnictwie, marynarce wojennej i departamentach MON doradcy radzieccy mieli przygotowywać oficerów WP do samodzielnej pracy na kierowniczych stanowiskach w wojsku. Podlegali oni pod względem służbowym szefowi Sztabu Generalnego WP i byli odpowiedzialni za wyszkolenie bojowe, logistykę i eksploatację systemu techniki wojskowej, obsadę stanowisk na równi z dowódcami. Doradcy radzieccy pracujący w Głównym Zarządzie Informacji, Naczelnej Prokuraturze Wojskowej i Najwyższym Sądzie Wojskowym byli często inspiratorami stosowania represyjnych metod, szczególnie wobec oficerów wywodzących się z armii II Rzeczypospolitej i ruchu oporu<sup>249</sup>.

Tabela 9

Procentowy skład poszczególnych grup oficerów w latach 1945–1948

Rodowód	1945	1948
1. Oficerowie ludowego WP	31%	70%
2. Oficerowie armii radzieckiej	40%	6%
3. Oficerowie i podoficerowie z drugiej RP	7%	16%
4. Oficerowie i podchorążowie rezerwy sprzed 1939 r.	22%	8%

Źródło: Opracowano na podstawie: L. Grot, T. Konecki, E. Nalepa, *Pokojowe dzieje Wojska Polskiego*, WIH, Warszawa 1988, s. 120.

<sup>248</sup> L. Grot, T. Konecki, E. Nalepa, *Pokojowe dzieje Wojska Polskiego*, Wyd. Wojskowy Instytut Historyczny, Warszawa 1988, s. 119.

<sup>249</sup> Tamże.

Ważną rolę w kształtowaniu korpusu oficerskiego roku profesji wojskowej po 1945 odegrał wydany 3 kwietnia 1948 roku, dekret rządowy o służbie wojskowej oficerów Wojska Polskiego<sup>250</sup>. W dekrete tym stwierdzono, iż „*oficer jest żołnierzem – obywatelem, na którym spoczywa szczególny obowiązek obrony Rzeczypospolitej, ustroju demokracji i praw ludu polskiego. Dla obrony tych wartości oficer powinien poświęcić wszystkie swoje siły i wiedzę, a gdy zajdzie potrzeba również zdrowie i życie. Oficer powinien być wzorem miłości ojczyzny i oddania ludowi polskiemu, z którego się wywodzi i któremu zawdzięcza wolność, naukę i stanowisko*”. Określono w nim również wymogi, jakie powinni spełniać oficerowie w zakresie kwalifikacji fachowych i etycznych oraz wprowadzono cztery korpusy osobowe oficerów: marszałków i generałów (admirałów); oficerów rodzajów wojsk; oficerów polityczno-wychowawczych; oficerów służb.

Na wszystkie stopnie oficerskie mianował prezydent Rzeczypospolitej. Podstawowym wymogiem, jaki musiał spełniać kandydat na stopień oficerski – było ukończenie szkoły oficerskiej. Wyznaczenie na stanowisko i zasady opiniowania oficerów należały do kompetencji ministra obrony narodowej. Dekret o służbie wojskowej oficerów, określany również mianem pragmatyki kadrowej, wpływał znacząco na proces stabilizacji kadry oficerskiej oraz jej status zawodowy. Przyjęta pragmatyka stała się nie tylko przedmiotem zainteresowania kandydatów na oficerów – podchorążych, ale była również ważnym elementem instytucjonalizacji zawodu oficera.

Należy podkreślić, że w kreowaniu korpusu kadry zawodowej bardzo istotną rolę odegrało podnoszenie poziomu jej wykształcenia, bowiem aż 28,2% oficerów legitymowało się ukończeniem tylko szkoły podstawowej lub wykształceniem niepełnym podstawowym. Problem uzupełnienia wykształcenia wojskowego oficerów młodszych rozwiązano poprzez powołanie ośrodków i centrów wyszkolenia oraz wyższe szkoły piechoty i artylerii. Szkoły oficerskie kształciły oficerów – dowódców plutonów różnych rodzajów wojsk o kwalifikacjach technicznych niezbędnych do eksploatacji uzbrojenia i sprzętu wojskowego. W okresie intensywnej rozbudowy Wojska Polskiego w 1947 roku utworzono Akademię Sztabu Generalnego WP, w 1951 roku Wojskową Akademię Techniczną, a w 1955 roku Wyższą Szkołę Marynarki Wojennej. Na początku lat sześćdziesiątych w Wojsku Polskim funkcjonowało pięć uczelni wyższych oraz czterdzieści szkół oficerskich. Jak wspomina absolwent WAT, Marian Hebda, on i jego koledzy – oficerowie, byli ciągle narażeni na częstą weryfikację swoich postaw. Z dumą jednak podkreśla, iż ich postępowanie cechowało przede wszystkim umiłowanie ojczyzny, prawdy, wiedzy i szacunku oraz ciągła wiara w siebie i wiara w człowieka<sup>251</sup>. Strukturę kadry oficerskiej w tym okresie przedstawia tabela 10.

W wyniku ściśle przestrzeganych kryteriów klasowych w doborze kandydatów do szkół oficerskich i innych form doskonalenia kadry zawodowej następowała powolna zmiana wskaźnika pochodzenia społecznego kadry oficerskiej, co przedstawia tabela 11.

<sup>250</sup> Zastępował on podobny dekret wydany w 1937 r., który nie odpowiadał już warunkom i potrzebom Ludowego Wojska Polskiego.

<sup>251</sup> M. Hebda (red.), *Wojskowe Akademie w Polsce*, Wyd. ITE, Radom 2003, s. 251.

Struktura kadry oficerskiej w latach 1950–1955

Rodowód	1950	1955
Oficerowie LWP	73,8%	96,7%
Oficerowie i podoficerowie sprzed 1939 r.	12,2%	1,7%
Oficerowie i podoficerowie rezerwy sprzed 1939 r.	8,2%	1,2%
Oficerowie radzieccy	3,8%	0,4%

Źródło: Opracowano na podstawie: L. Grot, T. Konecki, E. Nalepa, *Pokojowe dzieje...*, wyd. cyt., s. 132.

Pochodzenie społeczne kadry zawodowej w latach 1950–1955

Pochodzenie społeczne	1950	1955
Robotnicze	34,5%	50,3%
Chłopskie	29,5%	32,1%
Rzemieślnicze	6,9%	3,7%
Inteligenckie	10,8%	5,4%
Innych grup społecznych	18,3%	8,5%

Źródło: L. Grot, T. Konecki, E. Nalepa, *Pokojowe dzieje...*, wyd. cyt., s. 134.

Korpus oficerski do połowy lat pięćdziesiątych był korpusem oficerów młodych wiekiem, bowiem 57% z nich pełniło służbę nie dłużej niż 5–6 lat. Natomiast 76% oficerów nie osiągnęło 30 roku życia, a tylko 3% przekroczyło 40 lat. Miejsce, jakie zajmował ten korpus, było wynikiem podnoszenia wykształcenia i kwalifikacji oficerów.

Przemiany dokonywane w sferze strukturalno-organizacyjnej, w uzbrojeniu i wyposażeniu oraz kwalifikacjach kadr dowódczo-sztabowych i specjalistycznych wpływały na proces szkolenia wojsk. Zmiany te wpływały na szkolenie bojowe wojsk oraz szkolenie i doskonalenie operacyjne dowództw i sztabów. **Podstawowym celem działań podejmowanych w obszarze szkolenia kadr oficerskich było ich profesjonalne przygotowanie do udziału w konfliktach zbrojnych, poprzez zapewnienie opanowania wiedzy teoretycznej, umiejętności i nawyków praktycznego działania w warunkach optymalnie zbliżonych do mogących wystąpić na potencjalnym polu walki.** Zgodnie z obowiązującymi wówczas regulaminami i dokumentami normatywnymi procesem szkolenia objęci byli wszyscy żołnierze, od szeregowego do generała, od dowódcy drużyny do ministra obrony narodowej. W okresie ostatnich 50 lat w siłach zbrojnych dokonywano następujących zmian:

- w latach 1945–1948 – demobilizacja i przechodzenie na struktury pokojowe;
- w latach 1949–1955 – modernizacja techniczna i organizacyjna;
- w latach 1956–1960 – modernizacja techniczna broni pancernej;
- w latach 1960–1980 – wzrost techniczny i rozbudowa potencjału raketowego, lotniczego i morskogo;

• w latach 1981–2000 – zmiany ilościowe i jakościowe oraz restrukturyzacja i modernizacja sił zbrojnych (przygotowanie kadry do funkcjonowania w ramach jednostek wielonarodowych i specjalnych)<sup>252</sup>.

Należy podkreślić, iż cele, treści oraz zakres powyższych zmian ulegały ciągłym modyfikacjom, których istotę określały programy, wytyczne oraz dyrektywy opracowywane na poszczególne lata szkoleniowe. Dlatego też funkcjonujący w czasie wojny proces szkolenia, z konieczności bardzo ograniczony w obszarze wiedzy ogólnej i uwarunkowany sytuacyjnie, był podporządkowany głównie wymogom szybkiego przygotowania i skierowania związków taktycznych i oddziałów na front. Po zakończeniu wojny, wymagał jednak gruntownych zmian.

Proces przechodzenia na szkolenie pokojowe przejawiał się przede wszystkim we wprowadzeniu jednolitego, opartego na wzorach radzieckich i polskich systemu szkolenia, w tym zwłaszcza dowództw i sztabów. Przeprowadzona w 1948 roku inspekcja w wojskach lądowych i wnioski z niej wypływające stały się podstawą do doskonalenia procesu szkolenia, planowania i kontroli poziomu dyscypliny. Za operacyjno-taktyczne doskonalenie dowództw i sztabów oraz prowadzenie programowych ćwiczeń odpowiadali dowódcy i szefowie sztabów odpowiednich szczebli. Podstawowymi formami szkolenia na wyższych i niższych szczeblach dowodzenia były: wykłady, seminaria, ćwiczenia aplikacyjne na mapach i szkieletowe ze środkami łączności w terenie, treningi sztabowe, ćwiczenia dowódczo-sztabowe, zajęcia grupowe. Tematyka zajęć była dostosowana do określonego szczebla dowodzenia. Należy podkreślić, iż plan szkoleń obejmował szkolenie dowódców dywizji i dowódców jednostek specjalnych, które prowadzili dowódcy okręgów wojskowych w wymiarze 16 godzin w miesiącu, a szkolenie dowódców pułków – dowódcy dywizji raz w miesiącu 8 godzin.

Ważny do zasygnalizowania jest fakt, iż do połowy lat pięćdziesiątych system szkolenia wojsk oraz operacyjno-taktycznego dowództw i sztabów oparty został na klasycznych zasadach organizacji i prowadzenia działań bojowych w warunkach użycia broni konwencjonalnej. Nowe jakościowo warunki dla procesu profesjonalnego przygotowania kadry, wymagające nowych rozwiązań w sferze teoretycznej i działalności praktycznej w szerszym wymiarze niż doświadczenia drugiej wojny światowej, spowodowały wprowadzenie problematyki zastosowania broni jądrowej i nowych środków jej przenoszenia. Znalazło to swoje odzwierciedlenie w ukierunkowaniu głównego wysiłku szkolenia wojsk na zasady walki w warunkach obustronnego użycia broni jądrowej, biologicznej i chemicznej, ze szczególnym uwzględnieniem zasad organizacji i prowadzenia działań zaczepnych na dużą głębokość, połączonych z przełamywaniem rubieży obronnych przeciwnika i forsowaniem z marszu dużych przeszkód wodnych. Szczególnie istotne było przygotowanie taktyczno-techniczne oddziałów i pododdziałów wyposażonych w nowoczesny sprzęt bojowy i najskuteczniejsze sposoby ich wykorzystania na atomowym polu walki, podniesienie sprawności dowodzenia wojskami w czasie walki oraz doskonalenie szkolenia wojsk poprzez osobiste kontakty dowódców i oficerów sztabu z podległymi wojskami. Niezależnie od charakteru ćwiczeń, np. dowódczo-sztabowych, morskich obrony terytorialnej, służyły one

---

<sup>252</sup> Tamże.

wszecznemu sprawdzeniu zdolności bojowej i dyscypliny, umiejętności operacyjno-taktycznych, organizatorskich i wychowawczych dowódców i sztabów oraz stopnia opanowania umiejętności wykorzystania nowoczesnej techniki bojowej.

Na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych wypracowano w Wojsku Polskim system szkolenia dowódczo-sztabowego oraz różne formy wymiany doświadczeń szkoleniowo-wychowawczych kierowniczej kadry WP<sup>253</sup>. Szczególnie istotne miejsce w tym systemie odgrywały wieloszczeblowe ćwiczenia dowódczo-sztabowe, kursy metodyczno-szkoleniowe, doroczne odprawy kierowniczej kadry wojska poświęcone problemom związanym z działalnością szkoleniowo-wychowawczą i organizacyjno-techniczną wojska<sup>254</sup>. Ważnym dokumentem, wspomagającym funkcję dydaktyczno-wychowawczą w akademiach wojskowych i wyższych szkołach oficerskich są „Ramowe założenia systemu dydaktyczno-wychowawczego wyższych szkół wojskowych”<sup>255</sup>. Określają one zasady oraz wymogi projektowania i funkcjonowania systemu dydaktyczno-wychowawczego uczelni wojskowej. Eksponują również znaczenie uczelni wojskowych w przygotowaniu profesjonalnym kadr dla potrzeb sił zbrojnych w zakresie wykształcenia dowódców, przywódców i specjalistów wojskowych o uformowanych cechach osobowych, dysponujących niezbędnym zakresem wiedzy i umiejętności zawodowych (odpowiedniego szczebla dowodzenia) zapewniających pełnienie funkcji dowódczych (równorzędnych) w działaniach bojowych oraz w warunkach pokojowych. Wymagania stawiane przyszłym oficerom określono w postaci dyspozycji kierunkowych i instrumentalnych zawartych w charakterystykach osobowo-zawodowych absolwentów. Do zasadniczych zadań uczelni wojskowych zaliczono:

- skuteczną realizację celów i zadań edukacyjnych, podporządkowanych właściwemu przygotowaniu kadr oficerskich SZ RP;
- efektywne wykorzystanie w procesie kształcenia dorobku (teoretycznego i praktycznego) różnych dyscyplin naukowych;
- uwzględnienie w pracy dydaktyczno-wychowawczej zmieniających się potrzeb w zakresie obronności państwa oraz potrzeb sił zbrojnych;
- badanie efektywności funkcjonowania zawodowego absolwentów w jednostkach wojskowych<sup>256</sup>.

W modelu osobowo-zawodowym absolwenta uczelni wojskowej scharakteryzowano jako:

- 1) **dowódcę o uformowanych cechach oficerskich**, dysponującego niezbędnym zakresem wiedzy i umiejętności zawodowych odpowiedniego szczebla dowodzenia;

---

<sup>253</sup> *Gry kierownicze (decyzyjne) – istota, cele oraz metody przygotowania i prowadzenia*, Wyd. MON, Warszawa 1972 oraz *Instrukcja o organizacji procesu kształcenia w szkołach i ośrodkach wojskowego szkolnictwa zawodowego, cz. II. Metodyka nauczania*, Wyd. MON – Inspektorat Szkolenia, Warszawa 1976.

<sup>254</sup> *Wybrane zagadnienia podstaw dowodzenia*, cz. 1–3, Wyd. MON – Zarząd Szkolnictwa Wojskowego, Warszawa 1984.

<sup>255</sup> W. Chojnacki (współautor), *Ramowe założenia systemu dydaktyczno-wychowawczego wyższej szkoły wojskowej, kształcącej kandydatów na oficerów służby stałej*, Wyd. Sztab Generalny WP, Warszawa 1995.

<sup>256</sup> Tamże, s. 6–7.

2) **obywatela państwa** o ugruntowanej świadomości patriotyczno-obronnej, zdolnego do poświęcenia życia w służbie ojczyzny, o rozbudzonych ambicjach edukacyjnych, przygotowanego do aktywnego pełnienia funkcji społecznych i zawodowych;

3) **przywódcę** potrafiącego przekonać podległy zespół do swoich postaw i systemu wartości;

4) **specjalistę wojskowego** posiadającego zarówno wiedzę, jak i umiejętności taktyczno-specjalne w zakresie eksploatacji techniki wojskowej;

5) **absolwenta uczelni wojskowej** o ugruntowanym przygotowaniu ogólnym, zdolnego do zajmowania stanowisk służbowych, na których wymagane jest posiadanie wykształcenia wyższego oraz samodzielne doskonalenie swojej osobowości oraz podnoszenie kwalifikacji zawodowych.

Zakładano, iż cechy osobowo-zawodowe absolwentów szkół wojskowych powinny być zróżnicowane w zależności od poziomu, kierunku i specjalności studiów oraz potrzeb rodzajów sił zbrojnych, wojsk i służb.

Podsumowując, można stwierdzić, iż „Ramowe założenia systemu dydaktyczno-wychowawczego wyższych szkół wojskowych” oraz opracowane w uczelniach charakterystyki osobowo-zawodowe stanowiły istotne zmiany ukierunkowane na profesjonalne przygotowanie absolwentów uczelni i szkół wojskowych. Jednak należy podkreślić, iż w żadnej uczelni ani szkole wojskowej nie opracowano własnych ramowych założeń systemu dydaktyczno-wychowawczego w odniesieniu do konstruowania i realizacji programów kształcenia studentów, projektowania procesu edukacyjnego, podmiotowych elementów systemu pedagogicznego, infrastruktury dydaktycznej oraz uwarunkowań zewnętrznych systemu kształcenia i wychowania. Nie sprzyjał temu proces reorganizacji sił zbrojnych, a szczególnie wygaszanie wielu placówek szkolnictwa wojskowego<sup>257</sup>.

### **2.3. Wpływ drugiej wojny światowej i zimnej wojny na rozwój badań nad profesjonalizacją armii w wybranych państwach europejskich i USA**

Badania nad profesjonalizacją armii, prowadzone w obszarze socjologii wojska w okresie międzywojennym, pomimo wyraźnych słabości, zawierają jednak wiele wartościowych rozważań, które doczekały się realizacji. Przystąpienie Stanów Zjednoczonych do wojny oraz organizacyjne rozwinięcie sił zbrojnych do prawie siedmiomilionowej armii operującej na wszystkich teatrach działań wojennych stworzyło nowe możliwości badawcze mające na celu rozwiązanie wielu kwestii społecznych związanych z rekrutacją kandydatów, systemem dowodzenia, procesem szkolenia oraz adaptacją do służby w poszczególnych rodzajach sił zbrojnych i rodzajach wojsk. Potrzeby wojny wymogły na dowódcach i oficerach sztabu rozwiązywanie wielu poważnych problemów społecznych w wojsku związanych z integracją jednostek i grup społecznych zróżnicowanych pod względem pochodzenia etnicznego, koloru skóry oraz kwalifikacji zawodowych. Dlatego też już w 1942 roku został opracowany w USA program badań do diagnozowania umiejętności poboro-

---

<sup>257</sup> W 1995 roku było 8 wyższych szkół oficerskich, obecnie funkcjonują tylko dwie – we Wrocławiu i Dęblinie.

wych realizowany przez socjologów i psychologów pod kierunkiem socjologa Samuela Stouffera<sup>258</sup>. Opublikowane przez niego w 1949 roku wyniki badań w ramach tego programu stały się ważnym wydarzeniem, uznawanym przez wielu socjologów za narodziny socjologii wojska jako subdyscypliny socjologii ogólnej.

W szeroko zakrojonych badaniach nad siłami zbrojnymi i społeczeństwem, jakie prowadzono w USA po drugiej wojnie światowej, a szczególnie w okresie zimnej wojny, można wyodrębnić dwie koncepcje badawcze. Pierwszą reprezentuje dwóch wybitnych socjologów i politologów amerykańskich, Samuel P. Huntington oraz Morris Janowitz. Zdaniem Adama Kołodziejczyka podstawowa różnica pomiędzy ich poglądami sprowadza się do odmiennej koncepcji stosunków zachodzących między siłami zbrojnymi a społeczeństwem. Obie jednak mają swoje odzwierciedlenie tak w modelowych rozważaniach teoretycznych, jak i w rzeczywistym funkcjonowaniu instytucji wojskowych w systemie społecznym wielu państw demokratycznych<sup>259</sup>.

S.P. Huntington jako pierwszy podjął badania oparte na analizie porównawczej zawodów cywilnych z zawodem wojskowym, ujętych w aspekcie wykonywanych funkcji i specjalności. W ich efekcie doszedł do wniosku, że **oficerów charakteryzuje m.in. mocne akcentowanie zasad etycznych, odpowiedzialności za podejmowane decyzje** tak w okresie pokoju, jak i wojny. Dał temu wyraz w swej pracy „The Soldier and the State”, wskazując na odmienną ideologię i postaw korpusu oficerskiego, które są zazwyczaj w opozycji do ideologii liberalizmu. Przesłanka ta eksponowała potrzebę sprawowania cywilnej kontroli nad wojskiem. **Dla S.P. Huntingтона najbardziej skuteczną formą cywilnej kontroli instytucjonalnej nad wojskiem jest kontrola celowa poprzez budżet wojskowy. Umożliwia ona armii utrzymywanie taktycznej, operacyjnej i strategicznej sprawności do wykonywania nawet najtrudniejszych zadań oraz zakłada daleko idące oddzielenie wojska od sfery polityki.**

Odmianą koncepcję roli sił zbrojnych w społeczeństwie opracował M. Janowitz, który uważa, iż **cywilna kontrola nad wojskiem jest sprawowana skutecznie tylko wówczas, gdy kadra zawodowa osiągnie wysoki poziom ogólnych, społecznych i politycznych wartości.** Jego zdaniem jest to o wiele bardziej skuteczna kontrola, ponieważ odbywa się ona na poziomie mikrospołecznym (jednostkowym i małych grup społecznych) i dokonywana jest poprzez subiektywną, etyczną kontrolę każdego żołnierza.

Zdaniem tego wybitnego socjologa zawód wojskowy coraz bardziej upodabnia się do zawodów cywilnych. Można zatem powiedzieć, iż model M. Janowitza uwzględnia dwie alternatywne orientacje:

- upodabnianie się profesji wojskowej do profesji cywilnych;
- wzajemne upodabnianie się społeczeństwa cywilnego i społeczności wojskowej.

Przedstawione powyżej koncepcje wybitnych teoretyków socjologii wojska oparte są na dwóch modelach: dywergencyjnym i konwergencyjnym. Jednak w praktyce socjologowie badający instytucjonalno-organizacyjne stosunki cywilno-wojskowe najczęściej postępują się modelem dywergencyjno-konwergencyjnym. Model ten jest obecnie powszechnie stosowany również do socjologicznych analiz wojska. Jego walory dostrzegają szczególnie

<sup>258</sup> Por. S.A. Stouffer, *The American Soldier*, Princeton University Press 1949.

<sup>259</sup> A. Kołodziejczyk, *Od socjologii wojska do socjologii bezpieczeństwa narodowego*, Rzeszów 2002.

Jacque van Doorn<sup>260</sup> i Charles Moskos<sup>261</sup> oraz Marina Nuciari<sup>262</sup>, podkreślając jednak, że profesja wojskowa powinna być również analizowana w kategoriach instytucjonalno-organizacyjnych. Wojsko bowiem ze swej natury jest organizacją biurokratyczną i hierarchiczną, w której działalność oparta jest na procesach racjonalnych ukierunkowanych na osiągnięcie określonych celów. Jednocześnie jest również instytucją, która jest legitymizowana i utożsamiana przez społeczeństwo z takimi wartościami, jak patriotyzm, niepodległość i bezpieczeństwo narodowe.

We współczesnych społeczeństwach profesja i organizacja formalna, mając wiele wspólnych cech, są zasadniczymi instytucjonalnymi wyróżnikami, stanowiącymi kontrolę nad zawodowymi i administracyjnymi decyzjami. Używając schematów Talcotta Parsonsa, w obydwu przypadkach znajdujemy uniwersalne standardy, sprecyzowaną fachowość i wpływ bezstronności<sup>263</sup>. Biurokracja, tak samo jak profesjonalne prawo, oparta jest na specjalistycznej wiedzy i umiejętnościach oraz analizowana poprzez przyjęcie założenia, iż zarówno status zawodowy, jak i biurokratyczny są osiągame, a nie a priori przypisane.

Jednakże równie ważne są różnice między tymi dwoma wyróżnikami. **Profesjonalista jest zaangażowany do swego powołania. To powołanie jest generalnie kreowane poprzez rozwiązanie problemów istotnych dla społeczeństwa.** Jednak należy pamiętać, iż organizacje biurokratyczne, w tym wojsko, scharakteryzowane są w odniesieniu do najwyższych wartości, lecz czasami próbuje ono zajmować pozycję bliżej celu niż środka.

Ukierunkowanie analizy profesji wojskowej w stronę uniwersalnych wartości społecznych łączy się często z odpowiedzialnością i kontrolą w stosunku do profesjonalistów wojskowych. Przejawem tego są wymogi posiadania przez nich określonego poziomu wykształcenia, licencji, dyplomów, patentów, zaświadczeń oraz przestrzeganie zasad kodeksu etycznego.

Jednakże najważniejszą cechą odróżniającą profesjonalistę od biurokraty są ich kompetencje<sup>264</sup>. Lojalność profesjonalisty jest większa w stosunku do zawodu niż do organizacji, która go zatrudnia. Swoje normy i standardy (zachowań) czerpie on bardziej z grupy zawodowej i próbuje chronić je przed wpływem swych menedżerów i personelu administracyjnego. **Profesjonalista zazwyczaj wyżej wartościuje ocenę swojej postawy i osiągnięć wyrażaną przez kolegów niż przez przełożonych.**

Ścisłe związana z powyższymi zależnościami jest „horyzontalna” struktura profesji, która składa się z wielu wyróżników w odróżnieniu od hierarchicznej struktury organizacji formalnej (w tym różnorodnych kwalifikacji zawodowych). Wyżej wymienione wyróżniki integrują się, szczególnie w ciągu ostatnich dekad. Z jednej strony wielu profesjonalistów efektywnie funkcjonuje w wielu typowych organizacjach, np. agencjach, laboratoriach,

<sup>260</sup> Por. J. van Doorn, *True officer Corps. A Fusion of Professional and Organization*, „European Journal of sociology” 1995, nr 6, p. 260–283.

<sup>261</sup> C. Moscos, *From Institution to Occupation, Trends in Military Organization*, „Armed Forces and Society” 1977, nr 4, s. 40–45; *Institutional and Occupational trends in Armed Forces: An Update*, „Armed Forces and Society” 1986, nr 12, p. 370–285 oraz G. Caforio (red.), *The Military of the Sociology*, London 1998.

<sup>262</sup> M. Nuciari, *Rethinking the Military Profession, Models of Change Compared*, [w:] *The Military Profession in Europe*, „Current Sociology” 1994, nr 3, v. 42, p. 7–21.

<sup>263</sup> P. M. Blau, S. Richard, *Formal organizations – a comparative approach*, San Francisco 1962.

<sup>264</sup> Por. R. Merton, *Patterns of Influence: Local and Cosmopolitan Influential, social theory and social structure*, Glencoe 1957.

służbach publicznych oraz organizacjach świadczących usługi kompleksowe, tzn. w instytutach naukowych, biurach projektowych, kancelariach adwokackich czy klinikach medycznych. Organizacje takie zazwyczaj rozwijają wewnętrzną kontrolę jakości produkcji lub usług, szefów (a nie kolegów), przywódców – jako menedżerów, profesjonalnych ekspertów oraz zarządy dyrektorów<sup>265</sup>. Z drugiej strony taka organizacja profesji jest wymuszana przez profesjonalizm opłacanych specjalistów i menedżerów. Jednak wiele z tych kompleksowych organizacji dąży do profesjonalizacji tylko na samej górze struktury organizacyjnej. Tendencję taką można najwyraźniej zauważyć w zarządzaniu tymi organizacjami. Natomiast w przypadku grup zawodowych, takich jak lekarze, psychologowie czy socjologowie, obserwuje się zjawisko odwrotne. Posiadają oni często wyższe kompetencje profesjonalne w swojej profesji niż ich przełożeni<sup>266</sup>.

Rozwijająca się integracja profesji i organizacji przyciąga uwagę wielu teoretyków i badaczy, a głównie socjologów organizacji, pedagogów pracy oraz specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi<sup>267</sup>. W szeregu badań opisano możliwości i trudności, jakie napotyka taka fuzja (połączenie). W konfliktach, które łatwo się rodzą i gdzie rozpada się system „przyrzędów kierowania” profesjami i organizacjami coraz większe znaczenie przypisuje się profesji. To w konsekwencji profesje stanowią w większości przypadków podstawę do dokonywania zmian w strukturach organizacyjnych o charakterze procesowym, sieciowym lub projektowym<sup>268</sup>, ponieważ z połączenia różnych elementów czynności profesjonalnych powstają zespoły robocze i dynamiczne struktury organizacyjne. Profesja staje się często czynnikiem pierwotnym wobec struktury organizacyjnej i zadań<sup>269</sup>.

Dogłębną analizę powyższych zależności utrudnia to, iż profesja wojskowa jest często pomijana w powyższym kontekście badawczym. Być może dlatego, że profesja wojskowa w opinii cywilnych ośrodków badań socjologicznych nie mieści się w kryteriach profesji. Czasami przy jakiejś okazji wymienia się lub porównuje zawód wojskowy z innymi zawodami, lecz nie jest on poddawany głębszym analizom. A faktem jest, że:

- żołnierze zawodowi stanowią rdzeń armii, a ich patriotyzm i lojalność wobec narodu i sił zbrojnych są najważniejszymi wartościami;
- struktura organizacyjna nie jest wcale zbudowana horyzontalnie, lecz skrajnie wertykalnie i coraz częściej upodabnia się do struktur cywilnych (macierzowych, procesowych i sieciowych);
- hierarchia jest podstawą całego żołnierskiego funkcjonowania, wszystkich praw i obowiązków, przydziału personalnego, co uwidoczniła się w postaci mundurów, stopni wojskowych oraz stopni i tytułów naukowych.

---

<sup>265</sup> Por. H.L. Wileński, *The professionalization of everyone? The American journal of sociology*, New York 1964.

<sup>266</sup> Wniosek sformułowany na podstawie analizy wykształcenia kierowników i personelu miejskich ośrodków pomocy społecznej i urzędów pracy województwa mazowieckiego.

<sup>267</sup> Por. T. Nowacki, *Zawodoznawstwo*, Wyd. ITiE, Radom 1999; J.E. Karney, *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia psychologii i pedagogiki pracy*, Wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2000; C. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995; A. Sarapata (red.), *Socjologia zawodów*, Warszawa 1965; W. Morawski, *Socjologia ekonomiczna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.

<sup>268</sup> C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 34–56.

<sup>269</sup> Por. T. Nowacki, *Zawodoznawstwo...*, wyd. cyt. oraz J.E. Karney, *Człowiek i praca...*, wyd. cyt.

Jednakże liderzy współczesnych sił zbrojnych, tj. oficerowie nieprzypadkowo traktowani są jako profesjonalści. Pełnione przez nich role wymagają bowiem posiadania wyspecjalizowanej fachowości i szerokich kompetencji, odpowiedzialności publicznej, formalnych uprawnień (akt mianowania), zbiorowości i zanikającej obecnie izolacji socjalnej we własnym środowisku zawodowym<sup>270</sup>. Korpus oficerski postrzegany jest jako doskonały i prawdopodobnie jest jedynym z nielicznych przykładów integracji profesji i organizacji oraz posiada długą i bogatą historię swojego rozwoju.

Przedstawione powyżej zależności dwóch wspomnianych strukturalnych wyróżników i ich konsekwencje były już zauważane wcześniej. Profesja oficera jest mocno „biurokratyzowana”, według S.P. Huntingtona korpus oficerski jest zarówno biurokratyczną profesją, jak i biurokratyczną organizacją. W przypadku jakiegokolwiek konfliktu rozwiązanie instytucjonalne jest gotowe i najczęściej polega na pierwszeństwie (wyższości) stopnia wojskowego nad stanowiskiem. Nie likwiduje to wprawdzie sprzeczności pomiędzy wojskowym posłuszeństwem a zawodową kompetencją, lecz wpływa na nie zdecydowanie regulująco.

**Podkreślenie występowania związku organizacji i zawodu oraz wyjaśnienie mechanizmów jego powstawania jest jedną z kluczowych kwestii w rozważaniach dotyczących obecnego i oczekiwanego w przyszłości rozwoju profesjonalnych sił zbrojnych.**

Jednak proces integracji profesji i organizacji jest bardzo złożony. Zawiera bowiem jeszcze inne charakterystyczne cechy, które występują w większości organizacji społecznych. Precyzyjne spojrzenie na proces integracji, który dokonuje się w siłach zbrojnych, może umożliwić lepsze zrozumienie złożoności współcześnie istotnych wymagań funkcjonalnych stawianych wojsku, szczególnie w aspekcie zawodowej odpowiedzialności, autonomii i efektywności organizacyjnej. Powyższe stwierdzenia upoważniają do przyjęcia założenia, że powinniśmy przede wszystkim:

- dokładnie obserwować i dokonywać analiz tendencji zmian w strukturze organizacyjnej i ich wpływu na rozwój profesjonalizmu w wojsku;
- podejmować działania zmierzające do określania zakresu wpływu tych zmian na strukturę czynności zawodowych kadry oraz strukturę funkcji wojska.

Można zatem podkreślić, iż w okresie ostatnich dwustu lat kadra zawodowa armii europejskich dojrzała do obecnego poziomu profesjonalizmu. W wielu krajach wojsko dysponuje większą ilością ekonomicznych zasobów niż inne grupy społeczne w państwie. W wielu państwach wojskowi współuczestniczyli w sprawowaniu władzy i mieli dostęp do zasobów militarnych, ekonomicznych i społecznych. Wyjaśnieniem jest to, iż profesjonalna organizacja to organizacja ucząca się, złożona z profesjonalistów o rozbudowanych umiejętnościach do samokształcenia i samowychowania. Z perspektywy doświadczeń byłych państw socjalistycznych pytaniem szczególnie interesującym, a sformułowanym przez Jerzego J. Wiatra, jest: „dlaczego wojsko nie broniło odchodzącego reżimu, a nawet – jak w Polsce – angażowało się w jego demontaż?”<sup>271</sup>. Takie zachowanie wojskowych było

<sup>270</sup> Por. M. Janovitz, *The professional soldier*, wyd. cyt.

<sup>271</sup> J.J. Wiatr, *Rola wojska w rozwoju nowoczesnej demokracji*, [w:] W. Chojnacki (red.), *Transformacja wojska od instytucji do organizacji w nowych uwarunkowaniach*, Wyd. AON, Warszawa 2002, s. 11.

zaskoczeniem dla analityków zachodnich, którzy ówczesne Wojsko Polskie uważali za zbrojne ramię partii i przewidywali, że będzie ono broniło władzy wszelkimi środkami<sup>272</sup>. Dla J.J. Wiatra sytuacja ta nie była zaskoczeniem, bowiem już w 1988 roku przewidywał, że wojsko odegra ważną rolę w stabilizowaniu sytuacji oraz reformie systemu politycznego i społeczno-ekonomicznego państwa. Motyw patriotyzmu i przedkładanie dobra państwa nad indywidualne, grupowe i resortowe interesy były, jego zdaniem, decydujące w zachowaniu kadry zawodowej, gdy sytuacja w kraju i układ stosunków międzynarodowych umożliwiły zmianę systemu<sup>273</sup>.

## 2.4. Prawidłowości rozwoju organizacji a profesjonalizm

W ujęciu podmiotowym organizacji są złożonymi, ukierunkowanymi na osiągnięcie zamierzonych celów całościami społecznymi. Aby zrealizować stojące przed nimi zadania, muszą one nie tylko zadbać o swoje przetrwanie, ale także podtrzymywać własny wewnętrzny system, koordynować działania ludzi oraz przystosowywać się i kształtować środowisko zewnętrzne. Organizacje są mało stabilne szczególnie w zmieniającym się otoczeniu. Rozwój jest niekończącą się grą, opartą na wzajemnych interakcjach między organizacją a jej otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym, zachodzących w pewnych cezurach czasowych. Podobnie jak w życiu jednostek, grup, tak i funkcjonowaniu organizacji towarzyszą zmiany o charakterze regularnych sekwencji, które określa się mianem rozwoju<sup>274</sup>. Uniwersalne zasady i prawidłowości rozwoju niewiele różnią się od siebie, bez względu na to, jak określimy podmiot naszych badań – czy będzie to organizacja, grupa czy jednostka. Zdaniem J. Machaczki badanie zjawisk rozwojowych występujących w organizacjach staje się nowym, ważnym elementem współczesnych rozważań naukowych<sup>275</sup>.

W wielu modelach rozwoju najczęściej przyjmuje się zasadę cykliczności. Pojęcie cyklu stosowane jest na gruncie nauk społecznych w odniesieniu do zjawisk i procesów związanych z rozwojem cywilizacji, systemów społecznych i militarnych. Aby lepiej zrozumieć, jakie elementy tworzą organizację, czym jest organizacja, na czym polega rozwój organizacji w procesie zmian, w literaturze najczęściej prezentowane są dwa podejścia: projektowe (*organizational design approach*) oraz rozwojowe (*organizational development approach*)<sup>276</sup>.

Praktyka badawcza wyraźnie wskazuje na potrzebę integracji obu tych podejść oraz stworzenie podejścia uniwersalnego – projektowo-rozwojowego. W tym podejściu organizacje traktowane są jako system funkcjonujący w zmiennym otoczeniu, który modyfikuje swoją strategię, struktury i zadania, aby uniknąć skutków osłabienia swojego znaczenia, aż do entropii. Jeśli bliżej przyjrzymy się np. organizacji wojskowej, to w każdym okresie swojego istnienia znajduje się ona na pewnym etapie (fazie) rozwoju. Osiągnięty etap jest efektem wpływu wielu czynników i określaną jest zazwyczaj jako stabilny lub niestabilny.

<sup>272</sup> Por. G.C. Malcher, *Poland's political army, Communists in Uniform*, Praeger, New York 1984.

<sup>273</sup> J.J. Wiatr, *The Soldier and the State: The Role of the Military in Polish Politics 1918-1985*, Westview Press, Boulder-London 1988.

<sup>274</sup> Por. A. Brzezińska, *Spoleczna psychologia rozwoju*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2000.

<sup>275</sup> Por. J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 1998.

<sup>276</sup> Tamże, s. 8-9.

Jak wskazuje historia, okresy rozwoju wojska mieszały się z okresami kryzysów i przesi-  
leń. Często nawet odbiegał on od zaplanowanego, a nawet czasami nie wiadomo było, jaki  
on był. Stąd niezbędne jest dokonywanie diagnozy, głównie wybranych elementów struktu-  
ry organizacyjnej, w celu określenia osiągniętego etapu rozwoju, by umożliwić przygoto-  
wanie stosownych decyzji, zmierzających do osiągnięcia pożądanego stanu przez organiza-  
cję w przyszłości. Dlatego też istotnym czynnikiem kształtowania organizacji jest określe-  
nie właściwej fazy rozwoju danej organizacji. Według Horsta Steinmanna i Geoga  
Schreyogga cykle życia organizacji dają się sprowadzić do czterech faz: powstawania,  
wzrostu, dojrzałości oraz odnowy<sup>277</sup>.

Bardziej wszechstronne podejście do problemu rozwoju organizacji przedstawia model  
L. Greinera<sup>278</sup>, w którym dominuje podejście dynamiczne w postaci ewolucji lub rewolucji,  
rozpatrywane w odniesieniu do czasu i wielkości organizacji. Ewolucja, zdaniem L. Gre-  
inera obejmuje te fazy wzrostu organizacji, które cechuje stopniowy i harmonijny wzrost,  
a rewolucja – to okresy wstrząsów i turbulencji. Każda z faz ewolucji kreuje charaktery-  
styczny dla siebie kryzys. W każdym z kryzysów stara struktura i styl kierowania, system  
motywacji i kontroli w takim stopniu odbiegają od potrzeb, że konieczna jest zmiana. Zda-  
niem L. Greinera daje się wyróżnić pięć faz wzrostu organizacji, które powinny być brane  
pod uwagę w procesie profesjonalizacji personelu.

**Faza 1. Wzrost poprzez kreatywność i kryzys przywództwa** – powstanie i rozwój  
organizacji są związane z zaangażowaniem założyciela i pracowników.

**Faza 2. Wzrost przez kierowanie, wytyczne i kryzys autonomii.** Na tym etapie silny  
przywódca jest potrzebny do ukierunkowania działań i wdrożenia systemów m.in. finanso-  
wania, motywowania, wynagradzania, komunikowania, które gwarantują osiąganie odpo-  
wiedniej efektywności. Warto podkreślić, iż zdaniem Petera Druckera **model funkcjonalny**  
**stwarza tylko pozory decentralizacji, bowiem w rzeczywistości umożliwia scentralizowa-**  
**nie władzy na wyższych szczeblach organizacji, gdzie dokonywana jest również**  
**ocena wyników osiągnięć organizacji.** Dyrektywny styl odgórnego zarządzania staje  
w sprzeczności z dążeniami zawodowymi kadry do kierowania<sup>279</sup>. W konsekwencji prowa-  
dzi to do walki o władzę, spadku motywacji do działań w ramach organizacji, czasami  
do odejścia z organizacji walczącej o władzę jednostki.

**Faza 3. Wzrost przez decentralizację, delegowanie uprawnień i kryzys kontroli.**  
Decentralizacja na tym etapie oznacza delegowanie uprawnień, a z drugiej strony polega na  
przekazywaniu władzy na niższe szczeble organizacji. Delegowanie wymaga od delegują-  
cego umiejętnego określania obowiązków podwładnym, umiejętności motywowania, kon-  
troli, a zatem wymaga kompetencji kluczowych i zawodowych. Delegowanie uprawnień  
(decyzji) zwiększa poczucie zaangażowania, ale w sposób nieunikniony prowadzi do ogra-  
niczeń zakresu kontroli. Należy podkreślić, że **delegowanie uprawnień nieuchronnie**  
**prowadzi do spłaszczania struktur organizacyjnych. A tym samym wymusza zwięk-**  
**szenie zakresu i specjalizacji posiadanych kompetencji.**

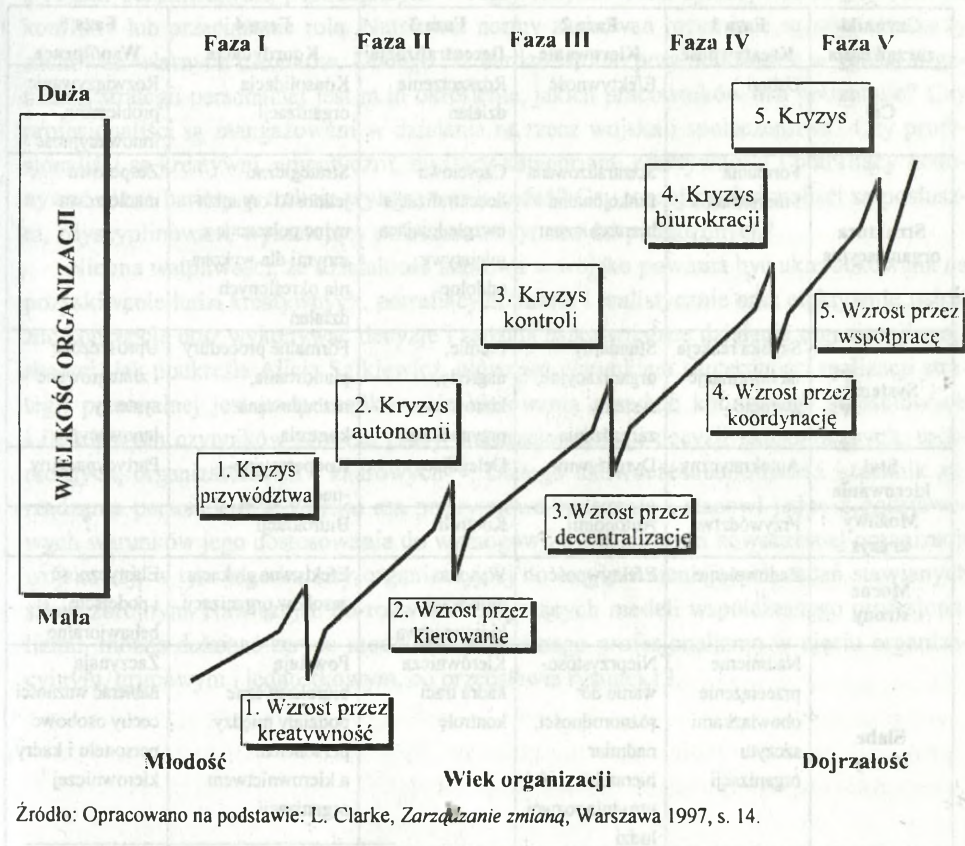
<sup>277</sup> H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 295.

<sup>278</sup> L. Clark, *Zarządzanie zmianą*, Wyd. Gebethner & S-ka, Warszawa 1997 oraz P.J. Mankin, C.L. Cooper, Ch.J. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.

<sup>279</sup> E. Orlik-Marciniak, *Wielkie organizacje i małe grupy – prawidłowości rozwoju*, [w:] *Współczesne organi-  
zacje – wyzwania i zagrożenia*, M. Strykowska (red.), Wyd. Fundacji Humaniora, Poznań 2002, s. 38.

**Faza 4. Wzrost przez koordynację i kryzys biurokracji.** W tej fazie dalszy wzrost w organizacji następuje dzięki doskonaleniu i formalizowaniu procedur i reguł postępowania, jak i modyfikacji struktury organizacyjnej. Komunikacja pełni tu rolę nadrzędną i prowadzi do lepszej orientacji personelu w zakresie stosowanych w organizacji modeli działań. Koordynacja związana z procedurami i regułami działania jest przydatna tylko wtedy, gdy warunki są stabilne. Jeśli jednak problemy są bardziej złożone i niepowtarzalne, to skuteczność tych działań jest niewielka. Profesjonaliści muszą zatem zrozumieć funkcjonowanie różnych form struktur organizacyjnych, w tym ich zalety i wady.

**Faza 5. Wzrost przez współdziałanie, współpracę, ale jaki rodzaj kryzysu?** Negatywnym skutkiem występującym na etapie czwartym może zapobiec dobra współpraca i praca zespołowa. Szczególnie specjaliści – profesjonaliści osiągają dobre wyniki, gdy posiadają autonomię w działaniu i cieszą się zaufaniem. Formą partycypacyjnego stylu kierowania są najczęściej zespoły zadaniowe. Uczestnictwo w nich ma istotny wpływ na rozwijanie zaangażowania organizacyjnego, a tym samym wpływ na wzrost i skuteczność osiągania celów przez organizację<sup>280</sup>. Fazy wzrostu organizacji w modelu Greinera przedstawia rysunek 12.



Źródło: Opracowano na podstawie: L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Warszawa 1997, s. 14.

**Rys. 12. Fazy wzrostu i kryzysy w organizacji wg modelu L. Greinera**

<sup>280</sup> D.P. Schulz, S.E. Schulz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002, s. 316.

Dogłębna analiza modelu L. Greinera wskazuje na pewien pesymizm związany ze znaną prawdą, że każde, nawet najlepsze rozwiązanie ma charakter tymczasowy i zawiera w sobie znamiona kolejnego kryzysu, ale także optymizm, że kryzys poza zagrożeniami uruchamia nowe możliwości rozwojowe. Problem w tym, aby go dostrzec i umiejętnie wykorzystać dla dobra organizacji. Można już obecnie wyraźnie powiedzieć o kształtującej się pewnej prawidłowości, iż każde zagrożenie z zewnątrz może stanowić jednocześnie szansę na dokonanie pozytywnych zmian w organizacji. Zmian tych mogą dokonać w organizacji głównie profesjonalści. Przebieg zmian kluczowych czynników zarządzania w modelu rozwoju organizacji L. Greinera przedstawia tabela 12. Analiza modelu L. Greinera stwarza również solidną podstawę do określenia kluczowych czynników profesjonalizmu. Bowiem już na obecnym etapie organizacja wojskowa wyznacza ramy, założenia oraz warunki dla rozwoju profesjonalizmu wojskowego.

Tabela 12

Model rozwoju organizacji L. Greinera

Czynniki zarządzania	Faza 1 Kreatywność	Faza 2 Kierowanie	Faza 3 Decentralizacja	Faza 4 Koordynacja	Faza 5 Współpraca
Cel	Usługi	Efektywność	Rozszerzenie działań	Konsolidacja organizacji	Rozwiązywanie problemów, innowacyjność
Struktura organizacyjna	Formalna i nieformalna	Scentralizowana funkcjonalna hierarchiczna	Częściowa decentralizacja uwzględniająca inicjatywy oddolne	Strategiczne jednostki organizacyjne połączone z innymi dla wykonania określonych działań	Zespołowa macierzowa
Systemy	Szybka reakcja na informacje zwrotne	Standardy organizacyjne, systemy zarządzania	Premie, nagrody, kierowanie przypadkami	Formalne procedury planowania, rozbudowana kontrola	Uproszczone i zintegrowane systemy innowacyjne
Styl kierowania	Autokratyczny	Dyrektywny	Delegujący	Kooperacyjno-nadzorujący	Partycypacyjny
Możliwy kryzys	Przywódstwa	Autonomii	Kontroli	Biurokracji	?
Mocne strony	Zadowolenie	Efektywność	Wysoka motywacja kierownictwa	Efektywna alokacja zasobów organizacji	Elastyczność i podejście behawioralne
Słabe strony	Nadmierne przeciążenie obowiązkami szczytu organizacji	Nieprzystosowanie do różnorodności, nadmiar hierarchiczności utrudnia rozwój ludzi	Kierownicza kadra traci kontrolę	Powstają biurokratyczne podziały między personelem a kierownictwem organizacji	Zaczynają nabierać ważności cechy osobowe personelu i kadry kierowniczej

Źródło: Opracowano na podstawie J. Machaczka, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 80.

Dostrzeżenie i wykorzystanie potencjału każdej organizacji tkwiącej w sile grup i zespołów to jedno z najważniejszych zadań stojących przed współczesnymi organizacjami zatrudniającymi profesjonalistów. Grupy są wszechobecną częścią życia organizacji i podstawą wykonywania zadań w obrębie jej struktur i poza nią.

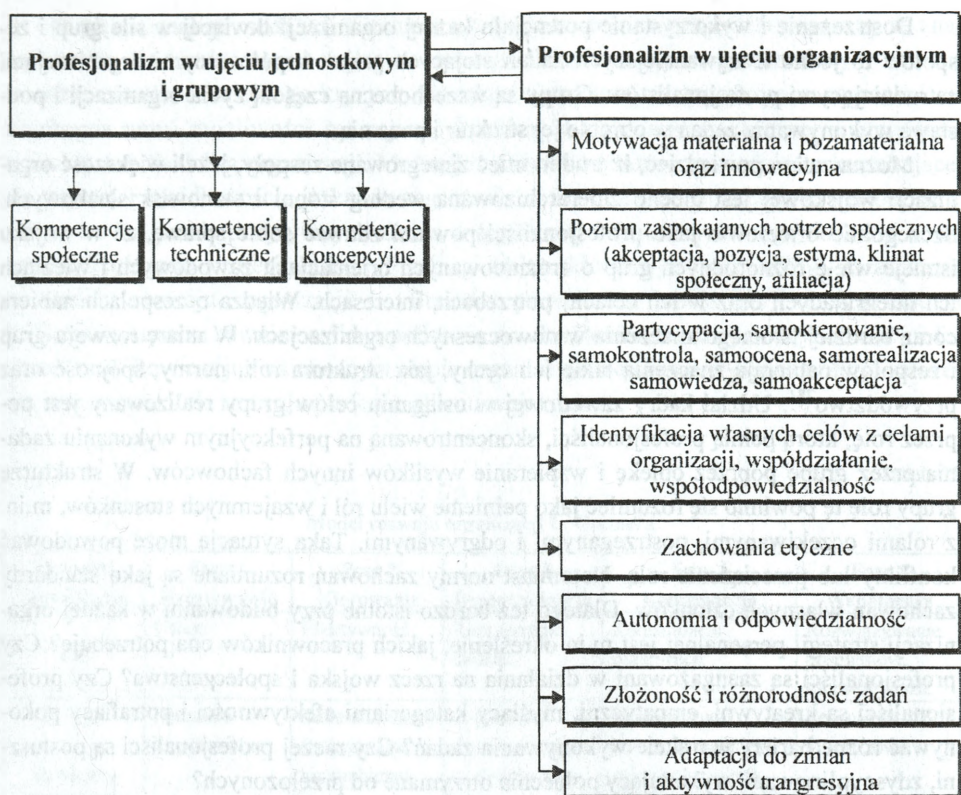
Można zatem powiedzieć, iż trudno mieć zintegrowane zespoły, jeżeli większość organizacji wojskowej jest mocno zhierarchizowana według stopni i stanowisk służbowych. Szczególnie oficerowie jako profesjonalści powinni zdawać sobie sprawę, że w wojsku istnieje wiele różnorodnych grup o zróżnicowanych orientacjach zawodowych i więziach ich integrujących oraz w ich celach, potrzebach, interesach. Wiedza o zespołach nabiera coraz bardziej istotnego znaczenia w nowoczesnych organizacjach. W miarę rozwoju grup i zespołów nabierają znaczenia takie ich cechy, jak: struktura ról, normy, spójność oraz przywództwo<sup>281</sup>. Udział kadry zawodowej w osiąganiu celów grupy realizowany jest poprzez rolę, którą pełnią profesjonalści, skoncentrowaną na perfekcyjnym wykonaniu zadania przez grupę poprzez opiekę i wspieranie wysiłków innych fachowców. W strukturze grupy rolę tę powinno się rozumieć jako pełnienie wielu ról i wzajemnych stosunków, m.in. z rolami oczekiwanymi, postrzeganymi i odgrywanymi. Taka sytuacja może powodować konflikty lub przeciążenie rolą. Natomiast normy zachowań rozumiane są jako standardy zachowań własnych członków. Dlatego też bardzo istotne przy budowaniu w każdej organizacji strategii personalnej jest m.in. określenie, jakich pracowników ona potrzebuje? Czy profesjonalści są zaangażowani w działania na rzecz wojska i społeczeństwa? Czy profesjonalści są kreatywni, empatyczni, myślący kategoriami efektywności i potrafiący pokonywać różne bariery w trakcie wykonywania zadań? Czy raczej profesjonalści są posłuszni, zdyscyplinowani, wykonujący polecenia otrzymane od przełożonych?

Nie ma wątpliwości, że działalność kadrowa w wojsku powinna być ukierunkowana na pozyskiwanie ludzi kreatywnych, potrafiących trafnie i realistycznie oraz efektywnie wdrażać koncepcje oraz wykonywać decyzje i zadania usprawniające działania organizacji wojskowej. Jak podkreśla Alicja Sajkiewicz, głównym warunkiem skuteczności realizacji strategii personalnej jest podporządkowanie kierowania zasadzie koordynacji jakościowych i ilościowych czynników procesu pracy oraz racjonalizacji decyzji ekonomicznych, technicznych, organizatorskich i kadrowych<sup>282</sup>. Dlatego unowocześnianie metod i technik zarządzania personelem w wojsku ma priorytetowe znaczenie i stanowi jeden z podstawowych warunków jego dostosowania do wymogów i uwarunkowań nowoczesnej organizacji wojskowej, w tym jego kultury organizacyjnej do ciągle zmieniających zadań stawianych siłom zbrojnym. Nawiązując do rozważań dotyczących modeli współczesnego profesjonalizmu, można dokonać zarysu modelu współczesnego profesjonalizmu w ujęciu organizacyjnym, grupowym i jednostkowym, co przedstawia rysunek 13.

---

<sup>281</sup> R.L. Kahn, D.M. Wolfe, R.P. Quinn, J.D. Snoek, R.A. Rosenthal, *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity*, Wiley, New York 1964, [w:] R.W. Griffin, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 626.

<sup>282</sup> A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie organizacja – kierowanie – ekonomika*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000, s. 69.



Opracowanie własne.

**Rys.13. Model profesjonalizmu w ujęciu jednostkowym i grupowym oraz organizacyjnym**

Istotną rolę w procesie profesjonalizacji kadry odgrywają kompetencje społeczne rozumiane jako posiadanie niezbędnych umiejętności do tego, by wywrzeć pożądany wpływ na ludzi w sytuacjach społecznych<sup>283</sup>. Zdaniem Michaela Argyle ważnymi komponentami kompetencji społecznych są: komunikacja werbalna i niewerbalna, empatia, inteligencja społeczna, samoprezentacja<sup>284</sup>.

<sup>283</sup> M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 133.

<sup>284</sup> Tamże, s. 139.

## 2.5. Współczesny wymiar profesjonalizmu według Donalda H. Maistera i Czesława Sikorskiego

Na obecnym etapie rozwoju wielu nauk humanistycznych i społecznych podejmowane są działania mające na celu opis i wyjaśnianie, a także opracowywanie dyrektyw, sposobów oraz metod badań genezy, istoty i funkcji profesjonalizmu. Próbę uporządkowania współczesnego profesjonalizmu w obszarze biznesu podejmuje D.H. Maister w pracy „Prawdziwy profesjonalizm”. Podkreśla w niej znaczenie trzech istotnych, jego zadaniem, kwestii związanych z profesjonalizmem, a mianowicie: odpowiada on liście cech pracownika, ma niewiele wspólnego z umiejętnościami i wykształceniem oraz nie można siebie samego uważać za profesjonalistę<sup>285</sup>.

Profesjonalizm zdaniem D.H. Maistera wynika bardziej z nastawienia na zaspokajanie potrzeby samodzielności i zawodowego spełnienia (zadowolenia) oraz chęci uwolnienia się od biurokratycznych ograniczeń niż tylko z posiadanych kompetencji (autonomii)<sup>286</sup>. Jest to podejście co prawda interesujące, ale w niewielkim zakresie wyjaśniające złożoność pojęcia profesjonalizmu. Prawdziwy profesjonalista dąży bowiem do perfekcji zgodnie z obowiązującymi w społeczności (korporacji) zasadami moralnymi, czerpie większe zadowolenie i satysfakcję z pomagania innym ludziom w osiąganiu celów niż z realizacji własnych celów zawodowych. Bycie profesjonalistą, zdaniem D.H. Maistera, oznacza dbanie nie tylko o swój rozwój zawodowy, ale również interesowanie się problemami współpracowników, poświęcanie im czasu i udzielanie pomocy oraz czerpanie z tego radości i satysfakcji<sup>287</sup>. Niemniej jednak należy podzielić opinię D.H. Maistera, iż jest to zbyt jednostronne rozumienie profesjonalizmu, w którym wyraźnie brakuje odniesienia się do wiedzy, umiejętności i sprawności zawodowych. Uzupełnia ten brak interesującą wskazówką M. Argyle, iż w wartościach praktycznych wynikających z profesjonalizmu należy dostrzegać różnicę między wartościami oficjalnymi (espoused values, które są oficjalne deklarowane), a wartościami praktycznymi (values-in-action, czyli że rzeczywiście stosowane są w życiu zawodowym). Podkreśla on ponadto znaczenie posiadania przez profesjonalistę kompetencji społecznych, które rozumie jako zdolność i posiadanie niezbędnych umiejętności do tego, by wywierać pożądany wpływ na innych ludzi w sytuacjach społecznych<sup>288</sup>. W odniesieniu do niektórych umiejętności profesjonalnych uzasadnione jest, zdaniem M. Argyle, stosowanie obiektywnego pomiaru efektywności ich pracy, np. posiadanie autorytetu, szacunku, umiejętności, prawo do krytyki, doradztwo, sprawne formułowanie ekspertyz.

Dlatego też od profesjonalistów należy bardziej oczekiwać krytycznych uwag dotyczących jakości realizowanych funkcji kierowniczych niż narzekania na ich współpracę z profesjonalistami niższego szczebla. Wynika to z tego, że profesjonalizm w wymiarze heurystycznym na poziomie kierowniczym jest akceptowany i na bieżąco monitorowany. Natomiast na wyższych poziomach zarządzania należałoby wprowadzić procedury

<sup>285</sup> D.H. Maister, *Prawdziwy profesjonalizm*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2001, s. 28.

<sup>286</sup> Tamże, s. 18.

<sup>287</sup> Tamże, s. 20.

<sup>288</sup> M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, wyd. cyt., s. 133–136.

ewaluacji wymienione przez M. Argyle. Przydatne w procesie ewaluacji mogą być następujące pakiety działań umacniających wartości wynikające z profesjonalizmu opracowane przez D.H. Maistera: przestrzeganie uzgodnionych norm, praca zespołowa i dążenie do perfekcji, racjonalne zarządzanie zasobami organizacji, wysoki poziom jakości usług oraz dbanie o własny rozwój zawodowy i stosunki interpersonalne<sup>289</sup>.

W pełni zasadne jest dodanie do powyższego zestawu wartości dbania nie tylko o własny rozwój osobowo-zawodowy, ale również i podwładnych, co w konsekwencji oznacza, iż przełożony profesjonalista powinien pełnić również rolę mentora lub spolegliwego opiekuna w organizacji.

Przedstawiony pakiet działań po uzupełnieniu może mieć charakter nie tylko indywidualny, ale również i zespołowy. Przedstawione obszary działań profesjonalisty wskazują, iż **prawdziwym profesjonalistą jest ten, kto wkłada serce w to co robi i rzadko godzi się na kompromisy w kwestiach wartości i zasad**. Profesjonalizm związany jest z pełnionymi funkcjami, rodzajem zawodu bądź tytułem naukowym. Polega on na poczuciu satysfakcji i dumy z wykonanej pracy oraz pragnieniu osiągnięcia jak najwyższego poziomu rozwoju osobowo-zawodowego.

Z powyższych rozważań wynika, że tradycyjne definicje profesjonalizmu odwołujące się do statusu, wykształcenia i samodzielnie wykonywanego zawodu narzucają jednak zbyt sztywne ramy współczesnemu rozumieniu profesjonalizmu. Takie podejście jest charakterystyczne dla wielu organizacji, gdzie określenie profesjonalna firma (professional firm) utożsamiane jest tylko z zatrudnianiem: adwokatów, lekarzy, prawników, doradców, biegłych księgowych, czyli przedstawicieli wolnych zawodów.

W tym kontekście warto odnieść się do dorobku C. Sikorskiego nad profesjonalizmem. Autor ten bowiem definiuje profesjonalizm w dwóch znaczeniach: wąskim i szerokim. W znaczeniu wąskim definiuje profesjonalizm jako umiejętność wykonywania określonych czynności zawodowych, a w znaczeniu szerokim jako wykonywanie takich zawodów, których nie można opanować w ramach praktyki zawodowej, gdyż wymagają one systematycznego treningu intelektualnego. Zatem pojęcie **profesjonalizacji** odnosi C. Sikorski do:

- zbioru uniwersalnych zasad,
- konieczności dokonywania zmian i rozwoju samej profesji,
- umiejętności rozwiązywania zadań wymagających twórczego myślenia,
- posiadania cech samodzielności, odpowiedzialności oraz troski o ochronę zawodu przed amatorami<sup>290</sup>.

Analiza powyższych cech profesjonalizmu wskazuje, że należy traktować go jako dominujący czynnik organizacyjny, którego istotnym warunkiem jest osiągnięcie standardów cywilizacyjnych krajów zachodnich<sup>291</sup>. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu i strukturach organizacyjnych, strategiach i procesach zarządzania profesjonalisci stanowią zatem główny punkt wyjścia i punkt odniesienia dla podejmowanych decyzji dotyczących efektywnego wykorzystania wszystkich zasobów organizacji: ludzkich, finansowych, rze-

<sup>289</sup> D.H. Maister, *Managing the Professional Service Firm*, New York 1993.

<sup>290</sup> Por. C. Sikorski, *Profesjonalizm...*, wyd. cyt.

<sup>291</sup> Por. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 1994; J. Stoner, F.Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1996 oraz A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie*, Wyd. PWN, Warszawa 2000.

czowych i informacyjnych. Aby potrafili oni spełnić te oczekiwania muszą cechować ich kompetencje innowacyjne, motywacja innowacyjna i chęć osiągnięć oraz potrzeba systematycznego doskonalenia, uznania i samorealizacji.

Przedstawiony powyżej zbiór cech określający i podkreślający znaczenie profesjonalizmu w organizacjach powinien być twórczo zaadoptowany – po odpowiedniej modyfikacji – do instytucji i organizacji wojskowych w taki sposób, aby zapewniał skuteczniejsze wypełnianie coraz bardziej złożonych funkcji wojska w wymiarze narodowym i sojuszniczym. Jednocześnie by respektował jego hierarchiczną strukturę organizacyjną, przestrzeganie procedur i zasad dyscypliny, sformalizowane relacje przełożony–podwładny oraz ograniczenia autonomii, które regulują zachowania osób wojskowych.

Podsumowując powyższe rozważania należy stwierdzić, iż nadal prawdziwa jest sformułowana przez B. Abrahamssona na początku lat sześćdziesiątych teza o silnych wzajemnych relacjach zachodzących między organizacją i profesją<sup>292</sup>. Przykładem jest zawód wojskowy, który nie tylko jest profesją sensu stricto, ale również unikalnym przykładem integracji zawodu z organizacją wojskową. Dlatego też rozważania nad doskonaleniem funkcjonowania organizacji wojskowej nie mogą być efektywnie prowadzone bez rozstrzygnięć w zakresie profesjonalnego zarządzania siłami zbrojnymi. Mam tu przede wszystkim na myśli wypracowanie dobrych modeli, wzorów i standardów, profesjonalizmu, które umożliwiłyby ich diagnozowanie, monitoring i ewaluację w militarnej i pozamilitarnej strukturze organizacyjnej sił zbrojnych.

Na obecnym etapie podjęte rozważania z konieczności skoncentrowane zostały na etapie opisu i prób wyjaśnienia złożoności współczesnych rozważań nad profesjonalizmem członku militarnego sił zbrojnych.

## 2.6. Zarys genezy badań nad społecznym podłożem profesji wojskowej

Społeczne pochodzenie elitarnych grup wojskowych zwykle wynikało z założenia, że dane statystyczne o pochodzeniu społecznym mogą stanowić istotny wyznacznik zachowań społeczno-politycznych ludzi. Posiadana hierarchia wartości oraz zainteresowania wynikają najczęściej z uświadomionych potrzeb jednostki. Potrzeba prowadzi do działania, a działanie wyznacza sposoby zachowania, którego cele ogólne mogą być traktowane jako wartości, a cele szczegółowe jako zainteresowania<sup>293</sup>. Przykładami takiego podejścia są prace Harolda Lasswella „Studium porównawcze elit”, C. Wrighta Millsa „Elita siły”<sup>294</sup> oraz J. Sztumskiego „Elity ich miejsce i rola w społeczeństwie”<sup>295</sup>. Natomiast w badaniach nad wojskiem zainteresowanie pochodzeniem społecznym było ważnym tematem dla francuskiego arystokraty, politologa i socjologa Alexisa de Tocqueville, który w tomie „Dawny

<sup>292</sup> B. Abrahamsson, *The professional...*, wyd. cyt., s. 23–56.

<sup>293</sup> E. Hornowska, W. Paluchowski, *Technika badania ważności pracy D. Supera*, [w:] *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, M. Strykowska (red.), Wyd. Fundacji Humaniora, Poznań 2002, s. 268.

<sup>294</sup> G. Mosco, *Eementi di Scieza Politica*, [w:] B. Abrahamsson, *Military Professionalization and Political Power*, Sage Publications, London 1972, s. 41.

<sup>295</sup> Por. J. Sztumski, *Elity – ich miejsce i rola w społeczeństwie*, Wyd. Śląsk, Katowice 2003, s. 12–23.

ustrój i rewolucja”<sup>296</sup> podkreśla, iż sposoby życia szlachty i mieszczaństwa nie wyrównują się wolniej niż zewnętrzne przejawy zwyczajów i obyczajów. Zbliżone podejścia prezentują Morris Janovitz w pracy „Żołnierz zawodowy”, w której dominuje opis wzajemnych relacji zachodzących między pochodzeniem społecznym a zachowaniami społeczno-politycznymi żołnierzy, oraz Benght Abrahamsson w pracy o profesjonalizacji wojska w relacjach polityczno-profesjonalnych<sup>297</sup>. Jednak najbardziej pełny wyraz daje temu włoski socjolog Gaetano Mosco w pracy „Elementi di Scienza Politica”, która zwiera wiele przykładów tak rozumianych uwarunkowań<sup>298</sup>. Analiza źródeł historycznych zdaniem G. Mosco wskazuje, jak nieinterwencyjna, apolityczna armia potrafiła stworzyć raczej wyjątek niż zasadę w relacjach cywilno-wojskowych. Autor podkreśla **unikalną cechę armii, która jest strażnikiem prawa, posłuszna rozkazom władz cywilnych i ma bardzo mały wpływ na sferę polityki**. Stara się on wyjaśnić, w jaki sposób europejskie armie w XIX wieku unikały politycznego interwencjonizmu. Jego zdaniem było to możliwe, gdyż istniały silne powiązania wynikające ze wspólnego pochodzenia społecznego oficerów i rządzących elit. Podobieństwa w społecznym pochodzeniu pomiędzy oficerami i cywilnymi elitami władzy stały się głównym czynnikiem sprawczym takich zachowań. Oficerowie angielscy np. zachowywali bardzo arystokratyczny charakter poprzez urodzenie i sentyment do grup społecznych, które były szeroko reprezentowane w parlamencie angielskim<sup>299</sup>.

W podobny sposób B. Abrahamsson stara się wyjaśnić, że lojalność żołnierzy zawodowych w stosunku do armii USA wynikała z relacji pomiędzy wysokiej i niskiej rangi personelem wojskowym oraz poglądami i politycznymi preferencjami kadry wyższej rangi oficerów i ich zgodnością z poglądami przedstawicieli sprawującymi demokratyczną i cywilną kontrolę nad armią. Teza G. Mosco opiera się na założeniu tożsamości pochodzenia społecznego z identyfikacją klasową. Niemniej jednak należy podkreślić, iż armia pruska nie do końca była posłuszna autorytetom cywilnym, co nie oznacza, że przywódców wojskowych Prus charakteryzował nadmierny pretorianizm i chęć dominowania w sferze politycznej wysokiej rangi przedstawicieli armii niemieckiej.

Obecne zmiany w społecznej rekrutacji do zawodu wojskowego wskazują, że w armiach NATO dominuje rekrutacja kandydatów na oficerów głównie z klasy średniej<sup>300</sup>. Związane jest to w dużym stopniu z zależnością polegającą na tym, że **im zawód wojskowy poddawany jest większemu wpływowi politycznemu, tym bardziej można oczekiwać wyboru strategii opartych na antycypacji korzyści niż przestrzegania norm i wartości wynikających z pochodzenia społecznego**. Nasuwa się więc wniosek, iż model G. Mosco prawidłowy jest na poziomie międzynarodowym, natomiast w ujęciu bardziej szczegółowym, czego przykładem jest Wojsko Polskie, powinien uwzględniać również specyficzne odstępstwa od tego modelu, które wynikają z uwarunkowań historycznych, poziomu rozwoju społeczno-ekonomicznego, kultury politycznej, struktury społecznej oraz

<sup>296</sup> A. de Tocqueville, *Dawny ustrój i rewolucja*, Znak, Kraków 1994, s. 104.

<sup>297</sup> B. Abrahamsson, *Military Professionalization...*, wyd. cyt.

<sup>298</sup> G. Mosco, *Elementi di Scienza Politica. English translation*, edited and revised by A. Livingston, *The Ruling Class*, New York and London 1938, s. 9, [w:] B. Abrahamson..., wyd. cyt., s. 41.

<sup>299</sup> Tamże, s. 42.

<sup>300</sup> Por. armia szwedzka, norweska, niemiecka.

doświadczeń w relacji chociażby specyfiki sprawowania cywilnej i demokratycznej kontroli nad siłami zbrojnymi.

Można zatem stwierdzić, iż poglądy związane z profesjonalizmem wojskowym kształtowane są na podstawie wiedzy i wiadomości przekazywanych zainteresowanym środowiskom społecznym w formie poglądów i informacji, które wynikają najczęściej z:

- niskiej skuteczności posiadanego sprzętu i uzbrojenia, metod i technik szkolenia oraz pozornych sukcesów nowego systemu techniki wojskowej, ograniczonych środków finansowych, które można byłoby przeznaczyć na jej zakup,
- ograniczonego do niezbędnego minimum procesu szkolenia oraz słabości wojskowego zaplecza naukowo-badawczego i zbrojeniowego,
- sytuacji wojskowego środowiska naukowego, które z trudem buduje swój autorytet i autonomię wśród cywilnych grup eksperckich,
- profesjonalizacji, która pogłębia autonomię wojska oraz ogranicza oddziaływanie cywilnych grup zawodowych, których dążenia do posiadania równie dobrej lub lepszej wiedzy ukierunkowane są na rozwiązywanie podobnych problemów.

## 2.7. Wybrane koncepcje profesjonalizmu wojskowego

Praca Samuela P. Huntingtona z 1957 roku „The Soldier and the State” oraz wydana trzy lata później książka Morrisa Janovitz „The Professional Soldier” wpłynęły w znacznym stopniu na zintensyfikowanie badań naukowych nad złożonymi stosunkami zachodzącymi między instytucją wojskową a społeczeństwem. Głównym problemem ich zainteresowania była analiza profesji wojskowej. W początkowym okresie badań, tj. latach 1957–1967, formułowano różne hipotezy w przedmiotowej kwestii. Wśród nich najbardziej znaną była teza sformułowana przez S.P. Huntingtona, że istnieje ścisły związek między stopniem profesjonalizacji a skłonnością do interweniowania wojska w sferę władzy cywilnej, co związane jest z koniecznością sprawowania celowej kontroli nad wojskiem. Podejście to można określić jako technokratyczne, bazujące na a priori ograniczonym zaufaniu do władzy wojskowej i przekonaniu o skuteczności biurokratycznej kontroli. Zupełnie przeciwstawne stanowisko reprezentuje M. Janovitz, który uważa, że przede wszystkim szeroka współpraca wojska ze społeczeństwem skutecznie ogranicza interwencje wojska w sferę polityki. Można już obecnie wyróżnić cztery etapy kształtowania się zmian zachodzących w zachowaniach społeczno-politycznych armii po drugiej wojnie światowej:

1. Zidentyfikowanie w latach 1957–1967 związku przyczynowo-skutkowego zachodzącego między poziomem profesjonalizacji a zakresem interwencji wojska w sferę polityki.

2. Zorganizowanie międzynarodowego seminarium w latach 1967–1977 na temat „Armia i społeczeństwo” oraz wypracowanie podstawowych koncepcji zmian w kierunku armii zawodowych.

3. Przedstawienie alternatywnych modeli zmian w armii w latach 1977–1987, w tym modelu zależności instytucjonalno-organizacyjnych Charlesa Moscose i Davida Segala<sup>301</sup>.

4. Zapoczątkowanie w 1990 roku badań nad możliwościami pogodzenia sprzeczności zawartych w koncepcjach teoretycznych dotyczących profesjonalizmu wojskowego oraz poszukiwaniem podstawowych wyznaczników i kryteriów profesjonalizmu wojskowego.

5. Rozwój po 2000 roku badań nad instytucjonalno-organizacyjnymi i kulturowymi uwarunkowaniami funkcjonowania jednostek wojskowych w wymiarze narodowym i wielonarodowym oraz ich profesjonalizacji<sup>302</sup>, a także nad reinterpretacją konfliktów zbrojnych w wymiarze clausewitzowskim w kontekście konfliktów o niskiej intensywności Martina van Crevelda<sup>303</sup>.

Obecnie możemy nie tylko wyróżnić okresy rozwojowe profesjonalizacji, ale również rozszerzyć je o dwa główne kierunki badań naukowych, jakie prowadzono nad rolą armii w państwie. **Pierwszy kierunek badań** obejmował analizę rozwoju sił zbrojnych jako profesjonalnej grupy zawodowej, który pojawił się jako charakterystyczny model pod koniec XIX wieku. W modelu tym w ramach przyjętej procedury badawczej nie poddano jednak profesji wojskowej dogłębnej analizie historycznej. **Profesję wojskową zdefiniowano zgodnie z modelem pożądanых cech, jakimi powinna charakteryzować się kadra zawodowa.** Podejście to oparte było na socjologicznej analizie zawodu wojskowego traktowanego jako proces zbliżania się do profesjonalizmu, który może być analizowany poprzez osiągnięte przez siły zbrojne cele i zadania.

Zasadniczy wniosek, jaki można sformułować na podstawie powyższych badań, jest taki, że w prowadzonych analizach profesjonalizmu wojskowego nie tylko nie dostrzegano potrzeby poddania głębszej analizie historycznej rozwoju wojska i zawodu wojskowego, ale również nie odrzucano a priori, że profesja wojskowa może być opisywana tak samo, jak wiele innych zawodów cywilnych.

Natomiast **drugi kierunek badań** obejmował analizę zawodu wojskowego jako jeszcze nie w pełni stanowiącego autonomiczną grupę, ale już zaliczanego do grupy wolnych zawodów. Personel wojskowy jednak w przeciwieństwie do wolnych zawodów funkcjonuje w organizacji zhierarchizowanej, która spełnia podstawowe warunki modelu idealnego typu racjonalnej biurokracji Maxa Webera. Bowiem zatrudnieni przez państwo członkowie sił zbrojnych w większości są wysoko wyspecjalizowanymi ekspertami w swoim zawodzie. Eksperti tworzą zwartą grupę, w której związki profesji i organizacji tworzą unikalny wojskowy model zawodowy. W tym kontekście **profesjonalizm wojskowy traktowany jest jako szczególny typ kontroli zawodowej, a nie tylko jako wyraz posiadania kompetencji zawodowych, którymi charakteryzują się przedstawiciele zawodów mających elitarny charakter.**

---

<sup>301</sup> D. Segal, N. Babin, *The Institutional change in armed forces at the dawning of the 21-st Century*, [in:] *The International Handbook of Sociology*, S.R. Quach and A. Sales [edited by], SAGE Publications, London–Thousand Oaks–New Delhi 2000, p. 218–236.

<sup>302</sup> Ch. Moskos, J.A. Williams, D. Segal, *Armed Forces after the Cold War*, Oxford University Press 2000, p. 80–101.

<sup>303</sup> M. van Creveld, *On Future War. The Most Radical Reinterpretation of Armed Conflict Since Clausewitz*, Brassey's, London–Washington–New York 1991, p. 216.

### 2.7.1. Zmiany instytucjonalne i deinstytucjonalne a profesjonalizacja i deprofesjonalizacja armii

Potrzeba wyróżnienia ważnych koncepcji o charakterze syntez podobnych do przedstawionych w poprzednim podrozdziale zasługuje w pełni na kontynuowanie wokół nich rozważań. W prezentowanym ujęciu przedstawione trudności, które z nich wynikają, stanowią istotny wkład w ich wyjaśnienie. Dlatego też, aby lepiej zrozumieć przedmiotowe kwestie i osiągnąć zamierzony cel skupiono uwagę głównie na stronie organizacyjnej zaowodu w wojsku poczynając od procesu kształtowania się etapów rozwojowych profesji do statusu wojskowej profesji. Podjęto więc próbę opisu i wyjaśnienia podejścia strukturalno-funkcjonalnego oraz podejścia skoncentrowanego na zmianie instytucjonalnej i wynikających z niej konsekwencjach dla instytucji w formie deinstytucjonalizacji. Deinstytucjonalizacja odnosi się do tych procesów, w których instytucje słabną i zanikają, np. poprzez systemy regulacyjne, ograniczanie praw czy też wzrost niezgodności. Zazwyczaj jest to związane ze zmniejszaniem się oczekiwań lub erozją kulturowych przekonań i podważaniem czegoś, co wydawało się już przesądzone, np. przekonanie o braku możliwości wybuchu konfliktów zbrojnych między sąsiednimi krajami powoduje redukcję sił zbrojnych, a tym samym spadek znaczenia wojska i potrzeby ponoszenia wysokich kosztów utrzymania go.

Ważnym obszarem analiz procesu deinstytucjonalizacji jest podejście strukturalno-funkcjonalne nawiązujące do modelu strukturalno-funkcjonalnego Talcotta Parsonsa<sup>304</sup>, w którym wojsko jako instytucja i organizacja analizowane jest zgodnie z założeniami koncepcji idealnego typu organizacji M. Webera. Jednak jak podkreśla Janusz Sztumski<sup>305</sup>, M. Weber nie tylko przecenił racjonalność biurokracji, ale także nie dostrzegał względnego charakteru samego pojęcia racjonalności w relacji z jego politycznymi aspektami oraz tego, że większość działań ludzkich – indywidualnych i grupowych – ma swoje źródła w irracjonalnych motywach, na co wskazywał Wilfredo Pareto, a obecnie Michael Crozier<sup>306</sup> i David Goleman<sup>307</sup>. Szczególnie trafne w tym kontekście jest stwierdzenie M. Croziera, że **działalność ludzka zależy od odczuć rodzących się w jednostkach wskutek ich przynależności do danej grupy lub wskutek ich stosunków interpersonalnych**. Stwierdzenie to jest bliskie myśli wyrażonej przez twórcę amerykańskiego instytucjonalizmu Thorstena Veblena, który uważał, że zaspokojenie ludzkich potrzeb nie wynika z racjonalnego wyboru, ale jest uwarunkowane przez racjonalność i nieracjonalność istniejących instytucji<sup>308</sup>. Dlatego też stawianie człowiekowi racjonalnych zadań jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do osiągnięcia celu. **Bowiem efektywność funkcjonowania organizacji nie może sprowadzać się do analizy kombinacji doświadczenia specjalistycznego, bezosobowości i hierarchii modelu „idealnego typu”<sup>309</sup>, ale powinna uwzględniać możliwości i ograniczenia, jakie wynikają z racjonalnego lub nieracjonalnego funkcjonowania określonej instytucji i jej wpływu na podejmowane przez jej**

<sup>304</sup> Por. T. Parsons, *Szkice z teorii socjologicznej*, Warszawa 1954 oraz T. Parsons, *Struktura społeczna a osobowość*, Warszawa 1969.

<sup>305</sup> J. Sztumski, *Socjologia pracy...*, wyd. cyt., s. 152.

<sup>306</sup> Por. M. Crozier, *Biurokracja, anatomia zjawiska*, Warszawa 1967.

<sup>307</sup> Por. D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.

<sup>308</sup> T. Veblen, *Teoria klasy próżniaczej*, PWN, Warszawa 1971, s. 171.

<sup>309</sup> M. Crozier, *Biurokracja...*, wyd. cyt., s. 276.

**członków działania.** Stąd instytucje powinny być poddawane nie tylko kontroli głównie w wymiarze ekonomicznym, ale również szerszym badaniom społecznym pod względem poziomu ich racjonalności funkcjonowania, który może być przyczyną braku zainteresowania lub odchodzenia z niej profesjonalistów. **Instytucje powinny się zmieniać wraz ze zmianami sytuacji, ponieważ instytucje społeczne to także dominujące sposoby myślenia wynikające z warunków społecznych funkcjonowania w nich jednostek i grup społecznych.**

Warto zatem podkreślić, iż w ujęciu historycznym rozwój organizacji wojskowej i jej personelu poprzedzał dziewiętnastowieczny model idealnego typu profesji. Nie tylko wykonywanie starych zawodów, ale również nowych, które pojawiły się w dwudziestym wieku nie należy traktować jako w pełni profesjonalne. **Zdaniem holenderskiego socjologa Jana S. van der Meulena profesjonalizacja wojskowa ma długą historię i należy ją postrzegać w relacji do stosunków cywilno-wojskowych** gdyż z jednej strony jest uważana za czynnik wpływający na podniesienie poziomu dyscypliny w biurokratycznym modelu masowych armii, a z drugiej strony profesjonalizacja wprowadza siły zbrojne w XXI wiek poprzez wykorzystywanie nowoczesnych technologii w działaniach na morzu, lądzie i w powietrzu, co charakteryzuje armie „trzeciej fali” rozwoju cywilizacji<sup>310</sup>.

Stwierdzenia van der Meulena są szczególnie ważne wtedy, gdy poszukujemy obecnie zasadniczych wskaźników charakteryzujących profesję wojskową, które mogą być wykorzystane do formułowania ocen profesjonalnego statusu wojska. Ważnym argumentem przemawiającym za traktowaniem wojska w kategoriach profesji jest to, że posiada ono nadal swoisty monopol na gromadzenie, analizowanie, wykorzystanie oraz kontrolę wiedzy i doświadczeń wojskowych, standardów, procedur i kwalifikacji zawodowych. Służą temu sformalizowane programy edukacyjno-socjalizacyjne, utylitarność funkcji, kształtowanie lojalizmu, odpowiedzialności, dyscypliny, sumienności, obowiązku zachowania tajemnicy, konformizm oraz pełnoetatowe zatrudnienie, a także sformalizowane procedury oceny podejmowanych, realizowanych i osiągniętych celów.

Profesjonalizm wojskowy ma jednak słabości w postaci ograniczonych możliwości członkostwa w stowarzyszeniach, zakazie w niektórych krajach tworzenia związków zawodowych<sup>311</sup> oraz zawężonej autonomii profesjonalistów w wojsku. Ograniczenia i zakazy wyraźnie różnicują profesjonalistów wojskowych od cywilnych, gdzie panuje większa dowolność w przejawianiu aktywności społeczno-zawodowej<sup>312</sup>.

Słuszne jest zatem stwierdzenie J. Sztumskiego, że potencjalne niebezpieczeństwo biurokratyzmu, jakie tkwi w każdej organizacji, a szczególnie w takiej, gdzie dominuje ograniczenie stosunków osobistych, formalizacja i rutyna, aktualizuje się szybko w organizacjach kierowanych w sposób autokratyczny. Bowiernie w organizacjach tego typu istnieje znacznie większa możliwość wyobcowania się zarządzających i ich działania bez względu na po-

---

<sup>310</sup> J. van der Meulen, *The Netherlands: The Final professionalization of the Military*, [in] Ch. Moscos, J.A. Williams, D.R. Segal, *The Postmodern Military. Armed Forces after the Cold War*, Oxford University Press, New York–Oxford 2000, p. 117.

<sup>311</sup> Na przykład w Siłach Zbrojnych RP.

<sup>312</sup> M. Burrage, R. Torstendahl, *Professions in theory and history*, SAGE Publications, London–Newbury Park–New Delhi 1990, p. 121.

trzeby organizacji, stąd wynika potrzeba poddawania każdej organizacji kontroli społecznej dla przezwyciężenia negatywnych skutków zarządzania<sup>313</sup>.

Krytyczna ocena przedstawionych powyżej cech profesjonalizmu wojskowego wymierzonych przeciwko modelowi idealnego typu prowadzi do sformułowania tezy, że siły zbrojne mogą także podlegać procesom deprofesjonalizacji na poziomie jednostek i organizacji, gdzie mogą dominować zarówno działania grupowe, jak i indywidualizowane przejawiające się z jednej strony w dążeniu do pożądanej specjalizacji i powiększania zakresu posiadanej władzy i autonomii, a z drugiej polegające na silnej presji zachowania obecnego stanu. Jest to zapewne z jednej strony wpływ pojawienia się nowych modeli władzy z dobrze już rozwiniętymi, lecz zróżnicowanymi cechami autorytetu formalnego, funkcjonalnego i moralnego prezentowanego przez młodą kadre zawodową, a z drugiej trudności z adaptacją starych modeli preferowanych przez starszą kadre. Dotyczy to szczególnie tych specjalistów wojskowych, którzy zajmując wysokie stanowiska w wojsku mają sprzyjające warunki do zastępowania kryterium kompetencji scentralizowaną i „nieomylną” władzą posiadaną w organizacji.

Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że modele teoretyczne generują wysoki stopień dysfunkcjonalności – niedopasowania, gdyż oparte są one głównie na założeniach teorii strukturalno-funkcjonalnej. Przyjmuje ona bowiem a priori, że członkowie danej grupy zawodowej posiadają podobną tożsamość, preferują podobne wartości, postawy i interesy, a także akceptują zachowania wynikające z pełnionych przez nich ról społecznych. Jednak taka modelowa sytuacja w praktyce, i to nie tylko wojskowej, nie występuje w rzeczywistości społecznej. Żołnierze zawodowi przynależą obecnie do trzech korpusów: oficerów, podoficerów oraz szeregowych zawodowych. Ta dominująca natura koncepcji jest kwestionowana, ponieważ członkowie sił zbrojnych w zależności od korpusu osobowego i stopni wojskowych wyraźnie odróżniają się zakresem pełnionych funkcji, a tym samym zróżnicowanym zakresem władzy i odpowiedzialności, kwalifikacji zawodowych, kompetencji oraz doświadczeń wojskowych. Z tego też powodu np. potrzebują stosunkowo więcej czasu, by móc zaakceptować przyjętą strategię czy poglądy zgodnie z zasadą lojalności, sprawiedliwości oraz praworządności.

Dlatego też ważnym procesem o dysfunkcjonalnych konsekwencjach jest sposób, w jaki wyjaśnia się współczesny image profesjonalizmu, jego cechy bowiem wywodzą się z co najmniej czterech źródeł:

1. Modelu idealnego typu biurokracji Maxa Webera, który umożliwia określanie kryteriów związanych z instytucjonalizacją wojska końca XIX i początku XX wieku. W wielu państwach rozwój wojska był uzależniony od sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej, a głównie celów politycznych, ekonomicznych, społecznych, posiadanych zasobów finansowych, materialnych i ludzkich, które wynikały z uwarunkowań historycznych. W procesie profesjonalizacji wojska pozytywne cechy statusu wojskowego wynikają głównie z historycznego rozwoju sił zbrojnych. Przykładem są próby zaadaptowania koncepcji analitycznych do wyjaśnienia specyfiki armii poprzez tradycje, symbole, ceremonie oraz zasady etyki, tak ściśle związane z profesją wojskową. Stwarzają one bowiem solidną bazę

<sup>313</sup> E. Mc Kenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997, s. 126–128.

do przedstawienia genezy, istoty i funkcji sił zbrojnych, poprzez silne zabarwienie feudalne i metaforę „rycerza na koniu”<sup>314</sup>. W tym średniowiecznym ujęciu profesjonalizm był utożsamiany ze statusem wojskowego dżentelmena na koniu, dumnego ze swojego pochodzenia, manier i posłannictwa w wypełnianiu szaczonego obowiązku wobec narodu. Identyfikowany jest on również z odpowiedzialnością i poświęceniem własnego zdrowia, a nawet życia w obronie swojego władcy. Wyraźnie kontrastuje on z metaforą specjalisty – „fachowca wojskowego”, którego profesjonalizm jest identyfikowany z posiadaniem wysokich kwalifikacji, z pochodzeniem chłopskim, robotniczym lub inteligenckim, co znajduje swoje odniesienie nie tylko w zachowaniach, ustawicznym kształceniu i szkoleniu preferującym przygotowanie zawodowe i specjalistyczne, ale także w treściach dotyczących *savoir-vivre*’u i wojskowej etyki zawodowej.

**2. Zmiany instytucjonalnej**<sup>315</sup>, w której dominuje tendencja do eksponowania znaczenia **pojawienia się nowych przekonań i zachowań**, co ściśle wiąże się, zdaniem Piotra Sztompki, ze zmianą wewnątrz systemu lub zmianą całości. Zmiany w sferze wartości i norm mogą prowadzić do deinstytucjonalizacji instytucji lub organizacji lub w odniesieniu do jednostki deinstytucjonalizacji prezentowanych postaw, poglądów oraz zastępowania ich nowymi<sup>316</sup>. Posługując się językiem Anthony’ego Giddensa, zwolennicy podejścia instytucjonalnego skierowali zbyt mocno swoją uwagę na proces zmian, głównie struktur organizacyjnych, zadań i strategii, zaniedbując prowadzenie dogłębnych analiz przyczyn destrukcji, restrukturyzacji, powoływania nowych instytucji i struktur organizacyjnych<sup>317</sup>. Prowadzić to może do pojawienia się **deinstytucjonalizacji, która polega na pojawieniu się nowych procesów przyspieszających lub opóźniających zmiany, co może prowadzić w skrajnej postaci nie tylko do zaniku określonych funkcji instytucji, ale nawet zaniku samej instytucji**. Próby wyjaśnienia tego zjawiska są złożone i w zależności od zastosowanej teorii mogą ukierunkowywać nasze zainteresowania na procesy o charakterze kulturowym, ekonomiczno-finansowym lub konfliktowym. Jednak dla przeprowadzenia bardziej szczegółowych analiz profesjonalizacji najistotniejsze dla nas są zmiany społeczne zachodzące w obszarze wartości, przekonań, zachowań oraz w schematach poznawczych. Tak więc przyczyn deinstytucjonalizacji jest wiele, co objawia się głównie niedopasowaniem i potrzebą dokonywania systematycznych modyfikacji zasad lub reguł działania jednostek lub grup społecznych. Zdaniem Christine Oliver można mówić o trzech grupach czynników mogących prowadzić do deinstytucjonalizacji:

- **funkcjonalnych** – powstających w wyniku dostrzeżenia problemów na poziomie oceny wyników kojarzonej z działalnością instytucji i objawiającej się zmniejszoną jej wiarygodnością, np. w opinii społecznej;
- **politycznych** – wynikających z przesuwania się zainteresowania lub izolowania władzy, którą wspierają istniejące dotychczas układy instytucji;

<sup>314</sup> Por. J. Hackett, *The Profession of arms*, Sadgwick & Jackson, London 1983.

<sup>315</sup> W. Morawski, *Zmiana instytucjonalna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 19.

<sup>316</sup> P. Sztompka, *Socjologia zmian społecznych*, Wyd. Znak, Kraków 2005, s. 20.

<sup>317</sup> W.R. Scott, *Institutions and Organizations, Second Edition, Foundations for Organizational Science*, Sage Publications, London–New Delhi 2001, p. 182.

• **społecznych** – związanych ze zróżnicowaniem grup oraz istnieniem niejednorodnych często rozbieżnych i niezgodnych przekonań i zachowań<sup>318</sup>.

W odniesieniu do systemu szkolnictwa wojskowego przykładem deinstytucjonalizacji funkcjonalnej jest niespełniany w latach 1990–2005 przez niektóre wyższe szkoły oficerskie wymóg posiadania odpowiedniej liczby samodzielnych pracowników nauki na poszczególnych kierunkach kształcenia. Natomiast przykładem instytucjonalizacji funkcjonalnej jest instytucja kadencyjności kadry zawodowej i modeli rozwoju zawodowego w wojsku, powołanie korpusu szeregowych zawodowych<sup>319</sup>. Instytucjonalizacja jest mocno związana ze strukturami normatywnymi, a wprowadzanie zmian instytucjonalnych powinno służyć rozwojowi profesjonalizacji armii, np. większa otwartość, kadencyjność czy ograniczanie protekcji. **Należy jednak podkreślić, iż podczas gdy pewne koszty pracy związane z systemem kadencyjności rosną, to inne koszty – szczególnie legitymizacji władzy dowódczej, mogą ulegać zmniejszeniu**<sup>320</sup>. Jak podkreśla W. Richard Scott, w odniesieniu do badań oczywiste jest, że im mniejszy zakres prowadzonych własnych badań systemowych, tym bardziej prawdopodobne jest zaangażowanie czynników zewnętrznych w postaci korzystania z zapożyczonych wzorów<sup>321</sup>. Całkowite więc odrzucenie dotychczasowej praktyki stanowi najbardziej ekstremalny przypadek deinstytucjonalizacji. Ograniczając zatem swoje dotychczasowe pola prac naukowo-badawczych wojsko będzie zmuszone korzystać z badań i ekspertyz ośrodków cywilnych własnego państwa lub innych państw.

**3. Trzecim źródłem zmian w profesji wojskowej jest reakcja na zwyczaje, obyczaje i stereotypy**, która spowodowała pojawienie się nowej roli żołnierza znacząco odbiegającej od tradycji. Wynika ona prawdopodobnie z prób integrowania zasad powszechnego poboru z naborem ochotniczym utożsamianym z „**pragmatycznym profesjonalizmem**”, którego charakter zdeterminowany jest potrzebą efektywnego osiągania założonych celów militarnych. Model „pragmatycznego profesjonalizmu” zasadniczo różni się od wzoru armii z poboru. Podstawowe jego cechy wynikają z kompetentnie sprawowanej cywilnej demokratycznej kontroli państwa nad wojskiem.

**4. Czwartym źródłem dysfunkcyjnych konsekwencji jest sposób akceptacji modelu profesjonalizmu wojskowego.** Obrazuje go pogląd, że służba wojskowa zmienia chłopca w mężczyznę, dodaje mu odwagi i tężyzny fizycznej oraz wzmacnia jego odporność fizyczną i psychiczną. Natomiast w odniesieniu do kobiet pełniących służbę zawodową w armii ich droga rozwojowa zależy głównie od unormowań prawnych oraz roli, jaką pełnią w wojsku i tradycji. W wielu przypadkach służba kobiet jest mocno ograniczana przez ustawodawstwo i polega głównie na pełnieniu służby w oddziałach medycznych lub logistycznych. Jednak należy podkreślić, iż role pełnione przez wojskowy personel kobiecy mogą być bardzo złożone. Ale w jednym i drugim przypadku wyłączone są one na ogół

<sup>318</sup> Ch. Olivier, *The Antecedents of Deinstitution, Organization Studies* 1992, [w:] W.R. Scott, *Institutions and Organizations*, Second Edition..., wyd. cyt., p. 182.

<sup>319</sup> Ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z 23 września 2003 r.

<sup>320</sup> P. Tolbert W. Sine, *Determinants of Organizational Compliance with Institutional pressures: The Employment of Non-tenure-track faculty in For-Year Universities*, [w:] W.R. Scott, *Institutions and Organizations...*, wyd. cyt., p. 183.

<sup>321</sup> Tamże, p. 184.

z funkcji na wyższych szczeblach dowodzenia i bezpośredniego udziału w walce. Ogólna konkluzja dotycząca kobiet w wojsku jest taka, że ograniczanie udziału kobiet w walce związane jest przede wszystkim z ich dość ograniczoną jak dotychczas legitymizacją środowiska wojskowego i społecznego dla ich wojskowego i bardziej wszechstronnego rozwoju zawodowego.

Ponadto identyfikacja modelu idealnego typu z rolą kadry zawodowej w wojsku kieruje naszą uwagę na szersze rozumienie problemu. Model ten utożsamia wiedzę i umiejętności z „zarządzania przemocą”. We współczesnych armiach ma ono jednak zastosowanie jedynie do pewnych ściśle określonych zadań. Chociaż w dalszym ciągu jest to główna cecha, to coraz częściej siły zbrojne wykorzystują w walce głównie bardzo wysublimowaną wiedzę z różnych dyscyplin naukowych, w tym społeczną, techniczną i informacyjną. W tym kontekście warto przywołać stwierdzenie M. Janovitza, który podkreśla wzrastającą rolę wojska jako siły policyjnej, od której oczekuje się nieustannego przygotowywania do działań stabilizacyjnych. W takich sytuacjach, w zależności od potrzeb organizuje się i angażuje siły, sprzęt i uzbrojenie, poszukuje się sposobów wywierania różnorodnych nacisków, m.in. poprzez demonstracje siły, zwiększoną liczbę patroli, zamiast podejmowania ofensywnych działań zbrojnych<sup>322</sup>. Kontynuacją takiej roli wojska są również spełniane funkcje pomocnicze związane z walką zbrojną. W ramach tej funkcji wojskowi pełnią rolę np. tłumaczy, rzeczników prasowych, ekspertów od współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC) oraz biorą udział w budowie szkół, ujęć wody i jednocześnie przygotowani są do wypełniania misji i zadań typowo wojskowych. Obecnie możemy dodać nową funkcję w odniesieniu do naszych sił zbrojnych, a mianowicie udział w misjach ekspedycyjnych<sup>323</sup>.

Nawiązując do rozważań S.P. Huntingtona, tylko oficerowie zaangażowani i działający z poświęceniem oraz posiadający rozległą wiedzę z zakresu „zarządzania przemocą” są prawdziwymi przedstawicielami zawodu wojskowego. Wynika z tego, że prawnicy i lekarze wojskowi nie mogą być nazywani profesjonalistami wojskowymi sensu stricto. Ma to swoje odzwierciedlenie w odniesieniu do treści, funkcji i zadań wojska. **Dlatego też oficer profesjonalistę można określić jako lojalnego wobec przedstawicieli legalnej władzy, kompetentnego w zakresie wiedzy ogólnej i wojskowej oraz wszechstronnie przygotowanego pod względem zastosowania swoich umiejętności do zagwarantowania bezpieczeństwa w wymiarze narodowym i sojuszniczym, zgodnie z obowiązującym prawem oraz zasadami etyki wojskowej.** Tak rozumiana istota profesjonalnego zaangażowania odzwierciedla preferowane przez społeczeństwo wartości i postawy. Mają one charakter konstytutywny i tworzą unikalny, profesjonalny „**umysł wojskowy**”, który może być scharakteryzowany jako „pesymista, kolektywista, tradycjonalista, zorientowany na władzę, zorientowany na naród lub wojsko, krótko mówiąc – socjaldemokrata, liberał lub konserwatysta.

**Zdaniem B. Kaye zbiór cech wynikających z akceptacji norm i wartości profesjonalnych może być uważany za ważniejszy od posiadanego przez kadrę zawodową poziomu kwalifikacji.** Natomiast zinternalizowane przez kadrę normy moralne gwarantują integralność środowiska profesjonalnego i stanowią jeden z głównych wyznaczników za-

<sup>322</sup> Przykładem są misje pokojowe, stabilizacyjne realizowane przez wojsko.

<sup>323</sup> N. Bączyk, *Batalion w cenie pulku*, „Polska Zbrojna” 2004, nr 30, s. 3.

wodu<sup>324</sup>. Podkreśla to również K. Prandy, który uważa, że przestrzeganie przez kadre zawodową norm moralnych stanowi głównie o istocie profesjonalizmu wojskowego. Za najważniejsze zaś uznaje bardziej dążenie do osiągnięcia profesjonalnego statusu niż to, czy jest on w rzeczywistości profesjonalny. Aktywne postawy mają zatem decydujące znaczenie dla rozwoju profesjonalizmu i przejawiają się one w ciągłym i twórczym poszukiwaniu nowych rozwiązań<sup>325</sup>.

Z przedstawionych rozważań wyraźnie wynika, że podstawową cechą profesjonalizmu wojskowego jest aktywność poznawcza i racjonalna, które polegają nie tylko na pogłębianiu, rozszerzaniu i doskonaleniu posiadanej wiedzy oraz umiejętności, ale i umożliwiają samodzielne rozwiązywanie nawet bardzo złożonych problemów o charakterze eksperckim. Wiedza i umiejętności profesjonalne są efektem wykształcenia ogólnego, zawodowego na poziomie wyższym oraz przygotowania specjalistycznego, uzupełnianego ustawicznym samokształceniem i praktyką wojskową. Profesjonalistę wojskowego cechuje właściwa postawa wobec własnej służby, wynikająca z akceptacji moralnych, obyczajowych i prakseologicznych wzorów kulturowych profesjonalizmu wojskowego. Tak rozumiany profesjonalizm wojskowy należy traktować jako immanentną cechę, która charakteryzuje nie tylko korpus oficerów. Duże zapotrzebowanie na kadre zawodową o dobrym przygotowaniu zawodowym i specjalistycznym, zdolną do twórczego rozwiązywania problemów oraz prezentującą postawy profesjonalne oznacza, że profesjonalizm jest i będzie ważną cechą wpływającą na dalszy rozwój sił zbrojnych. Zachodzące obecnie zmiany, które polegają na odchodzeniu od organizacji wojskowej jako systemu deterministycznego i zrównoważonego, tak charakterystycznego dla okresu postzimnowojennego, obecnie są już dosyć mocno wyczuwane w armiach państw NATO.

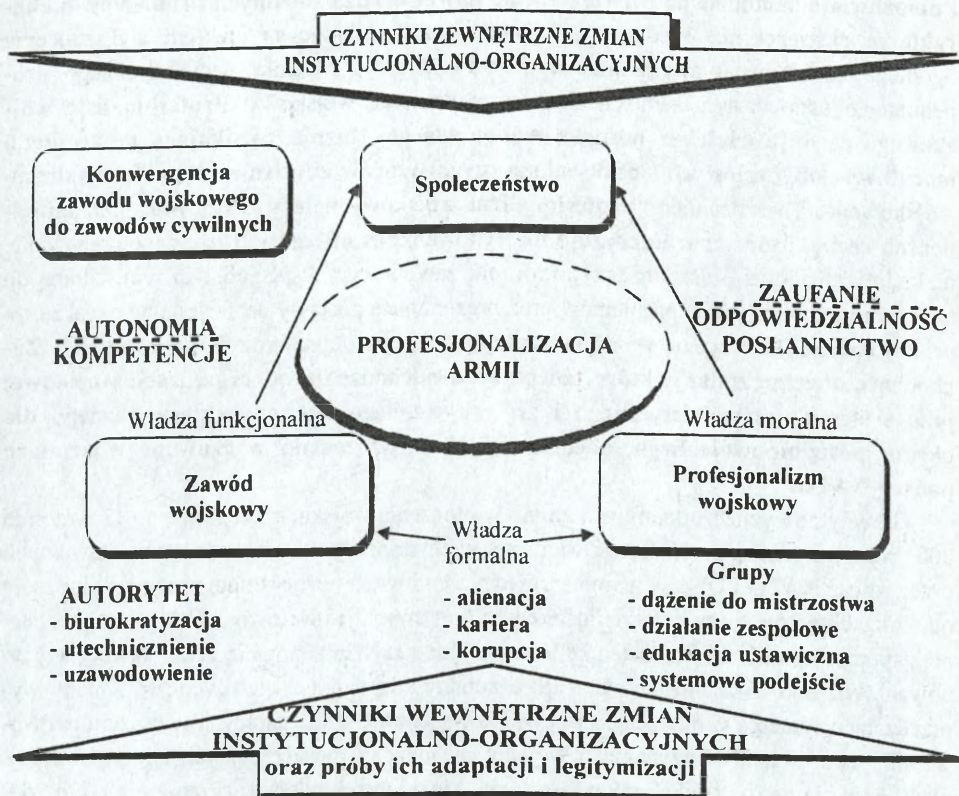
Głównymi wyznacznikami tych zmian w otoczeniu wojska, szczególnie po 11 września 2001 roku jest konieczność dostosowania się wielu armii do nowych wymogów stawianych przez sojusz NATO i USA w wojnie z międzynarodowym terroryzmem oraz przechodzenie od realizacji celów o charakterze ilościowym do nowych jakościowo celów. Wzrosło obecnie zapotrzebowanie na kompetencje innowacyjne i szybką adaptację kadry zawodowej do nowych warunków. Chodzi tu nie tylko o zmiany adaptacyjne, ale również o zmiany wyprzedzające sytuację w otoczeniu oraz wykorzystywanie szans dających większe możliwości ich zastosowania w działaniach wojennych, misjach stabilizacyjnych czy ekspedycyjnych. Reakcją na dynamikę zmian jest coraz większe docenianie znaczenia nie tylko własnego rozwoju żołnierzy, ale również zmian w skali oddziałów i jednostek wojskowych. Kadra nie może nie brać pod uwagę tego, co dzieje się w ich bliższym i dalszym otoczeniu i jak niegdyś ograniczać się do szkolenia i dyscyplinowania swoich podwładnych. Nie spełniły się prognozy, że nowoczesna technika wojskowa ograniczy zakres udziału kadry w działaniach zbrojnych. Okazało się jednak, że tylko właściwe elastyczne połączenie nowoczesnej techniki i uzbrojenia wojskowego z profesjonalizmem kadry umożliwia osią-

---

<sup>324</sup> B. Kaye, *The Development of Architectural Profession in Britain*, Allen and Unwin, London 1960, [w:] C. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania...*, wyd. cyt., s. 15.

<sup>325</sup> K. Prandy, *Professional Employees (a Study of Scientists and Engineers)* Faber, London 1965, [w:] C. Sikorski, *Profesjonalizm...*, wyd. cyt., s. 16.

ganie zakładanych celów ujętych w programach rozwoju sił zbrojnych. W zmiennych strukturach organizacyjnych i warunkach służby profesjonalna etyka zawodowa, wiedza ogólna, zawodowa i specjalistyczna oraz kompetencje tworzą sprzyjające warunki kadrze zawodowej na specjalizację i wzajemne komunikowanie się specjalistów wojskowych reprezentujących poszczególne rodzaje sił zbrojnych oraz rodzaje wojsk i służb. Profesjonalizm we współczesnych armiach należy traktować jako ważny czynnik zapewniający pożądaną poziom integracji wojska. Proces zmian wynikających z oddziaływań na poziomie globalnym i międzynarodowym oraz legitymizacji zmian na poziomie narodowym i jednostki wojskowej przedstawia rysunek 14.



Opracowanie własne.

Rys. 14. Ogólny model profesjonalizacji i deprofesjonalizacji armii

### 2.7.2. Profesjonalizm wojskowy w koncepcji Morrisa Janovitz

W pewnej opozycji do przedstawionych wcześniej poglądów S.P. Huntingtona jest wcześniej już cytowany M. Janovitz. Traktuje on wojsko jako system społeczny, w którym profesjonalny charakter korpusu oficerskiego zmienia się w czasie i obejmuje normy i umiejętności wykraczające poza obszar „zarządzania przemocą”. Poza tym przedstawia obraz profesjonalnego korpusu oficerskiego, jaki został ukształtowany pod wpływem transformacji społeczno-ekonomicznych od początku XX wieku. Ponadto wyraźnie eksponuje on, że siły zbrojne doświadczają długookresowych transformacji w kierunku upodabniania się do cywilnych struktur i norm etycznych, w których autorytety i dyscyplina zostały zastąpione ponadpartyjną polityką i konsensusem społecznym. Dlatego też tak znaczącą rolę w tym procesie odgrywają kompetencje społecznie oraz idea profesji, które stają się coraz bardziej uniwersalne. Zdaniem M. Janovitz **współczesna kadra zawodowa uosabia walkę między tradycyjnym heroizmem i żołnierską chwałą a wzorem menedżera – dowódcy, który w oparciu o szeroką wiedzę naukową i pragmatyzm wojskowy prowadzi walkę zbrojną**<sup>326</sup>. Z powyższego stwierdzenia wynika ważny wniosek, że bohater-ski dowódca wojskowy posiada obecnie więcej cech profesjonalnych niż tylko ukierunkowany na technikę inżynier wojskowy. Kadra inżynieryjno-techniczna bowiem może co prawda dążyć do pełnienia roli dowódczej, ale wymagałoby to od niej dokonania znaczącej modyfikacji w zakresie posiadanej wiedzy, umiejętności, cech psychicznych, a szczególnie kompetencji decyzyjnych, społecznych, technicznych i koncepcyjnych. Można zatem sformułować tezę, iż specjalizacje: inżynierska, językowa, politologiczna, psychologiczna, prawna, medyczna, stanowią tylko dostateczny, ale niewystarczający warunek, który należy spełnić, aby aspirować do uzyskania miana profesjonalisty wojskowego<sup>327</sup>.

Kolejnym czynnikiem ściśle związanym z profesjonalizmem wojskowym jest według M. Janovitz dysfunkcja polegająca na niejasnym statusie żołnierzy z powszechnego poboru. Chociaż trudno nawet obecnie zdefiniować, kogo możemy określić mianem profesjonalisty, szczególnie gdy relacje zachodzące między oficerami i podoficerami wynikające z hierarchii służbowej stają się mniej ważne niż te, które określają, który z nich jest profesjonalistą. Z drugiej strony model profesjonalizmu wojskowego, który ma służyć do oceny rozwoju zawodowego oficerów i podoficerów, najczęściej opiera się na przypisanym statusie. Taka argumentacja jest spójna z kształceniem oficerów na poziomie wyższym, posiadaniem kompetencji decyzyjnych, społecznych, technicznych i komunikacyjnych.

Badania prowadzone w USA i Wielkiej Brytanii wskazują na znaczenie wzajemnych związków zachodzących między zakresem odpowiedzialności, postawami etycznymi, prestiżem a ścieżką rozwoju kariery zawodowej<sup>328</sup> i ukierunkowaniem na osiągnięcie profesjonalnego statusu przez korpus oficerski. Należy zatem, nie pomijając różnic biograficznych pomiędzy oficerami, chorążymi, podoficerami i szeregowymi zawodowymi, zwrócić większą uwagę na wyraźne różnice pomiędzy nimi, chociażby w obszarze wartości, odpowiedzialności i obowiązków, które mogą ich tylko zbliżyć do korpusu oficerskiego.

<sup>326</sup> Tamże, s. 122.

<sup>327</sup> Por. W. Chojnacki, F. Wójcik, *Projekt modelu rozwoju szkolnictwa wojskowego „Armia 2012”* (maszynopis koncepcji), Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego, Warszawa 1998.

<sup>328</sup> M.S. Larson, *The rise of professionalism*, University of California, Press Berkeley 1997 and M. Burrage, R. Torstendahl, *Professions in theory and history*, SAGE Publications, London–Newbury Park–New Delhi 1990, p. 122.

Złożony status żołnierzy stanowi ważny problem badawczy w wielu opracowaniach traktujących siły zbrojne jako grupy społeczne zbliżone do profesjonalistów wojskowych. W naszych siłach zbrojnych były podejmowane tematy z tego zakresu, ale niestety w na- zbyt ograniczonym zakresie. Głównie były one realizowane w ramach prac kwalifikacyj- nych, studyjnych oraz w ramach tematów naukowo-badawczych realizowanych przez kadre naukowo-dydaktyczną oraz pracowników Wojskowego Biura Badań Socjologicznych<sup>329</sup>. Być może jest to wpływ P.S. Huntingtona i M. Janovitza, którzy przyjęli założenie, że tylko korpus oficerski może być analizowany jako profesjonalny. Podobne założenie formułuje również B. Abrahamsson, stwierdzając, iż „kiedy mówi się o profesjonalizmie wojsko- wym, ma się na myśli najbardziej sprofesjonalizowaną część spośród wojskowych grup zawodowych, a mianowicie korpus oficerski”<sup>330</sup>.

W niewielu opracowaniach, stwierdza G.H. Jenkins, podejmowana była próba szersze- go ujęcia definicyjnego, w którym zawierałoby się stwierdzenie, że podoficerowie posia- dają pozytywny profesjonalny status<sup>331</sup>. Ta wyjątkowa identyfikacja profesji wojskowej z korpusem oficerskim ma swoje odzwierciedlenie w literaturze. Do wyjątków należy zali- czyć opracowanie C. Moscosa „The American enlisted man”<sup>332</sup>, w którym zawęził on ob- szar badań do korpusu szeregowych. Obrazuje to słabość poszukiwań badawczych, skon- centrowanych na badaniu profesjonalizmu żołnierzy tylko jednego, zamiast wszystkich korpusów osobowych. W teorii i empirii profesjonalizm wojskowy został bowiem zredu- kowany do profesjonalizmu kadry oficerskiej.

### 2.7.3. Pięć podstawowych typów profesji Thomasa Brante

Dotychczas najczęściej badania nad profesjonalizmem były skoncentrowane na trady- cyjnych grupach zawodowych, do których należy zaliczyć: lekarzy, prawników, inżynierów i nauczycieli<sup>333</sup>. Osoby wykonujące owe profesje posiadają bowiem wiele wspólnych cech, do których należy zaliczyć:

- długi proces instytucjonalnej i pozainstytucjonalnej edukacji, zajęć warsztatowych i gromadzenia doświadczeń,
- tworzenie zrzeszeń, towarzystw, stowarzyszeń i związków korporacyjnych, których zadaniem było dbanie o wysoki poziom profesjonalizmu członków ich postawy moralne oraz wspólny interes społeczny.

Wyróżnione powyżej cechy mają istotne znaczenie socjologiczne, gdyż mogą służyć do wyjaśnienia postaw, zachowań i orientacji społeczno-zawodowych profesjonalistów. Bowiem rzeczywiste warunki i możliwości poznawcze oraz społeczna opinia mają istotny

<sup>329</sup> Por. Opracowania studyjne: S. Jarmosko, *Sytuacja i przebieg kariery wojskowej w ocenach kadry WP*, WIBS 1997; M. Kloczkowski, *Sytuacja zawodowa i przebieg kariery wojskowej w ocenach kadry*, WIBS 2000.

<sup>330</sup> B. Abrahamsson, *Military Professionalization and Political Power*, SAGE Publications, Beverly Hills–London 1972, p. 151.

<sup>331</sup> M. Burrage, R. Torstendahl, *Professions in theory and history*, SAGE Publications, London–Newbury Park–New Delhi 1990, p.122; C. Moscos, *Institutional and Occupational Trends in Armed Forces: An Update*, [in:] „Armed Forces and Society” 1986, nr 12 (3), s. 337–382.

<sup>332</sup> Tamże, s. 123.

<sup>333</sup> T. Brante, *Professional types a strategy of analysis*, [in:] M. Burrage, R. Torstendahl, *Professions in the- ory and history*, wyd. cyt., p. 81.

wpływ na rozwój poszczególnych karier zawodowych. Lekarz wojskowy pracujący w wojskowym szpitalu klinicznym posiada większy prestiż i możliwości w zakresie specjalizacji i osiągania kolejnych stopni naukowych niż lekarz wojskowy pracujący w przychodni batalionu medycznego i prowadzący prywatną praktykę w małym mieście. Należy również podkreślić, iż lekarz wojskowy prowadzący prywatną praktykę może mieć więcej wspólnych interesów z prawnikiem prowadzącym własną kancelarię adwokacką niż z lekarzami wojskowymi ze szpitala klinicznego akademii medycznej. Powyższe uwarunkowania związane z wykonywaniem zawodu wymuszają potrzebę stosowania wieloaspektowych i wielo-poziomowych analiz w poszukiwaniu racjonalności w kwestiach dotyczących prestiżu, estymy oraz drogi rozwoju zawodowego. Profesje mogą być zatem analizowane i kategoryzowane zgodnie z ich przedmiotową treścią, co czyni je podatnymi na umiejscowienie w obszarze badań socjologicznych.

Modyfikując częściowo typologię Thomasa Brante<sup>334</sup>, można wyróżnić pięć podstawowych typów profesji: wolne, akademickie, komercyjne, społeczne i dyspozycyjne. **W badaniach nad profesją, według T. Brante, punktem wyjścia nie powinien być wąsko pojmowany zawód, ale szersza kategoria o charakterze integrującym, jakim jest profesja.** Zgodnie z typologią T. Brante zawód wojskowy można zaliczyć co najmniej do czterech z pięciu typów profesji: dyspozycyjnej, akademickiej, urzędniczej oraz politycznej.

**Profesje dyspozycyjne** reprezentowane są przez żołnierzy, policjantów, strażników oraz strażaków. Ich podstawowym zadaniem jest zapewnienie szeroko rozumianego bezpieczeństwa personalnego i strukturalnego poprzez obronę niepodległości i suwerenności państwa, ochronę porządku wewnętrznego, zapewnienie bezpieczeństwa narodowego oraz zabezpieczenie procesów kulturowych, rozwoju społeczno-ekonomicznego, a także ograniczenie skutków klęsk żywiołowych i porządku publicznego. Zdaniem Zdzisława Zagórskiego grupy dyspozycyjne w coraz większym zakresie podlegają procesom generowanym przez mechanizmy rynkowe i prywatno-własnościowe<sup>335</sup>. Do grupy tej w coraz większym zakresie należą żołnierze zawodowi.

**Profesje akademickie** wykonują osoby zatrudnione w placówkach edukacyjnych, które realizują funkcje dydaktyczne, wychowawcze i naukowo-badawcze. Najczęściej zatrudnianie są na stanowiskach asystentów, wykładowców, profesorów. Ich kariera zależy od zajmowanego miejsca w hierarchii uczelnianej, opłacanych badań naukowych i ocenianego przez własne grono naukowców dorobku naukowego i osiągnięć dydaktycznych. Względna autonomiczność profesji akademickiej umożliwia im pełnienie wielu ról społecznych, do których należy zaliczyć grono intelektualistów, ekspertów do spraw społecznych, ekonomicznych, politycznych czy wojskowych, zabierając głos w ważnych dla państwa debatach telewizyjnych, prasowych i radiowych, a obecnie coraz częściej w sieci internetowej lub intranetowej. Dlatego też pełnią one wiele funkcji poza wyższymi uczelniami wojskowymi, w biznesie (radach nadzorczych) lub administracji rządowej, samorządowej (np. w ramach oddelegowania). Do tej grupy należy zaliczyć wojskowych nauczycieli akademickich.

<sup>334</sup> Tamże, s. 82.

<sup>335</sup> Z. Zagórski, *Grupy dyspozycyjno-mundurowe w toku transformacji*, [w:] T. Leczykiewicz, Z. Zagórski (red.), *Wojsko i inne grupy dyspozycyjne w perspektywie socjologicznej*, Wyd. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej im. T. Kościuszki, Wrocław 2000, s. 24.

**Profesje publiczne** tworzą głównie jednostki administracji państwowej i samorządowej. Ich zasadniczym celem jest zaspokajanie potrzeb różnych grup społecznych. Realizują one zadania związane z ochroną zdrowia, edukacją oraz opieką społeczną. W odniesieniu do wojska mieści się w tej grupie administracja i logistyka wojskowa.

**Profesje polityczne** obejmują stanowiska w administracji rządowej, np. elity polityczne, eksperci polityczni, intelektualści.

**Profesje wolne** to klasyczny typ najczęściej opisywany w literaturze. Przedstawiciele tego typu profesji to zazwyczaj ludzie zaliczani do małego i średniego biznesu, dobrze zorientowani na funkcjonowanie w ramach mechanizmów i gry rynkowej. Do tej grupy można zaliczyć wojskowych lekarzy, prawników, stomatologów, kapelanów, audytorów.

**Profesje komercyjne** reprezentowane są głównie przez kadrę inżynieryjno-techniczną i osoby prowadzące obecnie prywatne firmy o charakterze usługowym, a coraz rzadziej produkcyjnym. Cechuje je racjonalizm i zainteresowanie wprowadzaniem innowacji, są zorientowane na wyniki ekonomiczne organizacji. W grupie tej mieści się pion logistyki wojskowej.

Wyraźne zróżnicowanie między wojskowymi profesjami urzędniczymi i wojskowymi profesjami dowódczo-sztabowymi jest dość widoczne, chociażby w odniesieniu do obecnych grup uposażenia. Należy podkreślić, iż problemy dotyczące profesji mają charakter wieloaspektowy, wielopoziomowy i mogą być badane i analizowane co najmniej w trzech poziomach. Na pierwszym poziomie można określić podstawy teoretyczne, koncepcje badań profesji oraz zdefiniować samo pojęcie profesji. Na drugim można określić podstawowe typy profesjonalne. Natomiast na trzecim dokonać wyboru profesjonalnych zawodów. Gdyby zatem podstawowe typy profesjonalne pogrupować w zależności od profesji zorientowanych na rynek i profesji zorientowanych na organizacje biurokratyczne, to otrzymalibyśmy sześć następujących typów profesjonalnych, które przedstawia tabela 13.

Tabela 13

Zmodyfikowane typy profesji Thomasa Brante

Typy profesji					
Wolny Rynek			Organizacje biurokratyczne		
Wolne	Komercyjne	Polityczne	Publiczne	Akademickie	Dyspozycyjne
Właściciele klinik medycznych; kancelarii prawnych, biur rozliczeń finansowych, biur projektowych inżynierowie, biznesmeni itp.	Zatrudnieni prywatnie inżynierowie, ekonomiści, lekarze, prawnicy itp.	Administracja rządowa, elity polityczne, eksperci polityczni, intelektualści itp.	Zatrudnieni w urzędach publicznych lekarze, nauczyciele, pracownicy socjalni, psycholodzy, socjolodzy itp.	Przedstawiciele nauk humanistycznych, przyrodniczych, społecznych, ścisłych, artystycznych itp.	Wojsko Policja Straż graniczna Straż miejska Urząd Ochrony Państwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Burrage, R. Torstendahl, *Professions...*, wyd. cyt., s. 85.

W przedstawionych typach profesji T. Brante umiejscowił po lewej stronie typy profesji zorientowane na rynek, a po prawej stronie typy profesji uwarunkowane potrzebami organizacji biurokratycznych.

## 2.8. Zasadnicze obszary koncepcyjne rozwoju profesjonalizmu wojskowego

Poszukując szerszej płaszczyzny do rozważań koncepcyjnych nad rozwojem profesjonalizmu wojskowego, sformułowano założenie, iż **wojsko nie jest tylko profesją, ale również unikalnym przykładem integracji profesji z instytucją i organizacją** oraz kulturą organizacyjną. Przyjmując takie założenie do rozważań koncepcyjnych, uważano, iż niezbędne jest rozszerzenie pola badawczego profesjonalizmu wojskowego o funkcjonującą w wojsku specyficzną strukturę społeczną i etykę zawodową oraz kulturę organizacyjną, co umożliwiłoby poszerzenie zakresu badań skoncentrowanych głównie na analizie samej profesji, identyfikowanej głównie z korpusem oficerskim. Szersza perspektywa badań struktury społecznej stwarza możliwość objęcia nimi nie tylko oficerów, ale również korpusu podoficerów, szeregowych zawodowych, żołnierzy służby zasadniczej oraz cywilnych specjalistów wojskowych. W takim ujęciu głównie dwa obszary: profesja i organizacja, mogą być wspólnie rozpatrywane jako metodologiczne oraz koncepcyjne narzędzia służące do analizy wojska jako organizacji i profesji. Obszary te mają bowiem wiele wspólnych cech, do których można zaliczyć m.in. uniwersalne standardy, zasady organizacyjne, normy wartości, wspólne obszary zainteresowania oraz autonomię. Znaczenie autorytetu w obu obszarach budowane jest bardziej na osiąganym poziomie wiedzy i umiejętnościach specjalistycznych niż zajmowanym miejscu w strukturze organizacyjnej wojska i jest to zgodne z teorią biurokracji opisywaną przez M. Webera, a obecnie m.in. przez Jacquesa van Doorna<sup>336</sup>, Davida Segala, C. Mosciosa i Stanisława Andreskiego. Prowadzone przez nich od lat pięćdziesiątych badania nad relacjami zachodzącymi między organizacją wojskową a społeczeństwem wskazały na proces utożsamiania wojska z zawodem. Badania te zostały następnie wzbogacone przez dalsze komplementarne studia prowadzone przez Samuela P. Huntingtona, Harolda Lasswella, Morrisa Janovitza, Jerzego J. Wiatra i Zdziasława Zagórskiego, którzy podkreślają, że **status sił zbrojnych jest bardzo zbiurokratyzowany i zhierarchizowany jako wojskowa grupa zawodowa**. Analizowany przez powyższych autorów problem jest istotny, szczególnie w przypadku gdy zostanie ujęty w aspekcie oceny sprawowania społecznej kontroli nad grupami dyspozycyjnymi, gdyż wyeksponuje zależności zachodzące między społeczną kontrolą grup dyspozycyjnych a poziomem ich profesjonalizacji. Problem ten w dalszym ciągu wymaga rozstrzygnięcia, czy należy dalej prowadzić badania, ograniczając je do statusu wojskowego, czy koncentrować je na klasycznej już koncepcji idealnego typu biurokracji wojskowej, czy też próbować poszukiwać nowych pól badawczych, położonych poza obecnymi obszarami samej socjologii wojska,

<sup>336</sup> J. van Doorn, *The Officer Corps A Fusion of Profession and Organization*, [in:] *The Sociology of the Military...*, wyd. cyt., s. 262–274.

socjologii organizacji czy socjologii ekonomicznej<sup>337</sup>. Poziom profesjonalizmu wojskowego wszakże w dużym stopniu zależy od dobrego funkcjonowania oraz zakresu sprawowanej cywilnej kontroli organów ustawodawczych, wykonawczych i sądowych państwa oraz wewnętrznej kontroli formalnoprawnej i społecznej w wojsku, a także poziomu rozwoju sił zbrojnych danego kraju. Immanentną cechą podejmowanych w tym kierunku badań społecznych byłyby próby m.in. oceny wpływu pochodzenia społecznego, głównie kadry oficerskiej, na efektywne funkcjonowanie wojska<sup>338</sup>. Pochodzenie społeczne i poziom profesjonalizmu stanowiłyby kluczową rolę w interpretacji skłonności wojska do pełnienia nie tylko przedmiotowej, ale i podmiotowej roli. Byłoby to bliskie przyjęciu a priori za M. Janovitzem, że pochodzenie społeczne korpusu oficerskiego może być również traktowane jako główny czynnik do wyjaśnienia wojskowego profesjonalizmu. Sformułował on hipotezę, że elity wojskowe podlegają społecznym transformacjom i zmieniają swoją rekrutację z wąskiej – opartej na statusie społecznym, na otwartą – bardziej reprezentatywną dla całego społeczeństwa<sup>339</sup>. Należy podkreślić, iż o ile początkowo badania nad wyjaśnieniem profesjonalizmu wojskowego ukierunkowane były na dokonywanie analizy struktury społecznej kadry oficerskiej ze szczególnym uwzględnieniem pochodzenia klasowego, o tyle późniejsze badania były bardziej skoncentrowane na badaniu relacji zachodzących między elitami wojskowymi i cywilnymi<sup>340</sup>.

Na początku XX wieku główną uwagę skupiono na próbie określenia kryteriów wojskowego profesjonalizmu, pomijając jednocześnie alternatywne koncepcje badawcze, w których wojsko traktowano jako celową organizację powołaną do wypełniania ważnych zadań obronnych lub agresywnych. Dlatego też szczególną uwagę zwrócono na określenie rzeczywistej pozycji wojska jako organizacji biurokratycznej oraz na status społeczny jej członków. Co prawda nie było to nazbyt nowatorskie podejście, ale istotne, gdyż podkreślało, że siły zbrojne posiadają wiele cech biurokratycznych, których dogłębne poznanie może stanowić solidną podstawę do optymalizacji wykonywania ich obecnych i przyszłych funkcji.

Podstawowy wniosek, jaki można sformułować z powyższych rozważań, jest taki, że siły zbrojne mogą być poddawane analizie zgodnie mechaniczno-organicznym modelem racjonalnej biurokracji, w sensie weberowskim, przede wszystkim w oparciu o hierarchiczną strukturę organizacyjną, zadania, strategię wojskową i otoczenie sił zbrojnych oraz samych profesjonalistów wojskowych. Warto podkreślić, iż według C. Moscosego i F. Wooda wysoki poziom autonomii wojska w społeczeństwie sprzyjał kształtowaniu się w nim dwóch trendów rozwojowych instytucjonalizacji oraz organizacji<sup>341</sup>. Uważali oni, że dokładne zbadanie tych trendów umożliwi lepsze zrozumienie

---

<sup>337</sup> W. Morawski, *Socjologia ekonomiczna. Problemy. Teoria. Empiria*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 12–19.

<sup>338</sup> B. Abrahamsson, *Military Professionalization...*, wyd. cyt.

<sup>339</sup> Por. M. Janovitz, *Military elites and the study of war*, *Journal of Conflict Resolution*, vol. 1, 1957.

<sup>340</sup> B. Abrahamsson, *Military...*, wyd. cyt. and S.P. Huntington, *The soldier and the state*, Harvard University Press 1957, and H. Lasswell, A. Kaplan, *Power and society*, Yale University Press, New Haven 1950.

<sup>341</sup> C. Moscoso, F. Wood (red.), *The Military: More than Just a Job?*, New York 1988 oraz W. Morawski, *Socjologia ekonomiczna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 58.

zmian zachodzących w organizacji wojskowej. Ich szczegółowa i krytyczna analiza w obszarze wojska wskazuje, że stanowią one kontynuację interesującej dyskusji nad obecnym statusem sił zbrojnych jako profesji. Można zatem podzielić pogląd C. Moscosa, iż model instytucjonalno-organizacyjny tylko ogólnie mieści się w prezentowanych w pracy profesjonalno-zawodowych rozważaniach. Mimo iż jest dość interesujący z poznawczego punktu widzenia i przydatny do budowania podobnych modeli, ma charakter nie tylko uproszczony, ale nie uwzględnia istotnych przyczyn i relacji odwrotnych, tzn. przechodzenia od organizacji do instytucji, co podkreślał już E. Durkheim a, współcześnie Douglass C. North oraz Witold Morawski. Ponadto model instytucjonalno-organizacyjny Charlsa Moscosa nie uwzględnia m.in.: złożoności funkcjonowania sił zbrojnych w aspekcie badania ich funkcji, zakresu sprawowanej władzy, analizy hierarchii i struktur organizacyjnych, systemu techniki wojskowej czy wpływu otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego armii. W klasycznym modelu badania profesjonalizmu w wojsku eksponowano działanie zespołowe żołnierzy, zróżnicowany poziom wiedzy, umiejętności, doświadczeń, preferowanych wartości, postaw etycznych jako cechy profesjonalizmu. A ponadto najczęściej poddawano analizie cztery relacje, które mają najbardziej istotny wpływ na integrację wojska, a mianowicie stosunek: interpersonalny w płaszczyźnie horyzontalnej oraz wertykalnej między żołnierzami, do wojska jako instytucji i organizacji oraz jego struktur organizacyjnych, do zawodu wojskowego, wojska do jednostki i społeczeństwa.

Żołnierze zawodowi stanowią integralną część wspólnoty zawodowej, w której przebywają przez długi okres swej aktywności zawodowej, co w dużym stopniu ogranicza ich przestrzeń społeczną. Pod pojęciem „wspólnota zawodowa” rozumiem specyficzny typ stosunków oparty na podziale praw i obowiązków. Mam tu na myśli nie tylko czas kontaktów służbowych, ale również i pozasłużbowych. Jak podkreśla M. Janovitz, w tradycyjnym modelu armii podział między pracą i życiem prywatnym jest bardzo zminimalizowany w zawodzie wojskowym, gdyż żołnierze spędzają większość czasu, wypełniając obowiązki służbowe<sup>342</sup>.

Można zatem sformułować wniosek, iż mechanistyczno-organiczny model weberowski idealnego typu organizacji nie sprzyja wertykalnej integracji profesjonalistów, ale stanowi ważną procedurę umożliwiającą wyjaśnienie bezpośrednich, jak i pośrednich relacji przełożony – podwładny. Zgodnie z tym modelem relacje zachodzące między oficerami, chorążymi, podoficerami i żołnierzami służby zasadniczej stanowią podstawową istotę struktury pionowej w wojsku. Składają się na to następujące elementy: dowodzenie i przywództwo, doświadczenie, poziom kwalifikacji zawodowych i kompetencji, wzajemne zaufanie i preferowanie raczej otwartego niż autorytarnego stylu dowodzenia. W tym podejściu ważny jest również stopień integracji personelu z organizacją sił zbrojnych. Występująca w nich więź organizacyjna kontrastuje z podstawową zasadą modelu weberowskiego idealnego typu profesjonalizacji. Bowiern zobowiązanie profesjonalisty wojskowego oznacza identyfikację oraz lojalność wobec systemu wartości obowiązujących w państwie i społeczeństwie. Obecnie coraz większego znaczenia nabiera pojęcie profesjonalizacji wiedzy z jego szerokim obszarem implikacji, który ulega zmianie w kierunku jej zastosowania w pracy

---

<sup>342</sup> Potwierdzają to analizy wyników badań prowadzonych przez Wojskowe Biuro Badań Socjologicznych w latach 1996–2004, szczególnie w odniesieniu do kadry z tzw. zielonych garnizonów.

specjalistycznej dzięki precyzyjnie zdefiniowanym i wystandaryzowanym obszarom wiedzy i umiejętności społecznym, technicznym oraz organizacyjnym. Integrują profesjonalistów wojskowych z armią także postawy bohaterstwa, postawy patriotyczne oraz postawy prospołeczne. Dominacja ujęć historycznych i tradycyjnych koncepcji wskazuje na wiele wzajemnych zależności zachodzących między profesjonalizmem a organizacją. Przedstawione podobieństwa i różnice oraz wynikające z nich implikacje wskazują na **potrzebę lepszego poznania i wykorzystania możliwości tkwiących w relacjach: struktura organizacyjna sił zbrojnych a profesjonalizacja armii jako przedmiotu badań**. Niezbędne jest również dogłębne poznanie statusu sił zbrojnych jako wysoce zbiurokratyzowanej profesji, poziomu i zakresu ich autonomiczności, a także dostosowanie struktury grup społecznych do rodzaju stawianych im zadań. Wojsko jest unikalnym przykładem tożsamości profesji i organizacji. Dlatego też należy podkreślić, iż model, który koncentruje się tylko na jednym z tych podejść, jest mało atrakcyjny poznawczo, gdyż ma ograniczone możliwości wyjaśniające złożoność tych zależności. Przykładem jest koncepcja żołnierza zawodowego S.P. Huntingtona oraz hipoteza M. Janovitza, który to potwierdza. Dotyczyły one bowiem głównie: zmian w autorytecie i dyscyplinie w wojsku, skoncentrowane były na analizach wojska jako profesji zorientowanej na elitarne grupy pod względem pochodzenia społecznego, ścieżki rozwoju kariery zawodowej, prestiżu, statusu socjalnego, motywacji zawodowej i własnego rozwoju. W konsekwencji prowadziło to do metodologicznych i koncepcyjnych słabości. W prowadzonych analizach – głównie teoretycznych – niezbyt dogłębnie badano siły zbrojne jako celową organizację i instytucję wysoce hierarchizowaną, ustrukturyzowaną jednostkę organizacyjną powołaną do wykonywania najbardziej specyficznych i trudnych zadań<sup>343</sup>. Poprawna identyfikacja alternatywnych, analitycznych i syntetycznych modeli badawczych profesjonalizmu, które odnoszą się do sfery instytucjonalnej i organizacyjnej, może lepiej wyjaśnić następujące relacje zachodzące między:

- autorytetem, autonomią a efektywnością strategiczną i zadaniową organizacji;
- korpusami osobowymi kadry zawodowej oraz żołnierzami służby zasadniczej;
- nowoczesnym systemem techniki wojskowej a systemem edukacji i szkolenia żołnierzy zawodowych i żołnierzy służby zasadniczej;
- strategią i doktryną militarną a możliwościami obrony państwa i społeczeństwa;
- instytucją i profesją a szczególnie zakresem wprowadzanych pożądanym i niepożądanym zmian w upodobnieniu się organizacji wojskowej do organizacji cywilnych;
- oraz to co podkreśla Jerzy J. Wiatr<sup>344</sup> i Samuel P. Huntington<sup>345</sup>, rolę wojska w rozwoju nowoczesnej demokracji, a szczególnie zachowanie się żołnierzy zawodowych w: procesie przechodzenia od dyktatury wojskowej do demokracji, ich rolę w „nowych rynkowych demokracjach” oraz jak umocnić trwałość młodych demokracji i zapobiec pojawieniu się zagrożeń ze strony wojska<sup>346</sup>.

<sup>343</sup> Być może nie jest to tylko „wina” samych badaczy, ale i wojska, które ze względu na swą specyfikę jest trudne do naukowej eksploracji, a szczególnie dla naukowców cywilnych.

<sup>344</sup> J.J. Wiatr, *Rola wojska w rozwoju nowoczesnej demokracji*, [w:] W. Chojnacki (red.), *Transformacja instytucjonalno-organizacyjna wojska na progu XXI wieku*, AON, Warszawa 2004, s. 9–15.

<sup>345</sup> S.P. Huntington, *Trzecia fala demokratyzacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 23–34.

<sup>346</sup> J.J. Wiatr, *Rola wojska...*, wyd. cyt., s. 10.

Zbadanie przedstawionych powyżej relacji powinno bardziej niż dotychczas skupić uwagę tak na wspólnych, jak i specyficznych problemach wojska i jego otoczenia społeczno-politycznego, militarnego, ekonomicznego, kulturowego i międzykulturowego. Identyfikacja i określenie sił zbrojnych jako instytucji i organizacji w dużej skali oraz biurokracji z hierarchiczną strukturą organizacyjną, systemem wartości, wzorami zachowań racjonalnych i formalnoprawnych, a także z lojalizmem i stosunkami społecznymi w dużej mierze umożliwiają traktowanie wojska jako profesjonalnej grupy zawodowej poprzez ścisłe połączenie organizacji i profesji wojskowej z rolą wojska w państwie i społeczeństwie demokratycznym. Profesjonalizacja w wojsku może być zatem rozumiana jako zbiór uniwersalnych i wielozawodowych (polizawodowych) kwalifikacji zawodowych i kompetencji oraz cnót moralnych żołnierzy zawodowych przejawiających się w prezentowaniu pożądanых postaw, zachowań i cech, takich jak godność, honor i odpowiedzialność za podejmowane działania w zmiennych warunkach i sytuacjach. Wymusza to potrzebę uzupełniania, osiągania i doskonalenia powyższego zbioru przez żołnierzy zawodowych, których poziom wymagań ciągle wzrasta, przewyższając dotychczasowe wymagania. Jest to podyktowane koniecznością dokonywania zmian ukierunkowanych na osiągnięcie założonych celów przez siły zbrojne. Zdaniem Czesława Sikorskiego świadczy to, że od coraz większej liczby pracowników wymagane są cechy charakterystyczne dla profesjonalistów w wąskim tego słowa znaczeniu, którym stawiane już są zadania wymagające twórczego myślenia. Bowiem bez wysokich kwalifikacji zawodowych żołnierzy i nierespektowania profesjonalnych norm kulturowych, takich jak podmiotowość, samodzielność, odpowiedzialność i troska o ochronę zawodu przed amatorami niemożliwe jest zastosowanie nowoczesnych sposobów (stylów) zarządzania i dowodzenia oraz rozwiązań organizacyjnych. Potwierdza to W. Richard Scott, uważając, że w procesie instytucjonalizacji profesjonaliści poszerzają obszar sprawowanej władzy dzięki posiadanym kwalifikacjom, które umożliwiają im sprawowanie kontroli opartej na trzech filarach: kognitywnym (poznawczym), regulacyjnym (przymusie) oraz normatywnym (wartościach)<sup>347</sup>. Profesjonalizm we współczesnych armiach należy traktować nie tylko jako dominujący czynnik integracji czy dodatek do lepszego funkcjonowania armii, ale przede wszystkim jako nowoczesny układ elementów struktury społecznej wojska. W zmiennych strukturach organizacyjnych i w warunkach służby profesjonalna etyka zawodowa, wiedza ogólna, zawodowa i specjalistyczna oraz kompetencje tworzą sprzyjające warunki żołnierzom zawodowym do specjalizacji, lepszego komunikowania się specjalistów wojskowych reprezentujących poszczególne rodzaje sił zbrojnych, rodzajów wojsk oraz zapewniają pożądaną poziom integracji wojska. Jak podkreśla kanadyjski socjolog wojska Francolin C. Pinch, współczesny profesjonalizm wymaga dobrze sprecyzowanych standardów i wartości integrujących ze światem zewnętrznym; wspierania pokoju, wrażliwości społecznej, tolerancji i świadomości obywatelskiej, odpowiedzialności oraz moralnej<sup>348</sup>. Do określenia czynników integracji organizacyjnej wojska zastosowałem weberowską typologię władzy organizacyjnej oraz charakterystykę porównawczą sposobów zarządzania opartą na czynnikach integracji organizacyjnej, co przedstawia tabela 14.

<sup>347</sup> W.R. Scott, *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks 1995, p. 35.

<sup>348</sup> F.C. Pinch, *Canada: Managing Change with Shrinking Resources*, [in:] *The Postmodern Military...*, wyd. cyt., s. 161.

Sposoby dowodzenia w odniesieniu do profesjonalizmu

Elementy systemu	Sposoby dowodzenia			
	Paternalizm	Tradycjonalizm	Formalizm	Profesjonalizm
Podstawa integracji działań	Silna osobowość wsparta autorytetem moralnym i cechami charyzmatycznymi	Kultywowanie zwyczajów, obyczajów i wzorów zachowań opartych na wspólnych wartościach	Ścisłe określone zakresy obowiązków i postępowanie zgodnie z przyjętymi procedurami	Duża samodzielność zespołów zadaniowych i pracowników, którzy posiadają szeroką autonomię oraz ponoszą pełną odpowiedzialność za efekty swoich decyzji
Postawa autorytetu dowódcy	Posiadane cechy charakteru, w tym umiejętności dowódczo-przywódcze	Umiejętność skutecznego ograniczania sporów i konfliktów	Umiejętność planowania, organizowania, motywowania i kontroli podwładnych	Umiejętność stwarzania podwładnym dogodnych warunków do rozwoju zawodowego
Kryteria oceny podwładnego	Lojalność i dokładność w wykonywaniu rozkazów i poleceń przełożonego	Umiejętność pracy w zespole	Zgodność działań z obowiązującymi przepisami i instrukcjami	Fachowa samodzielność
Kryterium wyboru sposobu realizacji zadań	Wytyczne przełożonego	Zwyczajowe standardy obowiązujące podwładnych	Obowiązujące przepisy i instrukcje	Wiedza zawodowa i doświadczenie wykonawcy
Normy regulujące zachowania organizacyjne	Zasady współpracy między przełożonym a podwładnym ustalone przez przełożonego	Tradycyjne zasady współpracy między podwładnymi oparte na zaufaniu	Formalne zasady dotyczące sposobu wykonania zadań	Nieformalne, choć niekiedy skodyfikowane zasady dotyczące sposobu wykonywania zawodu
Sposoby koordynacji pracy	Bieżące kontrole i wydawanie na ich podstawie dyspozycji	Narady, odprawy w trakcie których w drodze negocjacji dochodzi do wspólnych ustaleń	Przepisy organizacyjne określające, kto, co i jak ma wykonać	Znajomość wśród podwładnych celów poszczególnych jednostek organizacyjnych i jej strategii
Warunki sprawności realizacji zadań	Cechy osobowości i fachowość dowódcy	Ścisła współpraca wykonawców mających silne poczucie odpowiedzialności	Szczegółowy plan i ścisła kontrola zapobiegająca odchyleniom od planu	Inicjatywa i pomysłowość wykonawców

Źródło: Opracowano na podstawie: C. Sikorski, *Profesjonalizm, Filozofia...*, wyd. cyt., s. 36.

Profesjonalizm w przedstawionym ujęciu oznacza ograniczenie wpływu zewnętrznych czynników sytuacji podwładnego i poszukiwanie oparcia w posiadanej wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu zawodowym. Staje się on znacznie bardziej niezależny, a niepewność generowana przez otoczenie w dużym stopniu jest jego własnym problemem do rozwiązania.

## 2.9. Profesjonalne typy jako strategie badań socjologicznych a społeczny kontekst profesji wojskowej

Współczesne badania nad procesem kształtowania się profesji głównie rozwijały się w dwóch kierunkach. W ramach pierwszego kierunku próbowano zidentyfikować istotę profesji. Podejście to można określić jako syntetyczne, gdyż na podstawie badań empirycznych i zebranych materiałów historycznych próbowano sformułować definicję profesji oraz pokazać i wyjaśnić różnice między profesjonalistami i amatorami. Drugi kierunek obejmuje badania zorientowane na analizach historycznych uwarunkowań kształtowania się poszczególnych zawodów, które były następnie poddawane opisowi i wyjaśnieniu teoretycznemu. Można zatem pierwszy kierunek badań określić jako poszukiwanie rozwiązań koncepcyjnych w obszarze semantycznym konstrukcji pojęcia profesjonalizmu, a drugi jako podejście historiograficzne. Oba te kierunki stanowią dobrą podstawę do dalszych rozważań nad rolą socjologii w badaniach nad profesjonalizmem. Należy już na wstępie podkreślić wkład socjologów w rozwój tak ważnego obszaru badań. Jednak należy zaznaczyć, iż nie ulegli oni nadmiernie konformizmowi przejawiającemu się w zbyt jednostronnym wartościowaniu, zbieżnym z ideologicznymi przesłankami i zapotrzebowaniem ekip rządzących.

W ujęciu syntetycznym, na podstawie dostępnej literatury, można stwierdzić, iż tak zdeterminowana perspektywa badawcza dominowała w Europie Zachodniej do 1965 roku, tj. do czasu upowszechnienia się dzieł Talcotta Parsonsa. Natomiast w Polsce dominowała ona do czasu przemian systemowych zapoczątkowanych w 1989 roku. Wpływ ideologii polegał głównie na jednostronnym eksponowaniu pozytywnych walorów profesji wojskowej dla społeczeństwa polskiego. Albowiem oficerów społeczeństwo postrzega jako liderów rozwoju wojska i techniki. Odróżniają ich od przedstawicieli innych zawodów: prestiż, etyka, integracja, funkcjonalność, posiadana wiedza i umiejętności. Żołnierze zawodowi stanowili i stanowią wojskową grupę dyspozycyjną, w największym stopniu odpowiedzialną przede wszystkim za bezpieczeństwo państwa i narodu.

W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych na Zachodzie – a głównie w USA, pojawił się nowy typ analizy funkcjonowania organizacji, tzn. modelu gry, który zastąpił poprzedni model organiczny wywodzący się z teorii ewolucji rozwoju społecznego Augusta Comte'a, Emila Durkheima i Herberta Spencera<sup>349</sup>. Profesjonaliści w tym modelu są postrzegani jako zawodowe grupy interesu, których główną cechą jest nie tylko posiadanie rozległej wiedzy zawodowej, ale głównie zdobycie wyłączności w danym sektorze rynku pracy zgodnie z regułami gry rynkowej. Zasoby wiedzy i umiejętności zostały w dużej mierze skoncentrowane na tym, by osiągnąć wyłączność zawodową i tym samym ograniczyć, a w najlepszym razie wyeliminować konkurencję tak w sensie organizacyjnym, jak i instytucjonalnym poprzez znoszenie ograniczeń strukturalizujących ludzkie działanie i poszukiwanie luk prawnych<sup>350</sup>. Zdaniem klasyka instytucjonalizmu Torstena Veblena instytucje społeczne to w swej istocie dominujące sposoby myślenia uwzględniające przestrzeń społeczną, zadania i funkcje, jakie pełni jednostka w społeczeństwie<sup>351</sup>. W tym

<sup>349</sup> G. Morgan, *Obrazy organizacji (Images of organizations)*, Wyd. PWN, Warszawa 1997, s. 8–45.

<sup>350</sup> Por. W. Morawski, *Socjologia ekonomiczna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.

<sup>351</sup> T. Veblen, *Teoria klasy próżniaczej*, Wyd. PWN, Warszawa 1971, s. 170–172.

kontekście profesję należy postrzegać jako instrument, źródło oraz zasób, za pomocą których członkowie uzyskują wyższe dochody, wpływy, władzę i prestiż, co wskazuje na pewien rodzaj zawodowego egoizmu. System społeczny wojska w takim ujęciu nie może być traktowany jako harmonijna i zrównoważona całość, ale zróżnicowana przestrzeń społeczna, w której ścierają się przeciwstawne interesy rywalizujących między sobą profesjonalistów. Dlatego też badania nad profesjonalizmem oraz strategiami profesjonalnymi winny być prowadzone również w odniesieniu do posiadanej i oczekiwanej przez nich autonomii oraz kierunków rozwoju sił zbrojnych.

Powyższe dwa modele – model organiczny (porównujący organizację do organizmu człowieka) oraz model gry (bazujący na interesie wynikającym z procesu wymiany), są najczęściej analizowane oddzielnie. Jednak, co warto podkreślić, oba mogą być niezbędne do opracowania całościowych syntez wyjaśniających złożoność uwarunkowań profesjonalizacji armii. Na tej podstawie można sformułować wniosek, że oba modele powinny być rozpatrywane w zależności od potrzeb i posiadanej wiedzy z zakresu socjologii organizacji, socjologii zachowań oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Model organiczny rozwinął się głównie w USA i krajach Europy Zachodniej po drugiej wojnie światowej, kiedy ścierały się dwie dominujące ideologie – socjalistyczna i kapitalistyczna. Natomiast model gry pojawił się w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych w okresie dużych napięć na rynku pracy oraz dyskusji o przydatności nauk społecznych. Przedstawione modele uogólniają wiele złożoności wynikających ze współczesnej historii wielu społeczeństw krajów wysoko rozwiniętych. Wskazują one, jaka powinna być procedura konstruowania modelowego podejścia do rozwiązywania problemu profesjonalizacji w wojsku. Po pierwsze, na gruncie socjologii wojska jako nauki teoretycznej i empirycznej powinny być zapoczątkowane badania nad profesjami zakończone opracowaniem programu badań. Po drugie, socjologia wojska jako subdyscyplina naukowa, wypełniając nie tylko funkcję poznawczą, ale i wyjaśniającą w badaniach nad profesjami, powinna wykorzystać ogólną wiedzę socjologiczną, a szczególnie teorie socjologiczne do wyjaśnienia problemu profesjonalizacji. I po trzecie, należałoby lepiej wykorzystać dorobek:

- wczesnego instytucjonalizmu niemieckiego M. Webera i W. Sombarda w postaci praw rozwoju społecznego i typów idealnych;
- T. Veblena, który uważał, iż zaspokojenie potrzeb uwarunkowane jest przez istniejące instytucje;
- neoinstytucjonalizmu reprezentowanego przez G. Myrdala i J.K. Galbritha, którzy odwołują się do teorii grupowych zachowań, na które mają wpływ na poziomie makrospołecznym – kultura, mezospołecznym – tradycja i można dodać mikrospołecznym – kultura organizacyjna analizowana na trzech poziomach: założeń, wartości i norm społecznych.

Nadal aktualne jest zatem pytanie o główne zadanie socjologii, a socjologii wojska w szczególności, w obszarze profesjonalizmu wojskowego. Według Petera Blaua zadaniem tym jest znalezienie strukturalnych parametrów, które umożliwiają zróżnicowanie między jednostkami i grupami społecznymi, co objawia się w postaci interakcji i ról społecznych<sup>352</sup>. Stąd nasuwa się wniosek, iż zasadniczym zadaniem badań socjologicznych

<sup>352</sup> M. Burrage, R. Torstendahl, *Professions in theory and history*, SAGE Publications, London–Newbury Park–Delhi 1990, p. 77.

prowadzonych nad profesjonalizacją armii powinno być zidentyfikowanie strukturalno-organizacyjnych i instytucjonalnych elementów, które istotę profesjonalizmu utożsamiają z kwalifikacjami zawodowymi, kompetencjami, wartościami, postawami i zachowaniami oraz wymogami moralnymi.

W latach osiemdziesiątych, zdaniem Thomasa Brante, pojawiło się kilka publikacji historycznych i nowych opracowań badawczych dotyczących profesjonalizmu, które zawierają krytyczną ocenę dotychczasowych badań oraz wytyczają kierunki dalszych badań nad profesją, szczególnie w aspekcie jej rozwoju jako przedmiotu badań<sup>353</sup>.

W efekcie dokonanej analizy można zauważyć, jak ważna jest dla profesjonalizacji rola badań społecznych w obszarze historii najnowszej, a szczególnie prac naukowych wybitnego przedstawiciela socjologii teoretycznej T. Parsonsa. Prace te są ogólnie znane i nie ma potrzeby ich cytować. Wystarczy powiedzieć, iż w twórczości T. Parsonsa daje się wyróżnić swoje punkty zwrotne w badaniach nad profesjonalizmem, które pokrywają się z trzema etapami jego twórczości. Etap pierwszy to tzw. woluntarystyczna teoria działania społecznego przedstawiona w pracy „The Structure of Social Action” (1937)<sup>354</sup>, dzięki której uzyskał wysoką pozycję w środowisku akademickim. Na etapie drugim, obejmującym lata czterdzieste i pięćdziesiąte, najpierw T. Parsons przedstawił koncepcję tzw. zmiennych wzorów (pattern variables), a następnie rozwinął wcześniejsze rozważania w ogólną teorię działania, łącząc ją ze strukturalno-funkcjonalną teorią systemu społecznego. Najważniejsze jego prace z tego okresu to „The Social System” (1951), „Toward a General Theory of Action” (1951) oraz „Economy and Society” (1956)<sup>355</sup>. Na etapie trzecim T. Parsons, odwołując się do koncepcji kontroli i środków wymiany między podsystemami, zastosował ogólną teorię do problematyki zmiany społecznej i ewolucji społeczeństw<sup>356</sup>.

Sytuację profesjonalizmu w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych można określić jako prowadzenie rozważań nad poszukiwaniem obszarów badawczych ze świadomością, że podejmowane próby mają charakter kontynuacji badań tradycyjnych, jak i ich dyskontynuacji w postaci nowych badań, które mają walory rozwojowe, jak i poważne ograniczenia. Bardzo krytycznie ten okres ocenia E. Frendson, który uważa, iż nie było żadnego znaczącego postępu w rozwoju teorii profesjonalizmu w latach osiemdziesiątych. Bowiem teoretyczne dyskusje dotyczyły drugorzędnych kwestii lub spraw zasadniczo nierozwiązywalnych z natury koncepcji samego profesjonalizmu<sup>357</sup>. Obok powyższej, dość krytycznej oceny wielu autorów było zgodnych, że profesjonalizm winien być analizowany w szerszym niż dotychczas kontekście. Natomiast wg C. Daviesa w podejściu tradycyjnym w niewielkim stopniu uwzględnia się przesłanki materialne i ideologiczne, odnosząc je do organizacji pracy i szerszego kontekstu społecznego<sup>358</sup>. Autor wyraźnie sugeruje, iż profesjonalizm winien być badany nie tylko w wyizolowanej, wręcz klinicznej postaci, ale jako istotny element sieci stosunków społeczno-ekonomicz-

<sup>353</sup> Tamże, s. 78.

<sup>354</sup> Por. T. Parsons, *The Structure of Social Action*, New York 1937.

<sup>355</sup> M. Ziółkowski, *Biografia Talcotta Parsonsa*, [w:] H. Domański, W. Morawski, J. Mucha, M. Oficerska, J. Szacki, M. Ziółkowski (red.), *Encyklopedia socjologii*, t. 3., Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 2000, s. 69.

<sup>356</sup> Tamże, s. 69.

<sup>357</sup> M. Burrage, R. Torstendahl, *Professions in theory...*, wyd. cyt., s. 78.

<sup>358</sup> Tamże, s. 70.

nych ujętych w kontekście pokojowej sytuacji polityczno-militarnej w wymiarach: lokalnym, narodowym, międzynarodowym i globalnym. Zdaniem Oskara Wiliamsona jest to najwyższy wymiar społecznego zakotwiczenia organizacji wojskowych, gdzie reguły gry społecznej oraz prawne i moralne normy ograniczają rozwój przygotowań militarnych poprzez redukcję wydatków na siły zbrojne<sup>359</sup>.

Wskazuje to na dużą złożoność i potrzebę zarówno nawiązywania do tradycyjnych studiów nad kształtowaniem się profesjonalizmu<sup>360</sup>, jak również rozszerzania się jego pola badawczego poprzez formułowanie nowych koncepcji, wykorzystując w tym celu podejście instytucjonalne rozumiane jako forma przekształcania innowacji (technologicznych, ustawodawczych i rynkowych) w celu dokonywania pożądanych zmian poprzez wytwarzanie nowych instytucji oraz struktur organizacyjnych i procedur działania. I to nie tylko po to, jak twierdził T. Parsons, aby dążyć do utrzymywania równowagi systemu społecznego, ale także aby doceniać w procesie zmian znaczenie teorii konfliktu Ralfa Dahrendorfa i Lewisa Cosera oraz wpływów kulturowych i cywilizacyjnych mających swe główne odzwierciedlenie w sferze wartości<sup>361</sup>. Należałoby więc już teraz zastanowić się nad opracowaniem na gruncie teorii socjologicznej nowej jakościowo koncepcji profesjonalizmu i metodologii jej badania, która odpowiadałaby nowym wyzwaniom kształtującego się nowego społeczeństwa informacyjnego, w którym dominuje metafora gry społecznej opartej na teorii wymiany (interesie). Mam świadomość, iż jest to zadanie bardzo ambitne, ale jednocześnie niezbędne, aby przewyżczyć dotychczasowe podejście amorficzne (początkowe) oraz izomorficzne – polegające najczęściej na ujmowaniu wielu dziedzin rzeczywistości społecznej w postaci modeli podobnych pod względem strukturalno-funkcjonalnym. Dlatego też w pracy zastosowano analizę porównawczą, gdyż profesja wojskowa powinna być odnoszona do innych profesji i innych zawodów ujętych w polskiej klasyfikacji zawodów i klasyfikacjach innych krajów, szczególnie Unii Europejskiej i USA. Zasadne jest bowiem zbadanie źródeł i przyczyn zanikania i powstawania niektórych specjalności i specjalizacji pod wpływem nowoczesnej technologii i wysokich standardów Unii Europejskiej i NATO. Służyć temu winno zastosowanie np. metody analogowej do zbadania podobieństw i różnic zachodzących między zawodami i specjalnościami cywilnymi i wojskowymi w wymiarze narodowym i międzynarodowym. W taki sposób prowadzone badania porównawcze mogłyby rozszerzyć i wzbogacić naszą wiedzę oraz umożliwić sformułowanie pełnej diagnozy oraz zarysowanie dalszego rozwoju zawodu wojskowego.

## 2.10. Podstawowe strategie badań profesjonalizmu wojskowego

Obecnie trudno oprzeć się próbie bardziej precyzyjnego określenia przedmiotu badań, szczególnie w odniesieniu do profesji. Ograniczenie się tylko do profesji w ujęciu procesualnym nie jest właściwym podejściem w odniesieniu do sfery poznawczej i lepszego zro-

<sup>359</sup> K. Doktor, *Wojsko w perspektywie neoinstytucjonalnej*, [w:] W. Chojnacki (red.), *Instytucjonalno-organizacyjne i społeczne aspekty funkcjonowania kadry w jednostkach o strukturze wielonarodowej*, AON, Warszawa 2003, s. 55.

<sup>360</sup> Por. B. Abrahamsson, *Military Professionlization...*, wyd. cyt.

<sup>361</sup> P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2002, s. 118–119.

zumienia jej istoty. Jest to jednak problem bardzo złożony, zbliżony do dylematu greckiego żeglarza płynącego między Scyllą (oczekiwań, tęsknot, wizji, zasad) a Charybdą (brakami, utrudnieniami, sprzecznościami). Poszukiwanie precyzyjnej definicji profesji zawiera w sobie wymóg osiągnięcia poziomu nie tylko zrozumienia samego pojęcia profesji, ale również krytycznego odniesienia się do teorii i praktyki w tym zakresie. Z jednej strony bowiem potrzebne jest właściwe określenie pojęcia profesji, a z drugiej wyraźnie brakuje odpowiedniej jej definicji. Nie ulega wątpliwości, iż jest to problem złożony, gdyż ma charakter nie tylko poznawczy, ale również aksjologiczno-prakseologiczny. Jest on także zbieżny z wymogami stawianymi filozoficznej racjonalności, aby każdy przedmiot badań naukowych był wyraźnie określony przed przeprowadzeniem zasadniczych badań empirycznych. Nie ułatwia tego zadania definicja zawarta w „Słowniku wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych”, gdzie profesja opisana jest takimi pojęciami, jak: zawód, zajęcie zawodowe, fach, specjalność, rzemiosło<sup>362</sup>. Natomiast czterotomowa „Encyklopedia powszechna PWN”<sup>363</sup> zawiera tylko pojęcie profesjonalizacji definiowane jako proces przekształcania się pewnego zespołu czynności i umiejętności w zawód lub powstawanie nowych specjalności zawodowych, w ramach już istniejących zawodów. Określenia te wyraźnie odnoszą się do złożonego procesu historyczno-antropologicznego, który jest dość różnorodnie rozumiany. Zwłaszcza do tego, aby nie lekceważąc naukowej racjonalności, która nie tylko ukierunkowuje proces badawczy na poznanie genezy, istoty i funkcji profesjonalizmu, skutecznie weryfikować przyjęte wcześniej założenia i pojęcia w oparciu m.in. o analizę materiałów i dokumentów oraz wyniki badań empirycznych<sup>364</sup>. **Profesja wymaga od jednostki długiego procesu edukacji i specjalizacji, w trakcie których przekształcana jest wiedza ogólna, zawodowa i specjalistyczna w wiedzę, umiejętności oraz zachowania profesjonalne, które podlegają ustawicznej ewaluacji teoretycznej i praktycznej oraz etycznej.**

W pełni uzasadnione jest zatem prowadzenie badań naukowych w szerokim kontekście w odniesieniu do reprezentatywnych socjologicznych i psychologicznych teorii, w oparciu o które można lepiej wyjaśniać genezę, istotę i funkcje profesji. Mam tu na myśli przede wszystkim teorię funkcjonalizmu wybitnego socjologa francuskiego Emila Durkheima<sup>365</sup>, typów idealnych i społeczności zamkniętej M. Webera<sup>366</sup> oraz działania i ładu w ujęciu strukturalno-systemowym T. Parsonsa<sup>367</sup>. Wymienione teorie co prawda dostarczają wartościowej wiedzy, ale wobec współczesnych wymogów są one mocno zdezaktualizowane, co zmusza do dużej ostrożności w ich zastosowaniu, szczególnie na poziomie dokonywania

---

<sup>362</sup> W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1989, s. 413.

<sup>363</sup> *Encyklopedia powszechna PWN*, wydanie trzecie, Warszawa 1985, s. 753 oraz *Encyklopedia popularna PWN*, Warszawa 1982, s. 627.

<sup>364</sup> K. Czarniecki, S. Karaś, *Profesjologia w zarysie (rozwój zawodowy człowieka)*, Wyd. ITiE, Radom 1996, s. 16.

<sup>365</sup> E. Durkheim, *Zasady metody socjologicznej*, Warszawa 1968 oraz E. Trakowska, *Socjologia a inne nauki humanistyczne we francuskiej szkole socjologicznej: ciągłość i zmiana wzorów myślenia i działania*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 1980, nr 3.

<sup>366</sup> T. Parsons, *Struktura społeczna i osobowość*, Warszawa 1969 oraz T. Parsons, *Szkice z teorii socjologicznej*, Warszawa 1972.

<sup>367</sup> M. Weber, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Lublin 1994 oraz Z. Krasnodębski (red.), *Max Weber, Polityka jako zawód i powołanie*, Kraków-Warszawa 1998.

uogólnień, chociażby w odniesieniu do zróżnicowanych poziomów rozwoju społeczno-ekonomicznego i kulturowego państw europejskich i ich armii. Dlatego też bardziej zasadne jest badanie profesjonalizmu na podstawie jego organizacyjnych, instytucjonalnych i neoistytucjonalnych uwarunkowań w celu uniknięcia zbyt tradycyjnego i jednocześnie idealistycznego podejścia skoncentrowanego tylko na opisie profesjonalizmu od strony wiedzy, umiejętności, cech psychofizycznych czy pochodzenia klasowego. Takie podejście mogło zbytnio zawęzić prowadzone rozważania do koncepcji marksistowskich. Marksisci bowiem, podobnie jak M. Weber i E. Durkheim, przeciwstawiali się taksonomiom w klasyfikacji zawodów profesjonalnych. Ostrożność w stosunku do koncepcji E. Durkheima, M. Webera i K. Marksa wynika z tego, że zbyt mocno podkreślali oni, żeby nie powiedzieć wyolbrzymiali rolę więzi łączących profesjonalistów i ich homogeniczność jako grupy społecznej. Celowo zatem próbowałem rozszerzyć pole analizy o nadal interesującą metodę historyczno-porównawczą oraz bliską jej metodę ewolucyjno-funkcjonalną jako najwłaściwsze i faktycznie rozszerzające dotychczasową przestrzeń i perspektywę badawczą, ponieważ podstawowe grupy profesjonalistów – oficerowie, należą w większości armii państw NATO do warstwy średniej, podczas gdy cywilne grupy profesjonalistów funkcjonują w zależności od posiadanych zasobów.

Duża złożoność problemu profesji polega również na tym, iż bardzo trudno jest precyzyjnie określić heterogeniczność grupy w ramach jednej kategorii. Na podstawie powyższych kwestii zasadne wydaje się równoczesne realizowanie dwóch strategii działania w procesie wyjaśniania i wykorzystania wiedzy o profesji wojskowej:

1. **W ramach pierwszej strategii** należałoby kontynuować badania ukierunkowane na opracowanie abstrakcyjnych i uniwersalnych definicji profesji i wzorcowych modeli profesjonalizmu. Cechą tych definicji dotyczących wzorcowych modeli jest ich statyczność, bowiem odnoszą się one do idealnych modeli i idealnych organizacji.

2. **W ramach drugiej strategii** należałoby odejść od formułowania ogólnych definicji profesji i projektować dynamiczne (funkcjonalne, sytuacyjne) modele profesjonalizmu – ogólne i szczegółowe odnoszące się do wojska jako organizacji i instytucji. Strategia ta wymaga opracowywania jednoznacznych wskaźników oraz kryteriów opisujących i wyjaśniających owe modele. Umożliwia ona bowiem rekonstrukcję i dekonstrukcję przyjętych założeń modelowych profesjonalizmu, nadając mu elastyczną i dynamiczną strukturę, a także możliwość ewaluacji założeń modelowych i samych modeli w ramach narodowego, międzynarodowego oraz globalnego kontekstu militarnego, społeczno-politycznego, ekonomicznego oraz kulturowego. Strategia ta zapewnia synchronizację nadążną między dynamicznymi modelami a rzeczywistością społeczną, polityczną, militarną i kulturową.

## **2.11. Typy profesjonalne a interesy i lojalność profesjonalistów**

Można zapewne polemizować ze stwierdzeniem, że teoria typów profesjonalnych jest dobrym narzędziem do prowadzenia głębszych analiz nad profesją. Oczywiście pod warunkiem, że przeprowadzimy stosowne badania. Jednak już samo ich przygotowanie jest trudne, gdyż wymaga określenia kierunku prowadzenia dalszych szczegółowych analiz nad

profesjami. Biorąc pod uwagę aspekty historyczne, możemy stwierdzić, iż profesjonalizm jest związany z natury z grupami zawodowymi, społecznym podziałem pracy, organizacją oraz tworzeniem zrzeszeń. We współczesnych badaniach prowadzonych nad profesjonalizmem, być może ze względu na trudności definicyjne, złożoność demokratycznej struktury społecznej, czy też jeszcze bardzo nośną zasadę równości, nie są one zbyt popularne. Najczęściej przeważają badania o charakterze historycznym i funkcjonalno-ewolucyjnym. Dotyczą one głównie prób opisu i wyjaśnienia pozycji profesjonalistów, która była ściśle związana z poziomem rozwoju społeczno-ekonomicznego i kulturowego oraz systemem stratyfikacji społecznej. Od czasów starożytnych do połowy XIX wieku pozycja i przywileje profesjonalistów były w dużej mierze zależne od ich pochodzenia społecznego i zakresu służenia ówczesnym władcom i arystokracji. Byli to przede wszystkim lekarze, prawnicy, ludzie nauki, architekci, których zaliczano do tzw. elity społecznej. Na tej podstawie można wyraźnie odróżnić profesjonalne elity od reszty społeczeństwa. Niestety, niewiele możemy powiedzieć o wewnętrznej strukturze profesji, którą obrazuje klasyczna relacja przełożony – podwładny. Ponadto szersze badania nad opisem procesów unifikacji i zrzeszania się nabrały ważnego znaczenia dopiero w XIX wieku. Było prawdopodobnie wynikiem nie tyle świadomości profesjonalistów, ile siły koncentracji i centralizacji rynku pracy oraz rosnącej konkurencyjności, które wymuszały przyjęcie przez nich strategii przetrwania i adaptacji do zmian związanych z rozwojem gospodarki rynkowej. Przyjęte wówczas formy instytucjonalne są podobne do współczesnych i polegają na zaostrzeniu kryteriów kontroli, ograniczania zatrudnienia oraz standaryzacji wykształcenia. Ich zasadniczym celem jest pozyskanie wyłączności na zatrudnienie, po to by zachować i w miarę możliwości podwyższyć swój status materialny i pozycję społeczną. Innym ważnym czynnikiem przyspieszającym rozwój organizacyjny w XX wieku był nowy demokratyczny system negocjacji pomiędzy reprezentantami różnych grup interesów<sup>368</sup>. Mając na uwadze ważność poznawczą i praktyczną przedmiotowej kwestii, przedstawię następujące problemy i grupy problemów, do których w najbliższej przyszłości należałoby się odnieść:

1. Jeżeli stowarzyszenia ukształtowały się historycznie pod wpływem warunków społeczno-ekonomicznych, to czy mogą one nadal odpowiadać za wysoki poziom profesjonalizmu swoich członków? Jak proces organizowania się profesji jest wzmacniany poprzez systematyczne nadawanie znaczenia takim pojęciom, jak: kolegalność, lojalność, wewnętrzna równość, demokratyczne stosunki, empatia i altruizm? Jak tak uwarunkowana integracja funkcjonuje w swej istocie także we współczesnych profesjach?<sup>369</sup> Jakie badania winny być podejmowane z wykorzystaniem teorii i metod socjologicznych, psychologicznych, które najlepiej opisują i wyjaśniają złożoność mechanizmów gry interesów, jaka toczy się w organizacjach i instytucjach? Mam tu na myśli struktury polityczne i ekonomiczne, które warunkują możliwości zrzeszania się i stanowią ważny instrument do oceny przez jednostkę lojalności ujętej w kategoriach racjonalnych. Jednakże w zależności od poziomu tzw. upartyjnięcia struktur rządowych i samorządowych mogą być przypadki, gdy stanowi-

<sup>368</sup> Przykładem jest Komisja Trójstronna ds. Dialogu Społecznego, która grupuje reprezentantów: pracodawców, związków zawodowych i strony rządowej.

<sup>369</sup> Jest to bardzo widoczne w Polsce, gdzie korporacje zawodowe, np. rady lekarskie, bronią w sądach za pomocą stronniczych ekspertów z zakresu medycyny lekarzy, którzy popełnili ewidentne błędy lekarskie, w sytuacjach dochodzenia swoich praw przez poszkodowanych pacjentów szpitali.

ska przeznaczone wyłącznie dla profesjonalistów obsadzone są przez nieprofesjonalistów z tzw. klucza partyjnego. Zjawisko to dotyczy również cywilnych stanowisk w wojsku. Jak podkreśla Kazimierz Doktor, elity polityczne mają skłonność do zmian reguł gry o „podział łupów”, a częste ich rotacje na stanowiskach skutecznie spowalniają proces wprowadzania korzystnych zmian społecznych w wymiarze instytucjonalno-organizacyjnym<sup>370</sup>.

2. Na ile istotne dla rozwoju badań nad profesjonalizacją są międzynarodowe analizy porównawcze dotyczące profesji, profesjonalizmu i profesjonalizacji? Jak duże są to rozbieżności nie tylko na poziomie definicyjnym, ale również w rozumieniu i interpretacji służącej praktyce? Różnice te można chociażby zauważyć między brytyjskimi, amerykańskimi a polskimi pojęciami kompetencji, standardów, profesji. Należy jednak podkreślić, iż różnice są tak duże, że trudno jest zastosować te same podstawowe założenia bez odniesienia się do ich kultury, a szczególnie kultury organizacyjnej. Dla przykładu pozycja wolnych zawodów w USA była i jest bardzo silna, podczas gdy w Polsce wolne zawody były związane z państwem. Państwo było zainteresowane organizowaniem form instytucjonalnego i pozainstytucjonalnego kształcenia, doskonalenia i zatrudniania, co wskazuje, iż to uzależnienie ma znaczący wpływ na pozycję wolnych zawodów i sposób rozumienia swojej roli. Można zatem stwierdzić, iż odmienne warunki determinowały odmienne indywidualne strategie działania i osiągnięcia profesjonalistów w różnych armiach.

3. Jak zróżnicowane warunki historyczne, geograficzne i społeczno-ekonomiczne oraz budowane na tej bazie teorie naukowe wpływały i wpływają na kształtowanie się wzorów tożsamości profesjonalistów, które próbowano ujmować w idealne typy profesjonalne? Czy profesjonalisci bardziej utożsamiają się z zawodem, firmą, profesją czy tylko z zatrudnieniem? Powinniśmy zatem szerzej niż dotychczas sięgać do dorobku pedagogiki pracy, socjologii i psychologii społecznej, a także profesjologii, próbując dokładniej określić, jakie relacje zachodzą pomiędzy profesją, zatrudnieniem, wartościami, standardami a stowarzyszeniami. Umożliwiłoby to określenie siły związku zachodzącego między nimi, jak również ustalenie znaczenia profesjonalizmu jako istotnego motywatora.

4. Jak odmienne formy organizacji stymulują rozwój różnych typów mechanizmów wewnętrznej kontroli profesji? Na przykład w Ministerstwie Edukacji Narodowej i Sportu czy Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej posiadane kwalifikacje zawodowe powinny stanowić obligatoryjny wymóg dla każdego, kto chciałby wykonywać zawód nauczyciela lub pracownika socjalnego<sup>371</sup>. W konsekwencji profesje urzędnicze są zabezpieczane przez obszerny wykaz wymagań, jakie powinien spełnić urzędnik administracji cywilnej. Przeciwnieństwem jest prywatny biznes, który nie jest szczególnie zainteresowany nadmierną formalizacją poziomu fachowości.

5. Jak silne są napięcia wewnątrz samych profesji, które należy wyjaśniać, ponieważ mogą zawierać w sobie kilka profesjonalnych typów sugerujących sprzeczne interesy, np. publiczne i kapitałowe? Na przykład po 1989 roku nastąpił w Polsce dynamiczny rozwój informatyki. Liczba zatrudnionych w wojsku informatyków znacznie wzrosła.

---

<sup>370</sup> K. Doktor, *Osobliwości zarządzania personelem w administracji publicznej*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2004, nr 2, s. 15.

<sup>371</sup> W tym przypadku treści i podstawy formalnoprawne są w pewnej do siebie sprzeczności, w odniesieniu do studiów podyplomowych.

Wielu z nich stało się pracodawcami dla swoich podwładnych i członków organizacji biurokratycznych. Także wiele podgrup prawników zwiększyło swoją liczbę oraz spójność, np.: sędziowie, prokuratorzy, prawnicy w jednostkach oraz profesorowie prawa w akademiach. Zmiany te w istotny sposób wpłynęły na rozszerzenie specjalności w ramach tej profesji. Ponadto zarysował się podział na prawników zatrudnionych przez państwo, zatrudnionych przez firmy, kancelarie adwokackie oraz przez samozatrudnienie.

**6. Na ile koncepcja typów profesjonalnych umożliwia łączenie rozwoju profesji wojskowej z szerszymi tendencjami społecznymi w ramach gospodarki rynkowej?** Analiza porównawcza ogólnego rozwoju społeczeństw z jego strukturą profesjonalną wskazuje z jednej strony określone tendencje, np. wzrostu samozatrudnienia lekarzy lub zwiększania się liczby lekarzy zatrudnionych w placówkach publicznej służby zdrowia. Z drugiej strony sami profesjonalści wpływają na rozwój instytucji w państwie. Mają oni również znaczący wpływ na identyfikowanie i wykorzystanie mechanizmów do przeprowadzenia ważnych zmian o charakterze ustrojowym (np. poprzez komercjalizację służby zdrowia). Innymi słowy wzmocniona aktywność profesjonalistów doprowadziła do efektów, które same zaczynają się reprodukować, np. poszczególni dowódcy wielonarodowej dywizji przestali być bezimienni, samodzielnie muszą podejmować wiele ważnych polityczno-militarnych decyzji; nawiązali wiele kontaktów międzynarodowych; opanowali wiedzę i umiejętności istotne w sytuacjach bezpośredniego zagrożenia życia i zdrowia podwładnych. Ich profesjonalizm ma znaczenie nie tylko dla bezpieczeństwa naszego kraju, ale również w wymiarze globalnym. To wskazuje wyraźnie, jak ważne jest analizowanie wpływu czynników zewnętrznych w stosunku do profesji i wewnętrznych zachodzących w samych profesjonalistach i ich profesjach, aby na tej podstawie określić m.in. podstawowe kierunki rozwoju społecznego oraz efektywność funkcjonowania systemu obronnego państwa i sojuszu NATO.

Udzielenie wyczerpujących odpowiedzi na przedstawione problemy może w znacznym stopniu wzbogacić teorię typów profesjonalnych oraz stanowić interesujący obszar, który w istotny sposób poszerza klasyczne podejścia stosowane do wyjaśniania zagadnień związanych z rozwojem profesji. Istotne ma zatem znaczenie w procesie badań uwzględnienie pewnych pojęć charakterystycznych dla podejścia strukturalno-organizacyjnego, takich jak: pozycja społeczna, regulacje prawne, sytuacja ekonomiczna, występowanie konfliktów między poszczególnymi typami profesji. Teoria typów profesjonalnych umożliwia łączenie działań politycznych ze strukturą społeczną, co umożliwia zaspokajanie potrzeb poprzez profesje, dlatego tak istotne jest ich badanie, ponieważ funkcjonują one w szerokim kontekście społecznym.

## **2.12. Orientacje profesjonalne kadry zawodowej. Zmiany zachodzące w relacjach instytucja – zawód**

Zawód wojskowy w przeciwieństwie do profesji stał się od dawna obiektem zainteresowań nauk społecznych. Przedmiotem badań naukowych były i są głównie relacje zachodzące pomiędzy instytucją wojska a cywilnymi instytucjami i organizacjami. Przykładem

jest studium „Żołnierz zawodowy” M. Janovitza i opisany przez niego stopniowy proces „ucywilniania” struktur organizacyjnych wojska. Zdaniem M. Janovitza wojsko jako instytucja dąży do coraz większego upodobnienia się do dużych organizacji cywilnych. Aspektowi organizacyjnemu tego procesu towarzyszy aspekt psychospołeczny, gdyż obejmuje on personel wojskowy różnych szczebli, który przejawia orientację zawodową<sup>372</sup>. Jednak jak podkreśla S.P. Huntington, zawód wojskowy jest zupełnie odmienny od zawodów cywilnych<sup>373</sup>.

Natomiast według Jacquesa van Doorna zawód wojskowy powinien być rozpatrywany instytucjonalnie, ponieważ jest tylko wykonywany i utożsamiany z takimi wartościami, jak: patriotyzm, wolność, niepodległość, wysoka pozycja społeczna. Dlatego też pełnienie ważnych funkcji w państwie i społeczeństwie jest ściśle związane z instytucjonalnością<sup>374</sup>. Należy jednak podkreślić, iż przytoczone wcześniej koncepcje dają się pogodzić, gdy przyjmiemy a priori założenie, że organizacja wojskowa w pewnym sensie jest dwulicowa. Z jednej strony jest bowiem organizacją biurokratyczną, w której przeważają procesy racjonalnego podejmowania decyzji, ukierunkowane na skuteczną realizację zadań, ale z drugiej jest równocześnie instytucją, która legitymizowana jest poprzez wartości. Dlatego też i profesja wojskowa, do pewnego stopnia, posiada dwoisty charakter. Może być on rozumiany zarówno w kategoriach pracy zawodowej, jak i służby wykonywanej w ramach biurokratycznej organizacji<sup>375</sup>, a czasami jako powołanie<sup>376</sup>. Oznacza to, że kadra zawodowa posiada pewne cechy charakterystyczne dla typowych wolnych zawodów, takie jak: wykształcenie, profesjonalizm, nowatorstwo, kultura osobista, samokrytycyzm, a ponadto cechy wynikające z zajmowanej pozycji organizacyjnej, która wymusza przede wszystkim zdyscyplinowanie, stanowczość, wymagalność, kondycję psychofizyczną, szczególnie rodzaj kwalifikacji zawodowych. Z racji podwójnej natury tendencje zbieżne i rozbieżne mogą być opisywane na dwóch poziomach, które podkreślają zbieżność i rozbieżność w stosunku do działalności zawodowej; od zbieżności i rozbieżności w stosunku do kontekstu organizacyjnego, w którym odbywa się dana działalność. Zakres występowania tych orientacji wśród personelu wojskowego opracowali socjologowie włoscy, Marina Nuciari i Giuseppe Caforio. Nazywając ją typologią *dywergencji/konwergencji (rozbieżności/zbieżności)*<sup>377</sup>, dokonali podziału kadry zawodowej na cztery kategorie<sup>378</sup>, co przedstawia tabela 15.

<sup>372</sup> Por. M. Janovitz, *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*, New York 1960.

<sup>373</sup> Por. S. Huntington, *The Soldier and the State*, Cambridge 1957.

<sup>374</sup> J. van Doorn, *The Officer Corps: A Fusion of Profession and Organization*, „European Journal of Sociology” 1965, nr 6, p. 262–282.

<sup>375</sup> J. van Doorn, *The Officer...*, wyd. cyt., G. Harries-Jenkins, *Professional in Organizations*, [w:] *Profession and Professionalization*, Cambridge 1970, p. 51–103; M. Feld, *The Structure of Violence: Armed Forces as Social System*, Beverly Hills–London 1977.

<sup>376</sup> Potwierdziły to wyniki badań ankietowych, przeprowadzane rozmowy i wywiady z kadrami zawodową w trakcie badań.

<sup>377</sup> G. Caforio, M. Nuciari, *Officer's Profession – Ideal Type*, [w:] *The Military Profession in Europe*, „Current Sociology”, v. 42, nr 3/1994, p. 22–56.

<sup>378</sup> Zastosowane skróty pochodzą ze słownictwa angielskiego, np. PDOD oznacza *professionally divergent organizationally divergent*, a PCOD *professionally convergent organizationally divergent*.

Typologia orientacji zawodowych kadry według M. Nuciarii i G. Caforio

Lp.	Kategoria	Charakterystyka kategorii
1.	Dywergencyjna	Prezentują wojskowi, których zmienne organizacyjne i zawodowe są rozbieżne, tzn. ci, którzy uważają, że wojsko ma swą niepowtarzalną specyfikę zarówno na poziomie zawodowym, jak i organizacyjnym.
2.	Dywergencyjno-konwergencyjna	Prezentują wojskowi, których zmienne zawodowe są rozbieżne, a zmienne organizacyjne zbieżne, tzn. ci, którzy myślą, że ich zawód jest na tyle specyficzny, że nie upodabnia się do zawodów cywilnych, chociaż sama organizacja wojskowa podlega takiemu procesowi.
3.	Konwergencyjno-dywergencyjna	Prezentują wojskowi, których zmienne zawodowe są zbieżne, lecz zmienne organizacyjne rozbieżne, tzn. ci, którzy sądzą, że ich zawód staje się coraz bardziej zbliżony do zawodów cywilnych, lecz organizacja wojskowa zachowuje swą niepowtarzalność.
4.	Konwergencyjna	Prezentują żołnierze zawodowi, których zarówno zmienne organizacyjne, jak i zawodowe są zbieżne, tzn. ci, którzy sądzą, że oba te poziomy coraz bardziej nabierają charakteru cywilnego.

Opracowano na podstawie: *Officer's Profession – Ideal Type*, [w:] *The Military Profession in Europe*, „Current Sociology”, v. 42, nr 3/1994, p. 22–56 oraz S. Jarmoszko, *Oficerowie Wojska Polskiego przelomu wieków*, Toruń 2001, s. 146.

Natomiast L. Miller i C. Moscos opracowali trzy typy idealne żołnierza działającego na współczesnym teatrze operacji militarnych i pokojowych<sup>379</sup>. Dwa pierwsze typy bardzo wyraźnie odróżniają się od siebie, a typ trzeci łączy w sobie cechy dwóch poprzednich. Typy i ich charakterystyki oraz zakres wiedzy, jaki powinni posiadać przedstawia tabela 16.

Tabela 16

Typy żołnierzy a wymogi posiadania wiedzy L. Millera i C. Moscosa

Lp.	Typ żołnierza	Charakterystyka typu	Posiadana wiedza i umiejętności z zakresu
1.	Wojownik (The Warrior)	Charakteryzują go takie cechy, jak: dyscyplinowanie, sprawność fizyczna, zdolność do podejmowania decyzji, posłuszeństwo, wytrzymałość fizyczna, patriotyzm, uznanie cywilnej kontroli nad armią	Procesów politycznych i społecznych (politologii, historii, socjologii)
2.	Strażnik pokoju (The peacekeeper)	Charakteryzuje go: wewnętrzna motywacja, zdolność do empatii, wykształcenie ogólne oraz profesjonalizm	Uwarunkowań kulturowych wynikających ze zderzenia cywilizacyjnego (socjologii, antropologii, religioznawstwa)
3.	Elastyczny The flexible)	Charakteryzują go cechy mieszane powyższych typów; stanowi nową jakość; szczególnie przydatny w prowadzeniu operacji innych niż wojna w wojnie z terroryzmem	Umiejętności społecznych, takich jak: otwartość na zmiany, umiejętność współdziałania, szybkość uczenia się, komunikacji z otoczeniem, ekonomii, kierowania zespołami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Miller, C. Moscos, *Humanitarians or Warriors? Race, Gender and Combat Status in Operation Restore Hope*, „Armed Forces and Society”, v. 21, nr 4/ 1995.

<sup>379</sup> L. Miller, C. Moscos, *Humanitarians or Warriors? Race, Gender and Combat Status in Operation Restore Hope*, „Armed Forces and Society”, v. 21, nr 4/1995.

Zawodowe orientacje wojskowe mogą być, zdaniem C. Moscosego<sup>380</sup>, rozpatrywane zgodnie z instytucjonalno-organizacyjnym modelem zawodu wojskowego, ponieważ siły zbrojne przekształcają swoją strukturę organizacyjną z instytucji służbowej w organizację zatrudniającą profesjonalistów. Założenie to było na tyle interesujące, iż postanowiłem je zweryfikować w trakcie rozważań teoretycznych oraz sięgnąć do bogatej praktyki naszego życia wojskowego. Wskazanie zasadniczych różnic między dwoma modelami nie było zbyt trudne. Jednakże określenie, na ile polskie siły zbrojne mają bardziej charakter instytucjonalny niż organizacyjny lub odwrotnie, jest niezmiernie trudne, szczególnie w sytuacji kiedy brakuje wzorca jako punktu odniesienia do tego typu analiz. Na ten aspekt zwracają uwagę socjologowie organizacji i socjologowie pracy, którzy dla opisu i wyjaśnienia zależności zachodzących między instytucją a organizacją zmuszani są do rozpatrywania organizacji w czystej formie instytucjonalnej, np. poprzez tzw. typy idealne lub specyficzne cechy. Analizę instytucji wojskowej od strony cech ułatwia bogaty dorobek wojska, które wytworzyło na przestrzeni wieków wiele specyficznych procedur i właściwości, do których należy zaliczyć np.:

- zasady poboru i składy komisji poborowych;
- całodobową dyspozycyjność;
- ścisłe podporządkowanie dyscyplinie wojskowej;
- ograniczone możliwości rezygnacji ze służby i ostre konsekwencje w przypadku samowolnego oddalenia się lub dezercji;
- zakaz strajkowania lub głoszenia hasel pacyfistycznych;
- zakaz organizowania związków zawodowych;
- częste zmiany miejsca zamieszkania żołnierza i jego rodziny spowodowane zmianą garnizonów;
- zakaz organizowania się w grupy interesów;
- rozwiązanie konfliktu głównie na drodze indywidualnego zwrócenia się do przełożonego;
- istnienie ciągłego zagrożenia utraty zdrowia i życia w trakcie szkolenia bojowego oraz rozwiązywania konfliktów zbrojnych i działań militarnych;
- dużą odpowiedzialność za podejmowane decyzje o użyciu broni;
- instytucjonalny system paternalistycznego wynagrodzenia (np. zaprowiantowanie, zakwaterowanie, umundurowanie, system subwencji);
- służbę zasadniczą opartą na żołnierzach obywatelach opłacanych poniżej stawki rynkowej;
- płacę kadry zawodowej uzależnioną od stanowiska i stopnia, a nie od oceny wartościowania za wykonywaną pracę.

Natomiast podejście organizacyjne zakłada posługiwanie się pojęciem zawodu, co wskazuje na jego rynkowe uwarunkowania związane z relacjami między popytem a ofertą oraz kwalifikacjami zawodowymi i wynagrodzeniem. W społeczeństwie industrialnym, jak i postindustrialnym, współcześnie określanym informacyjnym, np. wynagrodzenie uwarun-

---

<sup>380</sup> C. Moscos, *From Institution to Occupation, Trends in Military Organization*, „Armed Forces and Society” nr 4/1977, s. 41–45; *Institutional and Occupational Trends in Armed Forces: An Update*, „Armed Forces and Society” 1986, nr 12, p. 377–382.

kwane jest spełnianiem warunków zarówno kontraktu podpisanego, jak i kontraktu psychologicznego<sup>381</sup>. Organizacyjny wojskowy model zawodowy preferuje:

- w miarę zrównoważony interes pracodawcy i pracownicy, w którym nie istnieje różnica między wojskowym a cywilnym systemem zatrudnienia;

- wypłacanie wynagrodzenia w największym stopniu w postaci gotówkowej;

- wojskowe wynagrodzenie bardziej powiązane z kwalifikacjami zawodowymi.

Badania prowadzone w obszarze socjologii wojska wskazują, iż zmiany instytucjonalno-organizacyjne wynikają w dużej mierze z prób adaptacji przez siły zbrojne obowiązujących tendencji w zarządzaniu gospodarką rynkową. Nadal jednak mimo istotnych zmian tradycyjny system wynagradzania w wojsku zachowuje swoją specyfikę. Ponadto struktura instytucji wojskowej zorganizowana jest wertykalnie, podczas gdy organizacje cywilne są zorganizowane bardziej horyzontalnie, w postaci struktur sieciowych lub macierzowych. Pracownicy wykonujący podobną pracę identyfikują się ze sobą. Pozioma identyfikacja w organizacji cywilnej umożliwia umiejscowienie się w grupie odniesienia (wzorcowej) lub poza nią. Ponadto w instytucji wojskowej identyfikacja z członkiem organizacji (np. ukończona uczelnia wojskowa, garnizon, rodzaj wojsk czy sił zbrojnych) jest czasami bardziej znacząca niż fakt wykonywania podobnych specjalności. Jednocześnie od kadry oczekuje się wykonywania zadań wykraczających poza ich specjalności wojskowe, w zależności od sytuacji i potrzeb, na polecenie przełożonego. Natomiast w zawodowym systemie wojskowym wysoki poziom zaangażowania zmierza w kierunku profesjonalizmu. Organizacja nie jest tak bardzo zainteresowana zachowaniem pracownika poza pracą, jeśli nie wpływa to bezpośrednio na ilość i jakość wykonywanej pracy. W instytucjonalnym systemie wojskowym miejsce pracy znajduje się blisko miejsca służby (klubu, kasyna, osiedla wojskowego). Dlatego też sprawnie funkcjonował system alarmowy, bowiem kadra była w miarę odizolowana od środowiska cywilnego i ich problemów. Żołnierz zawodowy pełniący służbę w organizacyjnym systemie zawodowym mieszka daleko od miejsca pełnienia służby. Coraz częściej posiada mieszkanie własnościowe lub dom. Ponadto miejsce zamieszkania, życie kulturalne i towarzyskie oraz wypoczynek stają się coraz bardziej wartością autoteliczną. W tradycyjnym modelu armii liczba kobiet w służbie była niewielka, a ich rola bardzo ograniczona, najczęściej były to służby pomocnicze. Droga ich kariery ograniczała się głównie do służb medycznych i łączności. W systemie organizacyjnym proces rekrutacji ze względu na różnice płci nie odgrywa już tak wielkiej roli. Kobiety coraz częściej zajmują stanowiska coraz bardziej istotne dla sił zbrojnych, zgodnie z opracowanymi podstawami formalnoprawnymi ich kariery zawodowej i ograniczonego ich udziału w działaniach bojowych. W instytucjonalnym systemie wojskowym kryterium oceny kadry opiera się na wybranych obszarach oceny osobowości oraz faworyzuje subiektywne czasami pozamerytoryczne kwestie.

Natomiast system organizacyjny ukierunkowany jest na osiągnięcie jakościowych standardów oraz na scentralizowany, wieloczynnikowy system awansu. Należy podkreślić, że w wyniku konwergencji wynagrodzenia wojskowego z cywilnym następuje dość gwałtowna redukcja wojskowych korzyści i uprawnień, w tym niekorzystnych dla kadry zmian w systemie emerytalnym. Analizę porównawczą modelu instytucjonalnego z organizacyjnym C. Mosciosa przedstawia tabela 17.

---

<sup>381</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. ABC, Kraków 2002, s. 181–185.

Analiza porównawcza modelu instytucjonalnego z organizacyjnym C. Moscosa

KRYTERIUM	MODEL INSTYTUCJONALNY	MODEL ORGANIZACYJNY
1. Legitymizacja	Wartości normatywne	Ekonomia rynkowa
2. Oczekiwania społeczne	Szacunek społeczny	Prestiż wynikający z wysokości zarobków
3. Wymagania zawodowe	Wiedza ogólna	Wiedza specjalistyczna
4. Grupa odniesienia	Zależny od miejsca zajmowanego w hierarchii służbowej	Grupa odniesienia poza wojskiem
5. Oczekiwania wobec nowych członków	Zmiana zamieszkania, stylu życia, przestrzegania wartości	Specjalizacja, szkolenie, kwalifikacje zawodowe
6. Ocena działania	Całościowa, subiektywna	Segmentowa, wieloczynnikowa, jakościowa
7. Sposób wynagradzania	Forma gotówkowa i bezgotówkowa	Pobory i premie
8. System prawny	Prawo wojskowe	Cywilna jurysdykcja
9. Rola kobiet	Ograniczony nabór i kariera	Szerokie zatrudnienie i otwarta kariera
10. Współmałżonek	Integralna część społeczności wojskowej	Względna autonomia w społeczności wojskowej
11. Miejsce zamieszkania	Mieszkanie służbowe w osiedlu wojskowym, blisko jednostki wojskowej	Miejsce zamieszkania oddalone od miejsca pracy. Prawo do prywatności
12. Status po zakończeniu służby	Przywileje weterana	Podobny do innych grup zawodowych

Źródło: Opracowano na podstawie: C. Moscos, *The Military: Institution or Occupation*, [w:] G. Caforio (red.), *The Sociology of the Military*, Cheltenham–Northampton 1998.

Tezy publikowane przez Charlesa Moscosa na łamach „The Sociology of the Military”<sup>382</sup> wskazują na zanikający trend instytucjonalnego modelu wojska i zwrot ku jego organizacyjnemu, bliższemu profesjonalnego, modelowi, który coraz bardziej związany jest z akceptacją poboru ochotniczego w ostatnich latach, gdzie dominują analizy podkreślające organizacyjne aspekty funkcjonowania wojska<sup>383</sup>. Jednakże zwrot ten ma charakter opisowo-wyjaśniający. Bardzo rzadko pojawiają się próby jego pomiaru. Jeśli jednak podejmowano już takie próby, to kończyły się one niepowodzeniem, głównie z powodu braku solidnych podstaw metodologicznych, w tym definicyjnego określenia samych pojęć. Dokonując obecnie próby definicyjnego określenia wskaźników i kryteriów wyróżnienia, pragnę wskazać na ich: obecne silne i słabe strony oraz opracowanie własnego modelu w celu dokonania diagnozy naukowej oraz ukierunkowania badań w zakresie profesjonalizacji w wojsku w najbliższej przyszłości.

Należy podkreślić, że koncepcja C. Moscosa dotyczy specyficznych cech służby wojskowej rozumianej jako powołanie oraz traktowanie jej jako jednego z wielu zawodów.

<sup>382</sup> G. Caforio (red.), *The Sociology of the Military*, Cheltenham–Northampton 1998. A ponadto: C. Moscos, *Od instytucji do zajęcia, Siły zbrojne i społeczeństwo*, 1977, s. 41–50; Tenże, *Wojsko ochotnicze, powołanie, zawód, czy zajęcie?*, Parameters, 1977, s. 2–9; Tenże, *Wylaniające się wojsko, powołanie, zawód, czy zajęcie? (zmieniający się świat amerykańskiego wojska)*, Westview Press, 1978, s. 199–206.

<sup>383</sup> W. Chojnacki, *Socjologiczna analiza tendencji rozwojowych wojska od instytucji do organizacji*, AON, Warszawa 2003; W. Chojnacki, *Instytucjonalno-organizacyjne i społeczne aspekty funkcjonowania kadry w jednostkach o strukturze wielonarodowej*, AON, Warszawa 2003 oraz W. Chojnacki, *Grupa społeczna kadry zawodowej w warunkach transformacji systemowej*, AON, Warszawa 2002.

W miarę jednak rozwijania tej koncepcji wystąpiła potrzeba odróżnienia jej współczesnej formy od formy służby w organizacyjnym kontekście, gdzie cechą, którą zauważono najwcześniej, było traktowanie wojska jako instytucji socjalnej. W miarę rozwoju badań naukowcy zauważyli, że w modelu tym występuje słowo „zajęcie” oznaczające zarówno *pracę*, jak i *stanowisko pracy*, co wpłynęło na zmianę jego znaczenia w socjologii organizacji i psychologii pracy. Chciałbym w tym miejscu wyraźnie podkreślić, że model ten odnosi się również do dwóch poziomów analizy. **Pierwszej** – organizacyjnej, traktującej wojsko jako instytucję zapewniającą miejsce pracy oraz **drugiej** – indywidualnej, traktującej służbę wojskową jako powołanie. Różnice między tymi dwoma poziomami nie są wcale błahe ani w swych teoretycznych, ani metodologicznych implikacjach. Teoretycznie model ten odzwierciedla główny problem w psychologii społecznej, socjologii i ekonomice rozwoju społecznego i oznacza wzrastającą w organizacji rolę racjonalizacji i ekonomiczności w podejmowanych działaniach<sup>384</sup>. Model ten został zapoczątkowany rozważaniami Emila Durkheima, Ferdinanda Toenniesa, i Maxa Webera<sup>385</sup>. Wskazuje on, że społeczeństwa wraz z rozwojem ekonomicznym, a w szczególności z postępem technicznym i technologicznym, stają się:

- w coraz większym stopniu uzależnione od wiedzy,
- w większym stopniu regulowane są przez formalne systemy prawne niż nieformalne zwyczaje i poddane wszechobecnej komercjalizacji,
- coraz bardziej bezosobowe, biurokratyzowane i sprofesjonalizowane,
- ludzie w takich systemach opierają swoje zachowania głównie na praktycznych zasadach związanych z własnymi potrzebami rozwoju zawodowego.

Ostatnia cecha, która dotyczy zachowań, ma swoje odzwierciedlenie w literaturze w postaci relacji zachodzących między wymaganiami protestanckiej etyki a wzrostem kapitalistycznej industrializacji<sup>386</sup>. Uwzględnianie wymagań ma zarówno znaczenie na indywidualnym, grupowym, jak i organizacyjnym poziomie oraz w skali państwa. Zmusza to nas do refleksji nad ograniczonością możliwości racjonalizacji każdego z ww. poziomów. Mogą one bowiem generować niezgodności między nimi. Dlatego też w armiach NATO już obecnie dominuje model organizacyjny profesjonalizmu, podczas gdy nasze Ministerstwo Obrony Narodowej bardzo powoli odchodzi od modelu instytucjonalnego i zmierza do opracowania modelu organizacyjnego armii o wysokim stopniu uzawodowienia. Występuje w charakterze pracodawcy na rynku pracy, jednocześnie próbuje łączyć tradycyjne podejście do służby wojskowej, traktując ją nadal jako obywatelski obowiązek, chociaż zasada ta była w przeszłości znacznie częściej łamana niż honorowana przez dużą część poborowych. Nadal dominuje traktowanie przywiązania do narodowych symboli i celów, obywatelskiej świadomości jako ważnego czynnika efektywności moralno-bojowej. Istnieje jednak uzasadniona obawa, że element ten może być nieobecny lub mocno ograniczony, zwłaszcza wśród kandydatów rekrutowanych jedynie poprzez mechanizmy rynku pracy.

<sup>384</sup> Por. E. Durkheim, *Podział pracy i społeczeństwa*, Free Press, 1949; F. Toennies, *Spolecznosc i spoleczenstwo*, Michigan State University Press, 1957; M. Weber, *Teoria spolecznej i ekonomicznej organizacji*, Free Press, 1947.

<sup>385</sup> D.R. Segal, M. Wechsler-Segal, *Zmiana w organizacji wojskowej*, „Roczny Przegląd Socjologii” 1983, s. 151–170.

<sup>386</sup> Por. M. Weber, *Protestancka etyka i duch kapitalizmu*, Kraków 1958.

Bowiem może pojawić się deficyt instytucjonalnych wartości (patriotyzmu, bezinteresowności, lojalności) w przeciwieństwie do wartości rynkowych (materialnych i finansowych).

Wojsko obecnie podejmuje próby w kierunku organizacyjnej i ekonomicznej racjonalności, zastępując samo dowodzenie – zarządzaniem i dowodzeniem; żołnierzy zawodowych – profesjonalistami; powołanie do służby – kontraktami; efektywność bojową – efektywnością wydatków.

W konsekwencji zbyt szerokie i bezrefleksyjne wprowadzanie tak rozumianej racjonalności może doprowadzić do tego, iż tradycyjne dowodzenie, spójność, poświęcenie i inne nieuchwytnie wartości wojska mieszczące się w pojęciu kapitał społeczny, które są niezbędne do wykonywania zadań, mogą być ograniczane w takim stopniu, że w skrajnym przypadku organizacja wojskowa może stać się odwzorowaniem idealnego typu biurokracji, a oficer odwzorowaniem urzędnika państwowego. Dlatego też kandydaci, którzy wstępują do służby motywowani tylko do wykonywania czynności podobnych do tych wykonywanych przez ich cywilnych kolegów, mogą być *nośnikami* ryzyka pojawienia się niezadowolenia i obniżenia morale wojska. Ponadto na obszar funkcjonowania organizacji wojskowej wpływają nie tylko pozytywne cechy wynikające z wartości preferowanych w organizacji, ale także ukryte wartości osobiste, ze strony których zdolność militarna jest zagrożona. Dlatego też model proponowany przez C. Moscosa wymaga zastosowania dokładnej skali pomiarowej oraz dokonywania w miarę możliwości szczegółowych analiz na wszystkich jego poziomach. Bardziej szczegółowe zmiany instytucjonalne w armii na progu XXI wieku przedstawia David Segal, co obrazuje tabela 18.

W tym kontekście pojawia się ważna refleksja metodologiczna: **Czy nauki humanistyczne i społeczne są obecnie przygotowane do tak poważnego wyzwania?** Jedną z głównych przyczyn takiej refleksji upatrywałbym w tym, że ani psychologia, która zdominowała badania nad zachowaniami ludzi w organizacji wojskowej od czasu drugiej wojny światowej, ani ekonomika pracy ludzkiej, która podąża w tym kierunku od dwóch dekad, nie czuły potrzeby poddania gruntownej **analizie struktury społecznej wojska w ujęciu systemowym lub holistycznym**. Nawet socjologia, w tym socjologia wojska, powszechnie unikała prowadzenia badań naukowych nad strukturą społeczną wojska, choć już przed drugą wojną światową, w okresie szczytu studiów nad społecznością, socjologowie przeprowadzili studia nad strukturą społeczną na poziomie lokalnym<sup>387</sup>.

Tabela 18

Zmienne czynniki struktury armii w okresie do zimnej wojny według Davida Segala

Zmienne czynniki struktury	Weczesna zimna wojna	Późna dekada zimnej wojny	Po zimnej wojnie
Zagrożenie	Inwazja	Duża armia	Mniejsza armia profesjonalna
Opinia publiczna	Wspierająca	Ambivalentna	Sceptyczna
Kwestia dominująca	Bezpieczeństwo	Konflikty kulturowe	Wzrost ekonomiczny
Budżet obronny	Wspieranie	Tolerowanie	Stawianie oporu
Napięcia	Role	Budżet	Misja

<sup>387</sup> Por. Badania prowadzone przez Samuela Stouffera, Morrisa Janovitzę i innych.

Zmienne czynniki struktury	Wczesna zimna wojna	Późna dekada zimnej wojny	Po zimnej wojnie
Role profesjonalne	Wojownicy	Technicy/menedżerowie	Mężowie stanu, naukowcy
Role kobiet	Odsuwanie, wykluczanie, częściowa integracja	Częściowa integracja	Pełna integracja
Małżonkowie i środowisko	Integralni	Częściowi	Usunięci
Homoseksualiści	Karani	Zwalniani ze służby	Akceptowani
Odmawiający służby wojskowej	Zagrożeni sankcjami prawnymi	Zwalniani	Służba zastępcza
Identyfikacja	Instytucjonalna	Zawodowa	Obywatelska
Postawa	Gotowość	Odstraszanie	Elastyczna reakcja

Źródło: D.R. Segal, N.E. Babin, *Institutional Change in Armed Forces at the Dawning of the Twenty-First Century*, [w:] S.R. Quah, A. Sales, *The International Handbook of Sociology*, SAGE Publications London, Thousand Oaks, New York–New Delhi 2000, p. 227.

Okres od drugiej wojny światowej pozostał pod wpływem postępów w metodologii, do których wydatnie przyczynił się Samuel Stouffer, który wraz ze swoim zespołem badawczym z Departamentu Obrony USA opracował **ekspertyzę społeczną**, która stała się ważną metodą badawczą, a człowiek podstawową jednostką analiz badawczych. Ekspertyza jest co prawda użytecznym narzędziem dla oceny, czy żołnierze postrzegają swoją służbę jako powołanie, pracę lub ich fuzję. Jest wiele sposobów jej zastosowania. Jednakże dostarczając nam względnie aktualnej metody i nawet jeszcze większej aktualności tegoż teoretycznego problemu, nie daje ona jednak podstaw do długoterminowego wnioskowania, np. o trendach rozwojowych wojska. Ekspertyzy społeczne są również mało użyteczne do opisu zmian o charakterze organizacyjnym. Zastosowanie **technik wywiadu, rozmowy czy badań ankietowych** stwarza możliwość sprawdzenia, czy wojskowy personel postrzega swoją służbę jako powołanie, czy też pracę, jak również może służyć do określenia sposobu definiowania służby wojskowej przez osoby cywilne. Zdaniem wielu analityków zarówno analizy różnych czynników, jak i stosowanie wielokrotnych porównań grupowych czynników, poprzez grupowe kryteria, ukazują obiektywizm i zasadność stosowania metod socjologicznego pomiaru<sup>388</sup>.

**Wskaźnik instytucjonalny podkreśla znaczenie poczucia misji, bezpieczeństwo narodowe i przywiązanie do tradycyjnych wartości wojskowych. Z kolei wskaźnik organizacyjny posiada cechy, które mogą być składowymi zadowolenia z pracy – zdolność do uzyskania lepszej pracy, nadmiar pracy w innych dziedzinach życia, sprawiedliwość i jakość życia kadry zawodowej w społeczeństwie.**

Na przykład wyniki badań przeprowadzonych w siłach powietrznych USA wskazują, iż **pragmatyczny profesjonalizm może istnieć wśród żołnierzy, którzy co prawda koncentrują uwagę na wartościach profesjonalnych, ale nie odrzucają tradycyjnie uznanych wartości i norm**<sup>389</sup>.

<sup>388</sup> Przykładem są systematyczne badania żołnierzy zawodowych i żołnierzy służby zasadniczej prowadzone przez pracowników Wojskowego Biura Badań Socjologicznych.

<sup>389</sup> D.R. Segal, N.E. Babin, *Institutional Change in Armed Forces at the Dawning of the Twenty-First Century*, [w:] S.R. Quah, A. Sales, *The International Handbook of Sociology...*, wyd. cyt., p. 230.

Należy podkreślić, iż co prawda wzrasta znaczenie orientacji organizacyjnej w wojsku, ale nie odbywa się to jednak dużym kosztem orientacji instytucjonalnej, która pozostaje nadal bardzo istotnym czynnikiem integrującym wojsko z państwem i społeczeństwem demokratycznym. Zauważyć jednak należy, że wpływ orientacji organizacyjnej może odzwierciedlać poziom niezadowolenia z pracy, które może np. wynikać ze słabego systemu motywacji materialnej i pozamaterialnej, ograniczonego zakresu wartościowania pracy i rozwoju osobowościowego, zawodowego oraz profesjonalnego. Gdyby zatem próbować dokonać pomiaru zmniejszenia się satysfakcji z pracy i gdyby wyznacznik zawodowy odnieść do niezadowolenia z pracy, to można się spodziewać, że to niezadowolenie może wzrosnąć, gdy obniży się poziom satysfakcji. Jednak zdaniem włoskiej socjolog wojska, M. Nuciarii, zastosowanie podejścia instytucjonalnego w opozycji wobec podejścia organizacyjnego (profesjonalnego) jest najbardziej precyzyjnym sposobem określenia przedstawionej powyżej dychotomii modelu C. Moscosego<sup>390</sup>. Model instytucjonalno-organizacyjny został przez nią przeniesiony na typologię zawodowo-zajęciową i scharakteryzowany w odniesieniu do profesji wojskowej, w zależności od orientacji osób wojskowych na:

1) **wojskowych z orientacją zawodową**, którzy bardziej związani są z etosem zawodowym (specyficzną kompetencją wojskową i odpowiedzialnością wynikającą z poczucia służby dla kraju) oraz z satysfakcją z wykonywanego zawodu;

2) **wojskowych o orientacji zajęciowej**, którzy zwracają uwagę głównie na czynniki instrumentalne, takie jak pensja, bezpieczeństwo zawodowe, ogólne warunki pracy.

Wymienione orientacje nie tworzą przeciwstawnych biegunów, ponieważ nie są wzajemnie wykluczające się. Mogą współistnieć, tworząc typy mieszane. Rozpatrując te dwa wymiary jako dwie dające się mierzyć orientacje (na bazie istnienia czy nieobecności pewnych cech charakterystycznych), możliwe jest wyłonienie przypadków, gdzie tylko jedna orientacja jest obecna w swoim maksymalnym zakresie, albo występują obie orientacje lub też żadna z nich. W przyjętej typologii wystąpić więc mogą cztery typy, gdzie *zawodowy* i *zajęciowy* są tzw. typami czystymi. Dwa pozostałe natomiast to szczególne konfiguracje już wymienionych. Na uwagę zasługują również w przedmiotowej kwestii dwa podejścia, jedno zaproponowane przez A. Larsona, który wprowadził rozróżnienie pomiędzy „radycznym” i „pragmatycznym” profesjonalizmem<sup>391</sup>, oraz drugie przedstawione przez Davida Segala<sup>392</sup>, który określił **pragmatyczny profesjonalizm** jako łączący zainteresowania instytucjonalne z zajęciowymi oraz **profesjonalizm radykalny** jako czysty typ zawodowy. Próby zastosowania owej czterowymiarowej typologii do analizy danych empirycznych wykazały, zdaniem cytowanych socjologów wojskowych, że jest ona przydatnym narzędziem do klasyfikacji i interpretacji postaw zawodowych i zachowań żołnierzy zawodowych<sup>393</sup>. W tabeli 19 przedstawiono syntezę orientacji zawodowych żołnierzy M. Nuciarii i D. Segala.

<sup>390</sup> M. Nuciari, *Rethinking the Military Profession. Models of Change Compared*, [w:] *The Military Profession in Europe*, „Current Sociology”, v. 42, no 3/1994, p. 7–21.

<sup>391</sup> A. Larson, *Military Professionalism and Civil Control: A Comparative Analysis of Two Interpretation*, „Journal of Political and Military Sociology” 1974, nr 2, p. 57–72.

<sup>392</sup> D. Segal, *Measuring the Institutional/Occupational Change Thesis* „Armed Forces and Society” 1986, nr 12, p. 351–376.

<sup>393</sup> Według opinii personelu Wojskowego Biura Badań Socjologicznych.

Orientacje zajęciowo-zawodowe kadry wg Mariny Nuciarii

Lp.	Cecha	Typ orientacji	Charakterystyka orientacji
1.	Obojętni	Neutralny	Nie wykazują ani nastawienia „zawodowego”, ani „zajęciowego”
2.	Zajęciowi	Zajęciowy	Prezentują wyłącznie cechy „zajęciowe” (zajęciowi);
3.	Pragmatyczni profesjonalści	Zajęciowo-zawodowy	Żołnierze zawodowi wykazują typowe cechy „zawodowe”, jak i „zajęciowe”
4.	Radykalni profesjonalści	Zawodowy	Obejmuje kadrę wyłącznie o cechach zawodowych

Źródło: D. Segal, *Measuring the Institutional/Occupational Change Thesis*, „Armed Forces and Society” 12/1986, p. 351–376 oraz S. Jarmosko, *Spoleczno-zawodowe orientacje podchorążych wyższych szkół oficerskich i akademii wojskowych*, Warszawa 1995.

### 2.13. Wojsko przykładem tożsamości zawodu i organizacji

Współczesna interpretacja profesjonalizmu i organizacji nie zawsze wiedzie do jednokowych rezultatów. Jeśli profesjonalizm ukształtował się wcześniej niż powstała organizacja, to ma on większą szansę, aby przetrwać ich połączenie. To samo twierdzenie będzie prawdziwe również w przypadku, gdyby pierwsza została stworzona organizacja. Z chwilą jej instytucjonalizacji stopniowa adaptacja nowej struktury będzie coraz odporniejsza<sup>394</sup>. W przypadku zawodu oficera nie może być wątpliwości co do historycznej kolejności zdarzeń. Organizacja wojskowa ukształtowała swoją formę na wiele wieków przed tym, zanim zaczął się proces profesjonalizacji. Poszczególne szczeble organizacji oraz stopnie wojskowe stanowiły swoisty „twardy rdzeń” organizacji wojskowej i od samego początku obejmowały korpus oficerski<sup>395</sup>. Ograniczały one jednak w dużym stopniu braterską równość, którą można dostrzec u innych profesjonalistów. Natomiast skupienie się na karierze jako jednej z podstawowych cech biurokratów jest tradycyjnie częścią, a w wielu jednostkowych przypadkach istotą wojskowej organizacji biurokratycznej.

Historyczny priorytet organizacji nad zawodem i dominacja organizacyjnych czynników mogą być łatwo wyjaśnione poprzez funkcję sił zbrojnych. Prowadzenie wojny nie tylko wymaga skutecznej organizacji na dużą skalę, lecz również wymusza maksymalną instrumentalizację relacji społecznych w postaci pruskiego rygorystycznego *kaprałskiego instrumentalizmu*<sup>396</sup>.

W tym kontekście kluczowym problemem jest udzielenie odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób wytłumaczyć fakt, że profesjonalizacja przedarła się poprzez bariery organizacji i instrumentalizacji? Należy sądzić, że profesjonalizacja sił zbrojnych może być wyjaśniona interwencjonizmem władzy państwowej, która wymusza zmiany o charakterze społecznym, politycznym, kulturowym i ekonomicznym w wojsku.

<sup>394</sup> Zdaniem H. Wilenskiego profesjonalizacja jest adaptacją form zawodowych w walce o prestiż lub dochód.

<sup>395</sup> Pierwsza połowa XVII w. wskazuje na potrzebę opracowania koncepcji stopni wojskowych.

<sup>396</sup> Por. M.D. Feld, *Information and Authority: The Structure of Military Organization*, „American Sociological Review” 1959, nr 24.

Pośród wielu zawodów służba wojskowa ze względu na swoje funkcje zajmuje szczególną pozycję, w której państwo jest jej klientem. Wskazuje to wyraźnie, że możliwa jest odwracalność relacji między usługą a klientem. Klient, czyli król, cesarz, a obecnie rząd jako monopolista i nadrzędna siła w państwie jest mocno zainteresowany prawidłowym funkcjonowaniem wojska, do tego stopnia, że jest ono przedmiotem stanowienia prawa, edukacji dla bezpieczeństwa, kształtowania dyscypliny, określania wymogów dla kandydatów na żołnierzy zawodowych.

Wyjaśnia to w pewnym sensie zauważalną kolejność w stopniowym procesie wojskowej profesjonalizacji, a mianowicie że nie była ona wywalczona przez organizację wojskową. Być może niektórzy „wojskowi decydenci” nawet by sobie jej nie życzyli. Przede wszystkim wprowadzana była przez władców, a następnie państwo, głównie w ich własnym interesie, często dla zaspokojenia ich własnych, często ujawnionych po objęciu władzy interesach osobistych, dynastycznych, mocarstwowych. Ważną rolę w tym procesie odrywały i odgrywały szkoły wojskowe, poprzez które państwo kształtuje główne ramy instytucjonalne dla socjalizacji i edukacji przyszłych kadr wojskowych. Do udowodnienia jest teza, że niektórzy oficerowie, zwłaszcza z tych tradycyjnych, nietechnicznych rodzajów wojsk (np. jazdy czy kawalerii), byli nawet przeciwni wprowadzaniu nowej organizacji i nowoczesnej techniki wojskowej, bowiem wymagała ona od nich opanowania wiedzy z zakresu nauk ścisłych, filozofii, biologii i historii oraz umiejętności ich zastosowania. Spuścizna arystokratyczna i szlachecka była jedną z głównych barier w próbach zbudowania nowoczesnego korpusu oficerskiego, m.in. poprzez rygorystyczną selekcję, proces kształcenia i szkolenia na solidnej podbudowie nauk ścisłych (matematyki, fizyki i chemii). Próby te były interpretowane jako przedsięwzięcie idące w kierunku zmiany w polityce kadrowej w wojsku z roli przypisywanej (wynikającej z pochodzenia społecznego) na rolę osiąganą w procesie edukacji poprzez ścieżkę rozwoju kariery zawodowej. Z drugiej strony, co warto podkreślić, poczucie więzi wynikających z arystokratycznego pochodzenia i przynależność do elity społecznej były silną bronią, wymierzoną przeciwko organizacyjnemu instrumentalizmowi. Podkreślały one ekskluzywność i solidarność szlachecko-arystokratycznego korpusu oficerskiego, który dość długo starał się powstrzymać postępujący proces biurokratyzacji, hierarchizacji stanowisk i stopni wojskowych oraz instrumentalizacji działań wojska.

Wysoki status społeczny oficera był akceptowany w strukturze społecznej wojska nie tylko w armiach państw europejskich. Jednak dopiero w XIX wieku najbardziej liczącym stanem osobowym wojsk lądowych był element proletariacki i chłopski z powszechnego poboru, często bez umiejętności czytania i pisania. Natomiast w przypadku marynarki wojennej rekrutacja polegała na zmuszaniu do służby pod groźbą kary i socjalizowanie w poddaństwie do rządzących już na pełnym morzu.

Tak mocno spolaryzowane społecznie pochodzenie oficerów i żołnierzy, szczególnie w XVIII i XIX wieku, prowadziło do ostrych podziałów (wynikających z nierówności społecznych) w wojsku. Jednak postępująca reorganizacja i hierarchizacja pozbawiły stopniowo oficerów części ich autonomii. Były one tak silne, że nie byli oni w stanie na długo zachowywać wyraźnej odrębności między sobą a niższymi rangą podoficerami i żołnierzami pełniącymi służbę z poboru. Różnica ta nabrała ukrytej cechy, funkcjonując jako oficer-

skie przekonanie przynależności do odpowiedzialnej i uprzywilejowanej, elitarnej grupy zawodowej w wojsku i państwie. Tym samym integracja zawodu i organizacji w wojsku została zinstytucjonalizowana poprzez integrację samego korpusu oficerskiego oraz poprzez wyraźną różnicę między korpusem oficerskim a korpusem podoficerskim oraz żołnierzami z poboru.

Należy podkreślić, że przedstawiona powyżej dychotomia może być groźna również dla współczesnego funkcjonowania sił zbrojnych, jeśli kadra oficerska będzie zbyt mocno odizolowana od silnego korpusu podoficerów zawodowych oraz korpusu szeregowych zawodowych<sup>397</sup> oraz żołnierzy zasadniczej służby wojskowej. Istotną rolę integrującą w samym wojsku, jak i wojska ze społeczeństwem powinna spełniać edukacja, w tym poziom wykształcenia podoficerów i szeregowych zawodowych. Należy podkreślić, iż zbyt sztywne podziały, a nawet izolacja, która wykracza poza zinstytucjonalizowany podział pracy we współczesnych społeczeństwach, mogą być tłumaczone, szczególnie w czasie pokoju, jako bardzo wyjątkowa funkcja armii polegająca na przygotowaniu się żołnierzy zawodowych do działań wojennych. Ze względu jednak na wyjątkowość tej funkcji jednostki wojskowe były wyraźnie odizolowane od reszty społeczeństwa, lokalnie, socjalnie i kulturalnie, a także w zakresie etosu, ideologii, ceremoniału wojskowego i ubioru. Sytuacja powyższa wymaga ciągłej troski nad rozszerzaniem zakresu integracji w ramach poszczególnych rodzajów sił zbrojnych. W konsekwencji powinna ona mieć wpływ na specyficzną wojskową kulturę organizacyjną, rozumianą jako zbiór wartości i zachowań przejawiających się w bezpośrednim wykonywaniu czynności zawodowych<sup>398</sup>. Kultura, zdaniem amerykańskiego socjologa I. Jamiensona, stanowi istotną zmienną w badaniach nad specyfiką kulturową społeczeństw w krajach zagrażających pokojowi<sup>399</sup>. W ten sposób połączenie organizacji i zawodu zostało potwierdzone przez oba te czynniki. Różnice pomiędzy wojskiem a sferą cywilną są większe niż różnice pomiędzy oficerami a żołnierzami. Są one nie tylko wynikiem procesu historycznego, ale bardziej różnicą o charakterze funkcjonalnym, gdyż profesja oficera była i jest zawodem menedżerskim. Funkcjonalny, a przede wszystkim wojskowo-techniczny komponent zawiera te aspekty profesji, które nadają jej wyjątkowy cel i zasadność, co Samuel P. Huntington nazywa *wiedzą profesjonalną*<sup>400</sup>. Obecność wielu specjalistów w armii zarówno wewnątrz, jak i poza korpusem oficerskim nie zmienia faktu, że podstawową umiejętnością i odróżnialną cechą korpusu oficerskiego jest określenie Harolda Lasswella – **zarządzanie przemocą. Specyficzną umiejętnością oficera jest dowodzenie, którego główną funkcją jest stosowanie przemocy. Cecha ta jest wspólna dla oficerów wojsk powietrznych, lądowych i marynarki wojennej**<sup>401</sup>.

Przedstawiony zarys charakterystyki żołnierza zawodowego wyraźnie wskazuje, że napięcia powstające między rolą kierowniczą a fachowością, które można znaleźć również

<sup>397</sup> Od 1 lipca 2004 roku na podstawie ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych powołano korpus szeregowych zawodowych.

<sup>398</sup> C. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wyd. Uniw. Łódzkiego, Łódź 1990, s. 32–34.

<sup>399</sup> I. Jamieson, *The Concept of Culture and Its Relevance for an Analysis of Business Enterprise in different Societies*, „International Studies of Management and Organization” 1982/1983, nr 4, vol. 12, s. 80–83, [w:] C. Sikorski, wyd. cyt., s. 35.

<sup>400</sup> D.M. Snider, J.A. Nagl, T. Pfaff, *Army Professionalism The Military Ethic and Officer ship in the 21 st. Century*, www.carlise, army.mil, p. 7–12.

<sup>401</sup> Tamże, p. 17.

w innych zawodach, tutaj są zaakceptowane a priori. Kierownicze i profesjonalne umiejętności, biurokratyczna i zawodowa władza są zbieżne w wielu obszarach. Oficer jako urzędnik czy menedżer pozostaje w dużej mierze w zamkniętej społeczności. Nie jest to więc profesja sensu stricto wolna ani nie jest ona w większości przypadków połączona z innymi profesjami i organizacjami, ale w unikalny sposób pozostaje skoncentrowaną profesją.

Biorąc pod uwagę jako kryterium relacje pomiędzy zawodem a organizacją, oznacza to, że zawód wojskowy z definicji jest organizacją. Korpus oficerski nie funkcjonuje w sensie korpusu medycznego, kadry naukowej uczelni, czy też związku zawodowego. Podkreśla to jego zarówno organizacyjną, jak i zawodową rolę wzorca, który obejmuje wszystkich jego członków. Dlatego znaczenie stowarzyszeń i związków oficerskich do niedawna było niewielkie. Obecnie powstają w wielu armiach NATO zgodnie z zasadą, że oficerowie tworzą swoją społeczność zawodową w wojsku. Wspólnie z historycznym pochodzeniem i instytucjonalną izolacją takie skupienie w jeden korpus dawało, aż do chwili obecnej, siłom zbrojnym charakter *raczej zamkniętej społeczności, w której zawodowe i prywatne życie zostało zupełnie wymieszane*. Stąd też zawodowe instytucje w przeszłości przypominały goffmanowskie *kompletne instytucje*<sup>402</sup>. Dobrym przykładem były szkoły wojskowe, w których proces kształcenia i szkolenia miał miejsce nie tylko w bardzo silnie zdyscyplinowanej i odizolowanej społeczności, lecz szkoła jako całość sama w sobie była w pełni zintegrowana z organizacją wojskową. W odróżnieniu od innych zawodów, szkolenie i kształcenie w niej całkowicie odpowiadało wzorcom, które odpowiadały roli organizacji wojskowej. Nadal wiele wojskowych placówek edukacji posiada strukturę organizacyjną typową dla jednostek wojskowych, tzn. plutony, kompanie i bataliony poszczególnych roczników, oraz odróżniają podchorążych i kadetów, a także określają ich miejsce w hierarchii wojskowej. Ponieważ szkolenie zawodowe jest podstawowym mechanizmem w procesie zawodowego zrzeszenia, zatem w tego typu organizacji najważniejsze dla integracji zawodu i organizacji były relacje zachodzące pomiędzy władzą wojskową a jej hierarchią. Organizacja zawodowego zrzeszenia podkreśla, jak mocno korpus oficerski tworzy zorganizowany zawód.

Wymienione powyżej charakterystyczne cechy zawodu wojskowego wyjaśniają zasadność łączenia cech organizacyjnych i instytucjonalnych w jeden wspólny wzorzec profesjonalny. Jednocześnie wskazują one na słabe punkty tego połączenia, gdyż w ciągu ostatnich dziesięcioleci zostały one osłabione. Pojawiła się **po pierwsze** – silna kontrola państw, która stała się antyzawodowa, głównie pod wpływem ideologii narodowych oraz polityki międzynarodowej. Upolitycznienie sił zbrojnych, które rozpoczęło się w państwach totalitarnych podczas okresu międzywojennego i po drugiej wojnie światowej, rozprzestrzeniło się na wiele państw biorących udział w zimnej wojnie pomiędzy wschodem a zachodem. Proces ten wymuszał połączenie fachowości wojskowej z politycznym zaangażowaniem, szczególnie kadry oficerskiej i chorążych, co zagrażało jego tradycyjnej neutralności ideologicznej i sprowadzało się w konsekwencji do eksponowania jednej tylko płaszczyzny odniesienia, „jedynie słusznych” wartości moralno-politycznych, a w mniejszym zakresie profesjonalnych, społecznych i kulturowych. **Po drugie** – elitarny status oficera niemal

---

<sup>402</sup> Por. E. Goffman, *On the Characteristics of Total Institutions*, New York 1961.

kompletnie znikł, ponieważ rozpoczęto rekrutację do zawodu ludzi z różnych klas, np. robotniczej oraz chłopskiej. Społeczne i kulturowe podstawy odróżniające oficerów i żołnierzy praktycznie już znikły bądź zostały poważnie osłabione. Tendencja taka umacniała się ze względu na proces demokratyzacji społeczeństw i ograniczonej izolacji instytucji wojskowej. **Po trzecie** – jednorodna dowódcza, szkoleniowa i menedżerska rola oficera w wyniku procesu specjalizacji i standaryzacji poddawana jest ciągłemu zróżnicowaniu. Na wyższych szczeblach można zaobserwować rosnącą rywalizację pomiędzy poszczególnymi rodzajami sił zbrojnych oraz rodzajami wojsk i służb. Na niższych szczeblach coraz bardziej widoczna jest specjalizacja w zakresie posiadanej wiedzy i umiejętności. Współczesny oficer ma świadomość rosnącej konkurencji nie tylko ze strony podoficerów oraz oficerów, absolwentów szkół podchorążych rezerwy, rocznych kursów oficerskich dla absolwentów cywilnych studiów magisterskich, ale także ze strony ekspertów cywilnych, co jest poważnym wyzwaniem dla profesjonalistów wojskowych.

Powyższe rozważania wskazują, jak istotne znaczenie dla sfery poznawczej i praktycznej ma udzielenie odpowiedzi, w oparciu o pogłębioną analizę rzeczywistości wojskowej, na następujące pytanie: w jakim stopniu wojskowe dowodzenie zachowa swoją tradycję związaną z szeroko pojętymi kwalifikacjami zawodowymi o charakterze organizacyjno-technicznym oraz zachowa w dłuższej perspektywie czasowej obecne funkcje, jakie sprawuje przede wszystkim kadra oficerska? Udzielenie odpowiedzi na tak sformułowane problemy jest obecnie na tyle ważne, że podejmowane działania o charakterze wojskowym, jak również działania inne niż wojna wymagają od oficerów **profesjonalizacji** nawet na najniższych szczeblach dowodzenia. Mam tu na myśli z jednej strony – kształtowanie kompetencji „miękkich”, tzn. przywódczych, komunikacyjnych, etycznych, społecznych oraz podejmowanie działań ukierunkowanych na budowanie elastycznych struktur modułowych, np. zespołów zadaniowych. Z drugiej zaś strony – przygotowanie **profesjonalne** w zakresie kompetencji „twardych” opartych na ogólnej i specjalistycznej wiedzy oraz sprawność zawodową w zakresie eksploatacji systemu techniki wojskowej (sprzętu i uzbrojenia) będącego w wyposażeniu dowodzonego pododdziału (oddziału). W znaczeniu socjologicznym taki proces stanowi ważny etap na drodze rozwoju od organizacji mechanicznej do organizacji o charakterze organicznym<sup>403</sup>. Posługując się dobrze znaną dychotomią E. Durkheima<sup>404</sup>, można powiedzieć, iż tradycyjne wojsko zostało zastąpione przez wyspecjalizowane, zintegrowane i stosunkowo autonomiczne (modułowe) jednostki bojowe, w których władza funkcjonalna wynika z posiadanej przez kadrę profesjonalnej wiedzy i umiejętności, dzięki którym coraz skuteczniej wspierają władzę statusową (formalną) wynikającą z zajmowanych stanowisk.

---

<sup>403</sup> G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 1997, s. 14–32.

<sup>404</sup> E. Durkheim, *The division of labour in society*, Glencoe 1947, p. 45–50.

### 3. TRANSFORMACJA WOJSKA OD ARMII Z POBORU DO ARMII PROFESJONALNEJ

#### 3.1. Analiza socjologiczna działania jednostek i grup zawodowych

W analizach socjologicznych działań jednostek i grup społecznych za istotne przyjmuje się wyróżnianie poszczególnych rodzajów działań oraz czynników i kontekstu sytuacyjnego, które je warunkują. Za podstawę rozważań przyjmuję typologię działań wg Jurgena Habermasa<sup>405</sup>, który wyróżnił cztery rodzaje działań: celowe, regulowane normami, dramaturgiczne<sup>406</sup>, komunikacyjne.

W siłach zbrojnych możemy spotkać się ze wszystkimi ww. rodzajami działań, zróżnicowany jest jednak zakres ich występowania. Można jednak założyć, iż w działalności zatrudnionego w wojsku personelu dominują działania regulowane normami i działania dramaturgiczne wynikające z wykonywanych przez kadrę zawodową funkcji: dowódczej, przywódczej, menedżerskiej, obywatelskiej. Dlatego też coraz większego znaczenia nabierają działania oparte na zarządzaniu przez cele i zadania. Jest to związane z postępującymi procesami zmian technologicznych, strukturalno-organizacyjnych, szczególnie w obszarze coraz szerszego zastosowania zarządzania potencjałem społecznym i informatyki w procesie dynamicznego prowadzenia wojen i konfliktów zbrojnych w ściśle wyznaczonych czasach czasowych, obszarowych, kulturowych czy też ludnościowych<sup>407</sup>.

Należy jednak podkreślić, iż **Jurgen Habermas za podstawę teorii socjologicznej proponuje przyjąć działania komunikacyjne, a nie instrumentalne**. Zwraca on uwagę, iż obok mocno zakorzenionej tradycji weberowskiej, która preferuje traktowanie społeczeństwa jako splot działań społecznych, istnieje inna, traktująca społeczeństwo jako ograniczoną całość powiązaną zależnościami, tzn. jako system społeczny. Zgodnie z takim podejściem systemowym racjonalność działania, racjonalność systemu oraz racjonalność organizacji i instytucji społecznej to różne obszary. Usprawnienie działania organizacji nie polega tylko na usprawnianiu działania zatrudnionego w niej personelu. Tę ważną tezę formułuje i rozwija w swych pracach Niclas Luhman, który stwierdza, że racjonalizacja nie polega tylko na rozszerzaniu zakresu stosowania zasad działania celowościowego, ale kreuje wizję autopojetyczności (samopowtarzalności) środowiska społecznego opartego na komunikacji<sup>408</sup>.

Podobne podejście prezentują T. Parsons i J. Habermas<sup>409</sup>, gdyż efektywność i racjonalizację społeczną interpretują jako stany, które nie zależą tylko od właściwego wykonywania obowiązków. Jest raczej odwrotnie: **zracjonalizowane, efektywne, ekonomiczne i kreatywne działania są możliwe tylko w pewnych warunkach społecznych**. Zdaniem Alfreda D. Chandlera otoczenie, zachowanie strategiczne i struktura wewnętrzna instytucji są ze sobą powiązane. Pod pojęciem strategii rozumie on „proces określania podstawowych,

<sup>405</sup> Por. J. Habermas, *Theorie des kommunikativen Handelns*, Frankfurt am Main 1981.

<sup>406</sup> Por. C. Lindblom, *The Science of Mudding Thought*, „Public Review” 1959, vol. 19.

<sup>407</sup> Operacja „Pustynna Burza” lub wojna w Afganistanie.

<sup>408</sup> Por. N. Luhman, *Teoria polityczna państwa bezpieczeństwa socjalnego*, Warszawa 1994, s. 13–45.

<sup>409</sup> J. Habermas, *Teoria działania komunikacyjnego*, Wyd. PWN, Warszawa 1999, s. 20–35.

długoterminowych celów organizacji”, przyjęcie określonych kierunków działania, a także alokację zasobów koniecznych do realizowania tych celów<sup>410</sup>. Analiza historyczna, zdaniem A.D. Chandlera, wskazuje, że struktura organizacji jest elementem wtórnym w stosunku do przyjętej strategii działania. Jest instrumentem, dzięki któremu organizacja realizuje swoje cele strategiczne. Podejmując próbę odpowiedzi na pytanie, co instytucja wojskowa chce osiągnąć, należy określić jej oczekiwania związane ze stosunkiem do otoczenia ekonomicznego, przyrodniczego, socjopolitycznego, prawnego czy też lokalnego. Proces osiągania i stawania się wg Seymoura Tillesa należy rozumieć szerzej niż tylko w kategoriach planowania finansowego oraz kreowania usług czy produktu<sup>411</sup>.

Stwierdzenia powyższe są niezwykle istotne dla rozważań o wojskowej grupie zawodowej funkcjonującej w otoczeniu, gdzie wymagane jest sprawne i efektywne wykonywanie postawionych przez przełożonych, często złożonych zadań. Aktywność tę może wymuszać sam system, który posiada nie tylko właściwe mechanizmy ją stymulujące, np. system motywacji materialnej i pozamaterialnej, a także wewnętrzna spójność i zgodność z otoczeniem, odpowiedniość do dostępnych zasobów, jakimi dysponuje, satysfakcjonujący poziom ryzyka, odpowiedni horyzont czasowy oraz wysoki poziom wykonalności.

Socjologiczne aspekty zachowania się w organizacji oparte na rolach i normach, niestety, nie odzwierciedlają w pełni rzeczywistych cech działania ludzkiego, gdyż pomijają znaczenie innowacyjności, spontaniczności, emocjonalności i racjonalności w działaniach podejmowanych przez ludzi. Rola działań kreatywnych, racjonalnych i emocjonalnych w grupie społecznej kadry zawodowej ciągle wzrasta, szczególnie w sytuacji zmian w otoczeniu, zmian decyzji, co tworzy sprzyjający klimat do powstawania konfliktu organizacyjnego w sytuacjach trudnych. Dlatego też w prowadzonych analizach socjologicznych nie można pomijać wpływu tych czynników na efekty końcowe działań. Bowiernie działania regulowane instytucjonalnie mogą się okazać zbyt sztywne, zbyt mocno ograniczające swoisty obszar obserwacji swobodnego pola operacyjnego dla socjologa badającego funkcjonowanie instytucji i organizacji wojskowej. Dlatego też G.H. Mead oraz A. Schultz<sup>412</sup>, odrzucając z powyższych powodów **paradygmat normatywny**, zwrócili uwagę na **paradygmat interpretacyjny**, poddając krytyce koncepcję roli zakładającej, iż działanie w największym stopniu zdeterminowane jest przez zinstytucjonalizowane wzory zachowań, tj. role społeczne. **Istota nowego podejścia polega na uwzględnianiu w analizie socjologicznej wpływu własnego projektowania zachowań stosownie do wyobrażeń na temat sytuacji i zachowań innych.** Profesjonalista wojskowy powinien zatem nie tylko potrafić dowodzić i przewodzić, ale również właściwie interpretować i diagnozować sytuację społeczno-militarną oraz wszelkie systemy: społeczny, ekonomiczny, polityczny, kulturowy czy militarny. Powinna go zatem cechować adaptacyjność zawodowa rozumiana jako odpowiedniość (adekwatność) potencjału pracownika do środowiska i sytuacji w pracy<sup>413</sup>. Potencjał pracownika budowany jest na bazie określonych

<sup>410</sup> A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 130–131.

<sup>411</sup> S. Tilles, *How to Evaluate Corporate strategy*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski, wyd. cyt., s. 132.

<sup>412</sup> A. Schutz, *The problem of rationality in there social word*, Hague 1976.

<sup>413</sup> J.E. Karney, *Człowiek i praca. Wybrane aspekty psychologiczno-pedagogiczne*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2000, s. 89–90 oraz J.E. Karney, *Podstawy psychologii i pedagogiki pracy*, Wyd. Wyższa Szkoła Humanistyczna im. A. Gieysztora w Pułtusku, Pułtusk 2004, s. 395–345.

cech osobowościowych zatrudnionego, tzn.: ze względu na zdrowie, zdolności, cenione wartości, poziom rozwoju moralnego, zdobytą wiedzę, umiejętności praktyczne, doświadczenie, a także poziom motywacji<sup>414</sup>.

Idea kreowania roli zmienia perspektywę widzenia człowieka z wykonawcy na kreatora roli osoby, która na podstawie swoich oczekiwań, dotyczących zachowań innych, planuje i projektuje własne działania. Przyjmowanie roli jest więc związane z kreowaniem roli, a w konsekwencji wychodzeniem poza nią. Podobnie jak aktywność transgresyjna w środowisku, jest procesem wywierania wpływu na zmianę środowiska. Wiele zależy zatem od poziomu wiedzy, umiejętności i cech psychofizycznych oraz motorycznych jednostki, które warunkują w dużym stopniu zakres tego wpływu. Ponadto należy pamiętać o wpływie kontekstu sytuacyjnego i norm zachowań, które mogą ograniczać bądź poszerzać pole indywidualnej ekspresji. Jest to szczególnie istotne, gdy odniesiemy zakres tego wpływu do warunków wojny, konfliktów, napięć, stresów, tzn. sytuacji trudnych, w których dla ich rozwiązania jesteśmy zmuszeni efektywnie wykorzystywać złożone systemy techniki i uzbrojenia wojskowego. Bowiem ich skuteczne działanie oparte jest na przestrzeganiu określonych procedur. Jest to szczególnie istotne w dowodzeniu, np. lotnictwem, systemem obrony powietrznej czy okrętami podwodnymi.

### 3.2. Cechy charakterystyczne zmian w profesjonalizmie kadry zawodowej

Na tle innych grup społecznych pozycja kadry zawodowej jest dość stabilna. Nie musi ona walczyć o przetrwanie w kategoriach ekonomicznych. Pełni ważną rolę w wojsku i państwie. Jednak jej rola może być mniej lub bardziej ograniczana w zależności od sytuacji wewnętrznej lub zewnętrznej, podobnie jak w innych grupach dyspozycyjnych, np. policji, straży pożarnej, służbie więziennej. Natomiast częstym zmianom ulegają przede wszystkim jej funkcje, zakres odpowiedzialności oraz wielkość. Wojsko nie wypracowuje środków finansowych, jest całkowicie uzależnione od woli organów państwowych, a szczególnie wysokości budżetu obronnego, co wpływa na obszar podmiotowy i przedmiotowy sił zbrojnych. Ponadto zmiany w wojsku – jako instytucji wysoce sformalizowanej o wyraźnej hierarchii służbowej – mają charakter sformalizowany, tj. oparty na ustawach, zarządzeniach, rozporządzeniach, decyzjach, wytycznych itp. Występuje w niej, podobnie jak w innych instytucjach zbiurokratyzowanych, ograniczony zakres przestrzeni i przyzwolenia dla wdrażania zmian proponowanych w ramach instytucjonalizacji oddolnej. Mam tu na myśli przejawianie inicjatyw na niższych szczeblach dowodzenia ukierunkowanych nie tylko na poszerzenie społecznego i socjalnego zabezpieczenia kadry i żołnierzy. Bowiem zmiany w instytucji wojskowej dokonywane są głównie poprzez ministra obrony narodowej i instytucje centralne MON (Sztab Generalny WP, departamenty MON, rodzaje sił zbrojnych). Ograniczona jest zatem możliwość wprowadzania istotnych samorzutnych zmian oddolnych na bazie inicjatyw i zaangażowania kadry zawodowej. Ograniczenie to jest pochodną rzeczywistego modelu demokracji i zarządzeń funkcjonujących

---

<sup>414</sup> M. Rybak, *Rozwój potencjału pracy*, [w:] A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Wyd. Poltext, Warszawa 1999, s. 249.

w danym państwie. Im wyższy poziom scentralizowania struktur państwowych, tym bardziej ograniczone możliwości przejawiania postaw kreatywnych tak w środowisku cywilnym, jak i w strukturach wojskowych. Wojsko po drugiej wojnie światowej traktowano jako organizację totalną w sensie lasswelowskim i goffmanowskim, co wpłynęło na zbyt jednostronne zachowania kadry ze względu na ciągłe zagrożenia wynikające z dwubiegowego podziału świata<sup>415</sup>. Ścisła etatyzacja przestrzeni społeczno-organizacyjnej i reglamentacja awansów zawodowych oraz obowiązująca zasada poprawności politycznej prawie na wszystkich szczeblach dowodzenia, a szczególnie wyższych, wyznaczały wyraźne ramy aspiracji, aktywności i rozwoju zawodowego kadry. Obecnie kadra zawodowa traktuje coraz częściej swoje zajęcia nie jako służbę, ale jako pracę nie tylko w wymiarze zawodowym, ale również osobistym, społecznym, kulturowym, co ściśle jest związane ze współczesnym rozumieniem profesjonalizmu. Wojsko w państwach demokratycznych jako instytucja stoi nie tylko na „straży” bezpieczeństwa narodowego, ale jak wskazują doświadczenia naszych sił zbrojnych, również bezpieczeństwa państw sojuszu NATO. Podlega ono demokratycznej kontroli władz cywilnych i dokonuje z ich akceptacją potrzebnych zmian organizacyjnych i modernizacyjnych. Bowiern dokonywanie zmian w obecnej sytuacji, tak jak w każdej instytucji i organizacji, wymaga nie tylko przyzwolenia – akceptacji, ale również wydzielenia stosownych środków finansowych. Specyfiką zmian zachodzących w wojsku jest to, iż są one generowane głównie przez instytucje rządowe, które są i będą coraz częściej odpowiedzialne za wypełnianie przez Polskę, a nie tylko przez SZ RP, zobowiązań sojuszniczych w ramach NATO i Unii Europejskiej. Dlatego wdrażane w wojsku reformy uwzględniają wpływ zewnętrznych oddziaływań i interesów, a nade wszystko zewnętrznego przyzwolenia oraz wsparcia technologicznego i finansowego.

Efekty zmian w wojsku są również w dużej mierze pochodną dojrzałości koncepcyjnej, programowej, organizacyjnej i realizacyjnej, czyli profesjonalnego przygotowania przedstawicieli władz państwowych oraz umiejętności ich wdrażania we wszystkich resortach i na wszystkich szczeblach dowodzenia. Profesjonalizm bowiem przejawia się w operatywności i konsekwencji w procesie realizacji złożonej struktury zadań. Jest także wynikiem dobrej komunikacji z ludźmi, a głównie zależy od ich przyzwolenia i zaangażowania w proces zmian. Poważnym problemem, przed którym stoją wszyscy kreatorzy zmian w wojsku, jest konieczność umiejętnego godzenia ich wprowadzania z potrzebą utrzymania wysokiego poziomu gotowości bojowej wojsk. Dla osiągnięcia tego zasadniczego celu realizowany jest segmentowy tryb restrukturyzacji armii. Dlatego też, mimo że poszczególne działania nie mają charakteru autonomicznego, występujące w procesie koordynacji związku przyczynowo-skutkowe narzucają określoną sekwencję działań w różnych obszarach zmian. Stąd wynika potrzeba dobrego przygotowania i konsekwentnego wdrażania zmian w celach, zadaniach, strukturach organizacyjnych i etatowych wojska. Sytuacja ta wymusza wręcz większą elastyczność struktur i samodzielność dowódców w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych, a zatem znacząco obniża poziom formalizacji działań.

---

<sup>415</sup> Patrz NATO – Układ Warszawski.

### 3.3. Podstawowe uwarunkowania zmian w wojsku

Złożony charakter przemian sprawia, iż występuje naturalna potrzeba z jednej strony ich uniwersalizacji, z drugiej zaś ich zróżnicowania w postaci rozwiązań modelowych, które obejmowałyby najbardziej istotne płaszczyzny rozważań. Zaprezentowane poniżej modele stanowią zaledwie próbę ujęcia dokonujących się przeobrażeń. Nie wyczerpują one więc bogatych skądinąd możliwości i pomimo że nie spełniają warunku rozłączności, mogą wszakże stanowić przyczynek do dyskusji, a zarazem punkt wyjścia do właściwego modelowania. Zmiany zachodzące w systemie wojska należy rozpatrywać w ujęciu sekwencyjnym. Ciągłość zmian sprawia, że konkretny stan przeobrażeń jest zawsze tylko fazą w ich przebiegu, w całym niekończącym się ich ciągu. Jak stwierdza były głównodowodzący wojskami Sojuszu NATO, L. Clarke: „zmiana jest zjawiskiem ciągłym, a proces zmian nie ma punktu docelowego”<sup>416</sup>. W kolejnej sekwencji, a zatem po ukształtowaniu się nowych okoliczności (sił) zmian, stan końcowy poprzedniej sekwencji przekształca się w stan wyjściowy nowej. Zmiany w siłach zbrojnych są zatem koniecznością, problemem pozostaje wyłącznie: zakres, tempo i charakter zmian. W ujęciu holistycznym zmiany cechuje proceduralność, procesualność, względna ciągłość, a przy tym swoista asynchronia, a czasami skokowość. W procesie zmian należy wyraźnie wyszczególnić następujące po sobie sekwencje, których granice wyznaczają kolejne wersje celów, funkcji i zadań sił zbrojnych. Sprawą niezwykle istotną staje się zdiagnozowanie otoczenia zewnętrznego wojska. Ma ono bowiem w sensie najszerszym ogólny dychotomiczny charakter i dzieli się na międzynarodowe i krajowe. Rozpatrując otoczenie wojska, z większą dokładnością można wyróżnić następujące jego obszary: społeczny, polityczny, ekonomiczny, technologiczny, wojskowy, prawny, demograficzny oraz ekologiczny<sup>417</sup>. W tych obszarach lokują się dwie zasadnicze kategorie czynników rzutujących na przebieg zmian, są to tzw. czynniki sprawcze, tzn. bodźce uruchamiające zmiany. Mają one charakter zarówno egzogeny (źródło zmian poza systemem), jak i endogeny (źródło zmian w obrębie systemu). Zmiany egzogenne są rezultatem oddziaływania zmieniającej się sytuacji międzynarodowej i krajowej oraz dokonują się najczęściej na zasadzie adaptacji wzorów zewnętrznych. Zmiany endogenne związane są z występowaniem określonych dysocjacji (napięć, sprzeczności, konfliktów) w strukturze systemu. Nieco inne spojrzenie na kwestie otoczenia organizacji prezentuje Ricky W. Griffin, który wyróżnia otoczenie<sup>418</sup>:

- **zewnętrzne** – wszystko poza organizacją, co może na nią oddziaływać;
- **wewnętrzne** – czyli warunki i siły wewnątrz organizacji.

Natomiast otoczenie zewnętrzne dzieli na:

- **otoczenie ogólne** obejmujące niezbyt wyraźnie określone wymiary i siły, wśród których działa organizacja i które mogą wywierać wpływ na jej działania;
- **otoczenie zadaniowe** składające się z konkretnych organizacji lub grup, które mogą wpływać na organizację.

<sup>416</sup> L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Warszawa 1997, s. 31.

<sup>417</sup> Zob. R. Wróblewski, *Metodologia strategii wojskowej*, Warszawa 1995, s. 202–208.

<sup>418</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 74–101.

Każdy wymiar **otoczenia ogólnego** konkretyzuje warunki i wydarzenia, które na wiele sposobów mogą oddziaływać na organizację wojskową. Do najważniejszych wymiarów należy zaliczyć:

- **ekonomiczny** – ogólna kondycja i żywotność systemu gospodarczego, w którym funkcjonuje wojsko;
- **techniczny** – obejmuje metody pozwalające przekształcić posiadane zasoby państwa na potrzeby sił zbrojnych, co znajduje swoje odzworowanie w systemie techniki wojskowej i logistyki;
- **socjokulturowy** – obejmuje poziom rozwoju społecznego i kulturowego państwa, w którym funkcjonuje wojsko. Poziom ten wyznaczają zwyczaje, nawyki, wartości i cechy demograficzne społeczeństwa;
- **prawnopolityczny** – odnosi się do państwowej regulacji działalności wojska i stosunków cywilno-wojskowych;
- **międzynarodowy** – jest składnikiem otoczenia ogólnego i obejmuje zakres, w jakim wojsko uczestniczy w działalności polityczno-militarnej w innych krajach lub pozostaje pod jej wpływem.

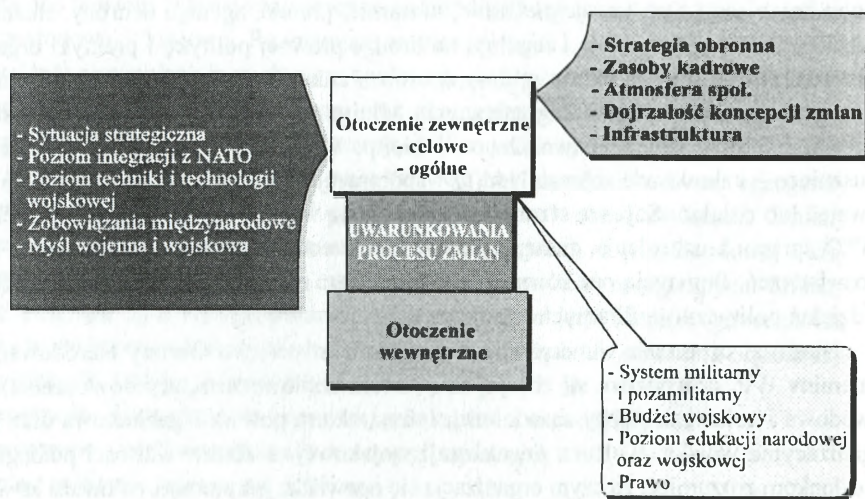
**Otoczenie zadaniowe** obejmuje konkurentów i klientów, dostawców, partnerów strategicznych i regulatorów. **Konkurenci organizacji** wojskowej to inne organizacje, które konkurują z nią o zasoby. **Klienci** to każda organizacja, która płaci wojsku za nabycie wyrobów i usług (poligony, edukację, sprzęt bojowy). **Dostawcy** to organizacje dostarczające zasoby organizacji wojskowej (piekarnie, masarnie, pralnie, agencje ochrony, służba zdrowia). **Regulatorzy** kontrolują i regulują na drodze prawnej politykę i praktyki organizacji wojskowej lub wpływają na nie w inny sposób. Funkcje te pełnią w naszym kraju: Sejm i Senat, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Sprawiedliwości, Ministerstwo Edukacji i Sportu, Ministerstwo Gospodarki itp. **Partnerzy strategiczni** to inne armie sojusznicze – członkowie sojuszu NATO współpracujące przy realizacji wspólnych przedsięwzięć lub działań. **Sojusze strategiczne** ułatwiają wojsku uzyskiwanie od innych armii NATO sprzętu i uzbrojenia, zakup nowoczesnych technologii oraz korzystanie z wiedzy i doświadczeń. Pomagają one również lepiej rozłożyć ryzyko i stwarzać nowe możliwości do działań polityczno-militarnych i społecznych.

Natomiast **otoczenie wewnętrzne** wojska to Ministerstwo Obrony Narodowej, Sztab Generalny WP, dowództwa sił zbrojnych (wieloszczeblowe struktury dowodzenia), kadra zawodowa i żołnierze służby zasadniczej, infrastruktura polowa i gabinetowa oraz kultura organizacyjna wojska. **Kultura organizacji wojskowej** to zestaw wartości pomagających jej członkom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje, co uważa za ważne.

### 3.4. Charakterystyczne uwarunkowania dysfunkcjonalności zmian w wojsku

Zmiany w wojsku, podobnie jak w resortach, były wprowadzane z dużym wysiłkiem i trudem i wiązały się z poważnymi kosztami społeczno-ekonomicznymi odczuwanymi przez kadre zawodową, ze względu na słabą koordynację działań w zakresie planowania, organizowania, motywowania oraz kontroli i oceny ich przebiegu. Wynikały one w znacz-

nej mierze z ograniczonych możliwości ekonomiczno-finansowych państwa i wojska. Nie do końca jednak należy zgodzić się ze stwierdzeniem J. Zielińskiego, który uważa, iż po 1989 roku dominowała jedynie świadomość konieczności samego dokonywania zmian, a nie racjonalne przekonanie o ich podstawowej przyczynie, tj. niedostosowaniu sił zbrojnych do przewidywanych zagrożeń<sup>419</sup>. Bowiem już od 1989 roku w wielu instytucjach centralnych MON działały zespoły opracowujące diagnozy i prognozy oraz analizy porównawcze w zakresie edukacji, logistyki, taktyki i techniki rodzajów wojsk. Natomiast na poziomie resortu MON występowały trudności z określeniem strategii, obszarów zmian, wykonawców oraz procedur realizacyjnych i kontrolnych. W pierwszym okresie przebiegały one bez wyraźnie zarysowanego programu rządowego. Zdaniem S. Jarmoszko restrukturyzację armii rozpoczęto przed wypracowaniem nowych założeń doktryny obronnej, a później przez kilka lat nie dopracowano się całościowego programu reorganizacji, który obejmowałby siły zbrojne<sup>420</sup>. Zatem – jak wskazują komentatorzy – „rozpoczęliśmy budowę gmachu, nie bardzo wiedząc, czemu ma on służyć i jakie funkcje wypełniać”<sup>421</sup>. Dlatego też o systemowych rozwiązaniach można mówić dopiero wraz z wdrażaniem **Programu na lata 1998–2012**, którego – w odniesieniu do reformy szkolnictwa wojskowego – miałem zaszczyt być współautorem. Podejmowanym przez resort obrony działaniom o charakterze restrukturyzacyjno-modernizacyjnym towarzyszyły częste zmiany ekip rządzących, wdrażanie modelu cywilnej i demokratycznej kontroli nad siłami zbrojnymi oraz programu Partnerstwa dla Pokoju. Model zmian w wojsku przedstawia rysunek 15.



Opracowanie własne.

Rys. 15. Model transformacji wojska (ujęcie czynnikowe)

<sup>419</sup> J. Zieliński, *Transformacja Sił Zbrojnych RP*, [w:] *Raport o stanie bezpieczeństwa państwa – aspekty zewnętrzne*, Warszawa 1995, s. 84.

<sup>420</sup> S. Jarmoszko, *Przemiany w Siłach Zbrojnych RP pierwszej dekady transformacji ustrojowej*, Warszawa 2000, s. 320.

<sup>421</sup> P. Kludka, *Hibernacja czy restrukturyzacja*, „Wojsko i Wychowanie” 1991, nr 11, s. 7.

Nie do końca należy się zgodzić z poglądem M. Kowalewskiego o słabej korelacji procesu reorganizacji w ramach resortu obrony. Natomiast można podzielić jego opinię o *braku strategii obronnej*<sup>422</sup>. Usilnie jednak poszukiwano dobrej ewolucyjnej strategii zmian dostosowanej do sytuacji międzynarodowej oraz ekonomicznej i społeczno-politycznej w kraju. Ważne impulsy tych poszukiwań wyływały od ówczesnego kierownictwo wojskowego, które starało się zwrócić uwagę polityków i opinii społecznej na potrzebę długofalowego spojrzenia na problemy wojska i obronności.

Polityka odgrywała i odgrywa kluczową rolę w transformacji wojska<sup>423</sup>. Wielu polityków czyniło to w sposób koniunkturalny i nie do końca niebezinteresowny. Podkreślić w tym miejscu należy, iż w konsekwencji wiele istotnych celów dla wojska nie osiągnięto, gdyż decyzje podejmowano intuicyjnie i bez należytego przygotowania oraz zabezpieczenia w odpowiednie do tego siły i środki.

A przecież na przeszkodzie wdrażanych reform w wojsku stawały twarde realia ekonomiczne, które w największym stopniu określały zakres i tempo restrukturyzacji armii. Wdrażanym reformom często towarzyszył nie tylko deficyt śmiałych koncepcji, ale również brak efektywności w wykorzystaniu posiadanych zasobów w stosunku do ilości i złożoności realizowanych zadań. Hasło „armia mniejsza, mobilniejsza i sprawniejsza” realizowane było głównie z położeniem akcentu na armię mniej liczebną w kadrę zawodową, chociaż do tej pory nie uzasadniono, do czego takie stany osobowe są potrzebne. Istotnym zmianom o charakterze restrukturyzacyjnym w obszarze zasobów osobowych towarzyszył postępujący proces dekapitalizacji systemu techniki i uzbrojenia wojskowego. Jak podkreśla S. Jarmoszko, skromny w stosunku do potrzeb budżet obronny otrzymuje coraz to nowsze, bardziej kolorystyczne określenia: „budżet na otarcie łez”, „budżet powszechnej zgrzyoty”, „budżet przetrwania”, „budżet wegetacji”, czy nawet „budżet agonii”, a także „budżet przełomu”<sup>424</sup>. Dodatkowo w tym okresie, zdaniem M. Kloczkowskiego, daje się także zauważyć istotne ograniczenia w sferach natury koncepcyjnej, programowej, strategicznej i egzystencjalnej. Kadra poczuła się zagrożona zarówno w aspekcie zawodowym, jak i socjalno-bytowym. Pojawił się niepokój spowodowany postępującą pauperyzacją i marginalizacją wojska w społeczeństwie<sup>425</sup>. Trudna sytuacja materialna kadry połączona ze spadkiem bezpieczeństwa zatrudnienia, po wejściu nowej ustawy w lipcu 2004 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych towarzyszyła dokonującym się przemianom w armii. Chociaż kadra starała się rozumieć i akceptować konieczność reformowania armii, to negatywnie odnosiła się do wynikających z niej skutków postrzeganych jako koszty zmiany. Przeprowadzanie dalszych zmian wymuszało potrzebę wprowadzenia pewnych korekt tak w zakresie sposobów, jak i tempa dokonywanych przekształceń, a głównie polepszenia sytuacji materialnej kadry i funkcjonalności struktur wojskowych. Świadomość konieczności

<sup>422</sup> M. Kowalewski, *Problemy bezpieczeństwa militarnego Polski*, „Wojsko i Wychowanie” 1992, nr 11, s. 82.

<sup>423</sup> Zob. T. Kowalik, *Polityka kluczem do polskiej transformacji ekonomicznej*, [w:] A. Jasińska-Kania, K.M. Stomczyński (red.), *Władza a struktura społeczna*, Warszawa 1999, s. 60–75; Z. Blok, *Transformacja systemowa jako proces i jako przedmiot badań*, [w:] K. Zamiara (red.), *Spoleczna transformacja w refleksji humanistycznej*, Poznań 1994, s. 17–24.

<sup>424</sup> S. Jarmoszko, *Modele transformacji polskiej armii*, [w:] W. Chojnacki, *Transformacja instytucjonalno-organizacyjna wojska na progu XXI wieku*, Warszawa 2004, s. 85.

<sup>425</sup> Por. M. Kloczkowski, *Sytuacja zawodowa i przebieg kariery wojskowej w ocenach kadry*, Wojskowe Biuro Badań Socjologicznych 2001 (sprawozdanie z badań).

przemian niezbyt skutecznie legitymizowała ich przewlekłość. Z istoty armii wynika bowiem konieczność zapewnienia stabilności jej funkcjonowania w procesie ciągłych zmian organizacyjnych (organization development).

Dokonywane się w wojsku zmiany były pochodną ogólnego procesu transformacji społeczno-ekonomicznej, którą polscy socjologowie określili: „traumą wielkiej zmiany”; „zmianą społeczną” lub „przełomem cywilizacyjnym”<sup>426</sup>. Doniosłość tych procesów (transformacji politycznej, gospodarczej, społecznej i kulturowej) w znacznym stopniu przekłada się na przemiany zachodzące w armii. Zmiana otoczenia zewnętrznego, upadek muru berlińskiego, rozpad układu warszawskiego, a głównie wstąpienie Polski do NATO wywierały przemożny wpływ na obronność, nie wystarczyły już same działania przystosowawcze. Niezbędna stała się, zdaniem S. Jarmoszko, zasadnicza przebudowa całego systemu obronowego, a zwłaszcza jego podstawowego podsystemu – sił zbrojnych, poprzez zmianę:

- „wojska w wymiarze ilościowym i jakościowym (wielkość, miejsce w systemie państwa, nowy wymiar stosunków międzynarodowych);
- lokalizacji terytorialnej podstawowych elementów systemu wojskowego;
- wewnętrznych struktur organizacyjnych (na wszystkich szczeblach organizacyjnych);
- procedur dowodzenia i zarządzania, sposobów finansowania, zabezpieczenia logistycznego, obgospodarki prawnej, edukacji wojskowej itp.);
- założeń doktrynalnych o charakterze ogólnym (strategia obronna) i specyficznych we wszystkich dziedzinach funkcjonalnych (np. doktryna szkoleniowa, wychowawcza itp.);
- elementów kultury organizacyjnej wojska, wartości, norm, artefaktów (rzeczowych, behawioralnych i językowych);
- infrastruktury gabinetowej, polowej, szkoleniowej oraz wyposażenia materiałowo-technicznego;
- w systemie społecznym, w korpusach osobowych, relacjach przełożony – podwładny, roli dowódcy i przywódcy, menedżera, wysokiej klasy specjalisty.”<sup>427</sup>.

Dokonywanym zmianom w małym stopniu towarzyszyło twórcze wykorzystanie własnych doświadczeń i potencjału intelektualnego wojska, a szczególnie ekspertów cywilnych. Brakowało także w stosunku do potrzeb szybkiego przeprojektowania i adaptacji rozwiązań o charakterze technologicznym, organizacyjnym i kierowania siłami zbrojnymi stosowanych w armiach państw sojuszu NATO. Szczególnie dotyczyło to koordynacji pomiędzy zmianami w strategii, zmianami w strukturach organizacyjnych i kompetencjach a zadaniami wojska związanymi z członkostwem w NATO i udziałem w misjach pokojowych na terenie byłej Jugosławii i Iraku.

---

<sup>426</sup> M. Marody (red.), *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*, Warszawa 2002, s. 420–459 oraz A. Sakson (red.), *Porządek społeczny a wyzwania współczesności*, UAM, Poznań 2005, s. 241–371.

<sup>427</sup> S. Jarmoszko, *Modele transformacji polskiej armii*, [w:] W. Chojnacki (red.), *Transformacja instytucjonalno-organizacyjna wojska na progu XXI wieku*, Warszawa 2004, s. 87.

### 3.5. Zmiany w koncepcjach wojennych a profesjonalizm kadry wybranych armii państw NATO

Przełom, jaki dokonał się po 1989 roku w Europie Zachodniej, a szczególnie w krajach Europy Środkowej, należy postrzegać jako ważny aspekt rozszerzonej transformacji. Dokonany przełom definiowany jest najczęściej w kategoriach wzrostu złożoności ryzyka wybuchu wojny o ograniczonym zasięgu, konfliktów lokalnych, konfliktów o niskiej intensywności, rozszerzania się obszarów globalizacji, przeniesienia politycznej władzy na międzynarodowe i ponadnarodowe organizacje, agendy i agencje ds. pokoju. Wymienione zjawiska i procesy stanowią ważne wyzwania dla narodowej suwerenności oraz wpływu globalnej komunikacji na relacje między politykami a opinią publiczną.

Nowa sytuacja wpływa w znaczący sposób na siły zbrojne, które oczekując nowego, bardziej precyzyjnego zdefiniowania pojęcia i roli siły zbrojnej, przebudowują swoje struktury organizacyjne, poszukują nowych rozwiązań w zakresie strategii i taktyki w wymiarze ilościowym i jakościowym, w celu sprostania zewnętrznym i wewnętrznym wyzwaniom na progu trzeciego tysiąclecia. W chwili obecnej zakres zadań realizowanych przez siły zbrojne jest nieustannie poszerzany oraz mają miejsce znaczące zmiany w koordynacji między politycznymi a militarnymi ośrodkami decyzyjnymi. W odpowiedzi na naciski strategiczne i finansowe siły zbrojne nie tylko stają się mniejsze liczebnie, lecz również poszukują osiągnięcia większej elastyczności w swoich strukturach organizacyjnych. Starają się one spełnić oczekiwania społeczne związane z respektowaniem wartości równości społecznej, płci, w tym roli oraz pozycji kobiet w wojsku i społeczeństwie. W tym kontekście warto zauważyć, iż jedną z naczelných zasad klasycznej teorii społecznej zapoczątkowanej przez Alexisa de Toqueville była idea, że w warunkach współczesności instytucje wojenne i wojskowe zostaną wyparte przez pokojowe czynniki industrializmu i demokratyczną formę kapitalizmu rynkowego<sup>428</sup>. Od końca zimnej wojny i rozpadu komunizmu stosunkowo niewielu analityków uważało, że międzynarodowy socjalizm dostarczy sprzyjających warunków dla pokoju i stabilizacji. Zamiast tego, powstała liberalna teoria społeczeństwa przemysłowego zapoczątkowana przez E. Durkheima i H. Spencera, która zainspirowała wielu autorów do interpretowania tego, co nastąpiło na początku lat dziewięćdziesiątych jako „koniec historii” lub jako zapowiedź narodzin „społeczeństwa bez wojen”, bądź „nowego porządku świata” opartego na koncepcjach demokratycznego liberalizmu<sup>429</sup>. Zasadniczym problemem eksponowanym w tych opracowaniach jest nie utopijna wizja świata bez wojen, ale poszukiwanie argumentów do potwierdzenia tezy, iż na bazie światowej dominacji demokratycznego kapitalizmu „miękką siłą” lub ekonomiczna rywalizacja z jednej strony wypiera „twardą siłę” zbrojną jako element kluczowy dla porządku bezpieczeństwa zaawansowanych społeczeństw przemysłowych. Z drugiej zaś dzięki „twardej sile” poszerzają swoje wpływy korporacje międzynarodowe, wspierane siłą ekonomiczną i zapleczem politycznym i kulturowym własnych państw, które dzięki temu wzmacniają swoją pozycję.

<sup>428</sup> Por. A. de Toqueville, *O demokracji w Ameryce*, Wyd. PWN, Warszawa 1972, rozdz. 12.

<sup>429</sup> Por. F. Fukuyama, *The End of History and Last Man*, Free Press, New York 1992.

Dla przeciwstawienia perspektywy „końca historii” Francis Fukuyama przedstawia bardziej realistyczny politycznie pogląd odwiecznej ważności „twardej siły” i proponuje „powrót do przeszłości”<sup>430</sup>. Sugeruje na przykład, że wraz z końcem dwubiegunowego układu sił między dwoma nuklearnymi mocarstwami wielobiegunowy świat może doświadczyć powrotu destabilizacji i ryzyka wojny, nawet pomiędzy zaawansowanymi przemysłowo państwami na kontynencie europejskim. Co więcej, był to wątek realistycznego myślenia, które zainspirowało wznowienie badań, m.in. nad socjologią państwa, w latach osiemdziesiątych. Wtedy jednak skupiono uwagę głównie na niedociągnięciach marksistowskiej teorii i praktyki, liberalnych założeniach polityki oraz krytyce państwa jako dysponenta władzy, w tym militarnej o skłonnościach do rozwiązywania konfliktów międzynarodowych metodą wojenną<sup>431</sup>. W praktyce dla wojska oznaczało to zmniejszenie liczebności armii, nawiązanie nowych kontaktów międzynarodowych, początkowo w ramach Partnerstwa dla Pokoju, a od 1999 roku w ramach sojuszu NATO. Obecnie wojsko realizuje nowe złożone zadania związane z walką z międzynarodowym terroryzmem i tworzeniem warunków dla pokojowej stabilizacji w byłej Jugosławii, Iraku i Afganistanie.

Ponadto światowa scena polityczno-militarna uległa znaczącym zmianom. Pojawiło się supermocarstwo USA, osłabieniu uległa pozycja Rosji, umacniają się Chiny i Indie. Odnosi się jednak wrażenie, iż mimo to poziom bezpieczeństwa międzynarodowego nie uległ znaczącej poprawie. Dodatkowo regionalne, etniczne konflikty podobne do konfliktu kosowskiego lub irackiego mogą stwarzać „kłopoty” dla procesu demokratyzacji świata oraz mogą coraz bardziej politycznie, militarnie i ekonomicznie angażować zaawansowane społeczeństwa do podejmowania działań stabilizujących pokój. Wojna pomiędzy zaawansowanymi społeczeństwami przemysłowymi obecnie jest mało prawdopodobna. Jednakże świat ciągle pozostaje planetą przemocy, gdzie tradycyjna wojna między państwami jest zastępowana militarną obecnością w innych państwach dla utrzymywania pokoju poprzez łagodzenie konfliktów lokalnych i budowę nowych państw demokratycznych. Stąd rola sił zbrojnych nie maleje, a ich utrzymanie w pełnej gotowości, na wysokim poziomie profesjonalnym staje się wręcz polityczną i społeczno-ekonomiczną koniecznością. Stwierdzenie to dobitnie potwierdzają ataki zorganizowanych grup terrorystycznych, które bez większych problemów pokonują granice państw i próbują dezintegrować funkcjonowanie narodów i społeczeństw. Działania te prowadzą nie tylko do prób osłabiania potencjału społeczno-politycznego, ekonomicznego, finansowego atakowanych państw, ale zmuszają je do przeznaczania ogromnych środków finansowych na działania o charakterze stabilizującym, profilaktycznym, rozpoznawczym, stwarzają psychozę ciągłego zagrożenia własnego bezpieczeństwa. Co więcej, konflikty te wpływają na zmianę współczesnego wizerunku państwa i współczesnych sił zbrojnych skonstruowanych na clausewitzowskich założeniach wielkich armii i ich roli w polityce. Przykładem jest teoria Martina van Crevelda, który za

---

<sup>430</sup> F. Fukuyama, wyd. cyt.

<sup>431</sup> R. Aron, *Pokój i wojna między narodami*, Warszawa 1995, s. 13–23.

H. Spencerem odwraca uznawany za oczywisty związek przyczynowy, twierdząc, że **to, jak i dlaczego ludzie walczą, pomaga im zrozumieć ich organizację polityczną, ekonomiczną, a nawet społeczną**<sup>432</sup>. Wojna jest dla M. van Crevelda w równym stopniu zmienną niezależną, jak i zmienną zależną, tak przyczyną, jak i skutkiem. Zawarł to, w pracy „The Transformation of War”, w której pisze, że „wojna zamiast być środkiem, jest bardzo często uważana za cel – wyjątkowo atrakcyjną działalność, której nic innego nie może zastąpić”<sup>433</sup>. Jednocześnie twierdzi, że najnowsza teoria i praktyka wyraźnie wskazują na nieaktualność głównych założeń, na jakich ją oparł Karl von Clausewitz, tzn. na państwie, wojsku i narodzie<sup>434</sup>. Dzieło niemieckiego stratega „O wojnie”, które zostało wydane przez jego żonę już po jego śmierci w 1832 roku, zostało – zdaniem M. van Crevelda – oparte na trzech kluczowych ideach:

- 1) wojna jest prowadzona przez państwo;
- 2) wojna ma tendencję do wykorzystania nieograniczonej siły;
- 3) wojna jest środkiem do celu i powinna stanowić przedłużenie interesów i polityki państwa.

**Zdaniem Martina van Crevelda oparta na powyższej triadzie wojna nie jest wojną przez duże „W”, ale jedną z wielu form, jakie ona przybrała**<sup>435</sup>. Przebieg wojny irackiej zdaje się potwierdzać jego tezę. Próbując wyjaśnić nowy sposób rozumienia wojny, rozpoczyna od analizy państwa, gdyż uważa, że pojawiły się one głównie z powodu ich sprawności organizacyjnej w zakresie prowadzenia wojny i zdolności do ochrony obywateli. Dlatego państwa te uzyskały od społeczeństwa znaczny stopień pragmatycznego poparcia, które ostatecznie przybrało dojrzałą postać legitymizacji społecznej, skłaniającej jednostki i grupy społeczne do podporządkowania się w zamian za gwarancje bezpieczeństwa. Jednak **współczesne państwa są mało skuteczne w stosunku do potrzeb zapewnienia bezpieczeństwa własnym obywatelom, szczególnie w trakcie konfliktów o niskiej intensywności**. Konflikty o niskiej intensywności, w zależności od formy, nie tylko przeważają wśród walk zbrojnych toczonych po drugiej wojnie światowej, ale – zdaniem M. van Crevelda – są one najbardziej krwawe i znaczące pod względem strategicznym. Trzeba przyznać, że nie jest to pogląd odosobniony, szczególnie po atakach terrorystycznych dokonanych w Hiszpanii w marcu 2004 roku i Londynie w lipcu 2005 roku.

Nie tylko państwo według M. van Crevelda, ale i siły zbrojne nie odpowiadają aktualnym potrzebom, a najważniejszą potrzebą, jaką musi zapewnić wszelka wspólnota polityczna, jest potrzeba bezpieczeństwa<sup>436</sup>. Jeśli państwo terytorialne nie potrafi zapewnić bezpieczeństwa swoim obywatelom, to nie ma przed sobą żadnej przyszłości<sup>437</sup>. M. Creveld przewiduje, że najpierw znikną słabe państwa Trzeciego Świata, a na końcu Europa Za-

---

<sup>432</sup> Przykładowo A. i H. Tofflerowie w książce „Wojna i antywojna” podkreślają, że to sposób produkcji dóbr materialnych determinuje sposób walki zbrojnej, a nie odwrotnie.

<sup>433</sup> M. van Creveld, *The Transformation of War*, New York 1991, s. 218.

<sup>434</sup> K. von Clausewitz, *O wojnie*, Lublin 1995, s. 25–26.

<sup>435</sup> M. Van Creveld, wyd. cyt., s. 57.

<sup>436</sup> Tamże, s. 198.

<sup>437</sup> Por. M. van Creveld, *The Rise and Decline of the State*, Cambridge 1999.

chodnia i Japonia. Aby temu zapobiec, należy wzmocnić potencjał ekonomiczny USA, gdyż wysoki poziom przestępczości może doprowadzić tam do wybuchu konfliktu o niskiej intensywności i tym samym do ich upadku. Taki sposób myślenia prowadzi do zaskakującej wizji przyszłości, w której „(...) wojna będzie toczona nie przez regularne armie, ale przez grupy, które dzisiaj nazywamy terrorystami, bojownikami, bandytami, rozbójnikami, ale które niewątpliwie poszukają dla siebie bardziej szacownych oficjalnych nazw. Ich organizacja najprawdopodobniej będzie w większym stopniu opierać się na postawach swoich charyzmatycznych przywódców politycznych, wojskowych lub religijnych niż instytucjonalnych, gdyż ich budowa wymagałaby dość długiego czasu. Motywacja zaś będzie wynikać z profesjonalizmu i z fanatyzmu opartego na założeniach ideologicznej lojalności”<sup>438</sup>. W przyszłych konfliktach będą stawały naprzeciw siebie nowoczesne siły zbrojne i oddziały specjalne z jednej strony, a partyzanci i terroryści z drugiej<sup>439</sup>. Szczególnie siły zbrojne byłyby bowiem w niekorzystnej sytuacji. **Kiedy konflikt o niskiej intensywności stanie się dominującą formą przemocy, struktury organizacyjne sił zbrojnych zostaną dostosowane do prowadzenia wojny partyzanckiej i nieregularnej**<sup>440</sup>. Odwołując się do analogii historycznych, M. van Creveld twierdzi, że innowacje wojskowe bardzo często przychodziły z państw znajdujących się na peryferiach cywilizowanego świata. Pochodziły one od Rzymian na Morzu Śródziemnym, od Arabów na Bliskim Wschodzie, Turków z Azji Środkowej i Europy Południowo-Wschodniej, Mongołów i Chińczyków z Azji, a w XX wieku od Amerykanów w świecie atlantyckim. Świat ten zaadaptował amerykańskie innowacje wojskowe. Wszakże – zdaniem M. van Crevelda – „(...) wojna stanowi jeden z najbardziej naśladowczych rodzajów działalności znanych człowiekowi”<sup>441</sup>. Stąd można sformułować bardzo istotny wniosek, że siły zbrojne państw wyżej rozwiniętych upodobią się do swoich wrogów dla osiągnięcia założonych celów, a czasem dla potrzeby egzystencjalnego przetrwania lub dominacji.

Przeto – zdaniem prezentowanego teoretyka – Sarajewo, Gaza, Belfast, Katalonia, Białas, a nie „Pustynna Burza”, reprezentują przyszły obraz wojny. Nie ulega wątpliwości, że siły zbrojne będą odchodzić od wielkich, drogich i potężnych maszyn na rzecz małych, tanich gadżetów, produkowanych w wielkich ilościach i używanych niemal wszędzie<sup>442</sup>. Jak podkreśla W. Karawajczyk wg M. van Crevelda brzemienne w skutkach było rozpowszechnianie karabinu AK-47, samolotów bezpilotowych, przenośnych wyrzutni rakiet przeciwlotniczych, min lądowych oraz materiałów wybuchowych<sup>443</sup>.

---

<sup>438</sup> Tamże, s. 197.

<sup>439</sup> W. Karawajczyk, *Nowe teorie wojny a organizacja sił zbrojnych*, [w:] W. Chojnacki (red.), *Transformacja wojska od instytucji do organizacji w nowych uwarunkowaniach*, AON, Warszawa 2002, s. 123–124.

<sup>440</sup> M. van Creveld, *On Futures War...*, wyd. cyt., s. 245–251.

<sup>441</sup> Tamże, s. 195.

<sup>442</sup> Tamże, s. 210.

<sup>443</sup> W. Karawajczyk, *Nowe teorie wojny a organizacja sił zbrojnych*, [w:] W. Chojnacki (red.), *Transformacja wojska od instytucji do organizacji w nowych uwarunkowaniach*, AON, Warszawa 2002, s. 124.

Jeśli przyszłe wojny przybiorą formę konfliktu o niskiej intensywności, to konwencjonalne armie zarówno pod względem organizacyjnym, jak i wyposażenia będą zmuszone dostosować się do tej sytuacji, zmieniać swoje doktryny wojskowe oraz pozbywać się części szczególnie ciężkiego sprzętu i uzbrojenia wojskowego, m.in. ze względu na trudności logistyczne<sup>444</sup>. Efektem tego będzie to, że upodobnią się bardziej do sił policyjnych oraz oddziałów specjalnych, a jeśli zmagania będą trwały długo – do uzbrojonych oddziałów najemników. Tym samym wojna przestanie być kontynuacją polityki – jak twierdził K. von Clausewitz – nie będzie prowadzona w imię interesów narodowych, lecz w celu wyeliminowania przeciwników, np. politycznych, oraz sił i ośrodków decyzyjnych ich wspierających, przywrócenia demokracji, zmiany ideologii, dominacji religii, zdobycia surowców strategicznych lub w celach szkoleniowych. Jeżeli tak, to zniknie jądro teorii clausewitzowskiej głoszącej, że państwa toczą wojny za pomocą specjalnie zorganizowanych armii dla osiągnięcia celów politycznych.

Zdaniem Wincentego Karawajczyka<sup>445</sup> tylko niektórzy teoretycy podzielają poglądy M. van Crevelda dotyczący wzrostu znaczenia konfliktu o niskiej intensywności. Do nich zalicza S. Metz, który przekonuje, że szczyt strategicznego znaczenia konfliktu o niskiej intensywności to już przeszłość. Zastrzega się jednak, że w przyszłości może on pozostać, ze względu na niskie koszty, najbardziej rozpowszechnionym rodzajem stosowanej przemocy, lecz nie wyeliminuje on wojny toczonej trzema połączonymi rodzajami sił zbrojnych (lądowych, powietrznych i marynarki wojennej)<sup>446</sup>.

Jednocześnie S. Metz zdaje się podzielać wiele sugestii wyrażonych przez M. van Crevelda, m.in. dotyczących konieczności dokonywania zmian w strukturach organizacyjnych wojska. Przewiduje również narastanie ery prywatyzacji w dziedzinie bezpieczeństwa oraz wojskowości. Bogate państwa zamiast finansować utrzymywanie dużych liczebnie, pokojowych armii i powoływać pod broń swoich obywateli, będą bardziej skłonne, zgodnie z cywilnymi wzorami, próbować kontraktować usługi wojskowe od wyspecjalizowanych międzynarodowych korporacji w postaci chociażby oddziałów najemników<sup>447</sup>. Potwierdzeniem może być kilkudziesięciotysięczny udział najemników reprezentujących USA w wojnie irackiej. Można sformułować założenie, iż w drugiej połowie XXI wieku uczestnikami konfliktów zbrojnych mogą być nie tylko formacje państwowe, ale i niepaństwowe (korporacyjne), a z czasem tych ostatnich może przybywać. Mogą one łączyć się w luźne sieci organizacyjne (na wzór nowoczesnych struktur sieciowych), które mając oparcie w elitach politycznych, ideologicznych, religijnych, mogą być zainteresowane nie tylko poszukiwaniem zysków z posiadania zasobów surowców strategicznych w różnych częściach świata,

---

<sup>444</sup> Do takich wniosków M. von Creveld dochodzi w artykule *Through a Glass, Darkly: Some Reflections on the Future of War*, opublikowanym w jesiennym numerze „NWC Review” z 2000 r.

<sup>445</sup> W. Karawajczyk, wyd. cyt., s. 126.

<sup>446</sup> S. Metz, *A Wake for Clausewitz, Toward a Philosophy of 21<sup>st</sup> Century Warfare*, „Parameters”, Winter 1994–1995, p. 126–132.

<sup>447</sup> S. Metz, *Armed Conflict in the 21<sup>st</sup> Century: The Information Revolution and Post-Modern Warfare*, Army War College, Carlisle Barracks 2000, a zwłaszcza cz. II „Images of Future War” oraz cz. III „The Mark of Success for Future Militaries”.

ale również wpływać na politykę międzynarodową. Organizacje te mogą mieć wymiar wirtualny w sensie, który nadaje temu pojęciu współczesna teoria zarządzania<sup>448</sup>.

Rozwijając koncepcję M. van Crevelda, można założyć, iż nowa organizacja sił zbrojnych będzie wymagała odchodzenia od struktur sztabowo-liniowych na rzecz tworzenia struktur hybrydowych, modułowych, a nawet wirtualnych, tzn. połączeń struktur zhierarchizowanych z rozproszonymi organizacjami o strukturze sieciowej, posiadających militarne komponenty państwowe i prywatne (korporacyjne), narodowe i międzynarodowe. Nawiązując do doświadczeń rynku komercyjnego, dostrzegam trend do zamazywania podziału na zarząd i personel. Dlatego też zastanawiające jest, czy nadal jest sens utrzymywaniu homogeniczności podziału sił zbrojnych na lądowe, morskie i powietrzne, chociażby ze względu na rosnące znaczenie działań połączonych i ich koordynację w ramach połączonych sztabów, nie tylko na szczeblu poszczególnych sił zbrojnych, ale i rodzajów wojsk i służb czy jednostek wojskowych o strukturze wielonarodowej.

Zasadne staje się podjęcie szeroko zakrojonych prac koncepcyjnych nad opracowaniem zmodyfikowanej lub zupełnie nowej typologii konfliktów zbrojnych, ponieważ już obecne typologie obejmują działania wojenne prowadzone zgodnie z prawem międzynarodowym, na pograniczu tego prawa oraz prowadzone w jego szarej strefie. Akceptacja takiej **typologii konfliktów zbrojnych** dałaby możliwość tworzenia odrębnych komponentów sił zbrojnych do prowadzenia operacji wojskowych w ramach różnych rodzajów wojen. Wymuszałoby to w większym stopniu niż obecnie potrzebę rozwijania modułowych struktur organizacyjnych, modułowości w dziedzinie wyposażenia, modułowości w obszarze kształcenia i szkolenia profesjonalistów wojskowych o wysokim, ale zróżnicowanym pod względem ogólnym i specjalistycznym poziomie profesjonalizacji. A jednocześnie ewolucyjnego odchodzenia od starych struktur organizacyjnych i procedur w kierunku poszukiwania lepszych – bardziej skutecznych rozwiązań, wynikających z przewidywanej przez teorię natury przyszłych konfliktów zbrojnych uwzględniających szeroki zakres interesów narodowych i międzynarodowych w postaci korzyści ekonomicznych.

Powoduje to, że wojsko, aby spełnić te oczekiwania i skuteczniej funkcjonować w burzliwym otoczeniu, musi być zdolne do opracowania i wdrażania nowych modeli profesjonalizacji kadry. Musi być także przygotowane do znanych i nieznanymi jeszcze konfliktów zbrojnych o zróżnicowanej intensywności w ramach jednej cywilizacji, na granicy zderzenia cywilizacyjnego, a w uzasadnionych przypadkach w silnych centrach kulturowych innych cywilizacji, czego przykładem jest Irak, a być może w niedalekiej przyszłości Iran czy Korea Północna. Dotychczasowe doświadczenia wynikające z działań wojennych i misji stabilizacyjnej w Iraku wskazują, że silne oddziały bojowników islamskich, przy dobrym zasilaniu w sprzęt i uzbrojenie ze strony innych państw islamskich, mogą dość skutecznie uniemożliwiać wykonywanie misji stabilizacyjnych realizowanych przez międzynarodowe kontyngenty wojskowe.

---

<sup>448</sup> Organizacja wirtualna to organizacja, która nie ma formalnej struktury lub ma ją w niewielkim stopniu. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 397.

Należy postawić pytanie, na ile nasze siły zbrojne są odpowiednio zorganizowane i wyszkolone do prowadzenia wojny w nowej nieclausewitzowskiej formie, w której przeciwnik jest motywowany przez: nienawiść, fanatyzm religijny, ukryte interesy i prowokacje, korporacje międzynarodowe, a nie przez tradycyjnie rozumiane interesy narodowe i patriotyzm. Klasyczne koncepcje strategii wojskowej mogą być dość często mało skuteczne wobec tego rodzaju przeciwników. Mamy już wiele doświadczeń wyniesionych z misji stabilizacyjnej w Iraku, ale czy są one wystarczające do pełnego udziału w aktywnych działaniach bojowych?<sup>449</sup>

Trudno jest obecnie zaprzeczyć, że profesjonalne siły zbrojne zaawansowanych społeczeństw stoją w obliczu głębokich zmian o charakterze jakościowym i ilościowym. Potwierdza się wcześniej sformułowana teza o konieczności zmniejszenia liczby personelu, także głębokiej modyfikacji modelu hierarchicznego, czyli struktury hierarchicznej do elastycznych struktur organizacyjnych typu sieciowego, procesowego, wirtualnego opartej na profesjonalizmie wojskowym. Ale z drugiej strony niezbędne jest pełne ukończenie przeznaczonych do takich działań jednostek wojskowych, a nawet posiadanie dublerów na niektóre kluczowe stanowiska oraz bardzo intensywne szkolenie zawodowe i specjalistyczne (taktyczno-specjalne i techniczno-specjalne)<sup>450</sup>. Dlatego też kadra zawodowa stoi w obliczu nowych wyzwań profesjonalnych w wymiarze:

- jednostkowym – posiadanie kompetencji twardych i miękkich oraz wykonywanie czynności o wysokim poziomie złożoności;
- jednostki wojskowej (organizacji) – funkcjonowanie w ramach jednostki wojskowej, przed którą stoją bardzo trudne do osiągnięcia cele;
- narodowym – tzn. w społecznej strukturze społeczeństw jako obywatel;
- międzynarodowym – umiejętność prowadzenia działań w ramach wielonarodowych sił połączonych.

### **3.6. Strategiczne wyzwania dla profesji wojskowej w kontekście międzynarodowym**

Wymiar strategiczny nowych wyzwań przejawia się złożonością ryzyka kontynuacji starych konfliktów, wybuchu nowych konfliktów oraz nowego zjawiska, jakim jest wzrastająca ekspansja gospodarcza krajów, które wykorzystując swój potencjał ekonomiczny tkwiący w ich korporacjach międzynarodowych i przyzwolenie na wojskowe działania o charakterze prewencyjnym, uzależniają politycznie, ekonomicznie i militarnie nie tylko społeczności lokalne, ale również regiony i państwa. Realizują tym samym swoją strategiczną politykę, w oparciu o siłę militarną, którą wykorzystują do celów politycznych i ekonomicznych. Pierwszą i najbardziej oczywistą cechą tych nowych wyzwań był koniec zimnej wojny i zwrot od niepewności dwubiegunowego układu sił pomiędzy NATO i Układem

<sup>449</sup> Por. Materiały z międzynarodowej konferencji nt. *Iracka wolność zorganizowanej*, AON 2003.

<sup>450</sup> Jest to analogia do zespołu piłkarskiego, gdzie tylko profesjonalni gracze są w stanie wygrać.

Warszawskim do jeszcze bardziej niepewnego, podzielonego świata rywalizujących ze sobą ośrodków władzy ekonomicznej, politycznej i militarnej. Dla wielu zasadne jest nawet stwierdzenie, że obecnie żyjemy w wielobiegunowym świecie, gdzie tylko USA jest jedynym supermocarstwem z możliwością – jeśli nie zamiarem – użycia swojego potencjału militarnego o światowym zasięgu do obez władnienia jakiegokolwiek innej siły (z pominięciem państw posiadających broń jądrową). Ale nawet takie supermocarstwo jak USA może prowadzić zaledwie jedną operację wojskową w wymiarze irackim.

Należy wyraźnie podkreślić, że dla współczesnych społeczeństw coraz trudniejsze staje się samo zdefiniowanie zagrożeń militarnych. Na przykład proliferacja broni nuklearnej w teczach o sile 1 kT lub masowej zagłady (biologicznej lub chemicznej) podnosi ryzyko ich użycia. Po dogłębnej analizie intencji, jakimi kierowali się i kierują ich posiadacze oczywiste jest, że wojsko musi być w pełni gotowe do działania. W konsekwencji, w obecnym niepewnym i burzliwym świecie jest o wiele trudniej niż kiedykolwiek odpowiedzieć na następujące strategiczne pytania, o fundamentalnym znaczeniu również dla wojska:

1. Jakie i gdzie są państwowe i międzynarodowe interesy?

2. Jakie nowe zadania powinny spełniać siły zbrojne i jakie z tego wynikają konsekwencje dla modelu profesjonalizmu wojskowego?

3. Jaka struktura organizacyjna, w tym kadrowa, oraz system techniki wojskowej powinien być w wyposażeniu sił zbrojnych, aby działania przez nie realizowane były efektywne?

4. Jakie powinny zachodzić relacje między środkami bezpieczeństwa militarnego i pozamilitarnego, w tym głównie: ekonomicznymi, dyplomatycznymi i demograficznymi?

5. Jakie są sposoby działań asymetrycznych<sup>451</sup> oraz czym są współczesne zagrożenia asymetryczne dla państw, społeczeństw i ich armii?

6. Na ile podnoszenie poziomu profesjonalizacji zależy od zrozumienia złożonej gry sił politycznych i kulturowych<sup>452</sup>, a na ile od znajomości wiedzy powiązanej z nowoczesnymi technologiami?

Są to w chwili obecnej problemy trudne do rozwiązania, szczególnie dla państw, w których ograniczane są budżety, nawet na cele obronne, a dotyczą one prawie wszystkich zawansowanych społeczeństw świata poza USA, Chinami, Indiami oraz Rosją<sup>453</sup>. Nowe wyzwania pojawiają się nie tylko ze względu na koniec zimnej wojny, lecz również dlatego, że nastąpiły określone zmiany społeczno-polityczne w różnych częściach świata. Obecnie żyjemy w warunkach globalizacji przejawiającej się w próbach stworzenia zintegrowanej ekonomii poprzez rewolucję elektroniczną i komunikację. Globalizacja nie tylko zintegrowała światową ekonomię, ale tworzy również różne regiony społeczeństw podatnych na

---

<sup>451</sup> Asymetria i asymetryczność to pojęcia określające różnorodne formy dysproporcji, zróżnicowania i dysharmonii. Dotyczą sfer ekonomicznej, społecznej, politycznej, militarnej, kulturowej i w praktyce oznaczają: dysproporcje, walkę informacyjną, groźbę użycia broni masowego rażenia. Szerzej P. Gawliczek, J. Pawłowski, *Zagrożenia asymetryczne*, AON, Warszawa 2003. Autorzy podkreślają, iż działania asymetryczne są najbardziej skuteczne, gdy uzyskiwany efekt ma wymiar strategiczny, niezależnie od poziomu konfrontacji i skali podejmowanych działań.

<sup>452</sup> Szerzej: C.P. Snow, *Dwie kultury z przedmową Stefana Celliniego*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 1999, s. 67.

<sup>453</sup> J.E. Stiglitz, *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 8.

konsekwencje światowych przesunięć kapitału i innych zasobów z jednej części świata do innej. Warto w tym kontekście zwrócić uwagę, że politycy i wojskowi powinni w większym stopniu zachowywać się jako badacze i angażować się w dyskusje naukowe o niepodważalnych faktach i danych<sup>454</sup>. Niestety, zbyt często zdarza się, a wojna iracka to potwierdza, że opieranie się tylko na danych wywiadu może być skuteczne dla polityków tylko jako zabieg socjotechniczny obliczony na krótki efekt. Dlatego też profesjonalści wojskowi powinni starać się badać oraz partycypować w wielu przedsięwzięciach polityczno-militarnych o charakterze instytucjonalnym i pozainstytucjonalnym, a także antycypować przyszłe, bliższe i dalsze oraz perspektywiczne zdarzenia polityczno-militarne i kulturowe. Prawidłowa diagnoza i prognoza pozwala na racjonalizację działań wojskowych, np. na skuteczne wygaszanie, a nawet eliminowanie źródeł konfliktów, co może wpływać w konsekwencji na ograniczanie działań zbrojnych.

Ponadto procesy globalizacji oraz racjonalizacji doprowadziły do dwóch całkiem odmiennych politycznych wydarzeń. Z jednej strony jest to przemieszczenie się władzy politycznej na ponadnarodowe organizacje polityczne, jak Unia Europejska na szczeblu regionalnym, a także na Organizację Narodów Zjednoczonych oraz inne organizacje międzynarodowe, np. Międzynarodowy Fundusz Walutowy, a także międzynarodowe korporacje przemysłowe na szczeblu globalnym. Z drugiej strony następują wydarzenia przeciwnie, polegające na przenoszeniu władzy na regionalne i/lub separatystyczne oraz pozanarodowe ruchy, agencje wewnątrz państw, humanizacji stosunków międzyludzkich, głównie poprzez zastępowanie przymusu wolnym wyborem, zanikaniu tradycyjnych podziałów społecznych i wzroście znaczenia ludzi wykształconych – merytokracji<sup>455</sup>.

Należy dostrzegać oba te zjawiska jako odpowiedzi na globalizację i racjonalizację o charakterze instytucjonalno-organizacyjnym, a tym samym jako głęboko zakorzenione wyzwania dla tradycyjnych przywództw narodowych i międzynarodowych. Dlatego też wewnątrznarodowych konfliktów nie można postrzegać tylko w kategoriach ożywienia etnicznych i narodowych rywalizacji, które stały się możliwe z końcem zimnej wojny, lecz także jako odpowiedź na wpływ globalnej ekonomii na relacje między głównymi a pobocznymi państwami i ich społeczeństwami oraz dążeniami tych regionów do uzyskania lepszych warunków od swoich przywództw lub od ponadnarodowych agencji<sup>456</sup>.

Ze strategicznego punktu widzenia wewnątrznarodowe napięcia mogą stanowić poważne problemy dla sił zbrojnych wysoko rozwiniętych państw. Wiele z tych konfliktów wynika z kwestionowania dotychczas obowiązujących podziałów polityczno-militarnych świata, a nawet w przypadku wojen domowych, demokracje przemysłowe mogą być wciągnięte w różnorodne formy utrzymywania i tworzenia pokoju. Obecnie dostrzega się, że dzieje się tak, ponieważ opinia publiczna niechętnie zezwala jakimkolwiek rządowi, aby rozwiązywał swoje wewnętrzne problemy bez liczenia się ze społecznością międzynarodową. Wydarzenia w byłej Jugosławii wskazują, że wyzwania do utrzymania i tworzenia pokoju nie będą dla państw zachodnich ograniczały się tylko do odległych krajów Trzeciej

<sup>454</sup> Tamże, s. 8, a także C.P. Snow, *Dwie kultury*, Wyd. Pruszyński i S-ka, Warszawa 1998.

<sup>455</sup> J. Staniszkis, *Władza globalizacji*, Wyd. Scholar, Warszawa 2004 oraz L.W. Zacher, *Spór o globalizację. Eseje o przyszłości świata*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2003.

<sup>456</sup> J. Stiglitz, wyd. cyt.

go Świata, lecz mogą być także obecne tuż za granicą. Dlatego też, chociaż wojna między zaawansowanymi demokracjami przemysłowymi wydaje się być obecnie bardzo mało prawdopodobna to prawdopodobieństwo, że kraje te zostaną zaangażowane we wspólne operacje pokojowe na styku między rozwiniętym i rozwijającym się światem, pozostaje bardzo wysokie, szczególnie tam, gdzie znajdują się zasoby (głównie energetyczne) o znaczeniu strategicznym.

Taki scenariusz stanowi wyzwanie dla sił zbrojnych w kategoriach doktrynalnych, szkoleniowych, organizacyjnych, rzeczowych, informacyjnych, finansowych i ludzkich. Stanowi on również wyzwanie dla prezydentów, kanclerzy, premierów oraz przywódców politycznych, którzy obecnie muszą znaleźć środki, aby finansować tego typu operacje. Oto dlaczego podział obciążeń budżetowych będzie ważnym punktem nowej koncepcji bezpieczeństwa, tak jak okazało się to podczas wojny w Zatoce Perskiej, a kwestia, kto będzie finansował międzynarodowe siły pokojowe w konflikcie bałkańskim, była podnoszona wielokrotnie. Lecz równie ważne do odnotowania jest to, że podział obciążenia odpowiedzialności militarnej jest kierowany nie tylko przez siły ekonomiczne, lecz także kulturowe. Podział obciążenia podyktowany jest obecną potrzebą upewnienia się, że wojskowe interwencje zaawansowanych społeczeństw przemysłowych mają swe uzasadnienie w prawie międzynarodowym i mają mandat Organizacji Narodów Zjednoczonych.

Zdaniem Piotra Gawliczka i Jacka Pawłowskiego w coraz bardziej zarysowującej się erze globalizacji będziemy mieli do czynienia głównie z kampaniami i operacjami wojskowymi sprowadzającymi się do minimalnego ryzyka, z technologiami dowodzenia wirtualnego i wojnami cybernetycznymi. Natomiast w najbliższej przyszłości istotnym zagrożeniem będą działania asymetryczne<sup>457</sup>. Stanowią one poważne wyzwanie dla profesjonalnego przygotowania kadry w wymiarze poznawczym (znajomości wskaźników określających identyfikację asymetryczności zantagonizowanych stron) i praktycznym, tzn. jakie sposoby działań mogą być w takich sytuacjach najbardziej skuteczne z taktycznego, operacyjnego czy strategicznego punktu widzenia. Wymownymi przykładami asymetryczności są działania różnorodnych grup terrorystycznych.

### 3.7. Instytucjonalizacja procesu bezpieczeństwa wyzwaniem dla profesjonalizacji armii

Pojęcie instytucji międzynarodowych definiowane jest jako trwałe i spójny system reguł formalnych i nieformalnych, które kształtują zachowania podmiotów, ograniczają je lub tworzą oczekiwania co do określonych zachowań innych podmiotów. A niekiedy instytucje kojarzone są z rodzajami praktyki, na którą składają się łatwo rozpoznawalne role powiązane z zespołem reguł tworzących relacje między tymi, którzy pełnią te role<sup>458</sup>. Natomiast **Ryszard Kuźniar, pisząc o instytucjonalizacji, wskazuje na tworzenie i utrwalanie systemów regulowania wzajemnych oddziaływań i zachowań w postaci organizacji**

<sup>457</sup> P. Gawliczek, J. Pawłowski, wyd. cyt., s. 109.

<sup>458</sup> O. Young, *International Cooperation. Building Regimes for Natural Resources and the Environment*, Ithaca 1989, s. 32.

międzynarodowych, uzgodnionych i zdefiniowanych zasad, norm, reguł, statusów, procedur i ról w celu utrzymania podstawowych zmiennych systemu oraz rozwiązywania problemów pojawiających się w procesie jego funkcjonowania i rozwoju<sup>459</sup>. Oznacza to, iż znaczenie instytucji międzynarodowych wynika z potrzeb podejmowania działań kolektywnych w warunkach procesów internacjonalizacji różnych obszarów życia społecznego oraz narastających współzależności. Jest to tworzenie zespołów norm, struktur oraz reguł i mechanizmów symbolizujących dążenie uczestników życia międzynarodowego do stabilizowania i porządkowania obszarów współpracy. Ich powstawanie jest już rodzajem działań kolektywnych, gdyż instytucje są negocjowane, tworzone, a nie odkrywane. Ponadto instytucje nie tylko regulują powtarzalne zachowania, usiłując sprowadzić je do wzorców kolektywnie akceptowanych, lecz także tworzą więzi łączące państwa. Zakres podmiotowy instytucji międzynarodowych, jak pokazują powyższe próby definiowania, budzi liczne kontrowersje również w obszarze semantycznym. Jednakże procesy porządkowania przedmiotowego zakresu instytucji międzynarodowych prowadzą według Ireny Popiuk-Rysińskiej do consensusu wyodrębnienia trzech następujących kategorii:

- **organizacyjne formy współpracy międzynarodowej**, które obejmują organizacje międzynarodowe, agencje i ich organy, stałe komisje i komitety międzynarodowe;
- **prawo międzynarodowe** będące jedną z podstawowych instytucji;
- **obyczaje międzynarodowe**, nieformalne zasady i normy oraz zwyczajowe sposoby postępowania<sup>460</sup>.

W euroatlantyckim obszarze stosunków międzynarodowych występują równocześnie trzy ww. formy instytucji międzynarodowych. Zasadnicza rola przypada jednak organizacjom międzynarodowym oraz prawu międzynarodowemu z ukształtowanymi przez nie reżimami międzynarodowymi<sup>461</sup>. Występuje jednak głęboka asymetria więzi instytucjonalnych, co wyraźnie przeczy powszechnie akceptowanej zasadzie jednorodności bezpieczeństwa, a więc jego niepodzielności<sup>462</sup>. W euroatlantyckim obszarze stosunków międzynarodowych występuje jednak różnorodność tworzonych reżimów międzynarodowych, np. w postaci Traktatu o siłach konwencjonalnych CFE z 1990 roku, czy Traktatu o Otwartych Przewodach z 1992 roku.

Koncepcje bezpieczeństwa, zdaniem H. Kissingera, są z samej zasady odmienne, gdyż sojusze zawsze były wymierzone przeciwko komuś – przeciwnikowi<sup>463</sup>. Natomiast organizacje bezpieczeństwa aspirują do odstraszenia od agresji wewnątrz systemu. Sojusz zatem instytucjonalizuje wspólne wysiłki państw wymierzone przeciwko określonemu przeciwnikowi lub przeciwnikom.

<sup>459</sup> R. Kuźniar, *Procesy instytucjonalizacji w systemie państw kapitalistycznych*, [w:] J. Kukułka (red.), *Zmienność i instytucja*, Warszawa 1988, s. 432.

<sup>460</sup> I. Popiuk-Rysińska, *Instytucjonalne podstawy stosunków międzynarodowych*, [w:] E. Haliżak, R. Kuźniar (red.), *Stosunki międzynarodowe. Geneza, struktura, funkcjonowanie*, Warszawa 1994, s. 297–304.

<sup>461</sup> Reżim międzynarodowy to zasady, formy, normy i procedury decyzyjne, wokół których następuje zbieżność oczekiwań podmiotów w określonej dziedzinie stosunków międzynarodowych. Reżimy traktowane są jako zmienne interweniujące między czynnikami uruchamiającymi działania państw a konkretnymi ich zachowaniami.

<sup>462</sup> *Paryska Karta Nowej Europy*, Warszawa 1991, s. 11.

<sup>463</sup> H. Kissinger, *Dyplomacja*, Warszawa 1996, s. 263.

Na istotne różnice między sojuszem NATO a organizacjami bezpieczeństwa zbiorowego zwraca uwagę Bolesław Balcerowicz<sup>464</sup>, które przedstawia tabela 19.

W tym kontekście coraz bardziej istotnego znaczenia nabiera także instytucja prawa międzynarodowego. Zdaniem jednego z najwybitniejszych współczesnych znawców historii i strategii, Michaela Howarda, „ignorowanie prawnego aspektu porządku międzynarodowego jest receptą na wojnę totalną i permanentną, którą głosił Ludendorff, a próbował skutecznie wdrażać jego młodszy kolega Hitler”<sup>465</sup>. Dlatego też coraz większego znaczenia nabierają studia strategiczne nie tylko na uczelniach wojskowych<sup>466</sup>, ale również cywilnych, stając się częścią nauk politycznych<sup>467</sup>. Wskazuje to wyraźnie, że żołnierze zawodowi, a zwłaszcza oficerowie, jako profesjonalści powinni nie tylko opanować problemy związane z efektywnym wykorzystaniem sił zbrojnych w ramach polityki obronnej państwa i wojska w ujęciu instytucjonalno-organizacyjnym z perspektywy resortu obrony, ale również zrozumieć perspektywę polityki zagranicznej państwa, a szczególnie miejsca siły militarnej w strategii politycznej państwa.

Tabela 19

Różnice między sojuszem a organizacją bezpieczeństwa zbiorowego

Kryteria różnicujące	Sojusz obronny (wspólna obrona)	Organizacja bezpieczeństwa zbiorowego (bezpieczeństwo zbiorowe)
Źródło zagrożeń	Spoza systemu	Głównie od wewnątrz systemu, ale i spoza systemu
Identyfikacja przeciwnika	Dobrze lub słabo określony	Nieokreślony. Nazwane źródła zagrożeń
Motywy uczestnictwa	Regulacja, ułożenie stosunków z otoczeniem	Regulacja, ułożenie stosunków wewnątrz systemu
Główne instrumenty realizacji zadań	Szczególne znaczenie siły militarnej	Szczególne znaczenie środków politycznych i prawnych
Funkcje	Obrona terytorium traktatowego (ograniczenia przestrzenne użycia sił zbrojnych)	Stabilizacja, wymuszenie przestrzegania norm
Efektywność	Względnie wysoka	Niewysoka

Źródło: B. Balcerowicz, *NATO – sojusz czy inna struktura bezpieczeństwa*, [w:] J. Czaja (red.), *Euroatlantycka przestrzeń bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 2005.

<sup>464</sup> B. Balcerowicz, *NATO – sojusz czy inna struktura bezpieczeństwa*, [w:] J. Czaja (red.), *Euroatlantycka przestrzeń bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 2005, s. 20.

<sup>465</sup> R. Kuźniar, *Polityka i siła. Studia strategiczne – zarys problematyki*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 9.

<sup>466</sup> Wiodącą rolę w tym zakresie pełni Wydział Strategiczno-Obronny Akademii Obrony Narodowej.

<sup>467</sup> Pionierski charakter miała praca Q. Writha, *Study of War* i badania prowadzone na Uniwersytecie w Chicago w okresie międzywojennym, [w:] R. Kuźniar, *Polityka...*, wyd. cyt., s. 11.

### 3.8. Profesjonalizm wojskowy a cywilna i demokratyczna kontrola nad siłami zbrojnymi

Cywilna kontrola nad siłami zbrojnymi miała i ma obecnie szczególne znaczenie. Sojusz NATO uznaje cywilną kontrolę za podstawowy warunek członkostwa. USA i państwa zachodnie traktują cywilną kontrolę jako wyznacznik demokratyzacji państwa. I mimo znaczących doświadczeń wiele państw w dalszym ciągu nie wypracowało zasad, norm czy standardów, na podstawie których można stwierdzić, czy kontrola ta ma wymiar realny i jakie są prognozy dla jej rozwoju. Kontrola cywilna uzależniona jest od tradycji historycznej i poziomu dojrzałości struktur demokratycznych. Natomiast wojskowi głównie skupiają uwagę na zagrożeniach zewnętrznych państwa. Wojsko posiada prestiż, dysponuje zaawansowanym potencjałem zarządzania zasobami ludzkimi, rzeczowymi, finansowymi i informacyjnymi, ma świadomość wypełniania ważnych funkcji obronnych i jeśli zauważy, iż jego misja jest zagrożona, to może to stworzyć, zdaniem R.H. Kohna, wątpliwości, jeśli chodzi o kompetencje cywilnej kontroli nad wojskiem podczas wypełniania swojej misji, szczególnie w obszarze cywilnego przywództwa, co może być przeszkodą w sprawowaniu rzeczywistej, a nie formalnej władzy<sup>468</sup>. Zazwyczaj pierwszym krokiem w kierunku cywilnej kontroli jest dokonanie zapisu konstytucyjnego o apolityczności wojska oraz przeciwdziałanie wszelkim możliwościom interwencji wojska w sferę społeczno-polityczną. Jednakże w młodych demokracjach cywilne wysiłki nadrzędności polityki nad sprawami wojskowymi mogą powodować opór niektórych wojskowych z wysokiego szczebla wobec cywilnej kontroli, a w warunkach słabego poparcia społecznego koalicji rządzącej interwencję wojskową.

Należy podkreślić, iż cywilna kontrola nad wojskiem w państwach demokratycznych ma fundamentalne znaczenie, umożliwiała bowiem narodowi oparcie się na jego wartościach, instytucjach i mechanizmach demokratycznych, których istotą jest wola większości. Wojsko jest bowiem w swej istocie mało demokratyczną instytucją ukształtowaną w procesie historycznym, w której nadal myślenie zastępowane jest dyscypliną<sup>469</sup>. W instytucji i organizacji szeroko rozumiana kultura, a szczególnie zwyczaje, obyczaje i normy ścierają się z zasadami indywidualnej wolności i swobodą obywatelską, które stanowią najwyższą wartość w społeczeństwach demokratycznych. W wojsku duży nacisk kładziony jest na funkcjonalną sprawność struktur hierarchicznych, tzn. aby żołnierze wykonywali rozkazy swych dowódców. Wiele profesjonalnych cech kadry wojskowej, takich jak odwaga, uczciwość, lojalność, integracja, poświęcenie dla służby znajduje się wśród najbardziej cenionych wartości, w oparciu o które funkcjonują instytucje wojskowe. Są one nieco odmienne od tych, które preferowane są w środowisku cywilnym. Jednak jak podkreśla John K. Galbraith, istnieje w wielu krajach opinia, w tym w USA, że armia nie poczuwa się do żadnych obowiązków wobec społeczeństwa i kieruje się własnym interesem, który może za przyzwoleniem demokratycznie wybranych władz ustawodawczych i wykonawczych być niezgodny z szerszymi potrzebami i celami społecznymi.

<sup>468</sup> R.H. Kohn, *Jak demokracje sprawują kontrolę nad siłami zbrojnymi*, [w:] J. Szczupaczyński (red.), *Władza i społeczeństwo*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1998, s. 150.

<sup>469</sup> J.K. Galbraith, *Godne społeczeństwo. Program troski o ludzkość*, Wyd. Bellona, Warszawa 1999, s. 89.

Podstawową konsekwencją wynikającą z cywilnej kontroli jest jej systemowy charakter, począwszy od wyboru strategii do operacji i wewnętrznego kierowania siłami zbrojnymi. Dlatego dla sfery poznawczej i prakseologicznej wojska i społeczeństwa istotne są odpowiedzi na następujące pytania: jak daleko może sięgać w życie wojskowe cywilna kontrola nad armią? Jakie instrumenty, procedury, wpływy i prestiż są niezbędne do osiągnięcia pełnej kontroli nad siłami zbrojnymi?

Można założyć, iż poziom autonomii osiągniętej przez wojska w ostatnich dwóch stuleciach wynika z potrzeby profesjonalnego kierowania działaniami wojennymi. W ostatnich stuleciach wojna zmieniała swój charakter, co przejawiało się w coraz większej złożoności działań, specjalistycznych systemów dowodzenia, szkolenia i techniki wojskowej, dlatego też obecnie nie można walki powierzyć amatorom. W rezultacie wpływ profesjonalnej wojskowej grupy zawodowej uległ wzmocnieniu, bowiem przedstawiciele tej grupy byli i są zainteresowani rozszerzeniem swojej zawodowej i instytucjonalnej niezależności w oparciu o mechanizmy systemu demokratycznego. Dobitnie podkreślił to S.P. Huntington w pracy „*Soldier and the State*” wydanej w 1957 roku, stwierdzając, iż ważnym sposobem optymalizowania cywilnej kontroli jest uznanie autonomicznego profesjonalizmu wojskowego. Podkreślał w niej, że kariera wojskowa oficera to pełny rozwój zawodu wojskowego. Oficer, jego zdaniem, powinien być: ekspertem, specjalistą, lojalnym zawodowo i odpowiedzialnym społecznie, a profesjonalizm kadry zawodowej uważał za decydujący czynnik utrzymania wojska z dala od polityki. Zdaniem S.P. Huntingtona można wyróżnić części składowe etyki zawodu wojskowego: zasada fachowości, zasada odpowiedzialności i zasada odrębności od innych grup – „*duch korporacji wojskowej*”. Profesjonalizację wojska rozumie on również jako odpolitycznienie armii i osiągnięcie obiektywnej kontroli przez władze cywilne, ale w warunkach powszechnego przyjęcia norm i wartości wojskowych. Postuluje również, aby poprzez tzw. obiektywną cywilną kontrolę państwo zachęcało niezależne kręgi wojskowe do czuwania nad tym, by różnorodne grupy cywilne nie poszerzały swej władzy w sprawach wojskowych<sup>470</sup>. Skutkiem integracji cywilno-wojskowej może być bowiem nie tylko zmniejszenie skuteczności sił zbrojnych, a przez to narodowego bezpieczeństwa, ale również zachęcanie wojskowych do aktywności poza sferą narodowego bezpieczeństwa. Korpus oficerski skoncentrowany na swej profesji i posiadający określoną autonomię w kwestiach organizacji oraz doskonalenia sztuki operacyjnej – zdaniem S.P. Huntingtona, byłby politycznie neutralny i mniej skłonny do interweniowania w sferę polityki<sup>471</sup>. O ile zatem wyrażona przez S.P. Huntingtona teza wydaje się słuszna, to paradoks polega na tym, że bardziej powierzchowna będzie kontrola cywilna, co może sprzyjać mniejszemu zaangażowaniu wojska w politykę, i doprowadzić do ograniczenia zakresu cywilnej kontroli nad szeroko rozumianymi sprawami wojskowymi. Krytycznie do koncepcji S.P. Huntingtona odnosi się S.F. Finer, który formułuje następujące pytanie: co się stanie, gdy wojskowi nie nadążą za etyką zawodową? Czy wówczas przestaną być uważani za profesjonalistów? Według S.F. Finera jedyną drogą do zabezpieczenia wojska przed

---

<sup>470</sup> R.H. Kohn, *How democracies Control the Military*, J. Hopkins University Press, „*Journal of Democracy*” 1997, nr 4, t. 8.

<sup>471</sup> S.P. Huntington, *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge 1957, p. 71.

interwencją w politykę jest wiara w przewagę wybieralnych władz cywilnych nad mianowanymi władzami wojskowymi i nie może ona być zredukowana wyłącznie do profesjonalizmu wojska<sup>472</sup>. Celem wojska jest bowiem obrona społeczeństwa, a nie określanie – jakie społeczeństwo powinno być, co jest głównie domeną polityków.

Natomiast zdaniem P.A. Alluma istnieje kilka źródeł przewagi władz cywilnych nad wojskowymi, do których należy zaliczyć:

- tezę K. von Clausewitza, że wojna jest tylko instrumentem polityki;
- wiarę w zinstytucjonalizowane procedury konstytucyjne;
- tezę Gaetano Mosca, że integracja liderów wojskowych z klasą rządzącą następuje poprzez rekrutację oficerów z niższych warstw społecznych;
- tezę Alexisa de Tocqueville'a, że armia, która ma poparcie społeczne, obliguje swoich przywódców do zajmowania się bardziej interesami narodowymi niż lansowaniem siebie jako liderów w sytuacjach zagrożenia wojennego<sup>473</sup>.

Niezwykle ważne jest więc, gdzie powinna przebiegać granica odpowiedzialności cywilnej, a gdzie wojskowej. W sytuacji zagrożenia wojennego kontrola cywilna pragnie poszerzyć zakres swojego działania dla zintegrowania celów politycznych z militarnymi. W miarę jak system techniki wojskowej staje się coraz bardziej skomplikowany, kadra oficerska dąży do większej niezależności dla osiągnięcia sukcesu militarnego, przy jak najmniejszych kosztach w stanach osobowych, uzbrojeniu i wyposażeniu wojskowym. Obecnie pojawia się jeszcze jedna istotna kwestia: jak podzielić władzę i odpowiedzialność, które mają charakter sytuacyjny i ryzykowny, a jednocześnie procesualny, chociażby w trakcie tzw. pauzy strategicznej<sup>474</sup>. Działania wojenne i dyplomatyczne, zdaniem Richarda Arona, są komplementarne i występują zarówno w czasie wojny, jak i podczas pokoju. W okresie wojny rządy nie rezygnują z dyplomacji, a dyplomacja w czasie pokoju nie wyziera się siły bądź groźby jej użycia<sup>475</sup>. Wojny między państwami cywilizowanymi nie są mniej okrutne od wojen toczonych między dzikimi plemionami. Bowiem, jak podkreślał K. von Clausewitz, istotną przyczyną wojen nie są wrocie uczucia, lecz wrocie zamiary<sup>476</sup>. Jeżeli przyjmiemy założenie, iż cywilna kontrola ma charakter procesualny, to punktem odniesienia do oceny zakresu wpływu cywilnej kontroli oraz jej sprawności funkcjonowania mogą być określone kryteria wpływu grupy oficerów i cywilnych urzędników, a także ich silne osobowości, które w sposób nieunikniony mogą prowadzić do wewnętrznych napięć.

**Pierwszym filarem demokratycznej kontroli cywilnej w państwie demokratycznym jest władza wykonawcza zarządzająca systemem obronnym państwa, na który składają się rządy prawa, swobody obywatelskie, stabilne procedury pokojowego przekazywania władzy, demokratyczne mechanizmy wyłaniania grup rządzących, wzajemne relacje między trzema elementami systemu obronnego (militarnym, pozamilitarnym i kierowania siłami zbrojnymi) oraz przestrzeganie zasady równości i sprawiedliwości wobec prawa bez względu na pełnione stanowisko. Dlatego też państwa demokratyczne starają się okre-**

<sup>472</sup> S.F. Finer, *Men on Horseback, The Role of the Military In Politics*, Harmondsworth, Penguin 1976, p. 198–202.

<sup>473</sup> P.A. Allum, *State and Society in Western Europe*, Cambridge 1995, p. 527.

<sup>474</sup> B. Balcerowicz, *Pokój i nie-pokój na progu XXI wieku*, Wyd. Bellona, Warszawa 2002, s. 6–12 oraz W. Kaczmarek, Z. Ścibiorek, *Przyszła wojna – jaka?*, Warszawa 1995, s. 12–34.

<sup>475</sup> R. Aron, *Pokój i wojna między narodami (teoria)*, Wyd. Centrum im. A. Smitha, Warszawa 1995, s. 36.

<sup>476</sup> C. von Clausewitz, wyd. cyt., s. 15.

ślać właściwe ramy prawne, w tym rolę sił zbrojnych, bowiem wojskowi nie powinni definiować własnego celu istnienia. Funkcje wojska, w tym profesjonalistów wojskowych, powinny być ukierunkowane na obronę zewnętrzną państwa, gdyż w przypadku interwencji wewnętrznych mogą być postrzegani nie jako obrońcy, a jako *stabilizator starego systemu*. Funkcje te powinny spełniać sądy, policja, służby porządkowe i straż graniczna. Wykonywanie przez siły zbrojne działań porządkowych sytuuje wojsko w wyraźnej opozycji do obywateli i powoduje w konsekwencji utratę zaufania oraz alienację obu stron<sup>477</sup>. Wyjątek może stanowić zaangażowanie sił zbrojnych w działania, których celem jest ograniczanie zagrożeń i skutków akcji terrorystycznych lub działalności zorganizowanych grup przestępczych. Niemniej jednak działania podejmowane przez profesjonalistów wojskowych w tych kwestiach muszą być uregulowane prawnie.

**Drugim filarem cywilnej kontroli jest władza ustawodawcza.** Jeśli wojsko funkcjonuje z mandatu legitymizacji całego społeczeństwa i rządu, to nie może funkcji tej ograniczać do woli urzędującego prezydenta lub premiera. Podjęte przez nich decyzje, w razie poważnych wątpliwości, powinny być poddawane debacie parlamentarnej lub oceniane przez specjalne komisje Sejmu lub Senatu. Przykładem są obecne doświadczenia prezydenta USA i premiera Wielkiej Brytanii dotyczące podstaw prawnych i realnych zagrożeń użycia broni jądrowej, biologicznej lub chemicznej ze strony totalitarnego reżimu Saddama Husajna.

**Trzeci filar cywilnej kontroli stanowi niezawisłe sądownictwo, prokuratura oraz resort spraw wewnętrznych i administracji,** kształtujące świadomość, że nielegalna działalność wobec narodu i państwa prowadzi do hańby, dymisji, degradacji, kary aresztu lub więzienia. Dlatego też, zdaniem R. Kohna, najefektywniejszą kontrolą jest poleganie na żołnierzach-obywatelach oraz niskich stanach osobowych wojska zapewniających wymóg bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego, a nie tylko na profesjonalistach<sup>478</sup>.

Należy podkreślić, iż kluczową rolę w procesie sprawowania cywilnej kontroli nad wojskiem spełniać musi samo wojsko. Bowiem cywilna demokratyczna kontrola wymaga od kierownictwa wojskowego zobowiązania do neutralności politycznej poprzez utożsamianie się z narodem i państwem, a nie z partią polityczną sprawującą aktualnie władzę, oraz posłuszeństwa i lojalności wobec wybranych w sposób demokratyczny władz państwowych. Jednak z drugiej strony – z uwagi na wysokie kompetencje i pełnioną przez siły zbrojne rolę obrońcy narodu i członka sojuszu, posiadany prestiż, szczególnie po zwycięsko zakończonych operacjach wojskowych – dowódcy wojskowi mogą próbować ograniczyć zakres cywilnej kontroli, wykorzystując ją do wprowadzenia w armii określonych zmian w strukturach organizacyjnych, programach szkolenia i uzbrojeniu wojska. Zdaniem izraelskiego specjalisty od spraw stosunków wojskowych Yahuda Ben Meira wojskowi profesjonalści i eksperci powinni co prawda doradzać przedstawicielom cywilnej administracji oraz reprezentować potrzeby sił zbrojnych wewnątrz rządu, ale nie powinni promować interesów sił zbrojnych publicznie w sposób, który mógłby podważać lub

---

<sup>477</sup> R.H. Kohn, wyd. cyt., s. 153.

<sup>478</sup> Tamże, s. 154.

w jakiś sposób ograniczać demokratyczną władzę cywilną. Wojsko nie powinno stać się, publicznie lub prywatnie, adwokatem w sprawie, która wykracza poza jego sferę<sup>479</sup>.

Doświadczenia wielu armii państw NATO wskazują jak niezwykle ważną dla pozycji kadry zawodowej społeczną strukturę korpusu oficerskiego, który powinien przede wszystkim identyfikować się z państwem, a mniej z zawodem wojskowym. Powoływanie kadry oficerskiej tylko z określonego segmentu społeczeństwa (np. religia, pochodzenie społeczne lub grupa etniczna) może wiązać się z ryzykiem powstania grup, których celem mogą być zmiany wartości i norm czy struktury społecznej, a także realizacja własnych grupowych interesów, a nie bezpieczeństwo narodu. **Profesjonalizm wojskowy w armii państwa demokratycznego oparty jest na lojalności wobec demokratycznie wybranej władzy, neutralności politycznej jako podstawie cywilnej kontroli nad armią oraz na przekonaniu o obronie żywotnych interesów narodu**<sup>480</sup>. Natomiast zakres cywilnej kontroli zależy w znacznym stopniu od rozwiązań formalnoprawnych, wypracowanych procedur i standardów, a przede wszystkim od kompetencji i cech osobowościowych osób i ich profesjonalizmu w podejmowaniu decyzji w zakresie rozwiązywania różnorodnych kwestii na styku wojska ze środowiskiem cywilnym. Można stwierdzić, że cywilna kontrola, podobnie jak profesjonalizm, ma charakter procesualny i zależy w dużym stopniu od sposobu organizacji i wzajemnych relacji między władzą ustawodawczą, wykonawczą i sądowniczą.

Trudno zatem wyobrazić sobie sprawnie funkcjonującą cywilną kontrolę bez ścisłej współpracy wojskowych i cywilnych specjalistów i ekspertów uwzględniającej wspólne interesy, co pozwala obu stronom na osiągnięcie nie tylko consensusu, ale również współdziałania i emancypacji. W państwach, w których funkcjonuje system prezydencki lub parlamentarno-gabinetowy, cywilna kontrola nad wojskiem powierzana jest jednemu z tych urzędów, a nieposłuszeństwo – w sytuacji zagrożenia – grozi surowymi sankcjami prawnymi i moralnymi. Demokracja nie może dobrze funkcjonować, jeśli inni ludzie niż wybrani w sposób demokratyczny sprawują władzę. Dlatego tak ważne znaczenie ma polityka państwa prowadzona w stosunku do wojska, rozumiana jako dbanie o dobro wspólne poprzez ustawy, rozporządzenia, wytyczne oraz decyzje wpływające na rozmiar, kształt, organizację, system uzbrojenia oraz wewnętrzne procedury organizacyjne sztabów i dowództw.

Podejmowane powyżej kwestie wskazują bardzo wyraźnie, iż przejawem ignorancji byłoby podejmowanie przez cywilną kontrolę decyzji bez konsultacji z profesjonalistami wojskowymi na „górze” i na „dole” w ramach struktury hierarchicznej sił zbrojnych. Wojskowi bowiem postrzegani są w społeczeństwie jako eksperci w sytuacjach prowadzenia działań wojennych, obronności i w sytuacjach kryzysowych. Dlatego też współpraca cywilno-wojskowa ma kluczowe znaczenie dla jakości i efektywności prowadzonej polityki w wymiarze narodowym, a coraz częściej międzynarodowym, co potwierdził udział polskich sił zbrojnych w operacjach w Kosowie, Iraku i Afganistanie.

Mając na uwadze fakt, że cywilna kontrola zależy w ostateczności od poziomu profesjonalizmu osób cywilnych, dużego znaczenia nabiera polityka personalna w siłach zbroj-

<sup>479</sup> Y.B. Meir, *Civil-Military Relations in Israel*, Columbia University Press, New York 1995, s. 25.

<sup>480</sup> W. Chojnacki, *Cywilna kontrola nad siłami zbrojnymi a profesjonalizm w państwach europejskich*, „Zeszyty Naukowe AON” 2005, nr 1, s. 38–45.

nych. Z historycznego punktu widzenia to korpus oficerski decydował o ilości i jakości zasobów ludzkich w wojsku. Ze względu na szczególne znaczenie sił zbrojnych cywilna kontrola winna uwzględniać fakt, iż armia musi posiadać znaczny zakres autonomii i samoregulacji w zakresie praw, obowiązków oraz stosowania środków karnych za dokonane przez żołnierzy przestępstwa lub wykroczenia. Wojsko posiada własne elity, których zadaniem jest dbanie o ich trwanie, przetrwanie i rozwój. Cywilna kontrola z ramienia rządu i parlamentu musi mieć jednak wgląd w politykę kadrową i pragmatykę awansów na stopnie oficerskie, w kadencyjność stanowisk, aby nikt nie był w stanie w sposób nieograniczony i pozaprawny sprawować kontroli nad siłami zbrojnymi. Sprawowanie cywilnej kontroli nad armią polega m.in. na powoływaniu komisji ds. przesłuchań kadry zawodowej i cywilnych urzędników zajmujących się sprawami obrony. Najmocniejszym orężem parlamentu są środki finansowe. Wstrzymując lub ukierunkowując przepływ – „strumień” środków budżetowych Sejm i Senat dysponują potężnym narzędziem w stosunku do wojska i rządu.

Współcześnie cywilna kontrola nad armią traktowana jest jako istotny wyznacznik poziomu demokracji w danym państwie. Ale podległość profesjonalistów wojskowych wobec władzy cywilnej musi być aktywna i wspierana przez media, prasę, uniwersytety i organizacje pozarządowe. Bez zrozumienia natury i specyfiki zarysowanej powyżej cywilnej kontroli sprawowanej przez przedstawicieli społeczeństwa demokratycznego może powstać złe wrażenie o jej funkcjonowaniu, a z takiej sytuacji mogą być niezadowolone zarówno siły zbrojne, jak i sprawujący cywilną kontrolę nad siłami zbrojnymi.

## 4. MODELE PROFESJONALIZACJI WYBRANYCH ARMII NATO

### 4.1. Zarys modelu profesjonalizacji armii

#### 4.1.1. Podstawowe elementy współczesnego profesjonalizmu wojskowego.

##### Podjęcie interdyscyplinarne

W książce „The Professional Soldier” Morris Janowitz sformułował hipotezę związaną z rozwojem współczesnych elit wojskowych. Zakłada ona zawężanie się rozbieżności między wojskowymi i cywilnymi elitami w zakresie ich wiedzy i umiejętności. Za podstawę swoich rozważań przyjął **spadek udziału specjalistów** typowo wojskowych w okresie od wojny domowej do konfliktu koreańskiego z 93,2% do 28,8%<sup>481</sup>.

Nowe zadania wojska wymagają, aby profesjonalny oficer coraz bardziej rozwijał obok specjalizacji wojskowej także wiedzę, umiejętności i orientację aktualnie przypisywane cywilnym menedżerom i liderom. Zawężająca się różnica w umiejętnościach pomiędzy wojskowym i cywilnym środowiskiem społecznym jest wynikiem zwiększającej się koncentracji specjalistów z zakresu techniki, logistyki i administracji w wojsku. Personel wojskowy, który wypełnia funkcje techniczne, ma swoich odpowiedników w środowisku cywilnym, np.: inżynierów, ekspertów, menedżerów ds. personalnych. Takie spojrzenie na zanikanie różnic między kwalifikacjami wojskowymi i cywilnymi stwarza szerokie możliwości współpracy, współdziałania i integracji sfery wojskowej z cywilną, a tym samym wzrost znaczenia wojskowej administracji i techniki. Jest to przykład, że pewne stanowiska mają swe cywilne odpowiedniki, ale istotniejsze jest to, że kadra zawodowa upodabnia się do innych grup zawodowych społeczeństwa cywilnego, a w wielu przypadkach można mówić o procesie identyfikacji, np. na poziomie dyscypliny naukowej lub specjalności. Dlatego też system edukacji wojskowej, w tym proces szkolenia, doskonalenia kadry zawodowej i praktyka ukierunkowane są na przygotowanie wysoko wykwalifikowanych kadr. Natomiast w przypadku oficerów starszych konieczne staje się przygotowanie ich jako ekspertów, którzy mogą z powodzeniem wykonywać wiele odpowiedzialnych zadań nie tylko w szeroko rozumianym systemie obronnym państwa.

Hierarchiczność struktur wojskowych, podobnie jak w strukturach administracji państwowej, przejawia się w scentralizowanym systemie komunikacji opartym na stopniach i stanowiskach służbowych. Zasada hierarchiczności struktur odnosi się nie tylko do systemu dowodzenia, lecz obecnie w zróżnicowanym stopniu do systemu logistyki, ochrony zdrowia, systemu infrastruktury, systemu prawa. Mocnymi stronami struktur hierarchicznych – w odniesieniu do spełnianych złożonych zadań w sytuacjach zagrożeń – są między innymi mobilność i odtwarzalność (regeneracja wszelkich podsystemów wojskowych) oraz wysoka sterowalność. Należy założyć a priori, iż struktury hierarchiczne są narażone na straty bezpowrotne i odtwarzalne w posiadanych zasobach organizacyjnych. Zagrożenia związane z działaniami wojennymi wymagają bowiem holistycznego podejścia i podejmowania

<sup>481</sup> M. Janowitz, *The Professional Soldier*, wyd. cyt., s. 3.

trudnych decyzji na podstawie szczegółowych analiz związanych z planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolą wykonywanych zadań.

**Dlatego też tak niewiele jest takich profesji, jak profesja wojskowa, które w tak szerokim zakresie stwarzają możliwości i realizują proces wychowania patriotyczno-obronnego, ustawicznego kształcenia i szkolenia, w tak szerokim wymiarze do wypełniania różnorodnych i ważnych funkcji społecznych.**

W systemach walki najbardziej wrażliwe są zasoby ludzkie. Stąd jednoznacznie wynika, iż przygotowanie żołnierzy wymaga efektywnego systemu edukacji wojskowej i cywilno-wojskowej. Coraz bardziej charakterystyczne jest również i to, że w przedsięwzięciach tych partycypuje w coraz większym zakresie kadra oficerska i podoficerska pełniąca służbę na niższych szczeblach dowodzenia. Wymaga tego koncepcja dowodzenia przez cele, która zakłada, że profesjonalistę wojskowego powinny charakteryzować umiejętności samowychowania, samokształcenia, samooceny, motywowania siebie i podwładnych, przewodzenia, a które stanowią ważne wyznaczniki przydatności zawodowej na zajmowanych stanowiskach. Poziom przygotowania do wszelkich działań jest oceniany za pomocą wielu wskaźników i kryteriów. Sytuacja zagrożenia, a szczególnie wojna, wymusza wręcz podejście profesjonalne ze strony kadry zawodowej. Rozwój systemów dowodzenia, kontroli i komunikacji stwarza coraz większe możliwości – upoważnionym do podejmowania decyzji – co do użycia wojsk w dowolnym czasie i miejscu, dzięki wykorzystaniu nowoczesnej logistyki do przetrzucenia wojsk na duże odległości, a w ostateczności do wykorzystania broni precyzyjnego naprowadzania i nosicieli broni jądrowej. Udział w konflikcie zbrojnym stwarza także dowódcom wiele możliwości wielostronnych kontaktów z cywilnymi instytucjami obrony w ramach współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC) poprzez scentralizowane organy odpowiedzialne za bezpieczeństwo państwa, podporządkowane w dużej mierze Ministerstwu Spraw Wewnętrznych i Administracji. Niestety, nie ułatwiają realizacji zadań ustawowe granice podziału kompetencji między wojskowymi a politycznymi sferami, które nie były i nie są do końca sprecyzowane. Jest to niezwykle ważne zagadnienie, mieści się ono bowiem w klasycznym ujęciu współpracy wojska i społeczeństwa. Jednakże przygotowanie profesjonalne narzuca już obecnie inne jakościowo rozwiązania. Przede wszystkim profesjonalista wojskowy musi umieć funkcjonować w środowisku politycznym oraz polityczno-militarnym. Oznacza to w praktyce konieczność posiadania przez niego wiedzy porównywalnej z wiedzą przedstawicieli elit politycznych. Mam tu na myśli znajomość podstawowych procedur, protokołu dyplomatycznego itp., które powinny umożliwiać efektywne funkcjonowanie w strukturach polityczno-militarnych, czego przykładem jest sojusz NATO i ONZ oraz realizowane przez nie działania w Kosowie, Syrii, Afganistanie, a przede wszystkim kontrolę swoich zachowań oraz kierowanie się interesem państwa i narodu, a to wszystko łączy się bezpośrednio z wojskowym profesjonalizmem kadry zawodowej. Dlatego w istniejącym już procesie profesjonalizacji oficerowie są coraz lepiej wykształceni m.in. w zakresie, zarządzania i dowodzenia, logistyki, bezpieczeństwa narodowego, lotnictwa, dzięki systemowi edukacji wojskowo-cywilnej w obszarze humanistyki, matematyki, techniki i organizacji. Ponadto należy podkreślić, że kadra wojskowa staje się coraz bardziej profesjonalna, oczekuje więc profesjonalizmu również ze strony innych, w tym polityków, administracji państwowej i samorządowej odpowiedzialnych za bezpieczeństwo

państwa i społeczeństwa. Rozważania te powinny stanowić podstawę do tworzenia współczesnego, dynamicznego modelu profesjonalizmu wojskowego.

Należy również podkreślić, że pojawienie się wojskowego profesjonalizmu w formie typów profesjonalnych czy orientacji znanych nam obecnie w wielu krajach europejskich i USA jest konsekwencją wystąpienia jednocześnie kilku społeczno-politycznych trendów rozwojowych, takich jak:

- **centralizacja i demokratyzacja państwa** – w tym tworzenie armii zawodowych w oparciu o rekrutację poborowych spośród obywateli własnego państwa (do służby stałej lub kontraktowej, nadterminowej) poprzez jego system prawny i administracyjny, co znacznie ułatwia mobilizację oraz obniża koszty utrzymania masowych armii. Jednak trend ten może powodować erozję państwa narodowego w wymiarze pokoju westwalskiego<sup>482</sup>,

- **instytucjonalizacja**, która w sferze aksjologicznej oparta na wartościach, a sferze prakseologicznej na dokonywaniu podziału pracy, rozwiązywaniu problemów wynikających z potrzeb jakościowych zasobów ludzkich i rzeczowych, w tym składających się na wyposażenie armii oraz powstawaniu więzi pomiędzy biznesem a korpusem oficerskim, które mogą zastępować dotychczasowe relacje zachodzące pomiędzy oficerami a obecną władzą polityczną oraz nadal jeszcze z elitami starej, powoli odchodzącej władzy politycznej. Kwestie te dotyczą ciągłej restrukturyzacji i strukturyzacji instytucji wojskowych oraz cywilno-wojskowych,

- **spadek prestiżu wojska**, który częściowo wynika z jednej strony z rekrutowania kadr, głównie spośród niższych warstw społecznych, słabiej przygotowanych pod względem wiedzy i umiejętności. Z drugiej strony z możliwości stwarzanych przez wojsko w zakresie rozwoju zawodowego, opieki zdrowotnej i socjalnej, warunków służby itp.,

- **innowacje techniczne i technologiczne**, które wywołują dynamiczne zmiany o charakterze jakościowym w systemie techniki wojskowej na wszystkich szczeblach dowodzenia i mają charakter liniowy. Towarzyszą im nowe rozwiązania w obszarze logistyki, komunikacji, zaopatrzenia, przechowywania – rozwijają się w wymiarze dotychczas niespotykanym,

- **nowa systemowa jakość szkolenia i doskonalenia profesjonalnego**, która obejmuje: **kwalifikacje ogólne** (humanistyczne, ogólnokształcące i znajomość języków obcych), **kwalifikacje kierunkowe** ogólnowojskowe, dowódczo-przywódcze, ogólnozawodowe i samodoskonalenie. Sytuacja taka narzuca konieczność kształtowania kompetencji i kwalifikacji kluczowych, tj. takich, które mają nieograniczony transfer na różne dziedziny wiedzy (umiejętność pracy w zespole, komunikowania, twórczego myślenia, korzystania z różnych źródeł informacji itp.). Kwalifikacje te nabierają coraz większego znaczenia ze względu na potrzebę ciągłej ich adaptacji do zadań, funkcji oraz sytuacji wynikających z działalności w zmiennym środowisku, coraz częściej w otoczeniu burzliwym i wielokulturowym. Mają one najczęściej związki z kluczowymi aspektami skutecznego zachowania i charakteryzowane są poprzez takie cechy, jak: przywództwo, umiejętności interpersonalne, umiejętności szybkiej analizy i orientacji na osiągnięcia, pracę w zespole, korzystanie z różnorodnych

<sup>482</sup> Pokój westwalski 1648 r., układ wielostronny kończący wojnę trzydziestoletnią. Zapewniał wolność wyznania luteranom i kalwinom, uznawał niezależność Szwajcarii i Niderlandów oraz książąt niemieckich od cesarza, przyznawał Francji Alzację. *Encyklopedia popularna*, Wyd. PWN, Warszawa 1982, s. 844.

źródeł informacji. **Kwalifikacje specjalistyczne**, tj. taktyczno-techniczne i taktyczno-specjalne z konieczności muszą być budowane na dużo szerszej i głębszej podstawie wiedzy ogólnej.

Powyższe trendy rozwojowe wymuszają przyjęcie następujących założeń, postulatów i dyrektyw w obszarze profesjonalizacji kadry:

1. **Zapotrzebowanie na ciągły rozwój osobowo-zawodowy kadry zawodowej**, w tym na kształcenie ustawiczne we wszystkich korpusach osobowych (oficerów, podoficerów i szeregowych zawodowych).

2. **Podjęmowanie działań ukierunkowanych na ściślejszą integrację i koordynację pomiędzy instytucjonalnym systemem edukacji a pozainstytucjonalnymi formami kształcenia i szkolenia w jednostkach wojskowych**, ponieważ już obecnie należy przygotowywać jednostki wojskowe do wypełniania funkcji „organizacji uczącej się” ze wszystkimi konsekwencjami z tego wynikającymi. Mam tu na myśli wzrost znaczenia przygotowania profesjonalnego kadry do wypełniania zadań w jednostkach wojskowych poprzez system szkolenia kaskadowego lub zintegrowanego. Dlatego też w jednostkach tego typu powinni się znaleźć przede wszystkim profesjonalści, którzy podolają tego typu wyzwaniom. Często, jak w przypadku jednostek specjalnych, cała wiedza, umiejętności i doświadczenia specjalistyczne powinny być wypracowane głównie w ich strukturach (lub podobnych), a także w oparciu o nie, między innymi o systematyczne analizy różnorodnych doświadczeń i zmieniających się potrzeb szkoleniowych wojska. Doświadczenia zdobyte z funkcjonowania jednostek specjalnych potwierdzają konieczność przekształcania pozostałych jednostek w organizacje uczące się. W organizacjach tych dominują bowiem: myślenie systemowe, dążenie do mistrzostwa poprzez ciągłe doskonalenie, praca zespołowa oraz kształtowanie wizji rozwojowych adekwatnych do potrzeb wynikających ze zmian w otoczeniu zewnętrznym. Stąd też w pierwszym etapie punkt ciężkości przygotowania kadry w obszarze kwalifikacji ogólnozawodowym należy stopniowo przenosić z instytucjonalnego systemu kształcenia i doskonalenia do pozainstytucjonalnego w kierunku organizacji uczącej się, aby w sposób efektywny wykonywać zadania stawiane oddziałom, w których służą. Natomiast w kolejnych etapach należałoby funkcje edukacyjne skoncentrować na przygotowaniu zawodowym i specjalistycznym.

3. **Wojskową organizację powinno charakteryzować podejście sformalizowane i skoncentrowane**<sup>483</sup>. W podejściu sformalizowanym szkolenie ściśle powinno być związane z potrzebami sfery zasobów ludzkich, być systematyczne i połączenie z systemem ocen okresowych<sup>484</sup>. Większy nacisk powinien być położony na kształcenie kursowe ukierunkowane na podnoszenie wiedzy i umiejętności oraz jego integracji z potrzebami rozwoju zasobów ludzkich w wojsku. Stworzy to dobre warunki kadrze zawodowej do przyjmowania postawy bardziej ukierunkowanej na rozwój zawodowy, a szkolenie w tym przypadku jest realizowane przez oficerów dla podoficerów i przez podoficerów dla żołnierzy. Zwiększeniu ulega więc skala wymagań stawianych oficerom w stosunku do posiadanych przez nich wiedzy i umiejętności, co wymusza z konieczności bogata oferta kursów i szkoleń. Bezpośredni dowódcy zostają również włączeni w rozwój i szkolenie podwładnych poprzez nadanie im roli czynnika oceniającego. **Podejście skoncentrowane** powinno być realizowane

<sup>483</sup> Por. M. Sloman, *Strategie szkolenia pracowników*, Wyd. PWN, Warszawa 1997, s. 55.

<sup>484</sup> *Ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z 23 września 2004 r.*

poprzez szkolenie oraz ustawiczne samodzielne uczenie się kadry. Podejście to jest bardziej holistyczne niż podejście sformalizowane. Przedsięwzięcia te traktowane są jako konieczność dla przeżycia organizacji w szybko zmieniającym się środowisku. Wysoki poziom szkolenia staje się priorytetowym wyznacznikiem powodzenia w walce, zaś uczenie się powinno być bardziej powiązane z zadaniami wojskowej organizacji oraz z indywidualnymi celami, potrzebami i możliwościami żołnierzy. Takie podejście zapewnia sukces i jest pożądane, oczekiwane przez obie zainteresowane strony. Główny nacisk kładzie się na rozwój zawodowy w trakcie służby. W takiej sytuacji uczenie się nabiera cech czynności o całkowicie ustawicznym charakterze. W ramach jednostki wojskowej organizowane są kursy oferujące opanowanie określonej wiedzy i umiejętności. Kursy te powinny być organizowane z uwzględnieniem zasady indywidualizacji kształcenia (zróżnicowane treści kształcenia i szkolenia w zależności od potrzeb i możliwości uczestników). Uwzględnić winny również nowe formy działalności szkoleniowej, zespoły kształcenia otwartego i kształcenia na odległość, programy samokształceniowe itp. Nastąpić winno zwiększenie roli pomiaru efektywności szkolenia i ewaluacji rozwoju organizacji, zespołów zadaniowych i żołnierzy. Główna odpowiedzialność za szkolenie powinna spoczywać na samych zainteresowanych i ich bezpośrednich przełożonych. W kształceniu kaskadowym oficerowie sztabu i dowódcy powinni stopniowo rozszerzać swoje zadania edukacyjne poprzez przyjmowanie w pierwszej kolejności roli instruktora, a w drugiej mentora w stosunku do szkolonych grup oficerów, chorążych i podoficerów. Stopniowo poprzez system monitoringu i ewaluacji powinny być eliminowane błędy w poziomie realizacji zadań służbowych, a kadrę zawodową winny cechować – w dużej mierze – **kompetencje innowacyjne oraz motywacja innowacyjna.**

Organizacja ucząca się, w przypadku jednostki wojskowej, powinna za priorytetowe zadanie uznać takie określanie wymagań, aby były one odpowiednie do możliwości żołnierzy. Zdaniem Janiny E. Karney, gdy zdarza się, iż wymagania otoczenia są zbyt wysokie i jednostka nie może im sprostać, to w konsekwencji następuje spadek efektywności działania i błędy. Natomiast gdy wymagania środowiska są niższe od możliwości jednostki, to pojawia się wtedy poczucie niewykorzystania, niedowartościowania, stan demobilizacji psychicznej i znudzenie. Błędy, które wówczas występują, wynikają głównie z lekceważenia sygnałów środowiska społecznego i spadku wrażliwości oraz niedoceniaenia tempa zmian<sup>485</sup>.

W kontekście powyższych rozważań należy również uwzględnić nowe wymagania adresowane do korpusu oficerskiego, które związane są z:

1. **Wzrastającą rolą systemu techniki wojskowej**, uwarunkowaną zmianami w strukturach organizacyjnych, które kreują potrzeby edukacji wojskowo-cywilnej oraz rosnące znaczenie logistyki wojskowej. Aktualnie jednak w większości kluczowych i widocznych dla kierownictwa wojskowego obszarach wojsko w dużej mierze porusza się wokół uznanych klasycznych koncepcji, ról i funkcji sił zbrojnych.

---

<sup>485</sup> J. E. Karney, *Człowiek i praca...*, wyd. cyt., s. 98.

2. **Realnym zagrożeniem rozszerzenia się konfliktów zbrojnych między cywilizacjami**<sup>486</sup> w formie konwencjonalnej, nuklearnej lub działań innych niż wojna. Wymusza ono szeroki w nich udział organizacji o charakterze obronnym. Uwidacznia się przenikanie wojskowych i cywilnych funkcji przez wyraźnie rysujące się tendencje wzrostowe w zakresie społecznej i politycznej roli kadry oficerskiej. W efekcie nawet dopuszczenie do z pozoru niewielkiej akcji, np. terrorystycznej lub medialnej, może mieć daleko idące konsekwencje w postaci międzynarodowego konfliktu i oznaczać koniec kariery wojskowej. Owe poszerzanie pojawia się jako naturalna część rozważań nad wzrostem profesjonalizacji w relacjach politycznych, społeczno-ekonomicznych, kulturowych i militarnych.

Ponadto należy podkreślić, że wzrastające zróżnicowanie źródeł społecznej rekrutacji powoduje, iż wzajemne relacje zachodzące między oficerami są współcześnie tworzone na bazie powszechnie uznawanych profesjonalnych cech, wartości i zainteresowań. Oznacza to nie tylko większy zakres odpowiedzialności kadry za sferę przygotowania i realizację zadań typowo wojskowych, lecz także współodpowiedzialność za sferę polityczną, społeczną i etyczną realizowanych działań. Sformułowane powyżej wysokie wymagania adresowane do korpusu oficerskiego wymuszają zwiększenie efektywności funkcjonowania systemu społecznego wojska poprzez dokonywanie zmian w zakresie: rekrutacji i selekcji kandydatów oraz żołnierzy zawodowych (kadencyjność stanowisk), dowodzenia (wymogów kompetencyjnych, edukacji, spełniania formalnych i specjalistycznych wymogów), komunikacji (wielokanałowych i wielopoziomowych kanałów przepływu informacji), logistyki (uzbrojenia i wyposażenia oraz zapewnienia właściwych warunków socjalno-bytowych żołnierzy zawodowych), sprawnego i skutecznego funkcjonowania prawa oraz wysokich wymagań moralnych. W przeszłości takie związki zachodzące między wartościami, potrzebami i zachowaniami były w większości silnie zdeterminowane pochodzeniem społecznym kadry oficerskiej. Również z powodu tej niejednorodności rekrutacyjnej współczesne szkolenie i kształcenie wojskowe zawiera znaczący stopień wpływu zasad etyki wojskowej poprzez wojskowe kodeksy honorowe, etykę dowódcy-przywódcy wojskowego, etyczne aspekty walki zbrojnej, różne zasady zachowań w układzie wertykalnym i horyzontalnym. Uzależnione jest to zróżnicowaną hierarchią wartości rozumianą w aspekcie jednostkowym oraz złożonością sytuacji, w jakich kadra wojskowa musi podejmować różnorodne decyzje. Stąd jednym z ważniejszych standardów edukacji wojskowej jest przygotowanie kadry w zakresie respektowania zasad etyki wojskowej. Dlatego też owe standardy są już wdrażane w oparciu o specjalnie opracowane autorskie programy edukacyjne z zakresu np. filozofii i socjologii bezpieczeństwa, etyki bezpieczeństwa, psychologii dowodzenia i przywództwa.

---

<sup>486</sup> Por. S.P. Huntington, *Wojna cywilizacji*, Wyd. Res Publica Nowa, 1994, nr 2 oraz S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt tadu światowego*, Wydawnictwo MUZA SA, Warszawa 2000.

## 4.2. Elementy struktury modelu profesjonalizmu wojskowego Sama C. Sarkesiana

Na złożoność uwarunkowań współczesnego profesjonalizmu wojskowego w 1981 roku zwrócił uwagę amerykański naukowiec Sam C. Sarkesian, który na podstawie prowadzonych badań stwierdził, iż „analiza profesjonalizmu, jego granic i podstawowych elementów nie zawiera ogólnie akceptowanych i spójnych perspektyw”<sup>487</sup>. Opracował on własną macrycę analityczną amerykańskiego profesjonalizmu wojskowego, w której wyróżnił trzy poziomy analizy i trzy komponenty z politycznymi, etycznymi i wojskowo-technicznymi interakcjami zachodzącymi w relacjach między demokratycznym społeczeństwem, wojskiem jako instytucją oraz żołnierzem. Macrycę amerykańskiego profesjonalizmu wojskowego przedstawia tabela 20.

Tabela 20

Matryca amerykańskiego profesjonalizmu Sama C. Sarkesiana

Poziomy analizy	Komponenty profesjonalizmu		
	Wojskowo-techniczny	Etyczny	Polityczny
<b>Spoleczny</b>	Narodowe operacje inne niż wojna (MOTW)	Postmodernistyczna lub egoistyczna ctyka	Przyczyna świadomej interwencji
<b>Wojskowo-institutionalny</b>	Revolutions military affaires (RMA), zasoby instytucji	Profesjonalna ctyka wojskowa i silna ochrona	Mocna doktryna i silny protekcjonizm wojskowy
<b>Indywidualny żołnierz</b>	Indywidualne umiejętności	Indywidualny system wartości	Indywidualna cywilno-wojskowa przestrzeń polityczna

Źródło: D.M. Snider, J.A. Nagl, T. Pfaff, *Army professionalism, the military ethic, and officer ship in the 21<sup>st</sup> century*, US Military Academy, December 1999, p. 3, carlisle.www.army.mil.

Każdy z przedstawionych w matrycy komponentów może, zdaniem S. Sarkesiana, być analizowany na trzech różnych poziomach: z **perspektywy społeczeństwa, instytucji wojska oraz indywidualnego żołnierza** znajdującego się wewnątrz instytucji. W przeciwieństwie do pionowych linii podziału linie poziome w tabeli oznaczają prawdziwe obszary, między którymi zachodzą relacje formalne i nieformalne. Wyniki owych relacji mogą wzmacniać lub osłabiać instytucję wojska, a zebrane razem mogą stanowić solidną podstawę diagnozy instytucji wojskowej, jej profesjonalizmu i efektywności oraz relacji ze społeczeństwem.

**Komponent wojskowo-techniczny** zawiera te aspekty profesji, które określają wyjątkowy cel i zasadność huntingtonowskiego „zarządzania przemocą”. Na poziomie społecznym mogą powstawać sporne kwestie wynikające z ambicji liderów politycznych i części społeczeństwa do ograniczania profesjonalizmu wojskowego, np. poprzez wprowadzanie do traktatów międzynarodowych limitów posiadania broni konwencjonalnej lub jądrowej, wycofanie wojska z misji stabilizacyjnych, wprowadzanie limitów liczby żołnierzy zawodowych itp. Gruba linia oddzielająca poziom analizy społecznej od poziomu analizy wojskowo-institutionalnej określa możliwe relacje cywilno-wojskowe przebiegające wzdłuż wszystkich komponentów profesjonalizmu, począwszy od dokonywania gwałtownych zmian w sprawach wojskowych (military affairs revolutions) oraz zasobach instytucji.

<sup>487</sup> Por. S.C. Sarkesian, *Beyond the Battlefield, The New Military Professionalism*, Pergamon Press, New York 1981.

Na poziomie instytucjonalnym komponent wojskowo-techniczny określa całościową efektywność armii, tj. czy armia jest w stanie wykonać to, czego oczekuje od niej społeczeństwo oraz sposób, w jaki zostanie to wykonane. Tak więc efektywność wojskowa jest wynikiem sprawności dwóch elementów – jednego będącego pod kontrolą dowódców-przywódców wojskowych oraz drugiego elementu, tzn. społeczeństwa, które jest głównym dysponentem i oparciem dla wojska. Autorzy amerykańscy jako pragmatycy podkreślają znaczenie osiągania wysokiej efektywności w pełnieniu przez wojsko odpowiedzialnych funkcji. Podstawowymi wyznacznikami, które proponują zastosować do jej pomiaru, są: wzajemne relacje wojsko – społeczeństwo, doktryna, szkolenia, nowoczesne uzbrojenie i wyposażenie, rozwój przywództwa, jakość zasobów ludzkich<sup>488</sup>.

Na tym poziomie analizy pojawiają się również kwestie wymagające od oficerów postaw etycznych oraz szczególnego poświęcenia. W dużej mierze bowiem to oni są odpowiedzialni za tworzenie intelektualnego konsensusu i określanie kierunków wyznaczających profesjonalne standardy wojskowe, które mają decydujący wpływ na sprawność działań wykonywanych przez wojsko. Problemy te dotyczą także obszarów niezdolności dostarczenia odpowiednich zapasów do zaspokojenia różnorodnych potrzeb, np. w zakresie systemów dowodzenia, rozpoznania. Objawia się to wyraźnym spadkiem efektywności sił szybkiego reagowania oraz potrzebą unowocześnień sprzętu i uzbrojenia wojskowego, np. w kierunku informacyjno-informatycznym. Spadek efektywności wojska to jednocześnie początek niebezpiecznego dla każdej armii spadku profesjonalizmu i wejście na ścieżkę procesu deprofesjonalizacji, szczególnie kadry zawodowej. Stąd m.in. wynikała potrzeba podjęcia w państwach NATO już na początku lat sześćdziesiątych wielu skoordynowanych działań o charakterze instytucjonalnym i organizacyjnym, które określono mianem rewolucji w sprawach wojskowych (RMA)<sup>489</sup>.

Na trzecim poziomie analizy, indywidualnego żołnierza, profesjonalizm w komponencie funkcjonalnym staje się kwestią indywidualnych umiejętności i motywacji, dzięki której te umiejętności mają być wykorzystane i zintegrowane z umiejętnościami oficerów, podoficerów czy żołnierzy z poboru. Amerykańskie doświadczenia wyniesione z operacji „Pustynna Burza” oraz wojny z Irakiem wskazały między innymi na poważne niedopasowanie między dużymi strukturami wojskowymi i zbyt małymi zasobami logistycznymi, które w połączeniu z dużym tempem operacji i słabym rozpoznaniem stwarzają dogodne warunki przeciwnikowi do wykonania niespodziewanego kontrataku. Niedopasowanie to może w przyszłości obniżyć zaufanie i poświęcenie oficerów i żołnierzy do armii i społeczeństwa, gdy zapowiedzi szybkiego zwycięstwa oddalają się i wzrasta opór nie tylko uzbrojonych bojówek, ale i dużej części społeczeństwa. Ponadto zjawisko to może ulec pogłębieniu, kiedy jakość życia żołnierzy biorących udział w operacjach będzie zbyt daleko odbiegać od standardów dobrze płatnej pracy w środowisku cywilnym. Może to wpłynąć na obniżenie się poziomu indywidualnego profesjonalizmu oraz przejawiać się w trudnościach z naborem rekrutów, bowiem będą oni świadomi niskich świadczeń finansowych i socjalnych w stosunku do wysokich wymagań i zagrożeń wynikających ze służby wojskowej.

<sup>488</sup> D.M. Snider, J.A. Nagl, T. Pfaff, *Army professionalism, the military ethic, and officer ship in the 21<sup>st</sup> Century*, US Military Academy, December 1999, p. 5, [carlisle-www.army.mil](http://carlisle-www.army.mil).

<sup>489</sup> E.C. Sloan, *The revolution in military affairs*, McGill-Queen's University Press Montreal & Kingston, London 2002, p. 3–32.

W **komponencie etycznym** na każdym poziomie analizy należy poszukiwać odpowiedzi na następujące pytania: co powinni robić żołnierze? Jakiego rodzaju przywódców potrzebuje armia? Odpowiedzi na pytania mają określać normy indywidualnego i zbiorowego zachowania, kierunki podejmowania działań i wyniki, jakie oficerowie powinni osiągać, dążąc do perfekcji<sup>490</sup>. Za etyczne czyny uznaje się takie, które odpowiadają określonemu wzorcowi osobowości – osobowości człowieka uznawanego za moralnie doskonałego, i są aprobowane jako czyny pożądane<sup>491</sup>. Stanowią one podstawę dla profesjonalnej etyki wojskowej.

Na **poziomie społecznym** bardzo trudno jest określić uniwersalne zasady etyczne, szczególnie w sytuacji społeczeństw wielokulturowych, które są wyznawcami różnych religii, np. chrześcijańskiej, islamskiej czy buddyjskiej. **Trendy te w społeczeństwie postmodernistycznym mogą doprowadzić do odrzucenia tradycyjnych standardów moralnych i tym samym skutecznie ograniczać oddziaływanie jednej wspólnej etyki narodowej, na której profesjonalści mogliby się opierać, budując własną etykę zawodową.** Bez obiektywnych wzorców, standardów i norm takie wartości, jak prawda, dobro, sprawiedliwość, równość, tolerancja czy piękno, zostają pozostawione do wyboru przez same jednostki lub grupy społeczne i tym samym mogą ulegać relatywizacji oraz przejawiać się w eskalacji żądań, agresji, przekonaniach o swojej wyższości i wierzeniach w zależności od własnego, grupowego lub narodowego interesu ekonomicznego, politycznego i społecznego. Uaktualnić się mogą stereotypy i poczucie tożsamości<sup>492</sup>.

Należy jednak podkreślić, iż w czasie pokoju w państwie demokratycznym wzrasta rola dyskusji nad problematyką bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego. Jednocześnie jednak zmniejszane są stany sił zbrojnych. W tym kontekście interesujący jest pogląd socjologów i politologów amerykańskich, których zdaniem postmodernistyczne armie są tymi, które doświadczyły rozluźnienia powiązań z państwem narodowym. Charakteryzują się erozją tradycyjnych wartości wojskowych, spadkiem poczucia identyfikacji, odrębnością od społeczeństwa cywilnego, zmianą celu sił zbrojnych z walki na wojnę, na udział w misjach pokojowych i w wojnie. Ich zdaniem pierwszą „postmodernistyczną” wojną był konflikt zbrojny w Kosowie, a wojna w Zatoce Perskiej jest zaś postrzegana jako przejaw powrotu do ery późnomodernistycznej, gdyż zawierała tradycyjną inwazję połączoną z konfliktem międzynarodowym<sup>493</sup>. Zdaniem brytyjskiego historyka wojskowości J. Keegana, **jeżeli przyjmiemy założenie, że wojen nie da się wyeliminować, to społeczność międzynarodowa potrzebuje dziś sprawnych i zdyscyplinowanych wojowników gotowych służyć i walczyć z „etnicznymi bigotami, lokalnymi baronami wojny, dogmatycznymi ideologami, zorganizowanymi grabieżcami i przestępcami”**<sup>494</sup>. Nie jest to jednak pogląd podzielany przez wszystkich, bowiem na przeszkodzie staje trudny do opanowania egoizm, przejawiający się w dbaniu bardziej o dobro własne niż o dobro wspólne czy wspólnotowe – globalne.

Jest to postawa daleka od przestrzegania imperatywu kategorycznego I. Kanta, w którym zawarł myśl, iż „(...) należy czynić tak, jak byśmy chcieli, aby stało się to obowiązują-

<sup>490</sup> Z języka łac. perfectus – doskonały.

<sup>491</sup> *Kompendium wiedzy o państwie, społeczeństwie i prawie*, PWN, Warszawa 2000, s. 45.

<sup>492</sup> Por. F. Koneczny, *O cywilizację łacińską*, Gliwice 1999.

<sup>493</sup> Por. C. Moskos, J.A. Williams, D.R. Segal, *The Postmodern Military, Armed Forces after the Cold War*, Oxford University Press, New York 2000.

<sup>494</sup> J. Keegan, *A History of Warfare*, Palmico, London 1994, s. 384.

cym prawem<sup>495</sup>. Główną przesłanką etyki egoistycznej jest robienie tego, co uważa się za dobre dla siebie. Jeśli zatem takie postępowanie nie wyklucza braku zaufania, tchórzostwa czy samolubstwa, to takie zachowanie jest w konflikcie z wojskową etyką profesjonalną.

Obecnie wielu Polaków, w tym przedstawiciele kadry zawodowej, stara się łączyć etykę egoistyczną<sup>496</sup> z poglądem, że cała prawda ma charakter relatywny i zależy od przyjętego systemu etycznego, który przejawia się w podejmowanych decyzjach i zachowaniach w stosunku do zasobów, jakimi dysponuje instytucja wojskowa. Dlatego w pełni uzasadnione jest prowadzenie systematycznych badań nad problemem zakresu obiektywnej prawdy moralnej wyznawanej przez kadrę zawodową. **Bowiem dla instytucji wojskowej ceniącej racjonalne myślenie i proces decyzyjny potencjalny konflikt wewnątrzinstytucjonalny może mieć destrukcyjne znaczenie dla całych sił zbrojnych.** Na poziomie instytucji wojskowej jest to bardzo widoczne, szczególnie gdy kadra oficerska próbuje godzić własną etykę z etyką instytucji. O ile zatem egoizm i relatywizm charakteryzuje wielu Polaków, to jednak nie powinien on być prezentowany przez kadrę zawodową.

**Należy podkreślić, iż o ile profesjonalna etyka wojskowa wymaga, aby oficer przedkładał interes państwa nad swój własny, to etyka społeczna wyraźnie pomija ten tak ważny aspekt<sup>497</sup>.** Profesjonalna etyka wojskowa ma więc charakter obiektywny i nie jest etyką relatywną uzależnioną od jakichkolwiek pragnień jednostkowych, gdyż jest to konieczne, aby wojsko było efektywne w wypełnianiu swojego podstawowego celu – prowadzeniu walki z woli narodu i zwierzchnika sił zbrojnych. W profesjonalnej etyce wojskowej sprawiane dobro lub zło jest uwarunkowane w dużej mierze funkcjonalnie i w takim zakresie profesja zasila etykę społeczną. Wojsko spełnia swoje funkcje, gdy skutecznie chroni państwo, społeczeństwo, terytorium i jego kulturę. Stwarza to moralny obowiązek w stosunku do żołnierzy, a szczególnie oficerów, aby efektywnie reagowali na potrzeby obrony społeczeństwa, nawet z poświęceniem własnego życia lub zdrowia. Dlatego też w przeciwieństwie do profesjonalistów cywilnych, których w większości nie interesuje prywatna sfera życia zatrudnionego personelu, oficerowie są do tego moralnie zobligowani. Jednak aby organizacja wojskowa funkcjonowała efektywnie, to jej dowódcy – jako przywódcy – muszą posiadać duży zasób wiedzy i umiejętności oraz mieć wpływ na wiele aspektów prywatnego życia żołnierzy, włączając w to zdrowie, kondycję fizyczną i psychiczną oraz ich kontakty towarzyskie oraz jak spędzają czas wolny.

Obiektywność profesjonalnej etyki wojskowej nie jest uzależniona od jakichkolwiek osobistych chęci osiągnięcia czegoś, co posiadają inni członkowie profesji. Oparta jest ona na eksponowaniu podmiotowych, a nie instrumentalnych zobowiązań, co przejawia się w stwierdzeniu: „**odkąd jestem oficerem, muszę być gotowy do poświęceń dla ojczyzny**”. Jest to zobowiązanie, które zaciąga każdy żołnierz, a szczególnie oficer, gdy akceptuje publiczne zaufanie do zadań kierowanych ze strony państwa. Jednostkowa niechęć kadry do samopoświęcenia wynika bardziej z niechęci poświęcania się na próżno niż z relatywizmu lub egoizmu. I bardziej wskazuje na maksymalizowanie nie osobistego interesu, a interesu

---

<sup>495</sup> Por. R. Rosa, *Filozofia bezpieczeństwa*, Siedlce 1995 oraz J. Bańka, *Wstęp do filozofii. Filozofia w świetle własnej historii i u progu epoki systemów*, Wyd. Śląsk, Katowice 2001, s. 126–131.

<sup>496</sup> Por. M. Kubiak K. Loranty, *Etyka zawodowa żołnierzy demokratycznej Rzeczypospolitej*, Wyd. Ministerstwo Obrony Narodowej, Departament Społeczno-Wychowawczy, Warszawa 2001, s. 84–90.

<sup>497</sup> C. Porębski, *Czy etyka się opłaca. Zagadnienia etyki biznesu*, Wyd. Znak, Kraków 1998, s. 40–47.

narodowego. Głównie oficerowie mają świadomość, iż w ramach relacji cywilno-wojskowych za określanie interesu narodowego odpowiedzialni są wybierani w demokratycznych wyborach przedstawiciele administracji państwowej i samorządowej oraz posłowie i przywódcy partii politycznych poprzez organy przedstawicielskie. Na podstawie powyższych stwierdzeń można sformułować wniosek, iż **relatywizm i egoizm są dalekie od wymogów stawianych przez wojskową etykę profesjonalną**. Poważnym problemem etyki jest trudność w odrzucaniu tych zasad i przyjęcie profesjonalnej etyki wojskowej w postaci poświęcenia. Trudności w określeniu sprzeczności powstałych na tym gruncie mogą doprowadzić do ograniczania możliwości wdrażania profesjonalnej etyki wojskowej w armii<sup>498</sup>. Słaba orientacja w tym zakresie może prowadzić do udzielania bezkrytycznej akceptacji dla ochrony wojska jako właściwej postawy, nawet za cenę powodzenia określonej misji, której celem jest np. pokojowa odbudowa państwa po interwencji zbrojnej sił sojuszu NATO.

**Komponent polityczny** obecnie rozumiany jest zgodnie z paradygmatem sformułowanym przez S. Huntingtona, iż wojsko w ramach celowej kontroli narzuconej przez państwo powinno być apolityczne, aby zachować swój profesjonalizm. Należy jednak podkreślić, iż w Polsce do 1989 roku obowiązywał paradygmat M. Janovitz'a o szerokim udziale wojska w funkcjonowaniu życia społecznego. Praktyka społeczna wskazuje wyraźnie, iż instytucje wojskowe mają charakter polityczny w swoich interakcjach z innymi ekonomicznymi, politycznymi i społecznymi systemami. Przykładem są źródła finansowania wojska poprzez przydzielane z budżetu państwa w procesie politycznym, w którym partycypuje upolityczniona władza wykonawcza i ustawodawcza. Podstawowe poziomy analizy profesjonalizmu przedstawia tabela 21.

Tabela 21

Podstawowe komponenty profesjonalizmu wojskowego

Poziom analizy	Tradycyjne komponenty profesji wojskowej			Nowy profesjonalizm
	Wojskowo- -techniczny	Moralno-etyczny	Spoleczno- -polityczny	
<b>Spoleczny</b>	Narodowe i międzynarodowe wykorzystanie sił zbrojnych	Narodowe i międzynarodowe wartości i przekonania	Narodowe i międzynarodowe systemy polityczne i społeczne	System zawodów i specjalności potrzebnych do funkcjonowania armii
<b>Narodowy i globalny kontekst, w jakim funkcjonuje armia</b>	Niedopasowanie pomiędzy strategicznym planowaniem i instytucjonalnym potencjałem: siły szybkiego reagowania, siły wsparcia, obrona cywilna, inne służby mundurowe	Postmodernistyczna lub egoistyczna etyka; różnice pokoleniowe; międzykulturowe: globalizacja	Zmieniające się definicje bezpieczeństwa; globalizacja; rozwój ekonomiczny, politycy niechętni wobec strat, ograniczona suwerenność państwa, redefinicja demokratycznego obywatelstwa	Inne zawody, zajęcia i organizacje w systemie działania, które podtrzymują pozycję w systemie; historyczny i przyszły rozwój systemu

<sup>498</sup> D.M. Snider, J.A. Nagl, T. Pfäff, *Army professionalism, the military ethic...*, wyd. cyt. s. 13.

Poziom analizy	Tradycyjne komponenty profesji wojskowej			Nowy profesjonalizm
	Wojskowo- -techniczny	Moralno-etyczny	Spółeczno- -polityczny	
<b>Napięcia cywilno-wojskowe</b>				
<b>Institutionalny</b>	Wewnętrzne systemy wojskowe wspierające potencjał wojskowo-techniczny	Wewnętrzne systemy wojskowe, ustanawiające, przekazujące i podtrzymujące zawodowe normy i wartości	Wewnętrzne systemy wojskowe skupione na działaniach politycznych i społecznych	Stan zawodu
<b>Wewnętrzny system i kontekst</b>	Gotowość oddziałów; brak zdolności ochrony sił strategicznych; działania „inne niż wojna” – zasięg i czas trwania	Nacisk na ochronę siły; system zasobów ludzkich; naruszenia etyczne liderów wojskowych	Podtrzymywanie ograniczonej autonomii profesjonalnej; cywilna kontrola nad wojskiem, rekrutacja; nabywanie zasobów, doradztwo	Wiedza fachowa i jurysdykcja zawodu wojskowego; instytucjonalna tożsamość; legitymizacja roszczeń jurysdykcji; prawna i kulturalna polityka wspierania roszczeń
<b>Napięcia armia – żołnierz</b>				
<b>Jednostkowy</b>	Jednostkowa wiedza i zdolności potrzebne do odniesienia sukcesu w wojsku	jednostkowe wartości moralno-etyczne	Polityczna i społeczna wiedza oraz umiejętności posiadane lub wymagane od członków armii	Jednostkowa percepcja wojska
<b>Żołnierze tworzący armię</b>	Luka taktyczna, zakres umiejętności wymaganych w całym spectrum konfliktów	Gotowość liderów wojskowych do pełnienia roli wzorów; ograniczenie lojalności i zaangażowania; motywacja	Luka cywilno-wojskowa; niechęć do profesjonalnej partycypacji w systemie rządzenia	Prymat profesjonalnej tożsamości; odpowiedzialność tożsamości profesjonalnej i instytucjonalnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D.M. Snider, G.L. Watkins, *The Future of Army Professionalism: A need for Renewal and Redefinition*, „Parameters”, Autumn 2000, [carlisle-www.army.mil](http://carlisle-www.army.mil).

### 4.3. Charakterystyka profesjonalizacji wybranych armii NATO

W końcu XX wieku na kontynencie europejskim wyraźnie obniżyło się poczucie zagrożenia wybuchem wojny pomiędzy dwoma wielkimi blokami polityczno-wojskowymi. Wraz z rozpadem Związku Radzieckiego i Układu Warszawskiego przestała istnieć jedna ze stron potencjalnego konfliktu zbrojnego, a czynnik zagrożenia ze strony bloku wschodniego przestał mieć decydujący wpływ na kształt armii państw NATO. Kres zimnej wojny spowodował, że większość rządów i elit wojskowych w europejskich państwach sojuszu uznała, iż obrona integralności terytorialnej własnego państwa nie powinna być jedynym impulsem do planowania militarnego. Doświadczenia zebrane w czasie trwania konfliktów

zbrojnych w Afryce, Zatoce Perskiej i na Bałkanach utwierdziły państwa członkowskie w tym przekonaniu. Nie tylko obrona własnego terytorium, lecz także udział w misjach pokojowych i stabilizacyjnych poza tradycyjnie pojmowanym obszarem NATO stały się istotnym imperatywem w procesie kształtowania narodowych sił zbrojnych (siły natchmiastowego i szybkiego reagowania). Politycy i wojskowi uświadomili sobie w pełni, że zanik niebezpieczeństwa konfrontacji globalnej Wschód – Zachód nie jest jednoznaczny z nastaniem ery absolutnego pokoju. Rozpad dwubiegunowego systemu zwiększył możliwość wybuchu tłumionych przez lata konfliktów na tle narodowym, etnicznym i religijnym o zasięgu lokalnym i regionalnym, czego potwierdzeniem była wieloletnia wojna domowa w byłej Jugosławii. Poza Półwyspem Bałkańskim, gdzie sytuacja jest jeszcze daleka od normalnej, pozostała część Europy wykazuje jednak tendencje do stabilizacji. Czy zatem możemy spokojnie przyjąć, że intensywne konflikty zbrojne toczyć się będą tylko w Afryce, Azji Środkowej czy Bliskim Wschodzie? Wydarzenia, jakie nastąpiły po 11 września 2001 roku, doprowadziły do istotnych zmian w stosunkach politycznych, ekonomicznych i militarnych na świecie, m.in. spowodowały zbliżenie Rosji z państwami zachodnimi oraz z USA. Do zmieniającej się sytuacji politycznej i związanych z tym zupełnie nowych wyzwań militarnych dostosowywane są armie państw członkowskich NATO, w tym nasze siły zbrojne.

Przeprowadzane zmiany ukierunkowane są nie tylko na zmniejszanie stanów osobowych, uzbrojenia i sprzętu wojskowego, ale i na dążenie do podniesienia poziomu profesjonalizacji sił zbrojnych. Na początku lat dziewięćdziesiątych już cztery państwa NATO posiadały armie zawodowe, z tego trzy europejskie Wielka Brytania, Belgia i Luksemburg. Natomiast armia francuska dysponowała tylko niektórymi w pełni zawodowymi jednostkami. Potrzebę posiadania takich jednostek uświadomił politykom i wojskowym konflikt w Zatoce Perskiej. Okazało się bowiem, że oparte na poborze armie europejskie to głównie potencjalna, a nie rzeczywista, zdolna do działań bojowych siła zbrojna. Francuzi i Brytyjczycy posiadający tylko niektóre jednostki wojskowe złożone z naboru ochotniczego byli w stanie wystawić kontyngent wojsk lądowych, który stanowił zaledwie 10% ogółu ich sił.

#### **4.3.1. Profesjonalizacja sił zbrojnych Belgii i Portugalii**

Jako jedni z pierwszych po 1990 roku wyciągnęli wnioski z takiej sytuacji Belgowie. Plan restrukturyzacji sił zbrojnych przedstawiony przez ministra obrony Leo Delacroixa poza 50% redukcją liczebności armii z 92 000 do 45 000 zakładał likwidację powszechnego poboru i przejście na nabór ochotniczy – pełne uzawodowienie. Dla wielu polityków i wojskowych było to na tyle rewolucyjne rozwiązanie, iż szef sztabu generalnego armii belgijskiej, gen. Charlier, publicznie skrytykował założenia reformy, twierdząc, że redukcja osłabi zdolności bojowe sił zbrojnych i przyczyni się do wzrostu bezrobocia młodzieży w Belgii. Ponadto swoje zaniepokojenie skalą zmian wyraził również ówczesny sekretarz generalny NATO Manfred Woerner. Jednak wbrew krytycznym opiniom minister Delacroix doprowadził do zniesienia obowiązkowej służby wojskowej z dniem 1 stycznia 1994 roku, uzasadniając, iż to „politycy kształtują generalną linię polityki państwa, a nie wojskowi”<sup>499</sup>.

<sup>499</sup> T. Wróbel, *Czas zmian*, „Polska Zbrojna” 2000, nr 17.

Obecnie w ramach systemu społecznego belgijskich sił zbrojnych rozwiązywane są dwa problemy, pierwszy dotyczy starzenia się kadry zawodowej, a drugi rekrutacji kandydatów, zwłaszcza do korpusu szeregowych zawodowych. Przyczyną takiego stanu było to, iż rząd belgijski podjął decyzję, że w okresie przejściowym nie będą zwalniani ze służby zbyt szybko żołnierze zawodowi, co spowodowało, iż średnia wieku podoficerów zawodowych w armii belgijskiej wynosi 38 lat, a oficerów 40 lat. Aby obniżyć średnią wieku kadry zawodowej, tworzone są mechanizmy zachęt ich odejścia ze służby w postaci gratyfikacji pieniężnych i rekonwersji. Jednak przy niskiej stopie bezrobocia warunki materialne służby wojskowej w korpusie szeregowych zawodowych są mało konkurencyjne w porównaniu z cywilnym rynkiem pracy. Ponadto około 40–50% szeregowych zawodowych rezygnuje z niej po dwóch latach służby, odchodząc m.in. do policji, gdzie płace są wyższe. Jednym ze sposobów pozyskania kandydatów było wprowadzenie możliwości służby w armii belgijskiej przez obywateli innych państw Unii Europejskiej. Jednak z tej formy służby skorzystało tylko kilkadziesiąt osób<sup>500</sup>.

Reforma armii belgijskiej wyznaczyła pewien kierunek reform, którym podążyły inne państwa, takie jak: Holandia, Francja, Włochy, Hiszpania i Portugalia. W Portugalii realizacja procesu uzawodowienia służby wojskowej zakończyła się w 2004 roku. Żołnierze mają możliwość pełnienia służby zawodowej stałej i kontraktowej. W związku z przewidywanym problemem braku wystarczającej liczby chętnych do służby kontraktowej rozważa się m.in. wydłużenie łącznego czasu trwania kontraktów z obecnie obowiązujących 6 do 20 lat. Jeżeli jednak i te działania nie zapewnią wystarczającej liczby kandydatów, portugalskie prawodawstwo przewiduje możliwość przywrócenia poboru. Pozyskani w ten sposób żołnierze mieliby zagwarantowane takie same uposażenia, jak w przypadku służby kontraktowej.

#### 4.3.2. Założenia i ekonomiczne problemy profesjonalizacji armii Republiki Czeskiej

Na początku 2003 roku na podobny krok zdecydował się rząd Republiki Czeskiej. Zaślugą byłego ministra obrony Czech, J. Trvdika, było to, iż na początku 2000 roku określił parametry przyszłej armii czeskiej jako: **mała, mobilna, nowoczesna i młoda**. Przewidywał, iż ogólna liczba sił zbrojnych Republiki Czeskiej wyniesie około 35 000 żołnierzy służby czynnej i 28 000 rezerwistów. Tworzyć ją mieli byli żołnierze zawodowi i ochotnicy, po trzymiesięcznym przeszkoleniu wojskowym i raz w roku jednotygodniowych ćwiczeniach. Za udział w rezerwie mobilizacyjnej mieli otrzymywać dodatkowo 500 koron (ok. 55 zł). W strukturze korpusów osobowych przewidywano 20% udział oficerów, 25% chorążych i 55% podoficerów i szeregowych<sup>501</sup>.

Punktem wyjścia miała być opracowana prognoza wydatków obronnych Republiki Czeskiej (CR) oraz określenie trendów rozwojowych. Doświadczenia innych państw wskazywały, iż nie można było oczekiwać wysokiego wzrostu PKB w związku z obciążeniami wynikającymi z dostosowania się do wymogów wstąpienia Republiki Czeskiej do Unii

<sup>500</sup> S. Penney, *Off Target, Flight International*, July 3–9, 2001, p. 36.

<sup>501</sup> M. Dohnal, J. Fucik, R. Horak, J. Stonawski, *Analysis of Defence Spending in CR in 1989–1997 and its Projection To the year 2009*, [w:] M. Krc (red.), *Military Expenditures During after the Cold War*, Prague 2000, p. 95–107.

Europejskiej. Rząd czeski przewidywał, że będzie stopniowo powiększać wydatki na cele wojskowe, które w 2004 roku osiągnęły poziom 2% PKB. W obszarze wydatków inwestycyjnych nie przewidywano ich zwiększenia na potrzeby dokonania zmian w systemach techniki wojskowej. Przeciwnie, siły zbrojne w okresie przejściowym zmniejszyły zakres inwestycji w szeroko rozumianą obronność. Realizacja założeń uzawodowienia czeskich sił zbrojnych przewidywana pierwotnie na 2008 rok została dokonana już w styczniu 2005 roku<sup>502</sup>.

Ponadto funkcjonowanie czeskich sił zbrojnych dostosowane zostało do narodowego potencjału przemysłu obronnego oraz zaplecza naukowo-badawczego. W ten sposób następuje przyspieszenie rozwoju czeskiego przemysłu zbrojeniowego. Z ekonomicznego punktu widzenia może to w przyszłości zaowocować obniżeniem kosztów jego utrzymania, a tym samym wyposażeniem czeskich sił zbrojnych w nowoczesny sprzęt wojskowy, co może stanowić bodziec do rozwoju narodowej ekonomii, a także przyczynić się do zmniejszenia stopy bezrobocia.

Zagraniczne i polskie źródła wskazują, że wydatki inwestycyjne armii czeskiej (włączając w to koszty zaopatrzenia w broń i wyposażenie oraz infrastrukturę) są porównywalne do wydatków sił zbrojnych pozostałych krajów NATO (poza USA) i oscylują wokół 2% PKB. Ogólne wydatki inwestycyjne były utrzymywane na poziomie 25% w pierwszych latach (2000–2004) i mają być obniżane w latach 2005–2009 corocznie o ok. 1%, osiągając poziom 20% w 2009 roku<sup>503</sup>.

Prognoza ta oparta została na przesłance, że zasoby ludzkie stają się coraz bardziej kosztowne. Spełniały się także oczekiwania żołnierzy zawodowych, że od roku 2005 kariera zawodowych wojskowych oraz służba w misjach poza krajem będą miały solidne podstawy legislacyjne, a armia czeska uzyska w pełni zawodowy charakter. Proces zmniejszania liczebności armii automatycznie nie przekłada się jednak, zdaniem czeskich analityków wojskowych, na znaczne oszczędności w obszarze obowiązkowych wydatków związanych ze stanem osobowym. Uzawodowienie armii oraz podnoszenie poziomu profesjonalnego przygotowania żołnierzy, a także wzmocnienie ich motywacji poprzez politykę finansową i ubezpieczeń społecznych, wiąże się bowiem ze znacznymi wydatkami państwa. Przewidują oni zatem, że pod koniec 2005 roku obszar wydatków na płace kadry zawodowej będzie (podobnie jak w siłach zbrojnych porównywalnych krajów NATO) kształtował się na poziomie ok. 50–55% całkowitych wydatków Ministerstwa Obrony Czeskiej Republiki.

Biorąc pod uwagę inne, nieinwestycyjne wydatki (głównie koszty działań operacyjnych oraz koszty ćwiczeń poligonowych), są one porównywalne z wydatkami krajów NATO i wynoszą około 25%. Trend taki ma się utrzymywać w rozwoju sił zbrojnych Czech i nie będzie to żadnym wyjątkiem. Jest to obszar, w którym największe możliwości przyszłych oszczędności, dostrzegane są poprzez określanie dokładnych standardów dla poszczególnych obszarów działalności i operacji, usprawniając i eliminując te sfery działalności, które mają niewielkie znaczenie dla zdolności bojowej sił zbrojnych.

Struktura wydatków sił zbrojnych porównywalnych krajów NATO wskazuje na długoterminowy trend, który może być scharakteryzowany poprzez proporcje 60% – płace;

<sup>502</sup> Z. Krzysztyniak, *Ostatni taki żołnierz*, „Polska Zbrojna” 2005, nr 1, s. 31.

<sup>503</sup> Tamże, s. 98.

20% – systemy techniki wojskowej; 20% – infrastruktura<sup>504</sup>, podczas gdy odpowiadającej jej proporcje struktury wydatków „armii przechodzących przez proces transformacji” wynoszą 50 : 25 : 25 (2 : 1 : 1). Obecnie w Czechach nie przewiduje się, aby powyższa struktura wydatków zmieniła się. Przeciwnie, wiele wskazuje, że pozostanie ona na tym samym poziomie przez najbliższą dekadę. Można założyć, że w planowaniu długookresowym struktura wydatków czeskiego MON będzie podporządkowana temu samemu trendowi, tj. pierwszeństwo wydatków stanowią będą wydatki związane z zasobami ludzkimi i osiągną one w przybliżeniu 60%.

Mimo iż armia czeska jako członek NATO bierze bardzo skromny udział w planowanych w ramach NATO misjach i zadaniach, to przedstawia projekty wydatków wojskowych, które oparte są na jasno zdefiniowanych potrzebach uwzględniających możliwości ekonomiczne kraju. Wstąpienie do NATO nie zmienia środowiska ekonomicznego ani warunków. **Silna ekonomia uważana jest w Republice Czeskiej za decydujący czynnik narodowej zdolności obronnej.** W nowych warunkach niezbędne jest uwzględnienie zasad „optymalności” i „odpowiedniości” wymagań dla zasobów kraju. Zasady „realności” i „odpowiedniości” w stosunku do podziału zasobów obronnych sojuszu mają być podstawowe w polityce rządu (podejmowania decyzji politycznych) również w pierwszej dekadzie XXI wieku i wyrażać się w odpowiedzialnym podejmowaniu decyzji przez wojskowych strategów, którzy będą mieli ogromny wpływ na ogólny poziom wydatków wojskowych, które w latach 2000–2009 mają wynieść około 550–610 miliardów koron.

W najbliższej przyszłości, licząc się z ograniczeniami budżetowymi, przewiduje się przedkładanie mocnych argumentów usprawiedliwiających każdy indywidualny wydatek przewidziany na obronę narodową. Takie podejście ma zapewnić dobrą jakość długoterminowego planowania oraz średnioterminowego programowania i finansowania sił zbrojnych. Wymagać to będzie podejmowania racjonalnych decyzji ukierunkowanych na ich systematyczną restrukturyzację.

Znacznym nacisk ma być położony na zmniejszenie nieefektywnych wydatków, które nie odpowiadają realnym potrzebom. Koniecznym do rozwiązania problemem społecznym jest ograniczenie wydatków personalnych, sprzedaży oraz likwidacja zbytecznej własności itd. Przewiduje się, że pewne kosztowne programy Ministerstwa Obrony i projekty wymagające modernizacji związane z zakupem nowego wyposażenia będą musiały być zweryfikowane, odłożone lub rozłożone na dłuższy okres czasu<sup>505</sup>. Konieczne, zdaniem ekspertów czeskich, będzie zdefiniowanie zagrożeń bezpieczeństwa dla Czech i na tej bazie budowanie armii czeskiej. Przewiduje się, że główny nacisk będzie położony na wprowadzenie bardziej ekonomicznych form szkolenia oraz ćwiczeń stanu osobowego. Takie podejście stanie się priorytetem w przedsięwzięciach dotyczących operacyjnego użycia i rekrutacji do armii czeskiej w projektach zmian struktury organizacyjnej, uzbrojenia, szkolenia kierowniczej kadry, kadry sztabów i rezerwy.

W obszarze zarządzania środkami niezbędne będzie wykonanie analizy skuteczności i użycia różnych zasobów w zakresie, w którym będą one niezbędne i na ich podstawie określenie priorytetów, które uwzględniałyby miejsce Czech w NATO. Ponadto Minister-

<sup>504</sup> Opracowanie własne na podstawie materiałów z Akademii Wojskowej z Brna, Brno 2004.

<sup>505</sup> Na podstawie materiałów Ministerstwa Obrony Republiki Czeskiej.

stwo Obrony Narodowej będzie musiało przygotować i podjąć kroki, które zapobiegną jakimkolwiek przyszłemu nieskutecznemu użyciu funduszy.

Obecnie proces decentralizacji budżetu obrony jest wprowadzany w życie z zamiarem udzielenia dowódcom wszystkich szczebli dowodzenia większych możliwości dysponowania środkami finansowymi.

Pomimo faktu, że dane dotyczące wydatków na obronę nie były utajniane od przeszło dziesięciu lat i były przedmiotem standardowych raportów ONZ, Republika Czeska wciąż ma problemy z ich przejrzystością. Problemy uwidaczniają się same, na przykład poprzez jednoczesne istnienie kilku różnych liczb dla wartości jednego i tego samego wskaźnika. Istnieje pewna liczba różnych czynników kryjących się za tymi problemami, takich jak wciąż nierozstrzygnięta sprawa określenia kategorii wydatków na obronę, brak jasno zdefiniowanych relacji pomiędzy różnymi koncepcjami w tym obszarze, np. kontynuowania tendencji zmieniających strukturę budżetu, próby eliminacji pewnych pozycji budżetu obronnego (wydatki „wojskowe” i „niewojskowe”). Pożądana jest większa stabilizacja struktury budżetu wojskowego.

#### 4.3.3. Podstawowe uwarunkowania profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP

Zauważalny jest obecnie wyraźny trend na profesjonalizację armii u naszych natowskich partnerów. Przyjeżdżając na polskie poligony, holenderskie i brytyjskie formacje prezentują wysoki poziom wyszkolenia i zgrania oddziałów i pododdziałów. W dobie rewolucji technicznej, a w zasadzie informatycznej, dużo większe znaczenie od liczebności armii ma poziom technicznego wyposażenia do działania w zintegrowanych strukturach obronnych. Ponadto widoczny jest prymat ekonomii nad *militaris*, szczególnie u naszych zachodnich sąsiadów. Zdaniem amerykańskich i szwedzkich analityków dążenie do coraz lepszej jakości życia społeczeństw, wyrównywanie poziomu cywilizacyjnego zmusza większość krajów do nowego spojrzenia na potencjał sił zbrojnych, a szczególnie na efektywność wydawania pieniędzy podatników. Po latach dominacji w Europie potężnych lądowych armii, pancernych zgrupowań oraz wielkich tyłów przychodzi czas na armię zawodową, bardziej mobilną i profesjonalną. Ta tendencja dotyczy również naszych sił zbrojnych.

##### 4.3.3.1. Wady i zalety armii zawodowej

Kiedy dwanaście lat temu ówczesny działacz opozycyjny Janusz Korwin-Mikke zgłosił po raz pierwszy propozycję tworzenia armii zawodowej, wzbudziła ona niewielkie zainteresowanie. Obecnie teza o potrzebie uzawodowienia sił zbrojnych znajduje coraz powszechniejsze uznanie nie tylko wśród kadry zawodowej, ale i społeczeństwa. Zwiększenie naboru ochotniczego jest od wielu lat jednym z ważniejszych celów reformy naszych sił zbrojnych. Racjonalne czynniki przemawiające za armią zawodową to przede wszystkim zmniejszanie liczebności armii w ostatnich latach, zwłaszcza w wyniku integracji z NATO, oraz potrzeba jej technicznej modernizacji. Armia potrzebuje nowych systemów dowodzenia, cyfrowych radiostacji, stacji radiolokacyjnych, trenerów wyposażonych w systemy techniki komputerowej. W zasadzie wszystkie nowoczesne czołgi posiadają standardowo skomplikowane systemy kierowania ogniem oraz wyposażenie wymagające wiedzy na

poziomie co najmniej szkoły średniej. Tymczasem dużą część tego sprzętu nadal obsługują poborowi z wykształceniem zasadniczym lub podstawowym. Sytuację pogarsza wciąż dziurawe sito wojskowych komisji poborowych i komisji egzaminacyjnych. W koszarach coraz wyraźniej zauważalny jest dysonans pomiędzy wymaganiami wojska a kwalifikacjami zawodowymi i predyspozycjami osobowościowymi poborowych. Sytuację tę pogarsza skrócenie w 2005 roku zasadniczej służby wojskowej z 12 do 9 miesięcy. To, zdaniem wielu dowódców, zbyt mało czasu na dobre opanowanie wiedzy i umiejętności w zakresie eksploatacji często wysokospecjalistycznego sprzętu i uzbrojenia oraz wykonywania specjalistycznych funkcji wojskowych. Obecny model szkolenia, zwłaszcza w odniesieniu do dowódców załóg, działonów i drużyn oraz operatorów wyrzutni ppk<sup>506</sup> jest niewystarczający. Ponadto jest niezwykle kosztowny i mało efektywny, ponieważ kiedy żołnierz osiągnie odpowiedni poziom wykształcenia, kończy odbywanie zasadniczej służby wojskowej. Wymierne koszty, które ponosi armia, zwiększa awaryjność przestarzałego sprzętu wojskowego, obsługiwanego w dużej mierze przez poborowych dyletantów. Natomiast żołnierz zawodowy służby kontraktowej szkolenie podstawowe odbywa tylko raz, a następnie podtrzymuje i doskonali swoją wiedzę i umiejętności, np. na sprzęcie bojowym, a nierzadko wystarcza mu systematyczny trening na symulatorach.

Ważnym argumentem społecznym przemawiającym za profesjonalizacją armii jest również niezbyt pozytywny stosunek do służby wojskowej młodych ludzi, którzy odbywają zasadniczą służbę wojskową. Potwierdzają to wyniki badań socjologicznych przeprowadzonych w latach 1998–2002 w jednostkach wojskowych na zlecenie byłego Departamentu Społeczno-Wychowawczego MON, a obecnie Departamentu Wychowania i Promocji Wojska<sup>507</sup>. Wskazują one wyraźnie, iż większość żołnierzy (56,8%) traktuje służbę wojskową jako przymus narzucony im przez państwo normami prawa. Natomiast o wiele mniej, bo tylko 27,9% uważa, że jest to obowiązek młodego mężczyzny wynikający z ustawy. Mniej niż co dziesiąty (8,5%) zgadza się ze stwierdzeniem, że służba to „patriotyczna powinność wobec ojczyzny”. Niemal trzy czwarte osób, które służą bądź służyły, uważa, że jest to dla nich strata czasu lub przerwa w życiorysie. Prawie tyle samo sądzi, że powołanie do armii powoduje tylko niepotrzebne komplikacje w życiu osobistym i zawodowym. Około 60% jednoznacznie ocenia je jako dotkliwe utrudnienie w spełnieniu ich ważnych planów życiowych. Odczucia te są niezależne od stopnia zaangażowania kadry, tworzonych warunków służby oraz dynamiki szkolenia. Ponadto wielu młodych ludzi trafia w szeregi armii na zasadzie tzw. „selekcji negatywnej”. U wielu z nich już w trakcie służby stwierdza się poważne schorzenia, przez które w ogóle nie powinni być do wojska powołani. Wielu ma za sobą konflikty z prawem. Trafiają do wojska co prawda sporadycznie, ale nawet tacy, którzy byli lub są członkami zorganizowanych grup przestępczych zajmujących się handlem narkotykami, alkoholem, czy rozbojami. Sprzyja to powstawaniu w koszarach szeregu patologicznych zjawisk społecznych, takich jak np. zjawisko „fali”, przypadki czynnej napaści na przełożonych, a nawet handel narkotykami na terenie jednostek wojskowych. Można sformułować wniosek, iż zasadnicza służba wojskowa to obecnie mało efektywnie

<sup>506</sup> Wyrzutnia przeciwpancernych pocisków kierowanych.

<sup>507</sup> T. Mitek, *Plecami do koszar*, „Polska Zbrojna” 1999, nr 30 oraz sprawozdanie z sondaży socjologicznych z lat 2000–2003 prowadzonych przez Wojskowe Biuro Badań Socjologicznych.

wykorzystane pieniądze i czas kadry zawodowej na obronę narodową. Z drugiej strony liczna grupa młodych ludzi dostrzega w zawodowej służbie wojskowej stabilizację i dobre perspektywy życiowe związane z atrakcyjnym zawodem cieszącym się wysokim poważaniem społecznym, który wymaga posiadania interdyscyplinarnej wiedzy oraz umiejętności i predyspozycji fizycznych i psychicznych. Uzupełnieniem zawodowej służby może być wprowadzenie zasady ochotniczego poboru. Taka forma naboru, odpowiednio rozpropagowana, wychodzi naprzeciw oczekiwaniom młodzieży kończącej studia, licea o profilu wojskowym, działającej w „Strzelcu” oraz licznemu gronu entuzjastów szkół przetrwania.

Kłopoty z poborowymi sygnalizowali wcześniej dowódcy biorący udział w misjach pokojowych, którzy obawiali się rezygnacji wyszkolonych żołnierzy służby zasadniczej z wyjazdu na misje pokojowe. W armiach państw NATO, które brały udział w operacji na Bałkanach, problem ten rozwiązano, kierując na misje tylko zawodowych wojskowych, co obecnie czyni również armia Polska. Było to konieczne rozwiązanie ze względu na szybko zmieniającą się sytuację, eliminując czas oczekiwania na zgodę tysięcy żołnierzy, niezbędny żeby wysłać kolejny kontyngent żołnierzy. Mimo wszystko tej sytuacji nie należy uznać za normalną.

Wielu dowódców uważa, że armia oparta na powszechnym lub selektywnym poborze zapewnia stały dopływ żołnierskich rezerw, a więc jest jednym z zasadniczych czynników niezbędnych do mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych w wypadku zagrożenia wojennego. Przeciwnicy tej argumentacji wskazują na zawodową armię brytyjską, która potrafiła przygotować swoje rezerwy oraz na zawodową armię holenderską, której zasoby wcale nie ograniczają się jedynie do aktualnego składu osobowego. Doświadczenia wyniesione z ćwiczeń z żołnierzami jednostek państw sojuszu NATO potwierdzają zasadność zwiększenia poziomu uzawodowienia armii, aż do armii w pełni profesjonalnej. Główne argumenty przemawiające za taką koniecznością to:

- posiadanie znacznych sił o wysokim poziomie zdolności bojowej i możliwościach przerzutu w krótkim czasie w dowolny rejon świata,
- wprowadzanie nowoczesnych systemów uzbrojenia, wymagających wieloletniego szkolenia i fachowego przygotowania,
- uzawodowione wojsko – choć znacznie droższe na początku, dzięki lepszemu wyszkoleniu oraz wysokiemu poziomowi motywacji jest tańsze w wieloletniej perspektywie od wojska z poboru,
- w ramach pododdziałów złożonych z żołnierzy zawodowych kształtują się głębsze więzi interpersonalne, oparte na zaufaniu do profesjonalizmu kolegów,
- większa odpowiedzialność za eksploatację techniki bojowej oraz wysoki poziom ergonomiczności i silna motywacja osiągnąć,
- traktowanie służby wojskowej jako profesji wojskowej o wieloletniej perspektywie zatrudnienia.

Spoleczna akceptacja dla służby zasadniczej ma głębokie korzenie historyczne. Wydaje się jednak, że pokolenia wchodzące w zawodową aktywność patrzą na to bardzo pragmatycznie. Oczekują dzisiaj wojska profesjonalnego, zdolnego do wypełnienia współczesnej misji. Nie zrobi tego żołnierz, którego kieruje się do koszar na zasadzie selekcji negatywnej, o ograniczonym przekonaniu o zasadności pełnienia służby wojskowej i słabej motywacji. Takie zadania może spełnić armia zawodowa o wysokim poziomie profesjonalizacji.

#### 4.3.3.2. Służba wojskowa pełniona nadterminowo

Najważniejszym celem reformy przeprowadzanej w naszych siłach zbrojnych była gruntowna przebudowa wewnętrznej struktury poszczególnych korpusów żołnierzy zawodowych. W chwili obecnej wielu oficerów nadal wykonuje liczne funkcje przypisane w armiach NATO podoficerom zawodowym. Reforma korpusu podoficerskiego polegała na jego całkowitym uzawodowieniu. W powszechnej opinii dowódców podoficerowie służby zasadniczej w zdecydowanej większości nie sprawdzili się na stanowiskach dowódców drużyn czy pomocników dowódców plutonów<sup>508</sup>. Bardziej utożsamiali się ze swymi podwładnymi niż z kadrą zawodową. Z reguły byli bierni, bez inicjatywy, nie angażowali się w wykonywanie obowiązków. Wraz ze skróceniem służby wojskowej zmianie uległ także system kształcenia podoficerów w ośrodkach szkolenia. Obecnie trwa on 4 miesiące, a są propozycje, aby go skrócić jeszcze o jeden miesiąc. Dobre przygotowanie kaprali służby zasadniczej na stanowiska dowódców drużyn było w dużej mierze fikcją. Prawda jest taka, że nawet najbardziej intensywne czteromiesięczne szkolenie nie zapewni elewowi takiego stopnia wyszkolenia, jakie osiągają podoficerowie z wieloletnim doświadczeniem w armiach NATO. Rozwiązaniem tego dylematu miała być służba nadterminowa. To podoficerowie tej służby mieli zastąpić swoich kolegów z poboru na stanowiskach dowódców drużyn. Wprowadzenie w 1990 roku zasadniczej służby wojskowej pełnionej nadterminowo armia przyjęła z zadowoleniem. Dowódcy wierzyli, że „półzawodowcy” – jak nazwano żołnierzy tej służby – staną się najtańszym sposobem na pozyskanie znacznie lepszych od żołnierzy z poboru, funkcyjnych i specjalistów, a ich umiejętności i doświadczenie przyczynią się do podniesienia poziomu szkolenia w pododdziałach<sup>509</sup>. Dla kadrowców służba nadterminowa stanowiła wstęp do przyszłego uzawodowienia armii oraz dawała nadzieję na szybkie odbudowanie silnego korpusu podoficerów zawodowych. Nadterminowi mieli też być filarem skróconej do roku zasadniczej służby wojskowej.

Zasady powoływania i odbywania nadterminowej służby wojskowej określone zostały w Rozporządzeniu Ministra Obrony Narodowej z 22 czerwca 1992 r. z późniejszymi zmianami oraz Decyzji nr 40/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 27 kwietnia 1994 r. w sprawie odbywania zasadniczej służby wojskowej, nadterminowej zasadniczej służby wojskowej i przeszkolenia wojskowego. W celu praktycznego wdrożenia przyjętych ustaleń dotyczących pełnienia zasadniczej służby wojskowej pełnionej nadterminowo (służby nadterminowej) oraz optymalnego wykorzystania żołnierzy pełniących służbę w procesie przebudowy SZ RP – szef Sztabu Generalnego WP wydał zarządzenie nr 118/Sztab z dnia 17 października 1995 r. w sprawie zasadniczej służby wojskowej pełnionej nadterminowo. Zgodnie z zapisami powyższych dokumentów normatywno-prawnych żołnierzy pełniących służbę nadterminowo wyznaczano spośród żołnierzy posiadających:

- stopnie wojskowe podoficerów – na stanowiska przewidziane w etacie jednostki wojskowej dla podoficerów zasadniczej służby wojskowej lub dla podoficerów zawodowych;
- stopnie wojskowe szeregowych – na stanowiska przewidziane w etacie jednostki wojskowej dla szeregowych lub podoficerów zasadniczej służby wojskowej.

<sup>508</sup> W. Kaleta, *Poborowi do domu*, „Polska Zbrojna” z 22.01.1999 r., nr 4.

<sup>509</sup> W. Kaleta, *Zmierch półzawodowców*, „Polska Zbrojna” z 14.04.2002 r., nr 15.

Żołnierzom pełniącym służbę nadterminową umożliwiano nabywanie oraz podwyższanie kwalifikacji zawodowych i specjalistycznych w zasadniczych szkołach zawodowych, szkołach średnich i pomaturalnych oraz szkołach wyższych w systemie zaocznym lub wieczorowym. Ponadto żołnierze służby zasadniczej pełniący służbę nadterminową mogli się ubiegać o powołanie do służby wojskowej pełnionej w charakterze kandydata na żołnierza zawodowego lub zawodowej służby wojskowej. Pełnienie służby nadterminowej nie mogło trwać jednak dłużej niż cztery lata.

Armia potraktowała wprowadzenie zasadniczej służby wojskowej pełnionej nadterminowo jako swoiste panaceum, które ma rozwiązać wiele dręczących ją problemów. Także obecnie, mimo różnych koncepcji na uzawodowienie wojska ma ona wciąż wielu zwolenników. Niktórzy dowódcy są nawet przekonani, że zastąpienie kaprali służby zasadniczej nadterminowymi jest jedynym skutecznym sposobem na ograniczenie występowania „fali” w koszarach, ponieważ nadterminowi przebywają z poborowymi przez 24 godziny na dobę, nie utożsamiają się z nimi i najczęściej nie akceptują ich pozaregulaminowych „metod wychowawczych”. Zdaniem sekretarza stanu w Ministerstwie Obrony Narodowej, Janusza Zemke, ministerstwu zależy, by utrzymać dotychczasową liczbę żołnierzy kontraktowych, zwiększyć jednocześnie szeregi nadterminowych, a tym samym uzyskać większe niż pięćdziesięcioprocentowe uzawodowienie armii. Dlatego resort obrony zamierza zwiększać liczbę „półzawodowców”, przede wszystkim w lotnictwie i marynarce. Także gen. broni E. Pietrzyk, dowódca wojsk lądowych, jest zwolennikiem rozbudowy tej służby. W jego opinii zwiększenie liczby nadterminowych pozwoli na wzrost uzawodowienia w jednostkach nawet do 70%. Aż 80–90% zawodowców stanowić mają żołnierze nadterminowi i kontraktowi.

Według przedstawicieli Ministerstwa Obrony Narodowej planowane zwiększenie limitów dla żołnierzy nadterminowych to jedynie część manewru niezbędnego, aby w armii zmniejszyć liczbę żołnierzy z poboru. W resorcie planuje się bowiem, że powołanie do służby zasadniczej w 2002 roku otrzymało o 18 000 poborowych mniej niż w 2001 roku. Wiąże się to również z propozycjami MON, tzn. skrócenia – do 2005 roku – zasadniczej służby wojskowej do 9 miesięcy. Poza tym najlepszym docelowym rozwiązaniem byłoby, gdyby w armii służyli jedynie żołnierze służby zasadniczej oraz zawodowej, z podziałem na służbę kontraktową stałą oraz kontraktową okresową. Służba nadterminowa ma zatem charakter przejściowy i zostanie zastąpiona podoficerami i szeregowymi zawodowymi<sup>510</sup>.

Ustawa z dnia 25 maja 2001 r. o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowaniu Sił Zbrojnych RP w latach 2001–2006 stanowi, że z ogólnej liczby 150 000 stanowisk etatowych żołnierzy **nie mniej niż 50% stanowisk przeznaczają się dla żołnierzy zawodowych**, z czego nie więcej niż 30% dla oficerów.

Głównym zadaniem wynikającym z *Programu przebudowy i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP w latach 2001–2006* jest zmniejszenie liczebności kadry zawodowej oraz przebudowa jej wewnętrznej struktury. Zgodnie z założeniami przyjętymi w programie na lata 2001–2006 w siłach zbrojnych ma nastąpić zrównanie stanu ewidencyjnego kadry zawodowej ze stanem etatowym stanowisk dla niej przewidzianych, który na koniec 2003

<sup>510</sup> W. Kaleta, *Zmierch półzawodowców*, „Polska Zbrojna” nr 8, luty 2002.

roku określono na poziomie 75 000 stanowisk, w tym 25 000 dla oficerów oraz 50 000 dla chorążych i podoficerów zawodowych<sup>511</sup>. Realizacja procesu zmian struktury etatowej i uruchomiony proces zwolnień nadwyżki kadry zawodowej osiągnął najwyższy poziom w 2003 roku i na dzień 1.09.2003 roku osiągnięte zostało założenie zrównania stanu ewidencyjnego na poziomie ok. 75 000 żołnierzy zawodowych ze stanem etatowym niewiele ponad 75 000 stanowisk służbowych<sup>512</sup>.

Wcześniej jednak podjęte zostały działania zmierzające do zmiany decyzji Z-57, wynikające z realizacji nowego programu na lata 2003–2008, które zaowocowały wprowadzeniem nowej Decyzji nr Z-26/Org./P1 Ministra Obrony Narodowej z dnia 5.06.2003 r. zwiększającej liczbę stanowisk przewidzianych dla kadry zawodowej do 82 500 stanowisk, w tym 27 500 stanowisk oficerskich oraz do 55 000 stanowisk dla pozostałej kadry zawodowej, a w tym 3000 stanowisk przeznaczonych jest dla nowo tworzonego korpusu szeregowych zawodowych. Nastąpiło tym samym zwiększenie uzawodowienia Sił Zbrojnych RP o ponad 50%, co umożliwił zapis ustawy (*nie mniej niż ½ stanowisk dla żołnierzy zawodowych*).

W 2003 roku – od 1 stycznia do 31 grudnia realizując proces przebudowy struktury kadry, poprzez zmniejszenie stanu etatowego do 75 000 stanowisk, uzyskano zmniejszenie stanu ewidencyjnego kadry zawodowej do ok. 72 000 żołnierzy zawodowych, w tym: ok. 29 500 oficerów, 22 500 chorążych, 20 500 podoficerów zawodowych.

Przeprowadzone w 2003 roku zwolnienia w korpusie oficerów spowodowały, że w 2004 roku nastąpiło zrównanie stanu ewidencyjnego ze stanem etatowym w korpusie oficerów na poziomie 27 500 osób.

Zmiany struktury Sił Zbrojnych RP zwiększające uzawodowienie zostały usankcjonowane w *Programie rozwoju Sił Zbrojnych RP w latach 2003–2008* oraz w Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 3 grudnia 2003 r. w sprawie określenia liczby stanowisk służbowych w poszczególnych korpusach kadry zawodowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej na poziomie ok. 90 000 stanowisk etatowych do dnia 31 grudnia 2008 roku. Powoduje to potrzebę znacznego zwiększenia liczby żołnierzy zawodowych do 2008 roku w dwóch korpusach – podoficerów zawodowych i szeregowych zawodowych.

Wprowadzone zmiany dotyczące wszystkich stanowisk dla żołnierzy zawodowych w zatwierdzonych do realizacji w 2003 roku dokumentach normatywnych spowodowały, że założenie zrównania stanu ewidencyjnego z etatowym powinno być osiągnięte do 31 grudnia 2008 roku zgodnie z Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 3 grudnia 2003 r. W tym celu rozpoczęto obecnie opracowywanie nowego *Programu rozwoju Sił Zbrojnych RP na lata 2005–2010*, w którym jednym z zagadnień jest opracowanie prognozy zrównania stanu etatowego z ewidencyjnym i limitami na koniec 2008 roku, możliwego do sfinansowania przez budżet MON. Do najważniejszych przedsięwzięć związanych z realizacją *Programu...* należy zaliczyć:

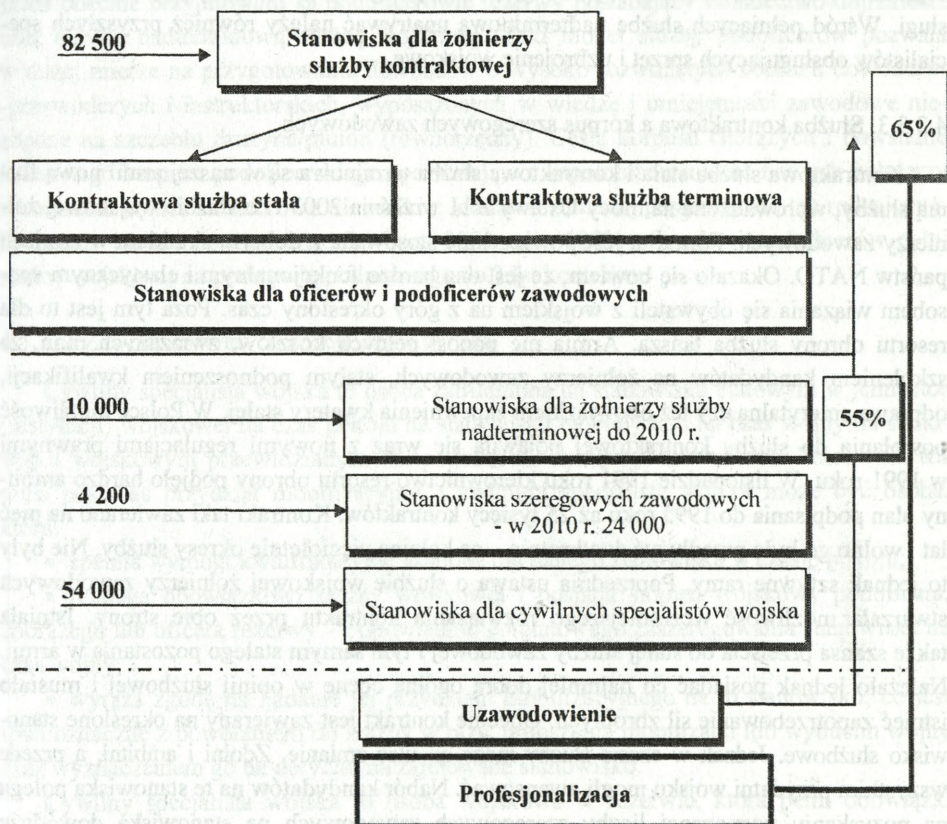
- zwiększenie sił zdolnych do przerzutu do 30% oraz jednostek wsparcia logistycznego;

<sup>511</sup> Na podstawie ustawy o przebudowie sił zbrojnych opracowano Decyzję nr Z-57/Org./P1 Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 czerwca 2002 roku, w której dokonano podziału limitów stanowisk etatowych.

<sup>512</sup> Według danych Departamentu Kadry i Szkolnictwa Wojskowego MON z 2004 roku.

- podniesienie liczby w pełni uzawodowionych i ukompletowanych jednostek sił wysokiej gotowości – zdolnych do realizacji zadań poza obszarem odpowiedzialności NATO;
- doskonalenie systemu dowodzenia poprzez osiągnięcie gotowości przez dowództwo operacyjne. Sztab Generalny będzie nabierał cech sztabu połączonego, przejmując funkcje planistyczne skupione obecnie w dowództwach rodzajów sił zbrojnych;
- pełne zintegrowanie systemu narodowej obrony powietrznej z systemem obrony powietrznej NATO oraz rozpoczęcie procesu tworzenia jednostek lekkich, zdolnych do przelotu środkami transportu powietrznego i morskimi<sup>513</sup>.

W związku z powyższym w najbliższych czterech latach NATO ma zainwestować w Polsce ponad 1,8 mld zł w ramach „Programu Inwestycji NATO w dziedzinie bezpieczeństwa”<sup>514</sup>. Przybliżoną liczbę stanowisk w 2004 roku przedstawia rysunek 16.



Opracowanie własne.

Rys. 16. Ogólna liczba stanowisk w siłach zbrojnych w 2004 roku

<sup>513</sup> A. Goławski, *Armia 2010*, „Polska Zbrojna” 2004, nr 41, s. 5.

<sup>514</sup> W. Sikora, *Bilans pięcioletnia w NATO*, „Wojska Łądowe” 2004, nr 6, s. 20.

Jak wynika z modelu przebiegu służby, a także z działalności praktycznej, głównymi kandydatami na podoficerów zawodowych są żołnierze nadterminowej służby wojskowej. Jednak obecna bariera finansowa uniemożliwia rozszerzenie szkolenia na podoficerów zawodowych dla żołnierzy nadterminowych, bowiem w 1996 roku służbę pełniło około 8700 żołnierzy, a w planach perspektywicznych do 2005 roku około 10 000. Służba nadterminowa mimo ponoszonych kosztów powinna przynieść istotne efekty, do których należy zaliczyć:

- wzrost gotowości bojowej związany z profesjonalizmem na zajmowanym stanowisku;
- ograniczenie awaryjności sprzętu bojowego ze względu na złą jego eksploatację.

Należy również przewidzieć wzrost zapotrzebowania na podoficerów zawodowych i szeregowych zawodowych szczególnie w sytuacji sukcesywnych wymian poszczególnych segmentów systemu techniki wojskowej, która wymaga coraz bardziej profesjonalnej obsługi. Wśród pełniących służbę nadterminową upatrywać należy również przyszłych specjalistów obsługujących sprzęt i uzbrojenie wojskowe.

#### 4.3.3.3. Służba kontraktowa a korpus szeregowych zawodowych

Kontraktowa służba stała i kontraktowa służba terminowa są w naszej armii nową formą służby, wprowadzoną na mocy Ustawy z 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych. Forma ta jest powszechnie stosowana z dobrym skutkiem w armiach państw NATO. Okazało się bowiem, że jest ona bardzo funkcjonalnym i elastycznym sposobem wiązania się obywateli z wojskiem na z góry określony czas. Poza tym jest to dla resortu obrony służba tańsza. Armia nie ponosi pełnych kosztów, związanych m.in. ze szkoleniem kandydatów na żołnierzy zawodowych, stałym podnoszeniem kwalifikacji, odprawą emerytalną czy też obowiązkiem zapewnienia kwatery stałej. W Polsce możliwość powołania do służby kontraktowej pojawiła się wraz z nowymi regulacjami prawnymi w 1991 roku. W listopadzie 1991 roku kierownictwo resortu obrony podjęło bardzo ambitny plan podpisania do 1995 roku aż 25 tysięcy kontraktów. Kontrakt taki zawierano na pięć lat i wolno go było przedłużyć dwukrotnie – na kolejne pięcioletnie okresy służby. Nie były to jednak sztywne ramy. Poprzednia ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych stwarzała możliwość wcześniejszego rozwiązania kontraktu przez obie strony. Istniała także szansa przejścia do stałej służby zawodowej i tym samym stałego pozostania w armii. Należało jednak posiadać co najmniej dobrą ogólną ocenę w opinii służbowej i musiało istnieć zapotrzebowanie sił zbrojnych. Obecnie kontrakt jest zawierany na określone stanowisko służbowe. Jednak w czasie służby może on ulec zmianie. Zdolni i ambitni, a przede wszystkim przydatni wojsku mogli awansować. Nabór kandydatów na te stanowiska polega na pozyskaniu wymaganej liczby szeregowych zawodowych na stanowiska dowódcze najniższych szczebli. Zgodnie z nową ustawą<sup>515</sup> do korpusu szeregowych zawodowych może być powołany żołnierz rezerwy lub żołnierz nadterminowej służby wojskowej, który ukończył co najmniej gimnazjum i posiada przygotowanie zawodowe oraz odbył w pełnym wymiarze zasadniczą służbę wojskową.

---

<sup>515</sup> Ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 11 września 2003 r.

#### 4.3.3.4. Służba kontraktowa podoficerów zawodowych

Wdrażany od 1 lipca 2004 roku model służby podoficerów zawodowych zakłada, że do tego korpusu przyjmowani są przede wszystkim żołnierze odbywający zasadniczą służbę wojskową, posiadający świadectwo dojrzałości, którzy nie przekroczyli 25 roku życia i są stanu wolnego. Kierowani są oni do podoficerskich szkół zawodowych na co najmniej półroczne przeszkolenie. Następnie trafią do jednostek wojskowych, gdzie zajmować będą stanowiska przewidziane dla podoficerów zawodowych. Według wielu specjalistów Sztabu Generalnego WP dotychczasowy system kwalifikowania do szkół podoficerskich był zbyt liberalny. Krytykowane było zwłaszcza przyjmowanie kandydatów z wykształceniem zawodowym, a także takich, którzy są w trakcie pełnienia zasadniczej służby wojskowej. Ich zdaniem celowe jest więc zaostrzenie wymogów kwalifikacyjnych. Do szkół podoficerskich obecnie przyjmowani są podoficerowie rezerwy posiadający świadectwo dojrzałości oraz odbyłą nadterminową służbę wojskową. Taki model służby podoficerów pozwala w dużej mierze na przygotowanie dowódców o wysoko rozwiniętych cechach dowódczo-przywódczych i instruktorskich, wyposażonych w wiedzę i umiejętności zawodowe niezbędne na szczeblu drużyna/pluton (równorzędny). Cesja korpusu chorążych i powstanie jednolitego korpusu podoficerskiego spowodują, że zapotrzebowanie na nowych żołnierzy z kontraktu będzie stosunkowo niewielkie. Jednak w dłuższej perspektywie ten rodzaj służby będzie bardzo powszechny. Od lipca 2004 roku 100% oficerów i podoficerów pełni służbę wojskową na podstawie podpisanego do 3 lat kontraktu.

#### 4.3.3.5. Zawody cywilnych specjalistów wojska

Cywilny specjalista wojska to osoba zatrudniona na stanowisku etatowym w jednostce (instytucji) wojskowej na czas pokoju na stanowisku cywilnym, a na czas wojny na stanowisku wojskowym przewidzianym dla podoficera, chorążego lub oficera. Pracownik ten musi posiadać przydział mobilizacyjny. Cywilnym specjalistą wojska może być osoba, która:

- spełnia wymogi kwalifikacyjne ustalone dla danego stanowiska w czasie pokoju;
- podlega obowiązkowi służby wojskowej i posiada stopień wojskowy podoficera, chorążego lub oficera rezerwy – odpowiednio do etatowego zaszerogowania stanowiska na czas wojny;
- wyraża zgodę na nadanie jej przydziału mobilizacyjnego na to stanowisko, co jest równoznaczne z powołaniem do służby w razie ogłoszenia mobilizacji lub wybuchu wojny oraz wyznaczeniem go na dotychczas zajmowane stanowisko.

Cywilny specjalista wojska to osoba wojskowa w rezerwie, która pełni obowiązki w czasie pokoju jako osoba cywilna w wojsku lub środowisku cywilnym. Dlatego też osoby te w pełni mogą być zaliczone do grupy profesjonalistów wojskowych<sup>516</sup>.

Należy podkreślić, iż tego rodzaju stanowiska funkcjonują już w siłach zbrojnych i są brane pod uwagę przy analizach związanych z procesem profesjonalizacji armii. Charakterystycznym elementem przy rozpatrywaniu tego rodzaju stanowisk jest to, że mogą one powstawać kosztem skreślenia na czas pokoju stanowisk przeznaczonych dla oficerów,

<sup>516</sup> J. Kasprzak, wyd. cyt., s. 30.

chorążych i podoficerów zawodowych, pozostawiając je jako stanowiska wojskowe na czas wojny. Szczególnie może to nastąpić w takich specjalnościach wojskowych, jak: łączność i informatyka, weterynaria, zakwaterowanie i budownictwo, finanse, służby medyczne, kadrowe, czołgowo-samochodowe.

#### 4.3.3.6. Problemy organizacyjne wynikające z przebudowy struktury stanowisk

Ważnym celem realizowanej od 2003 roku w siłach zbrojnych nowej polityki kadrowej jest przebudowa ilościowo-jakościowa kadry zawodowej, w aspekcie realizacji postanowień ustawy o przebudowie i modernizacji technicznej sił zbrojnych. Zmiany etatowe wprowadzone w latach 2001–2003 miały charakter radykalny, albowiem w 2001 roku zdecydowano o kolejnym zmniejszeniu liczebności armii z 18 000 do 150 000, a w konsekwencji zmniejszeniu z 90 000 etatów przewidzianych dla żołnierzy zawodowych do 75 000 (w tym 25 000 oficerów, 50 000 chorążych i podoficerów zawodowych). Kolejny program rozwoju sił zbrojnych na lata 2003–2008 ustanowił jednak nowy próg uzawodowienia na poziomie 55%, a w konsekwencji określił liczbę stanowisk służbowych na poziomie 82 500, w tym 27 500 dla oficerów, 55 000 dla pozostałych żołnierzy zawodowych (w tym 5000 dla nowego korpusu szeregowych zawodowych do obsadzenia w 2004 roku). Na mocy wydanej 5 czerwca 2003 roku decyzji ministra obrony narodowej nr Z-26/Org./P1 dokonano rozdziału limitu stanowisk przewidzianych dla żołnierzy zawodowych na podstawowe komponenty resortu obrony narodowej.

Na koniec 2003 roku osiągnięto zakładaną liczbę stanowisk służbowych przewidzianą dla żołnierzy zawodowych – na poziomie 82 225 etatów, w tym 27 188 przeznaczonych dla oficerów i 55 037 dla pozostałych żołnierzy zawodowych. Zestawienie stanów osobowych poszczególnych korpusów przedstawia tabela 22.

Tabela 22

Zestawienie stanu osobowego żołnierzy zawodowych SZ RP za lata 2000–2003

Korpusy osobowe	2000	2001	2002	2003
oficerowie	35 819	35 465	33 629	30 078
chorążowie	25 232	25 414	24 701	22 376
podoficerowie	23 186	22 938	22 171	20 621
<b>Razem</b>	<b>84 237</b>	<b>83 817</b>	<b>80 501</b>	<b>73 075</b>

Źródło: Opracowano na podstawie materiałów udostępnionych przez Departament Kadry i Szkolnictwa Wojskowego MON.

W znacznie bardziej złożony sposób kształtowały się w latach 2001–2003 stany ewidencyjne w poszczególnych korpusach kadry zawodowej. Zmiany etatowe wymuszały liczne zwolnienia ze służby i trzeba podkreślić, że w wielu przypadkach był to proces szczególnie bolesny dla obydwu stron, mimo podejmowanych inicjatyw w celu złagodzenia skutków zwolnień oraz zachęty do odchodzenia ze służby dla żołnierzy o pożądanym wieku, wysłudze i stopniu wojskowym.

Zwolnienia żołnierzy zawodowych w latach 2000–2003

Wyszczególnienie	2000	2001	2002	2003
oficerowie	1139	1375	2576	4454
chorążowie	552	671	1316	2315
podoficerowie	580	649	949	1650
<b>Razem</b>	<b>2271</b>	<b>2695</b>	<b>4841</b>	<b>8419</b>

Źródło: Opracowano na podstawie materiałów udostępnionych przez Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON.

W ciągu ostatnich trzech lat zwolniono ze służby wojskowej 15 949 żołnierzy zawodowych, w tym: 8399 oficerów, 4302 chorążych i 3248 podoficerów. Jednocześnie dopłyły do zawodowej służby wojskowej stanowiło 4787 żołnierzy zawodowych, w tym: 2658 oficerów, 1446 chorążych i 683 podoficerów. W efekcie na koniec 2003 roku stan ewidencyjny sił zbrojnych wyniósł 73 075 żołnierzy zawodowych, w tym: 30 078 oficerów, 42 997 chorążych i podoficerów zawodowych.

Należy podkreślić, że zwolnienia ze służby nie wynikały tylko z działań mających na celu przebudowę struktury kadry zawodowej, były także wymuszone brakiem odpowiednich stanowisk służbowych dla kadry z rozformowywanych bądź restrukturyzowanych jednostek wojskowych. Niemniej jednak zmieniły się proporcje w korpusie oficerów. Spośród 8399 zwolnionych aż 6328 to oficerowie starsi, a około 2000 młodszy, w rezultacie na koniec 2003 roku proporcje między nimi odwróciły się, wynosząc odpowiednio około 40 i 60%, a więc już blisko efektu pożądanego (ok. 33 i 67%). Nadal, zdaniem przedstawicieli Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego, za dużo jest około 2000 oficerów starszych i około 1000 oficerów młodszych w stosunku do stanów etatowych. Spośród zwolnionych ponad 88% kadry posiadało pełne lub częściowe uprawnienia emerytalne, a pozostałe 11,5% nie posiadało ich w ogóle. Jednak większa część kadry odeszła wskutek rozwiązania stosunku służbowego na własną prośbę. Z analizy dotyczącej utożsamiania stopnia etatowego stanowiska ze stopniem wojskowym żołnierza wśród oficerów wynika, że w około 70% zachodzi zgodność, a w przypadku kolejnych 20% stopień etatowy stanowiska przewyższa o jeden stopień wojskowy żołnierza, co stwarza możliwość mianowania i uzyskania owej tożsamości, a zatem można przyjąć, że prawie 90% kadry oficerskiej spełnia warunki do wyznaczenia na stanowiska służbowe, w stosunku do pozostałych są podejmowane decyzje zgodne z uregulowaniami przejściowymi.

W dotychczasowych działaniach zbyt mało miejsca poświęca się jednak wprowadzaniu zmian, które umożliwiłyby kształtowanie pożądanego struktury kadry zawodowej, należy zatem – zgodnie z podejmowanymi nowymi koncepcjami kształcenia i doskonalenia zawodowego – nie tyle doskonalić kierunki i metody skoordynowanego oddziaływania w tym zakresie, ale przede wszystkim określić precyzyjnie relacje między celami a strukturą etatową kadry zawodowej oraz zadaniami, jakie kadra będzie realizowała w niedalekiej przyszłości.

Obecnie realizowane przedsięwzięcia związane z przygotowaniem jednostek organizacyjnych resortu obrony narodowej ukierunkowane są na ewolucyjne wdrażanie profesjonalnego modelu zawodowej służby wojskowej, głównie poprzez cesję korpusu chorążych, wzmocnienie korpusu podoficerów zawodowych i powołanie korpusu szeregowych zawodowych.

#### 4.3.3.7. Program modernizacji Sił Zbrojnych RP „Armia 2001–2006”

Problem – armia z poboru czy zawodowa – wciąż pozostaje w Polsce nierozstrzygnięty. Stosowane obecnie przez MON rozwiązanie kompromisowe polega na zwiększeniu liczby żołnierzy kontraktowych służby okresowej do wysokości określonej w procentach w kilkuletnich planach rozwoju sił zbrojnych. Natomiast perspektywę dalszych gruntownych zmian pozostawiono nadal otwartą. Wprowadzenie służby nadterminowej i kontraktowej oraz korpusu zawodowych szeregowych, jak również ułatwienia dla najlepszych podoficerów w karierze oficerskiej miały w założeniu doprowadzić do zwiększenia procentu naboru ochotniczego do armii. Jednocześnie służba kontraktowa ma stworzyć wojsku możliwość okresowego zatrudnienia specjalistów, na których jest zapotrzebowanie, bez konieczności kształcenia ich od podstaw w centrach i uczelniach wojskowych. Program zakłada również, że bardziej uzawodowiona armia i skrócony czas służby poborowych zmniejszą zakres występowania patologicznych zachowań społecznych. Rosnącą ogólną liczbę żołnierzy nadterminowych i kontraktowych należy uznać za sukces, jednak pożądane zmiany w strukturze kadry oficerskiej i podoficerskiej zachodzą za wolno. Na przeszkodzie stoją m.in. skromne w stosunku do potrzeb środki finansowe, które nie są w stanie przyciągnąć młodych i zdolnych specjalistów cywilnych do służby wojskowej. Wprowadzona obecnie w miarę spójna koncepcja reform i długoterminowej polityki kadrowej opartej na służbie kontraktowej zastępuje poprzednie tymczasowe, często doraźne i kompromisowe rozwiązania wprowadzane na zasadzie: „teraz wprowadzimy, a później zobaczymy”. W trakcie prac nad programem „Armia 2001–2006” często pojawiały się opinie o potrzebie uzawodowienia sił zbrojnych, zwłaszcza obsady podstawowych stanowisk dowódczych (drużyn, załóg, obsługa) żołnierzami kontraktowymi i nadterminowymi. Zwolennicy tej koncepcji mówili wprost, że uzawodowienie to jedyna droga sprostania nowym wyzwaniom, jakie stawia członkostwo w NATO oraz udział w misjach pokojowych. Niezbędne jest jednak jednoczesne podniesienie poziomu profesjonalizmu kadry zawodowej równoległe z procesami uzawodowienia, restrukturyzacji i modernizacji armii, które winny stać się nierozłącznymi kryteriami budowania w pełni profesjonalnych sił zbrojnych nowego typu.

Finalizowany obecnie program „Armia 2001–2006” zakłada zmniejszenie stanu etatowego sił zbrojnych do 150 tysięcy stanowisk, w tym 75 000 stanowisk dla kadry zawodowej. Jedna trzecia ma przypadać dla oficerów, reszta dla chorążych i podoficerów. Oznacza to konieczność pozyskania do służby ponad 2000 podoficerów zawodowych. Poziom uzawodowienia ma osiągnąć około 50%<sup>517</sup>. Jest to niewątpliwym wzrost w stosunku do dzisiejszego stanu. Czy jednak ten poziom odpowiada wyzwaniom czasu, czy przyniesie pożądane zmiany, czy pozwoli na intensywne szkolenia oraz umożliwi kadrze poczucie komfortu

---

<sup>517</sup> Program przebudowy i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP w latach 2001–2006.

w procesie szkolenia i dowodzenia? Doświadczenie jednak wskazuje, iż program „Armia 2001–2006” nie będzie programem ostatnim i podzieli los swojego poprzednika, np. *Programu restrukturyzacji i modernizacji sił zbrojnych na lata 1998–2012*<sup>518</sup>. Po nim przyjdzie być może czas na opracowanie programu stopniowego uzawodowienia armii. W rezultacie Polska obecnie jest jedynym krajem z Grupy Wyszehradzkiej, w którym nie określono nawet konkretnej perspektywy czasowej przejścia na model armii zawodowej, chociażby w skali wojsk operacyjnych. Niestety, era armii z poboru powoli kończy się. Wiele wskazuje, że w ciągu najbliższych lat w NATO niewiele państw będzie utrzymywało system wojska z poboru. Prawdopodobnie wśród tych krajów znajdą się Niemcy ze względów historycznych i społeczno-politycznych, a także Polska ze względu na trudności koncepcyjne, decyzyjne i finansowe. Wielu teoretyków i praktyków wojskowych, m.in. Stanisław Koziej, uważa, iż *jest ku temu najwyższa pora*<sup>519</sup>. Rozważając ten problem, warto zwrócić uwagę choćby na argumenty przemawiające na rzecz uzawodowienia i podniesienia poziomu profesjonalizmu kadry i żołnierzy naszej armii, takie jak:

- wzrost znaczenia dyspozycyjności sił dla zapewnienia zdolności i gotowości do szybkiego reagowania w sytuacji zagrożeń kryzysowych (potwierdzają to doświadczenia z kampanii antyterrorystycznych);
- konieczność eksploatacji coraz nowocześniejszych, często złożonych systemów dowodzenia i uzbrojenia<sup>520</sup>;
- wzrost znaczenia jakości indywidualnego wykształcenia i wyszkolenia żołnierzy, w tym roli samodzielnego działania na wszystkich szczeblach dowodzenia i umiejętności współdziałania na polu walki;
- zmniejszenie cykliczności i kosztów szkolenia podstawowego;
- umożliwienie lepszego doboru i selekcji kandydatów na żołnierzy zawodowych.

Realizacja powyższych przedsięwzięć powinna przyczynić się do wzrostu poziomu profesjonalizacji, w tym wzrostu udziału żołnierzy zawodowych w ogólnej liczbie żołnierzy, ale także przekształcania się pewnego zespołu czynności i umiejętności zawodowych oraz powstawania nowych specjalności zawodowych w ramach już istniejących<sup>521</sup>. W praktyce oznacza to nabywanie umiejętności sprawnego wykonywania czynności zawodowych, które stanowią dla żołnierza zawodowego jedyne źródło utrzymania.

Obecnie wzrasta zapotrzebowanie wojska na profesjonalizm kadry zawodowej i żołnierzy służby zasadniczej o szerokim przygotowaniu tj. ogólnym, zawodowym i specjalistycznym. Dzięki temu mogą być oni zdolni do skuteczniejszego i efektywnego rozwiązywania problemów związanych z dowodzeniem, szkoleniem, logistyką, co wyraźnie wskazuje, że profesjonalizm jest niezwykle pożądanym w naszej armii<sup>522</sup>. Profesjonalizm to nie tylko kompetencje twarde, ale również miękkie, niezbędne do wykonywania czynności zawo-

<sup>518</sup> *Program przebudowy i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej na lata 2001–2006* w świetle informacji Rady Ministrów o jego realizacji w 2001 roku. Druk Sejmowy nr 100 z 27 listopada 2001 roku.

<sup>519</sup> Zob. S. Koziej, *Armia zawodowa*, „Polska Zbrojna” 2002, nr 7, s. 22; J. Kaczmarek, *Armia zawodowa, czynna czy mieszana?*, „Myśl Wojskowa” 2001, nr 3 oraz A. Wojtyś, *Nie każdy ma duszę na baczność*, „Polska Zbrojna” 2002, nr 17, s. 22.

<sup>520</sup> S. Koziej, wyd. cyt.

<sup>521</sup> Por. *Encyklopedia Powszechna*, PWN, Warszawa 1982.

<sup>522</sup> Por. C. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Warszawa 1995.

wych w sposób fachowy przez jednostki i zespoły zadaniowe. Kadra zawodowa jest zespołem celowym i zadaniowym w siłach zbrojnych, gdyż wykonuje swoje obowiązki w sposób profesjonalny poprzez kształcenie, szkolenie, ćwiczenia poligonowe, wykonywanie zadań w jednostce i misjach pokojowych, co pozwala jej utrzymywać się we właściwej kondycji zawodowej oraz doskonalić ją poprzez konfrontację z przedstawicielami innych armii w ramach misji pokojowych.

Należy podkreślić, iż zawężając analizę tylko do liczby kadry zawodowej, ograniczamy zakres pojęciowy profesjonalizacji, utożsamiając ją z uzawodowieniem, czyli stosunkiem liczby kadry zawodowej do wszystkich żołnierzy w siłach zbrojnych. Wskaźnik uzawodowienia w naszych siłach zbrojnych w 1996 roku wynosił 50%, bowiem na 250 000 stanu etatowego 125 000 stanowili żołnierze zawodowi<sup>523</sup>. Nasuwa się pytanie: jakie stanowiska można dodatkowo brać pod uwagę oprócz kadry zawodowej, aby można mówić o profesjonalizacji sił zbrojnych jako szerszym pojęciu uzawodowienia? Mogą to być stanowiska żołnierzy kontraktowych służby stałej i służby terminowej trzech korpusów osobowych: oficerów, podoficerów i szeregowych zawodowych oraz cywilnych specjalistów wojskowych.

#### 4.3.3.8. Możliwości zwiększenia poziomu uzawodowienia armii

Na podstawie symulacji nowych stanów etatowych kadry zawodowej przy około 50% uzawodowieniu i utrzymywaniu ogólnego stanu etatowego sił zbrojnych na poziomie ok. 150 000 żołnierzy, w tym 82 500 oficerów i podoficerów zawodowych oraz wliczeniu stanowisk żołnierzy nadterminowej służby wojskowej w liczbie około 10 000 oraz 4200 szeregowych zawodowych i około 10 000 stanowisk przeznaczonych dla cywilnych specjalistów wojska możemy uzyskać stan profesjonalizacji armii na poziomie 65%. Z teoretycznego punktu widzenia taki stan jest możliwy, jednak należałoby dokonać wielu przedsięwzięć organizacyjnych, do których należy zaliczyć:

- doskonalenie modelu struktury etatowej w całych siłach zbrojnych;
- dokonanie dalszych poprawek w etatach na czas „P” i „W”;
- opracowanie wielowariantowego modelu kształcenia i doskonalenia kadr dla sił zbrojnych;
- dokonanie zmian w przydziałach mobilizacyjnych kadry zawodowej;
- przeprowadzenie analizy finansowej koszt-efekt na najbliższe 5–10 lat;
- zagwarantowanie w budżecie państwa dodatkowych środków finansowych, szczególnie w pierwszym okresie wdrażania zmian w profesjonalizacji;
- większa niż dotychczas intensyfikacja działań związanych z budową nowoczesnego systemu informatycznego zarządzania zasobami kadrowymi i tym samym pełnego jego wdrożenia na przełomie 2005/2006 roku.

Dalszy proces profesjonalizacji armii wymaga jednak znaczącego zwiększenia środków finansowych z budżetu państwa na utrzymanie stanów osobowych i nowoczesne uzbrojenie i wyposażenie stanowisk pracy oraz kształcenie i szkolenie kadry zawodowej

---

<sup>523</sup> J. Kasperck, *Warunki i możliwości profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 1996 (praca studyjna).

i pracowników cywilnych wojska. W chwili obecnej w naszym kraju jest wielu zwolenników stuprocentowej profesjonalizacji armii. W opinii wielu dowódców oraz kadry dowództwa wojsk lądowych intensywnym procesem profesjonalizacji należy objąć przede wszystkim jednostki sił reagowania – zwłaszcza: 10 Brygadę Kawalerii Pancernej, 4 Pułk Przeciwlotniczy, jednostki kawalerii powietrznej i czerwonych beretów. Do tej grupy należałoby dodać międzynarodowe bataliony sił pokojowych, słuchaczy uczelni wojskowych oraz ośrodków szkolenia, gdzie trwa permanentne szkolenie specjalistów. Za takim rozwiązaniem przemawia przede wszystkim skala i charakter zadań, jakie realizują nasze wojska w misjach pokojowych i siłach reagowania. Krótkie reżimy gotowości bojowej, potrzeba utrzymania wysokiego poziomu wyszkolenia oraz sprawności sprzętu jednoznacznie przemawiają za wysokim stopniem uzawodowienia. Pojawiają się także poglądy, że optymalne byłoby ich sprofesjonalizowanie na poziomie nie mniejszym niż 70–80%. Docelowo powinno jednak nastąpić pełne uzawodowienie tych formacji. W dalszej perspektywie profesjonalizacją można by objąć pozostałe jednostki wojsk operacyjnych.

Nie oznacza to, że w armii zabraknie miejsca dla żołnierzy z poboru. Powinni oni trafić przede wszystkim do jednostek obrony terytorialnej, być może odbywając służbę w zupełnie innym wymiarze. Propozycje zwolenników i twórców rozbudowy tej formacji przemawiają za tym, aby skrócić ją do 3–4 miesięcy. Służba w jednostkach obrony terytorialnej mogłaby się stać także miejscem szkolenia podstawowego kandydatów na przyszłych żołnierzy zawodowych i byłaby ważnym etapem ich selekcji do zawodowej służby wojskowej. Wydaje się, że w części służb i specjalności w jednostkach jest miejsce na służbę żołnierzy z poboru. Kluczem do rozwiązania powyższych problemów jest dobrze skonstruowane prawo i rozwiązania organizacyjne, pozbawione schematyzmu i jednakowego traktowania poborowych. Obecne prawo stanowi, że służba dla żołnierzy z poboru trwa 9 miesięcy. Dlaczego zatem nie wprowadzono zapisów o możliwości zmiany jej długości (np. 4–9 miesięcy) i nie obudowano ich programami oraz odpowiednimi zachętami i rozwiązaniami organizacyjnymi? Są stanowiska, np. sanitariusza czy strzelca wyborowego, gdzie w ciągu 3–4 miesięcy można opanować podstawową wiedzę i umiejętności. To głównie problem dobrej rekrutacji i selekcji, organizacji i wysokiej efektywności prowadzonych szkoleń. Na przykład uchodzące za jedne z najlepszych na świecie niemieckie służby ratownictwa drogowego szkolą swoich funkcjonariuszy przez okres trzech miesięcy<sup>524</sup>.

Kolejną zmianą, nad którą toczyły się dyskusje, jest powołanie od 2004 roku<sup>525</sup>, wprowadzonego w USA i innych państwach NATO, korpusu szeregowych zawodowych. Mieliby być do niego powołani żołnierze rezerwy z wykształceniem zawodowym, ale po odbyciu zasadniczego przeszkolenia lub służby nadterminowej. Otrzymywaliby wtedy stopień starszego szeregowego. Wprowadzenie od 1 lipca 2004 roku korpusu szeregowych zawodowych – oprócz podoficerskiego i oficerskiego – oznacza klarowny podział uzależniony głównie od wykształcenia. Absolwenci szkół średnich – z maturą, pełniliby służbę w korpusie podoficerskim, w którym byłoby siedem stopni wojskowych: od kaprała, poprzez plutonowego, sierżanta, starszego sierżanta, chorążego, po starszego chorążego. Natomiast oficerów obowiązywałoby nadal posiadanie wykształcenia wyższego – co najmniej magi-

<sup>524</sup> M. Jędrzejko, *Czas na zawodowców*, „Polska Zbrojna” nr 44, październik 2000.

<sup>525</sup> Zgodnie z nową ustawą o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych.

sterskiego. Jak wynika z ustawy, nie wprowadzono zasady przechodzenia z korpusu szeregowych do korpusu podoficerskiego oraz dalej – do oficerskiego. Wydaje się, że nie można – jak obecnie – zamykać ambitnym podoficerom i chorążym drogi ku oficerskim gwiazdkom, jeśli mają dyplom ukończenia wyższych studiów. Inna sprawa, że w armiach zachodnich coraz więcej etatów podoficerskich obsadzanych jest przez osoby z wyższym wykształceniem. Ta pozytywna tendencja – z uwagi na rozwój techniki – powinna być utrzymywana także zgodnie z potrzebami sił zbrojnych<sup>526</sup>. Prognozę liczby stanowisk żołnierzy w Siłach Zbrojnych RP w latach 2004–2010 przedstawia tabela 24.

#### 4.3.3.9. Przyszłość armii profesjonalnej w Polsce

Kończy się era armii z poboru. Armia przestaje być tylko siłą wybraną z narodu, choć to XVIII-wieczne hasło pozostaje nadal aktualne i odnosi się głównie do wojska w wymiarze instytucjonalnym, gdzie podkreślane jest znaczenie patriotycznego i moralnego wymiaru służby wojskowej. Armia coraz bardziej staje się miejscem pracy dla profesjonalistów, zdolnych do poświęceń, otwartych, zaangażowanych, widzących w tym zawodzie swoją przyszłość coraz bardziej zindywidualizowaną niż społeczną. Profesjonalna armia to warunek pozyskania absolwentów uczelni cywilnych – pedagogów, inżynierów i specjalistów od informatyki i zarządzania oraz kobiet. Nie ulega wątpliwości, że już niedługo – w perspektywie dekady – w Europie niewiele państw będzie utrzymywało tradycyjny system wojska oparty na powszechnym lub selektywnym poborze. Wiele jednak wskazuje, że wśród tych państw znajdzie się także Polska. Niestety nie możemy się bowiem zdecydować na postawienie sobie jasnego, choć trudnego i wymagającego dużych wyrzeczeń całego społeczeństwa celu. Ale czy obrona niepodległości i suwerenności państwa oraz wolności narodu i obywateli tego nie uzasadnia? Okazuje się po raz kolejny, że perspektywa budowy armii profesjonalnej jest nadal bardzo odległa. Tymczasem nawet Rosja kreśli już dzisiaj wizję armii kontraktowej i zawodowej. Nie mówiąc o państwach zachodnioeuropejskich. Czy rzeczywiście w naszym programie rozwoju sił zbrojnych na lata 2005–2010 powinno również znaleźć się zadanie zbudowania w tym okresie podstaw do przejścia w kolejnym etapie – w perspektywie 2010 roku – na armię zawodową? Problem profesjonalizacji armii można odłożyć o kolejne kilka lat. Warto jednak zapytać – czy to nam się opłaci? Ministerstwo Obrony Narodowej i Sztab Generalny WP opracowały wariant armii zawodowej, która miała liczyć 110–120 tys. żołnierzy. Odrzucono go jako zbyt radykalny i ryzykowny, obawiając się, że redukcji towarzyszyć będą cięcia w budżecie MON. Toteż zrealizowano głównie tylko pierwszą część hasła „armia mniejsza, ale nowocześniejsza”<sup>527</sup>.

Analizując problem armii profesjonalnej, warto zwrócić uwagę choćby na niektóre argumenty przemawiające na rzecz profesjonalizacji wojska. Armia zawodowa jest bojowo i ekonomicznie efektywniejsza. Wdrażanie modelu armii zawodowej wiąże się z dodatkowymi kosztami, ale tylko na początku, bo w dłuższej perspektywie daje wymierne oszczędności, co potwierdzają doświadczenia armii amerykańskiej<sup>528</sup>. Szczególnie istotny w naszych polskich warunkach jest także inny argument. Otóż może to być następna – po

<sup>526</sup> R. Choroszy, *Kariera po nowemu*, „Polska Zbrojna” nr 15, kwiecień 2002.

<sup>527</sup> A. Goławski, T. Wróbel, *Teraz jakoś*, „Polska Zbrojna” nr 48, listopad 2001.

<sup>528</sup> R. Formozjan, W. Borisov, *Z doświadczeń profesjonalizacji armii USA*, „Biuletyn Ekonomiczny” 1991, s. 20.



uprzednich nadziejach związanych z wejściem do NATO – szansa na dodatkowy impuls i zwiększenie przez kadre zawodową wysiłku modernizacyjnego, szkoleniowego oraz organizacyjnego. Bez dużego zaangażowania wojskowych zawodowych efekty modernizacyjne mogą być mało zadowalające. Błędne jest przypuszczenie, że można unowocześnić wojsko bez udziału całej kadry zawodowej, tylko działaniami z tzw. góry o charakterze formalnoprawnym. To jest, jak wskazuje praktyka, możliwe, ale mało efektywne. Nie jest przypadkiem, że we wszystkich programach restrukturyzacyjnych armii zachodnich na jednym z pierwszych miejsc wśród priorytetów modernizacyjnych jest troska o człowieka, o żołnierza, o jego warunki życia i służby, więcej – o dobro jego rodziny. Wszelkie inne zmiany organizacyjne i techniczne są tam programowane tak, aby nie zmarnować tego, co zawsze było, jest i będzie największą wartością wojska – dobrze przygotowanego, wyszkolonego i zaangażowanego, lojalnego i zdolnego do poświęceń w służbie żołnierza. Budowa armii profesjonalnej spowodowałaby zupełnie nowe podejście do przekształceń korpusu obecnej kadry. Nie musiałby być to gwałtowny, „siłowy” proces niekontrolowanego pozbywania się ludzi wykształconych i przygotowanych do służby, w tym nawet bardzo młodych, tylko dlatego, że „z góry” założono 50% uzawodowienie 150-tysięcznego wojska. Dlaczego zatrzymaliśmy się akurat na 50%, tego nikt nie potrafił i nie potrafi racjonalnie uzasadnić. Zastąpienie życzeniowych wskaźników racjonalną wizją pełnej profesjonalizacji, czy chociażby częściowej (ochotniczy pobór w wojskach operacyjnych i zachowanie obowiązku służby w formacjach obrony terytorialnej) dałoby możliwość ewolucyjnego, naturalnego przekształcania struktury dotychczasowych zasobów kadry, dawałoby również czas na przygotowanie dodatkowego zasobu żołnierzy kontraktowych służby stałej i terminowej na najniższych szczeblach, stosownie do przyszłych potrzeb armii. Takie podejście niewątpliwie dałoby szansę na pozyskanie kadry (a przynajmniej dużej jej części) do przeprowadzenia koniecznych przemian w siłach zbrojnych, co jest z pewnością podstawowym warunkiem powodzenia tego procesu.

Dokonując zmian w obecnym modelu struktury stanowisk etatowych w naszych siłach zbrojnych, należy uwzględnić fakt, że we wszystkich armiach państw NATO obok wspólnych cech występują pewne odrębności wynikające z tradycji, poziomu rozwoju i charakteru narodowego. Tym niemniej proporcje pomiędzy korpusem oficerskim a pozostałymi korpusami kadry zawodowej wymagają dokonania dalszych zmian, dotyczy to również relacji liczbowych: oficerowie, podoficerowie starsi – oficerowie, podoficerowie młodszy. **Głównym celem wdrażania nowego profesjonalnego modelu armii winno być osiągnięcie wyższej jakości zasobów ludzkich, systemu techniki wojskowej, systemu finansowania, systemu dowodzenia i zarządzania, aby w najbliższej przyszłości można było traktować nie tylko placówki edukacji wojskowej, ale również jednostki wojskowe i instytucje wojskowe jako organizacje uczące.** W związku z tym należałoby:

1. Dokonać bardziej niż dotychczas szczegółowej analizy liczby stanowisk zajmowanych przez oficerów starszych i młodszych. W miarę możliwości dokonywać zmian na stanowiskach podoficerskich lub pracowników cywilnych wojska, lub cywilnych specjalistów wojska, głównie w służbach logistycznych, medycznych, finansowych, administracji.

2. Budować silny korpus podoficerów zawodowych, zwiększając nie tylko liczbę stanowisk kosztem stopniowej cesji stanowisk przeznaczonych dla chorążych i podoficerów służby zasadniczej, ale również jakość ich profesjonalnego przygotowania.

3. Zbudować silny korpus szeregowych zawodowych zmniejszając liczbę stanowisk podoficerów służby zasadniczej a zwiększając liczbę stanowisk szeregowych zawodowych, a także ze względu na złożoność zadań część zajmowanych dotychczas stanowisk żołnierzy zasadniczej służby wojskowej na stanowiska szeregowych zawodowych.

4. Zwiększyć udział służby kontraktowej stałej i terminowej w poszczególnych korpusach. Powinien on kształtować się na poziomie dla: oficerów około 15%, podoficerów zawodowych 25%. W sumie w armii zawodowej liczba stanowisk służby kontraktowej dla oficerów, podoficerów zawodowych i szeregowych zawodowych wynosiłaby 80%. Wprowadzenie od lipca 2004 roku służby kontraktowej stałej i terminowej winno umożliwić płynną wymianę kadry na stanowiskach i tym samym zwiększyć możliwości dokonania zmian w wojsku. Niemniej jednak należy zwrócić uwagę na mogące się pojawić problemy kadrowe i administracyjne wynikające z częstych zmian, przede wszystkim na stanowiskach głównych, ale również pośrednich i specjalnych.

5. Bardziej zintensyfikować od 2005 roku, w miarę możliwości etatowych i finansowych, nabór do służby kontraktowej zawodowych szeregowych.

6. Poprzez wprowadzenie powyższych rozwiązań powinien ulec podwyższeniu w sposób elastyczny poziom uzawodowienia armii w poszczególnych korpusach osobowych (oficerów, podoficerów, żołnierzy zawodowych, cywilnych specjalistów wojska z nadaniem im właściwego przydziału mobilizacyjnego) do około 65%.

7. Należałoby przyjąć od 2005 roku podstawową zasadę, że nowy model struktury stanowisk winien być wdrażany łącznie z wyznaczeniem osoby już w ramach nowej struktury stanowisk. W stosunku do stanowisk już obsadzonych rozszerzyć obowiązujące parametry służby do 3 lat w uzasadnionych przypadkach. W tym okresie prowadzić analizy kadrowe dotyczące możliwości dalszego zatrudnienia na innym stanowisku.

8. Opracować zintegrowaną strukturę stanu etatowego czasu „P” ze strukturą etatową czasu „W” oraz „K” oraz przewidzieć wariant pośredni – udział w misjach pokojowych o zróżnicowanym charakterze. Biorących w nich udział oficerów, podoficerów i szeregowych zawodowych motywować propozycjami wyznaczania na stanowiska.

9. Zwiększyć zakres i intensywność oraz różnorodność form kształcenia i szkolenia – głównie kursowego w placówkach edukacyjnych szkolnictwa wojskowego.

10. Opracować nowy system szkoleń (doskonalenia) kadry zawodowej w jednostkach wojskowych, wykorzystując w tym celu **metodę szkolenia kaskadowego**. Muszą być opracowane jednak dobre procedury doskonalenia zawodowego poprzez kształcenie kursowe, które będą musieli odbywać wszyscy zainteresowani awansem na wyższe stanowiska i tym samym będą mieli możliwość awansowania w ramach stanowisk głównych, pośrednich lub zabezpieczających.

11. Zaprojektować i wdrożyć w ciągu najbliższych dwóch lat nowy informatyczny system zarządzania zasobami kadrowymi w wojsku zgodny ze standardami armii NATO.

12. Wypracować system zatrudniania „kapitału edukacyjnego” i profesjonalnego wojska dla potrzeb cywilnej administracji państwowej oraz samorządowej, a także firm prywatnych (np. wzorem rozwiązań w MSWiA – np. agencje ochrony).

13. W sposób elastyczny wdrażać nowe normy obsad etatowych podstawowego uzbrojenia i sprzętu technicznego po jego wymianie.

14. Systematycznie doskonalić wielowariantowe modele przebiegu służby w poszczególnych korpusach osobowych.

Obecnie w eskadrach lotniczych, na niektórych okrętach marynarki wojennej nie ma żołnierzy zasadniczej służby wojskowej. W bazach lotniczych, jednostkach radiotechnicznych i raketowych etaty pozostały przede wszystkim dla kucharzy i kierowców<sup>529</sup>. Gdyby zatem nie ograniczenia finansowe i słaba organizacja pracy, to utrzymanie czystości i technologii żywienia przejętyby wyspecjalizowane do tego firmy<sup>530</sup>. Wprowadzenie proponowanych zmian zbliżyłoby naszą strukturę etatową do przyjętych w państwach NATO. Dotyczy to zwłaszcza parametru profesjonalizmu. Jeszcze bardziej realne byłyby w konsekwencji relacje i proporcje między korpusem oficerskim a korpusem podoficerów zawodowych i szeregowych zawodowych.

#### 4.4. Profesjonalizacja sił zbrojnych Niemiec

Podobnie jak w Polsce, autorzy reform w armii niemieckiej zdecydowali się na utrzymanie zasady powszechnego poboru do wojska, przy jednoczesnym zmniejszeniu liczby poborowych. Prawdopodobnie o nieprzyjęciu modelu armii zawodowej zadecydowało przynajmniej kilka istotnych czynników. Po pierwsze, likwidując armię z poboru, Niemcy osłabiliby fundament swojej kultury polityczno-militarnej, na którym zbudowali akceptację społeczną dla Bundeswehry. Armia niemiecka to w dużej mierze „Innere Führung” (wewnętrzne dowodzenie, czyli kierowanie się własnym sumieniem i przekonaniem) oraz „Bürger in Uniform” (obywatel w mundurze). Natomiast armia zawodowa postrzegana jest jako obawa powrotu do zasady „rozkazu i posłuszeństwa”, a także niebezpieczeństwa alienacji żołnierzy i stworzenia „obcego ciała”, które nie będzie chciało identyfikować się ze społeczeństwem. Po drugie, powszechny pobór umożliwia pozyskiwanie przez armię najlepszych specjalistów (armia zawodowa musi o nich zabiegać na rynku pracy i oferować warunki lepsze niż sektor prywatny). Po trzecie, armia zawodowa w wyniku powolnej rotacji kadr ma tendencję do „starzenia się”. Po czwarte wreszcie, społeczeństwo niemieckie (około 56% w 1998 r.) opowiada się za zachowaniem powszechnego obowiązku służby wojskowej (za armią zawodową jest około 40%). Powszechny pobór pełnił i nadal pełni u naszych zachodnich sąsiadów ważną funkcję społeczną i polityczną – uniemożliwia powstanie „państwa w państwie”, czyli armii będącej poza kontrolą społeczną. Pojęcia „wewnętrzne dowodzenie” oraz „obywatel w mundurze” są fundamentem tożsamości Bundeswehry i jej cywilnej (czytaj pokojowej) funkcji. Niepewność roli, jaką mogłaby odgrywać w państwie zawodowa Bundeswehra, a przede wszystkim obawa o możliwość prawicowych ekscesów i związane z tym reakcje zagranicy nakazują politykom głównych partii zachowanie dotychczasowego modelu armii<sup>531</sup>.

<sup>529</sup> Informacja z odprawy w WLiOP w AON z gen. A. Dulębą, dowódcą WLiOP, w dniu 25.01.2001 r.

<sup>530</sup> Por. A. Wojtyś, *Nie każdy ma duszę na baczność*, wyd. cyt.

<sup>531</sup> O. Osica, *Bundeswehra na zakręcie*, „Polska Zbrojna” nr 41, październik 1999; *Szarpana reforma*, „Polska Zbrojna” nr 23, czerwiec 2000.

Problem profesjonalizacji kadry w Bundeswehrze stał się w ostatniej dekadzie lat dziewięćdziesiątych ważnym obszarem zainteresowań nie tylko Ministerstwa Obrony, ale co warto podkreślić, również elit politycznych Niemiec. Dostrzegają one w nim bardziej skuteczny instrument realizacji celów militarnych, społeczno-politycznych i ekonomicznych<sup>532</sup>. Dlatego też nie był zaskoczeniem raport komisji przedłożony rządowi federalnemu w 2000 roku, w którym dość krytycznie oceniono ówczesny stan armii niemieckiej wobec współczesnych wyzwań. Komisja zaleca w nim potrzebę nowego zdefiniowania wojskowego udziału Niemiec w dziedzinie bezpieczeństwa kraju i sojuszników z NATO, gruntowne zreformowanie tradycyjnych struktur oraz kształtowanie służby wojskowej w społeczeństwie w sposób atrakcyjny i konkurencyjny. Bundeswehra, zdaniem komisji, powinna być zreformowana w ciągu najbliższych 10 lat. Do najważniejszych celów szeroko zakrojonej reformy zaliczono:

- przygotowanie Bundeswehry pod względem rozmiarów, struktury uzbrojenia i wyposażenia do najbardziej prawdopodobnych działań w celu obrony kraju i wypełniania zobowiązań międzynarodowych;
- wydzielenie większych środków finansowych na eksploatację, wyposażenie i infrastrukturę wojskową;
- utworzenie w siłach zbrojnych i administracji nowej przestrzeni do myślenia i działania ekonomicznego.

Aby osiągnąć powyższe cele, mają być podjęte przede wszystkim następujące działania o charakterze jakościowo-ilościowym i strukturalno-organizacyjnym:

1. Przygotowanie struktury organizacyjnej sił zbrojnych w zakresie zapobiegania i likwidacji kryzysów w wymiarze narodowym i sojuszniczym.

2. Reorganizacja sił zbrojnych w celu uzyskania sił operacyjnych w liczbie 140 000 żołnierzy odpowiadającej zaangażowaniu w Sojuszu. Redukcja sił zbrojnych w czasie pokoju do 240 000, w tym 30 000 poborowych z dziesięciomiesięcznym okresem służby.

3. Utrzymanie potencjału umożliwiającego pozyskanie 300 000 żołnierzy w przypadku wojny oraz rezerwy w wysokości 100 000 osób.

4. Zmiana struktury dowodzenia i ukierunkowanie jej na efektywne dowodzenie i kontrolę.

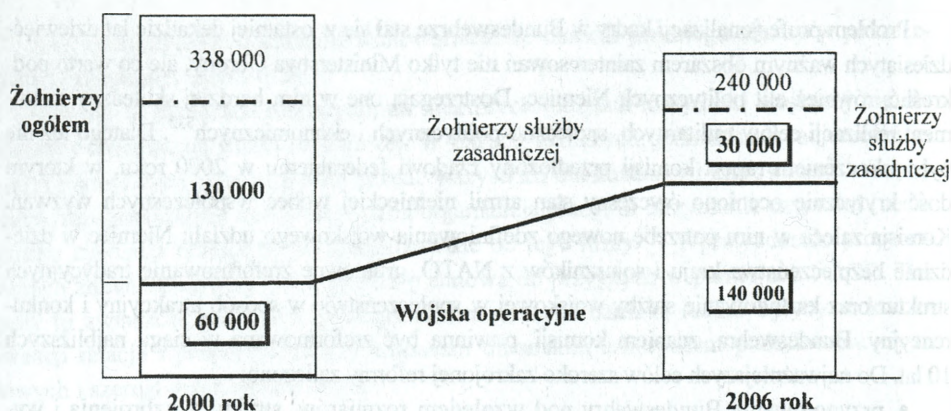
5. Redukcja liczby cywilnych stanowisk do ok. 80 000 wraz z ograniczeniem zadań, usług oraz garnizonów i baz<sup>533</sup>.

W Bundeswehrze główny nacisk kładziony jest na gotowość operacyjną jednostek, standardy techniczne sprzętu i uzbrojenia, jak i środki dowodzenia i łączności oraz zdolność mobilną w powietrzu, na morzu i w rozpoznaniu z powietrza. Ponieważ oddziały szybkiego reagowania będą działały w ramach koalicji, ich interoperacyjność ma polegać na gotowości sił zbrojnych do wspólnego zwalczania zagrożeń. Zmiany w stanach osobowych wojsk operacyjnych Bundeswehry w latach 2000–2006 przedstawia rysunek 17.

---

<sup>532</sup> Wspólne bezpieczeństwo i przyszłość Bundeswehry. Raport komisji przedłożony rządowi federalnemu z 23 maja 2000 roku. Pojęcie „Wspólne bezpieczeństwo” oznacza, że wykluczana jest niemiecka samodzielność, a użycie sił zbrojnych – z wyjątkiem akcji ewakuacyjnych i ratunkowych – będzie miało miejsce tylko wspólnie – w ramach NATO, UE, OBWE lub ONZ. W niemilitarnym wymiarze bezpieczeństwa, począwszy od stabilności ekonomicznej po przestrzeganie prawa, niemiecka polityka bezpieczeństwa zewnętrznego i wewnętrznego staje się stopniowo częścią wspólnej polityki europejskiej.

<sup>533</sup> Tamże, s. 15–16.



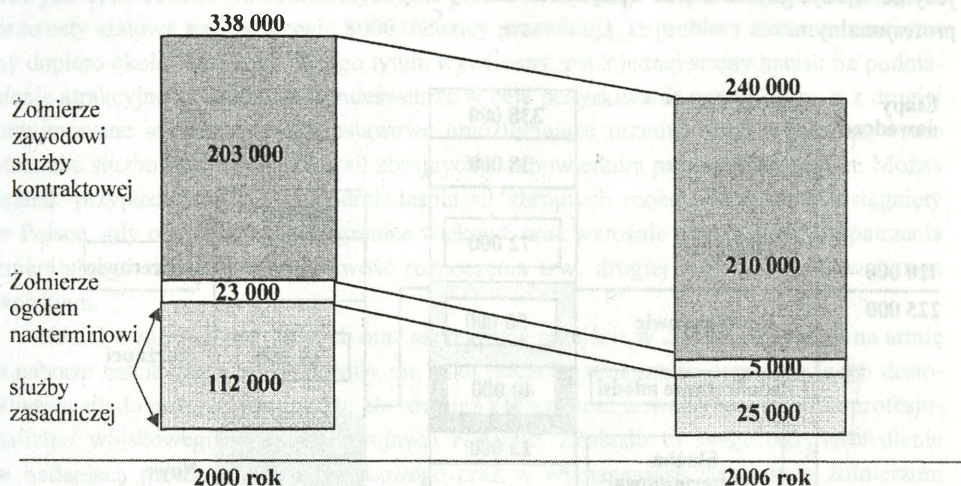
Źródło: Opracowano na podstawie raportu komisji.

**Rys. 17. Przewidywane stany osobowe wojsk operacyjnych Bundeswehry w latach 2000–2006**

Członkowie komisji przewidują, że do 2006 roku stan osobowy Bundeswehry zostanie zredukowany z 338 000 do poziomu 240 000, w tym siły operacyjne około 140 000, a około 100 000 żołnierzy, którzy przejmą zadania stałe. W tak zmniejszonych siłach zbrojnych nie będzie pełniło zasadniczej służby wojskowej więcej niż 25 000 żołnierzy, z czego mniejsza część w siłach operacyjnych, a zdecydowana większość w wymiarze dziesięciomiesięcznej służby zasadniczej, od roku 2006 będzie wcielanych około 30 000 żołnierzy służby zasadniczej zamiast dotychczasowych 130 000. Z ogólnej liczby żołnierzy z zasadniczej służby wojskowej ma być pozyskiwanych około 5000 żołnierzy służby nadterminowej. W nowej strukturze osobowej wzrasta liczba żołnierzy kontraktowej służby okresowej i zawodowej z poziomu 203 000 do 210 000. W przypadku modelu 240 000 planowana jest struktura etatowa w wymiarze 34 000 etatów oficerskich i około 65 000 podoficerów starszych oraz 2000 etatów związanych ze szkoleniem. Tym samym Bundeswehra będzie mogła w 2006 roku dysponować związkami o sile i zdolności do właściwego prowadzenia działań w dwóch operacjach kryzysowych oraz w obronie sojuszniczej.

Należy ponadto pokreślić, iż w rozważaniach nad nową koncepcją armii opartą głównie na naborze ochotniczym podejmowana jest nadal w Niemczech dyskusja o celowości służby obowiązkowej w kategoriach politycznych i społecznych. Duża liczba młodzieży nie akceptuje bowiem zasadności jej pełnienia. Wcześniejsze potrzeby sił zbrojnych do dysponowania dużą liczbą poborowych są już nieaktualne. Strategiczne uzasadnienie potrzeby pełnienia obowiązkowej służby wojskowej w Niemczech jest trudne ze względu na brak widocznego, poza zagrożeniem atakami terrorystycznymi, zagrożenia bezpieczeństwa państwa. Niemniej jednak armia opierająca się tylko na zasadzie ochotniczego naboru w dłuższej perspektywie nie mogłaby cieszyć się poparciem społecznym, gdyby nadal wzrastały wątpliwości związane z obowiązkową służbą wojskową. Ponadto w obliczu realnego niebezpieczeństwa ponowne wprowadzenie obowiązkowej służby wojskowej byłoby trudne do przeprowadzenia tak z punktu widzenia polityki wewnętrznej, jak i polityki zagranicznej.

nej. Mogłoby być ono odebrane jako działania eskalacyjne lub odczytane przez sąsiednie państwa jako powrót Niemiec do prowadzenia polityki z pozycji siły. Problemy rekrutacyjne ochotniczych sił zbrojnych stanowią także istotny powód do poważnych obaw, ponieważ niewiadome będzie zapotrzebowanie na ochotników o odpowiednich kwalifikacjach i jak wysokie będą koszty ich utrzymania.



Źródło: Opracowano na podstawie raportu komisji.

Rys. 18. Liczba żołnierzy Bundeswehry w latach 2000–2006<sup>534</sup>

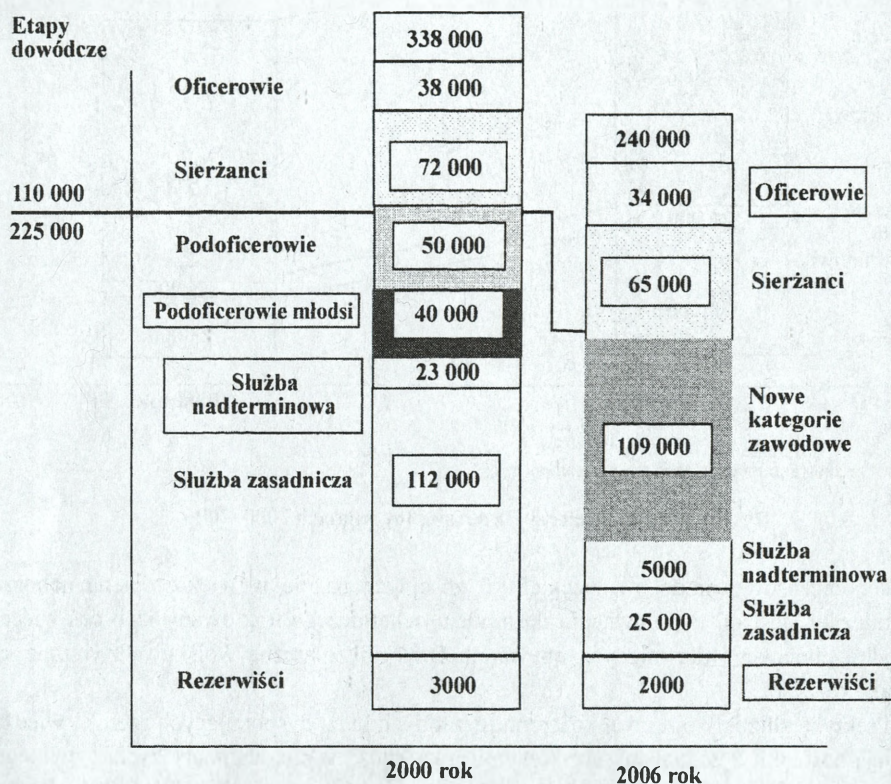
Dotychczasowy model niemieckich sił zbrojnych bazuje w większości na naborze ochotniczym. Jest on w porównaniu do modelu ochotniczego traktowany jako coś więcej niż tylko obciążenie dla młodych obywateli. Bowiern ze służbą wojskową związane są również korzyści.

Praktyka służby wojskowej konfrontuje młodych ludzi dysponujących szeroką wiedzą i umiejętnościami z zadaniami wojskowymi oraz wnosi istotne elementy życia cywilnego do wnętrza sił zbrojnych. Udział żołnierzy służby zasadniczej w realizacji zadań obronnych wzmacnia identyfikowanie się społeczeństwa z siłami zbrojnymi i wspiera ich otwartość i przejrzystość. W 2000 roku z 30 000 żołnierzy służby zasadniczej około 9000 (40%) pokrywało zapotrzebowanie na żołnierzy służby okresowej<sup>535</sup>. Należy podkreślić, iż od 1961 roku młodzi Niemcy odbywają również zastępczą służbę wojskową. Opiekują się osobami w podeszłym wieku, służą pomocą medyczną, rozwożą żywność, pracują w zakładach pracy chronionej oraz w zakładach opiekuńczych dla młodocianych. Służba cywilna wspiera realizację zadań socjalnych i oferuje młodym ludziom różne możliwości zdobywania wiedzy z obszaru opieki socjalnej. Przyczynia się w ten sposób do kształtowania solidarności społecznej. Wskazuje na to liczba stanowisk w Bundeswehrze. Mimo iż o Bunde-

<sup>534</sup> Tamże, s. 71.

<sup>535</sup> Tamże, s. 65–66.

swehrze mówi się o armii z poboru, to prawie 60% stanu osobowego stanowią żołnierze zawodowi i kontraktowi. Jak podkreśla Mariusz Wiatr, żołnierze zasadniczej służby wojskowej nie pełnią jednak funkcji dowódczych ani nie zajmują stanowisk wymagających długotrwałego i kosztownego procesu szkolenia<sup>536</sup>. Zakłada się bowiem, że jeśliby siły zbrojne zostały użyte w ramach operacji kryzysowych, to realizacja zadań będzie możliwa jedynie wtedy, gdy żołnierze będą zdolni do wykonywania działań na wysokim poziomie profesjonalnym.



Źródło: Raport Komisji Bundestagu.

Rys. 19. Liczba stanowisk etatowych w latach 2000–2006

Armia składająca się z ochotników jest operacyjna. Może ona realizować zarówno zadania obrony Sojuszu i terytorium kraju, jak i w ramach operacji kryzysowych poza granicami Sojuszu. Model ten odpowiada również w pełni potrzebom mobilizacyjnym. Nie tylko armie z poboru, lecz również armie bazujące na naborze ochotniczym mogą powoływać rezerwistów. Aby można było realizować to zamierzenie, muszą być odpowiednie uregu-

<sup>536</sup> Por. M. Wiatr, *Profesjonalizm w Bundeswehrze*, AON, Warszawa 1996.

lowania ustawowe dotyczące wcielania żołnierzy do służby w sytuacjach zaistnienia potrzeby, jednocześnie uwzględniając status służbowy lub pracowniczy.

Nowoczesne i optymalizowane do działań operacyjnych siły zbrojne Niemiec, aby dysponować młodymi i dobrze przygotowanymi zasobami personalnymi, umiejętnie starają się dopasować strukturę wiekową kadry. Służy temu zmniejszenie liczby żołnierzy zawodowych z 60 000 do 40 000. Dotyczy to przede wszystkim korpusu oficerskiego, gdyż przerosty etatowe sięgają prawie 8000. Niemcy przewidują, iż problem zostanie rozwiązany dopiero około 2020 roku. Z tego tytułu wywierany jest z jednej strony nacisk na podniesienie atrakcyjności służby w Bundeswehrze w celu pozyskiwania nowej kadry, a z drugiej przyjmowane są uregulowania ustawowe umożliwiające przedterminowe rozwiązywanie stosunku służbowego i odejście z sił zbrojnych z odpowiednim pakietem socjalnym. Można jednak przypuszczać, iż efekt odmładzania sił zbrojnych może być również osiągnięty w Polsce, gdy obniżone zostaną granice wiekowe oraz wzrośnie atrakcyjność zaopatrzenia emerytalnego oraz będzie możliwość rozpoczęcia tzw. drugiej kariery zawodowej poza wojskiem.

Udział w misjach pokojowych oraz szczególnie przejście w 2003 roku Francji na armię o naborze ochotniczym spowodowały nie tylko potrzebę strukturalno-organizacyjnego dostosowania się do nowych warunków, ale również konieczność nowego podejścia do profesjonalizmu wojskowego w siłach zbrojnych Niemiec. Znalazło to swoje odzwierciedlenie w badaniach profilu zawodu wojskowego oraz w wymaganiach stawianych żołnierzom zawodowym.

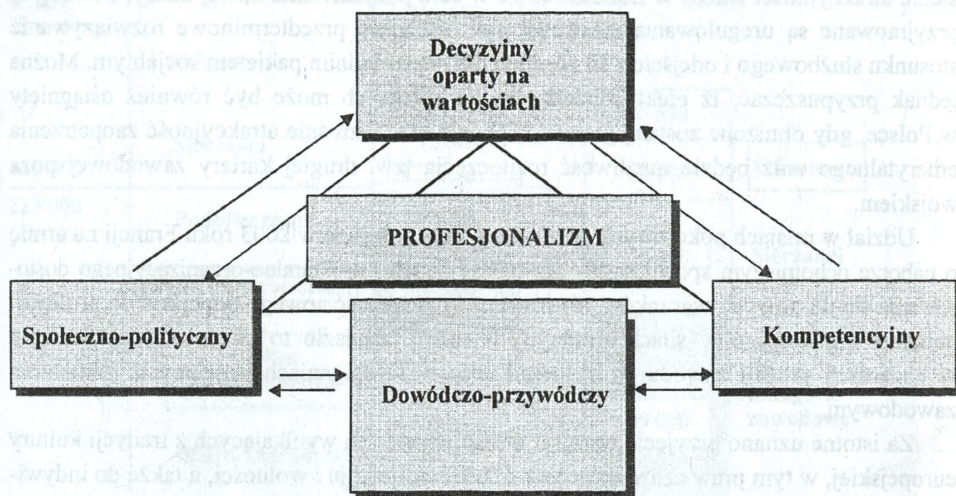
Za istotne uznano przyjęcie wartości humanistycznych wynikających z tradycji kultury europejskiej, w tym praw człowieka, oraz dążenie do pokoju i wolności, a także do indywidualizmu i samorealizacji. Sukces materialny traktowany jest jako podstawowe kryterium pozycji i szacunku w społeczeństwie. W Bundeswehrze profesjonalistą jest dowódca o ukształtowanych cechach osobowości, wysokich kwalifikacjach zawodowych, mistrzowskiej umiejętności wypełniania obowiązków specjalisty wojskowego zgodnie z wymogami sił zbrojnych<sup>537</sup>.

Kwalifikacje umożliwiające wykonywanie zawodu żołnierza według specjalistów niemieckich obejmują kwalifikacje typowo wojskowe, wartości, postawy zdolności oraz etyczne normy postępowania. Są one nabywane w procesie zawodowego i specjalistycznego kształcenia. Umiejętności specjalistyczne służą osiągnięciu wysokiej sprawności zawodowej. Umiejętności społeczne są wykorzystywane do kształtowania stosunków międzyludzkich, a umiejętności metodyczne są niezbędne do właściwego zastosowania form, metod, technik i strategii postępowania. Wymienione umiejętności stanowią solidną podstawę dla umiejętności dowódczych dzięki specyficznym indywidualnym cechom dowódcy. Umiejętności dowódcze w takim rozumieniu stają się zdolnościami w diagnozowaniu potencjału podwładnych i stawianiu im zadań zgodnie z potrzebami wojska. Posiadana przez dowódcę wiedza i umiejętności wojskowe stanowią warunek dostateczny, ale niewystarczający, aby określić go mianem profesjonalisty. Przełożony wojskowy musi posiadać kwalifikacje kluczowe<sup>538</sup> rozumiane jako ogólne zdolności wykraczające poza konkretny zawód

<sup>537</sup> Tamże.

<sup>538</sup> Pojęcie „kwalifikacje kluczowe” jest stosowane w zarządzaniu zasobami ludzkim i szczególnie w obszarze projektowania standardów kwalifikacyjnych.

i pełnione role. Ich pełnienie umożliwia bowiem branie pod uwagę większej ilości alternatywnych rozwiązań, widzenie i rozumienie całości (analizę systemową) zmian i ich konsekwencji, zastosowania posiadanej wiedzy i umiejętności do skutecznego i sprawnego rozwiązywania problemów w nowych, często dynamicznych sytuacjach. Według ekspertów Bundeswehry kompetencjami kluczowymi są umiejętności: zarządzania personelem, komunikowania się, rozwiązywania konfliktów i osiągnięcia konsensusu, kontroli i oceny, analizy systemowej, skutecznego uczenia się, kreatywności, pokonywania stresu i zmęczenia psychofizycznego.



Opracowanie własne.

Rys. 20. Podstawowe obszary profesjonalizmu żołnierzy zawodowych Bundeswehry

Dowodzenie podwładnymi polega głównie na kształtowaniu ich osobowości w sposób twórczy poprzez wartości, postawy, umiejętności i cechy psychofizyczne. Dlatego też wywiera ono decydujący wpływ na postawy, zachowania i działania podejmowane przez podwładnych. Osobisty przykład dowódcy ma w opinii specjalistów niemieckich rozstrzygające znaczenie dla skutecznego wykonania zadań. Dlatego też od dowódców Bundeswehry wymagane są, oprócz pożądanых cech charakteru i postawy etycznej, głęboka wiedza specjalistyczna oraz gotowość do służby dla społeczeństwa, w tym przede wszystkim umiejętności: dowódcze, społeczne, metodyczne i specjalistyczne. Jak stwierdza inspektor wojsk lądowych, w Bundeswehrze panuje pogląd, że tylko oficer, który intensywnie rozważa podstawowe problemy swojego zawodu i identyfikuje się z nim, oficer który wie, co czyni i dlaczego to robi, może skutecznie spełniać wymagania wynikające ze swojej profesji.

Przedstawione kwalifikacje kluczowe traktowane są w Bundeswehrze jako niezbędne do sprostania przez kadre zawodową nowym zadaniom w nadchodzących latach. Zwłaszcza dla przyszłości korpusu oficerskiego i podoficerskiego istotne jest podkreślanie znaczenia

kwalifikacji ogólnych zawodowych i specjalistycznych. Prawo do podejmowania działań w coraz większym stopniu wynika z potrzeby przestrzegania uniwersalnych i ponadnarodowych wartości. Wskazuje to wyraźnie na umiędzynarodowienie zawodu żołnierza zawodowego i z poboru w ramach struktur jednostek wielonarodowych. Oznacza także to, że kształtuje się obecnie na naszych oczach zupełnie nowy wymiar świadomości żołnierza. Charakterystykę kluczowych kwalifikacji profesjonalnych przedstawia tabela 25.

Tabela 25

**Analiza kluczowych kwalifikacji kadry zawodowej Bundeswehry**

<b>Umiejętności kluczowe – profesjonalne kadry zawodowej</b>				
<b>Zarządzanie podwładnymi</b>	<b>Komunikowanie</b>	<b>Rozwiązywanie konfliktów</b>	<b>Kontrola i ocena</b>	<b>Systemowe podejście</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zrozumienie personalnych, proceduralnych, strukturalnych i funkcjonalnych aspektów dowodzenia.</li> <li>2. Zdolności dowódcy do kooperacji i partycypacji w realizacji zadań przez podwładnych.</li> <li>3. Przestrzeganie zasad etycznych.</li> <li>4. Wrozumiałość dla podwładnych.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Właściwa percepcja różnorodnych informacji.</li> <li>2. Racjonalna kontrola i opanowanie w sytuacjach trudnych.</li> <li>3. Zachowanie tożsamości i dystansu wobec spełnianej roli.</li> <li>4. Otwartość, autentyczność, sprawiedliwość i wiara we własne siły.</li> <li>5. Wiarygodność oparta na zgodności słów z czynami.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wrażliwość na konflikty interpersonalne.</li> <li>2. Aktywne uczestnictwo w rozwiązywaniu konfliktów.</li> <li>3. Umiejętność elastycznego reagowania na konflikt i kształtowanie wzorców zachowań.</li> <li>4. Zdolność do dyskusji, ograniczania zakresu konfliktu, uczenie tolerancji i osiągania porozumienia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zdolność do dostrzegania problemów.</li> <li>2. Umiejętność wypracowania alternatywnych rozwiązań dla podjęcia właściwej decyzji.</li> <li>3. Umiejętność stosowania indywidualnych technik pracy.</li> <li>4. Umiejętność planowania i podejmowania decyzji oraz szeroko rozumianej analizy kosztów.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kojarzenie faktów, zjawisk i procesów.</li> <li>2. Umiejętność indukcyjnego, dedukcyjnego i abstrakcyjnego myślenia i definiowania zjawisk.</li> <li>3. Otwartość na zmiany i uwrażliwienie nawet na słabe sygnały.</li> <li>4. Zdolność dowódców do standaryzacji i automatyzacji procesów myślenia i zachowania.</li> </ol>
<b>Kreatywność i zdolność do ustawicznego uczenia się</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wielostronne przygotowanie umożliwiające kojarzenie, abstrakcyjne myślenie, myślenie analogiami, metaforami, obrazami.</li> <li>2. Wszec stronna percepcja oparta na odbiorze wielu informacji i zapamiętywaniu dużej ilości ważnych szczegółów.</li> <li>3. Zdolności do tworzenia zespołów zadaniowych, twórczej pracy indywidualnej i zespołowej.</li> <li>4. Odwaga i wiara we własne umiejętności i słuszność swoich przekonań.</li> <li>5. Zdolność dostrzegania związków przyczynowo-skutkowych i relacji między nimi.</li> <li>6. Zdolność abstrahowania, konkretyzowania oraz dostrzegania analogii i tworzenia wzorców.</li> <li>7. Umiejętność zarządzania czasem.</li> </ol>				
<b>Odporność na stres i zmęczenie psychofizyczne</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnoza sytuacji stresowych i czynników stresujących (stresorów).</li> <li>2. Właściwe reagowanie na symptomy stresu występujące u podwładnych poprzez odpowiednie zachowanie.</li> <li>3. Podnoszenie własnej odporności na sytuacje stresowe poprzez kształcenie, szkolenie, treningi i szkoły przetrwania.</li> </ol>				

Opracowanie własne.

Przewiduje się, iż wzrostowi wymagań powinny towarzyszyć zachęty finansowe, w celu pozyskania wystarczającej liczby ochotników o wysokich kompetencjach. Dlatego grupy uposażenia żołnierzy służby zasadniczej mają być podniesione do poziomu podoficerów młodszych, a dla żołnierzy służby okresowej podniesione do poziomu uposażeń pracowników sfery administracji publicznej. Ponadto przewiduje się zapewnienie żołnierzom lepszego dostępu do studiów i uzyskania zawodu<sup>539</sup>.

#### 4.5. Profesjonalizacja sił zbrojnych Francji

Przynależność Francji do NATO traktowana jest jako niezbędna dla jej bezpieczeństwa, nie stanowi ona jednak panaceum na wszelkiego rodzaju zagrożenia. Dlatego też gen. Charles de Gaulle zdecydował już w 1958 roku o utworzeniu autonomicznego i niezależnego od NATO systemu obrony. Wyraził to 3 listopada 1959 roku w następujących słowach „Trzeba, ażeby obrona Francji była francuska. Jeżeli zdarzy się, to taki kraj jak Francja musi mieć możliwość prowadzenia wojny i być włączona w system obronny innych państw. To stanowi istotę rzeczy. Ale konieczne jest, aby była nasza, aby Francja mogła się bronić sama i po swojemu. Nasza strategia musi być związana ze strategią innych. Na polach walki jest prawdopodobne, że będziemy znajdowali się obok naszych aliantów, ale niech każdy ma swoją własną cześć”. Wyraźnie określone podstawy polityczne doktryny obronnej są nadal aktualne, ale zmiany, które zaszły w dziedzinie stosunków międzynarodowych w ciągu ostatnich lat, doprowadziły do konieczności odnowienia niektórych aspektów tej doktryny. Prezydent Francji Jacques Chirac wystąpił 22 lutego 1996 roku przed Zgromadzeniem Narodowym z programem reformy francuskich sił zbrojnych. Decyzja najwyższych władz francuskich o nadaniu nowego profesjonalnego kształtu siłom zbrojnym wychodziła naprzeciw nowym wyzwaniom geopolitycznym i geostrategicznym.

Proces uzawodowienia sił zbrojnych Francji rozpoczęto w 1997 roku od zbudowania solidnych podstaw dla armii bardziej mobilnej, europejskiej i odpowiadającej potrzebom bezpieczeństwa społeczeństwa francuskiego. Zakończono w 2002 roku powrotem do domu ostatnich żołnierzy z poboru. Jak wskazują doświadczenia, przeprowadzona gruntowna reforma sił zbrojnych w dość krótkim czasie wymagała przede wszystkim zrealizowania wielu działań o charakterze prawnym, ekonomicznym, społecznym i militarnym. Można powiedzieć, iż miała ona systemowy charakter. Główne problemy, na które dowództwo armii francuskiej zwróciło szczególną uwagę, były związane z uzyskaniem szerokiego konsensusu i wsparcia zarówno samych wojskowych, jak i środowiska cywilnego dla procesu profesjonalizacji. Ministerstwo Obrony Francji przeprowadziło wiele działań, które miały na celu wyjaśnienie kadrze zawodowej, że wprowadzane zmiany będą niekiedy bardzo bolesne, ale jednocześnie niezbędne w nowym układzie sił jako jakościowa i ilościowa zmiana w budowaniu skutecznej instytucji, w której głównym zasobem jest człowiek. W swoich rozważaniach skupię się tylko na społecznym aspekcie profesjonalizacji, a głów-

---

<sup>539</sup> Raport Komisji Bundestagu, s. 68.

nie na<sup>540</sup>: polityce kadrowej, szkoleniu i doskonaleniu kadr, stosunkach interpersonalnych, a głównie relacjach przełożony – podwładny – instytucja odwoławcza oraz systemie rekonwersji kadr.

W ramach polityki kadrowej w armii francuskiej w 2002 roku objęto rekrutacją ponad 8000 żołnierzy, w tym ponad 900 oficerów i podoficerów oraz 2700 osób cywilnych. W 2003 roku stan osobowy osób cywilnych w resorcie obrony wyniósł 436 221 cywilów i żołnierzy, co stanowi 99% stanowisk pracy. Osiągnięto ten poziom dzięki prowadzonej na szeroką skalę akcji informacyjnej wśród młodzieży przez państwową sieć ośrodków informacji i rekrutacji, które funkcjonują w każdym większym mieście i utrzymują ścisłe kontakty z placówkami edukacyjnymi i urzędami pracy. Ponadto w prasie, radiu i w telewizji prowadzona była duża kampania reklamowa, której zasadniczym celem było zainteresowanie absolwentów uczelni wyższych i szkół średnich atrakcyjnymi warunkami służby wojskowej w poszczególnych rodzajach sił zbrojnych. Mówiąc o rekrutacji, C. Barthelen podkreśla, że podobnie jak na całym świecie, w armii francuskiej od ośmiu lat rośnie współczynnik feminizacji i w 2003 roku osiągnął 15%, a planuje się osiągnąć docelowo 20%<sup>541</sup>.

Po dokonanej rekrutacji i selekcji oraz przeprowadzonych badaniach i testach sprawdzających poziom wiedzy i sprawności fizycznej żołnierze w zależności od etatu objęci są programowym kształceniem lub szkoleniem. W tej dziedzinie przygotowania profesjonalnego ważną zasadą jest, aby bez względu na zasób wiedzy wyniesiony ze szkoły młody żołnierz miał pewność, że otrzyma wojskowe wykształcenie techniczne i zawodowe, co z jednej strony gwarantuje wysoka skuteczność funkcjonowania jednostek, a z drugiej do wartościowanie żołnierzy dzięki zdobyciu przez nich kwalifikacji. Drugą zasadą tego przygotowania jest stworzenie każdemu zainteresowanemu możliwości kontynuowania kształcenia ogólnego, które wymagane jest przy kwalifikowaniu na poszczególne kursy szkoleniowe. Przestrzeganie tej zasady znosi bariery uniemożliwiające przejście z korpusu szeregowych żołnierzy do korpusu podoficerów i z korpusu podoficerów do korpusu oficerów, jako że szczegółowa selekcja dokonuje się na podstawie egzaminów i osiągnięć w służbie.

Każdy żołnierz zawodowy po przeszkoleniu i zintegrowaniu się z macierzystą jednostką ma możliwość poinformowania o swoich problemach i kłopotach przedstawiciela Rady Funkcji Wojskowej bez łamania zasad hierarchicznej podległości związanych nierozłącznie z dyscypliną wojskową. Taka możliwość określana jest w armii francuskiej jako dialog. Odbywa się on za pośrednictwem przedstawicieli poszczególnych korpusów żołnierzy (są to przewodniczący oficerów młodszych, podoficerów i szeregowych). Żołnierze ci są wybierani z każdego szczebla (pułku, szkoły, bazy czy sztabu) spośród najstarszych stażem w poszczególnych kategoriach. Pełnią oni rolę strony w rozmowach z dowództwem i przedstawiają oczekiwania swych kolegów. Ponadto na szczeblu Ministerstwa Obrony funkcjonuje Wyższa Rada Funkcji Wojskowej, którą tworzą przedstawiciele wszystkich korpusów i rodzajów sił zbrojnych. Na posiedzeniach Rady problemy nurtujące środowisko wojskowe przedstawiane są szefowi sztabu i ministrowi obrony. Obowiązuje w armii pogląd, że

<sup>540</sup> Na podstawie materiałów i informacji uzyskanych od oficera francuskiej misji wojskowej w AON w 2003 r., C. Barthelena.

<sup>541</sup> C. Barthelen, *Wpływ uzawodowienia na proces szkolenia i doskonalenia kadr sił zbrojnych Francji*, [w:] W. Chojnacki (red.), *Transformacja instytucjonalno-organizacyjna wojska na progu XXI wieku*, AON, Warszawa 2004, s. 74–75.

nie ma nic gorszego jak stłumione przez dłuższy czas urazy i gorycz. Dominuje więc otwartość i dialog, bowiem umacniają one zaufanie żołnierzy zawodowych do instytucji wojska i przyczyniają się w końcowym efekcie do podniesienia wartości operacyjnej wojsk.

Celem przedstawionych powyżej procesów jest przyciągnięcie do zawodu przede wszystkim wartościowych młodych ludzi obojga płci w liczbie dostosowanej do potrzeb armii w sytuacji braku powszechnego poboru. Ważnymi czynnikami determinującymi i wpływającymi na ich motywację do służby wojskowej są: wysokość żołdu, pewność godnej egzystencji i wysoki status społeczny. **Proces profesjonalizacji jest również związany z rewaloryzacją wynagrodzeń. Armia francuska wśród innych armii państw NATO co prawda nie zapewnia najwyższych wynagrodzeń swojemu personelowi, ale zapewnia zakwaterowanie, wyżywienie oraz żołd równy podstawowej płacy krajowej.** Do tego dochodzą różnego rodzaju premie. Istotnym czynnikiem podnoszącym atrakcyjność i wiarygodność armii jest system rekonwersji. Traktowany jest on jako klucz do rekrutacji personelu.

Nowy system profesjonalizacji opiera się na krótkich karierach zawodowych. W opinii Ministerstwa Obrony Francji około 27 000 żołnierzy opuszczać będzie każdego roku szeregi armii, by przejść na emeryturę lub rozpocząć drugą karierę zawodową. System rekonwersji traktowany jest z całą powagą – z jednej strony po to, by zapewnić coroczny przyływ kandydatów do armii, a z drugiej, by pozwolić tym, którzy kończą już służbę, przejść w pomyślny sposób do życia w środowisku cywilnym. W tym celu powołano w każdym rodzaju sił zbrojnych biura odpowiedzialne za proces rekonwersji. Ponadto, porozumienie podpisane między resortem obrony a Ministerstwem Edukacji Narodowej Francji 12 lipca 2001 roku gwarantuje między innymi uznawanie ważności doświadczenia zawodowego nabytego w wojsku. Warto również podkreślić, iż dla lepszej koordynacji procesu profesjonalizacji ustawa o rozwoju armii w latach 2003–2008 przewiduje utworzenie funduszu na rzecz konsolidacji uzawodowienia. Ma on na celu stwarzanie zachęt w ramach rekrutacji, przyznawanie premii na okresowo rzadkie i poszukiwane specjalności. Zmiany w stanach osobowych wojsk lądowych Francji przedstawiają poniższe tabele 26, 27.

Tabla 26

Zmiany w stanie osobowym wojsk lądowych sił zbrojnych Francji w procesie profesjonalizacji

Korpus osobowy	Stan w 1999 r.	Stan w 2000 r.	Stan w 2002 r.	Różnica
oficerów	17 500	16 000	16 000	- 1500
podoficerów	56 300	51 100	50 000	- 6300
żołnierzy służby zawodowej	30 500	54 000	65 500	+ 34 500
żołnierzy z poboru	132 000	50 000	5 500	- 126 500
specjalistów cywilnych	32 000	26 100	32 500	
Razem w 1996 roku stan etatowy - 268 000 stan ewidencyjny - 236 000		Razem w 2002 roku stan etatowy 170 000 stan ewidencyjny 138 000		Różnica stan etatowy - 98 000 stan ewidencyjny - 58 000

Opracowano na podstawie materiałów Ministerstwa Obrony Francji.

## Stosunek liczbowy żołnierzy zawodowych do żołnierzy z poboru w wojskach lądowych w latach 1996–2002

Liczba żołnierzy	1996	1999	2002
ogółem	236 000	173 000	138 000
zawodowych	25 000	70 000	100 000
służby zasadniczej	211 000	103 000	38 000

Opracowano na podstawie materiałów Ministerstwa Obrony Francji.

W okresie pięciu lat we francuskich siłach zbrojnych przeprowadzona została 25% redukcja stanu osobowego armii z 580 000 do 435 000 żołnierzy, w tym także personelu pomocniczego. Niemal cały ciężar transformacji dotyczył przede wszystkim wojsk lądowych, których stan osobowy zmniejszył się o 36%. Ponad połowa garnizonów wojsk lądowych przestała istnieć. Jeśli chodzi o sprzęt i uzbrojenie, to każdy rodzaj sił zbrojnych stracił około 20% swego potencjału, który rekompensowano wprowadzaniem bardziej nowoczesnych jego typów w ramach modernizacji armii. Wojska lądowe uległy znaczącym przeobrażeniom ukierunkowanym na powstanie czterech głównych sił, z których każda wyspecjalizowana będzie w jednym typie działań (od działań z przewagą tradycyjnych środków pancernych do działań przy użyciu lekkich środków, jak np. oddziały powietrznodesantowe). W wojskach lądowych obecnie służy około 170 000 ludzi i dysponują one lekkimi i ciężkimi środkami bojowymi oraz z informatyzowanymi systemami dowodzenia, kontroli i łączności. Ich potencjał pozwala na prowadzenie działań połączonych czołgów, lotnictwa i śmigłowców o dużej precyzji prowadzonego ognia w głębi ugrupowania przeciwnika. Podstawowe typy uzbrojenia wojsk lądowych Francji przedstawia tabela 28.

## Podstawowe typy uzbrojenia wojsk lądowych armii francuskiej

Rodzaj uzbrojenia	Liczba egzemplarzy
czołgi ciężkie	420
czołgi lekkie	600
transportery opancerzone	350
haubice	260
wyrzutnie rakiet	50
śmigłowce	246

Opracowano na podstawie materiałów Ministerstwa Obrony Francji.

Marynarka wojenna Francji dysponuje okrętami bojowymi i zabezpieczenia zdolnymi do utworzenia grupy morsko-powietrznej skupionej wokół lotniskowca „Charles de Gaulle” i lotnictwa, w skład którego wejdą docelowo samoloty typu „Rafale” i typu AWACS, siły wyposażone w amfibie, siły podwodne wyposażone w 6 szturmowych okrętów podwodnych o napędzie jądrowym, a także 22 samoloty patrolowe lotnictwa morskiego. Stan osobowy marynarki wojennej liczy około 56 000 ludzi.

Wojska lotnicze liczą obecnie około 70 000 ludzi. Przewiduje się, iż w 2015 roku dysponować będą 300 nowoczesnymi samolotami bojowymi typu „Rafale” i 56 samolotami transportowymi.

Jedynie szereg Żandarmerii Wojskowej nie zostały objęte redukcją. Jej stan został nawet zwiększony o 5% i wynosi około 96 000 ludzi odpowiedzialnych za ochronę terytorium i bezpieczeństwo publiczne. Zmiany te tłumaczone są tym, że na terytorium państwa siły zbrojne mają teraz więcej zadań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa publicznego niż ochrona terytorium w ścisłym znaczeniu tego słowa. Przewiduje się, iż do 2015 roku zostanie w pełni wdrożony nowy model armii. Obecnie zrealizowano najważniejszą część transformacji, tj. przejście od armii z poboru do armii zawodowej. Podkreśla się, iż wybór tej koncepcji był konieczny ze względu na nowy charakter kryzysów, który wymaga użycia sił będących do natychmiastowej dyspozycji i zdecydowanie bardziej wielozadaniowych niż w przeszłości. Proces uzawodowienia armii uzasadniany jest brakiem poważnego zagrożenia wymagającego zaangażowania znacznych sił oraz coraz wyższym stopniem utecnicznienia wykorzystywanych systemów sprzętu i uzbrojenia wojskowego. Nie jest to proces łatwy, bowiem wiąże się w przypadku armii francuskiej z rekrutacją około 45 000 ochotników, ale jednocześnie z derekrutacją około 16 500 oficerów i podoficerów. Te trudne wyzwania z militarne go, ekonomicznego, a przede wszystkim ze względów społecznych rozwiązywane są poprzez dobrowolne odejście ze służby części kadry i utrzymywanie przez cały okres właściwego potencjału operacyjnego sił zbrojnych.

Francja po zakończeniu reformy armii dysponować będzie w opinii Ministerstwa Obrony siłą militarną wprawdzie zredukowaną w stosunku do stanu poprzedniego, ale całkowicie nową, przystosowaną do działań kryzysowych i do szybkiej interwencji w dużej odległości od terytorium kraju. Taka armia spełnia założenia doktrynalne, wśród których najważniejsze jest bezpieczeństwo własnego terytorium i terytorium sojuszników.

## 5. PROFESJONALIZACJA ISTOTĄ KULTURY ORGANIZACYJNEJ WOJSKA

### 5.1. Pojęcie, cechy i typy kultur organizacyjnych

Jeśli przyjąć założenie, że organizacja to nie tylko układ skoordynowanych elementów, ról i funkcji, lecz także zasoby znaczeń, norm, wartości, którymi kierują się działające w niej podmioty, to podjęcie rozważań o profesjonalizmie kadry zawodowej jako istotnym wyznaczniku kultury organizacyjnej wojska staje się wręcz niezbędne. Zainteresowanie kulturą organizacyjną wzrosło w latach osiemdziesiątych, gdy stało się jasne, że odwoływanie się tylko do deterministycznej racjonalności wykorzystania techniki i organizacji w coraz mniejszym stopniu wyjaśnia złożone, silnie uwarunkowane społecznie zjawiska będące przedmiotem zarządzania<sup>542</sup>. Dotyczy to przede wszystkim sytuacji, w których badacze głównie koncentrowali się na zachowaniach ludzi, bez wnikania w społeczne i psychologiczne uwarunkowania tych zachowań. Obecnie mogą być traktowane jako mało atrakcyjne w sensie poznawczym dla wyjaśnienia ważnych problemów związanych chociażby z funkcjonowaniem jednostek wielonarodowych lub udziałem kadry zawodowej w misjach w wymiarze międzynarodowym i globalnym.

Ważność kultury wynika bowiem z jej konstytutywnych cech sprowadzających się do świadomej działalności ludzkiej i systemu komunikacji społecznej. Definiowana jest najczęściej jako forma zdolności kreacji treści standardów wartości i norm, rzeczy i zachowań, obejmująca świadomą działalność ludzką i jej wytwory<sup>543</sup>. W socjologii organizacji kulturę traktuje się jako kategorię opisową niepodlegającą wartościowaniu ze względu na sprawność funkcjonowania organizacji<sup>544</sup>. Jest ona na tyle specyficzna, iż powstaje nie tylko dlatego, że ludzie odnoszą swoje działania do innych ludzi, lecz głównie przez to, że ludzie świadomie budują związki między sobą w celu bardziej skutecznej komunikacji dla tworzenia społeczno-kulturowej rzeczywistości.

Dlatego badanie kultury organizacyjnej w znaczący sposób poszerza perspektywę możliwości diagnozowania i prognozowania procesu profesjonalizacji wojska. Kultura, podobnie jak profesjonalizacja, przejawia się w prezentowanych przez członków organizacji wartościach, postawach, zachowaniach oraz ich znaczeniach poprzez tworzenie materialnych i niematerialnych wytworów w postaci artefaktów: językowych, behawioralnych i rzeczowych.

Podkreślanie relacji kultura organizacyjna – profesjonalizm wyraźnie podkreśla swoisty związek pojawienia się nowego procesu w tradycyjnej kulturze organizacyjnej wojska. Relacje te bardziej uwidoczniły się pod wpływem zmian społeczno-politycznych i ekonomicznych oraz otwieraniem się wojska na kontrolę cywilnych ośrodków władzy oraz rozszerzeniem partnerstwa i współpracy z armiami państw sojuszu NATO. Jest to sytuacja zmiany na poziomie instytucjonalnym (zmiana systemu i norm) i organizacyjnym (zmiana

---

<sup>542</sup> C. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wyd. Uniwersytet Łódzki, Łódź 1998.

<sup>543</sup> Por. J. Stachowicz, J. Machulik, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wyd. Zumacher, Kielce 2001.

<sup>544</sup> C. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji...*, wyd. cyt.

poszczególnych elementów składowych struktur organizacyjnych, edukacji wojskowej, służby kobiet). Warto podkreślić, iż przejście od tradycyjnej kultury organizacyjnej polegającej na stabilizowaniu i redukowaniu niepewności do organizacji o nowoczesnej kulturze organizacyjnej wymaga od kadry zawodowej nie tylko przystosowania się, ale i kreowania pożądanych zmian, poprzez podejmowanie działań o charakterze innowacyjnym. Zdaniem Ralfa Dahrendorfa od pracowników instytucji demokratycznych należy wymagać takich zachowań, jak: umiejętności adaptacyjne, kooperatywność, zdolności negocjacyjne, tolerancja i dobre maniere<sup>545</sup>. Walory wynikające z analizy i aktywnego kształtowania kultury organizacyjnej podkreśla również C. Sikorski, wskazując na następujące korzyści:

- **podkreślanie symbolicznego znaczenia racjonalnych przejawów życia** w organizacji oraz tworzenie zorganizowanej działalności, takiej jak: język, normy społeczne, ceremonie, które mogą prowadzić do reinterpretacji wielu klasycznych koncepcji procesów kierowniczych;
- **lepsze poznanie natury stosunków pomiędzy organizacją a jej otoczeniem**, które zależą od interpretacji otoczenia przez pracowników;
- **wyjaśnienie istoty zmian organizacyjnych**, które polegają nie tylko na zmianie technologii, struktury organizacyjnej lub umiejętności pracowników, ale również na zmianie wartości kulturowych sankcjonujących dotychczasowe rozwiązania<sup>546</sup>.

Obecnie uwaga badaczy zachodnich koncentruje się głównie na wybranych aspektach wzajemnego przenikania się kultur pod wpływem przenikania się procesów globalizacji, modernizacji i uniwersalizacji<sup>547</sup>. Najczęściej stosowanym podejściem do procesu analizy różnic międzykulturowych jest układ odniesienia Kluckhohna-Strodtbecka. Autorzy tego projektu wyróżniają pięć wymiarów kultury w odniesieniu do: **stosunku do środowiska, orientacji w czasie, natury ludzkiej, stosunku do działania, pojmowania przestrzeni**. Różnice te mają istotny wpływ na organizację i projektowanie stanowisk pracy oraz na komunikację<sup>548</sup>. Podstawowe warianty wymiarów multikulturowych według Kluckhohna-Strodtbecka przedstawia tabela 29.

Tabela 29

Warianty wymiarów kultury według Kluckhohna-Strodtbecka

Wymiar	Warianty		
	Dominacja	Harmonia	Podporządkowanie się
Stosunek do środowiska	Na przeszłość	Na teraźniejszość	Na przyszłość
Orientacja w czasie	Dobra	Mieszana	Zła
Natura ludzka	Istnicie	Sprawować kontrolę	Działać
Stosunek do działania	Jednostkowe	Grupowej	Hierarchiczne
Akcentowanie odpowiedzialności	Prywatne	Mieszane	Publiczne
Pojmowanie przestrzeni			

Źródło: Opracowano metodą sędziów kompetentnych. Linia gruba wskazuje, gdzie mieści się przypuszczalnie kultura Polska w przyjętych wymiarach.

<sup>545</sup> R. Dahrendorf, *Reflections on the Revolutions In Europe*, Chatto & Winds, London 1990.

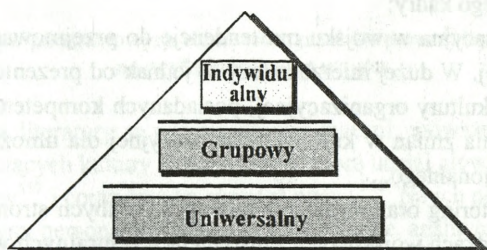
<sup>546</sup> C. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 45.

<sup>547</sup> Por. S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji*, Wyd. Literackie MUZA SA, Warszawa 2000 oraz E. Wnuk-Lipiński, *Świat międzyepoki, globalizacja, demokracja, państwo narodowe*, Wyd. ZNAK, Instytut Studiów Politycznych PAN, Kraków 2004, s. 38.

<sup>548</sup> S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 37-57.

Mary Ann von Glinow i Byung Jae Chung przeprowadzili badania porównawcze w czterech kulturach: amerykańskiej, japońskiej, koreańskiej i chińskiej<sup>549</sup>. Stwierdzili, że efektywne są w tych krajach odmienne zasady polityki personalnej. W USA dominuje specjalizacja, awans pionowy, dobór personelu oparty głównie na kryterium wykształcenia, motywowaniu materialnym i tytułach. W krajach azjatyckich specjalizacja nie jest ceniona. W Korei dominuje sposób awansowania na zasadzie starszeństwa i więzi rodzinnych. W Japonii awans opiera się na zasadzie starszeństwa i osiągnięć w pracy. W Chinach awans pionowy zależy od posiadanej wiedzy i wykształcenia<sup>550</sup>.

Bardziej wszechstronną analizę zróżnicowania kultur opracował Geert Hofstede<sup>551</sup>. Uzyskane przez niego wyniki potwierdziły duży wpływ kultury narodowej na wartości i postawy pracowników związane z pracą. W istocie kultura wyjaśniła więcej różnic niż wiek, płeć, zawód i pozycja pracownika w organizacji. Co ważniejsze, zdaniem G. Hofstede, kierownicy i pracownicy różnią się między sobą czterema następującymi wymiarami kultury narodowej: indywidualizmem a kolektywizmem, odległością od władzy, unikaniem niepewności, męskością i kobiecością. Charakteryzując obywateli USA, G. Hofstede stwierdził, iż jest to kraj, w którym pracowników cechuje przede wszystkim: **indywidualizm** w stopniu najwyższym ze wszystkich krajów; **odległość władzy** poniżej przeciętnej; **unikanie niepewności** znacznie poniżej przeciętnej; **męskość** i **kobiecość** – męskość znacznie poniżej przeciętnej.



Rys. 21. Poziomy „zaprogramowania umysłu” według Geerta Hofstede<sup>552</sup>

Różnice kulturowe i społeczno-polityczne pomiędzy armiami członków NATO wymuszają potrzebę szerszego i bardziej elastycznego monitorowania wszelkich przejawów nietolerancji i dyskryminacji ze względu na płeć<sup>553</sup>. Szczególnie na te aspekty wyczuleni są Brytyjczycy – w zasadzie grzeczni i opanowani potrafią być bezwzględni w negocjacjach. Niemcy są formalistami i pragmatykami, cenią grzeczność i uprzejmość. Nie lubią podej-

<sup>549</sup> Por. A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 590.

<sup>550</sup> Tamże.

<sup>551</sup> G. Hofstede, *Cultural Constraints in Management Theories*, Academy of Management Executive 1993, p. 81–94.

<sup>552</sup> G. Hofstede, *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*, „Journal of International Business” 1983.

<sup>553</sup> *Formalnoprawne i organizacyjne aspekty wojskowej służby kobiet*, Materiały Departamentu Wychowania i Promocji Obronności MON, Warszawa 2002.

mować szybko decyzji. Dotrzymują słowa i mają poczucie humoru. Natomiast Francuzi są przyjacielscy, mają duże poczucie humoru, lubują się opowiadaniem o czasach napoleońskich, reagują często emocjonalnie i wykonują gesty teatralne. Zwrócenie uwagi i dobre zrozumienie specyfiki kulturowej, w tym kultury organizacyjnej, to współcześnie obligatoryjny wymóg, szczególnie dla kadry zawodowej służącej w jednostkach wielonarodowych. Dlatego też powinna ona przede wszystkim:

- zwracać uwagę, z jakiego kraju pochodzi osoba, której zachowania stara się zrozumieć;
- ocenić kraj pochodzenia danej tej osoby, korzystając z przedstawionych układów odniesienia;
- dokonać analizy porównawczej danej kultury narodowej z własną w aspekcie podobieństw i różnic oraz określić możliwe sposoby ich modyfikacji.

Wzajemne niedostosowanie się członków różnych kultur może prowadzić do powstania konfliktów organizacyjnych na tle kulturowym. Na podstawie badań autora<sup>554</sup> oraz przeprowadzonych przez Wojskowe Biuro Badań Socjologicznych<sup>555</sup> można sformułować następujące wnioski:

- kultura organizacyjna może być jedną z istotnych barier utrudniających proces profesjonalizacji wojska;
- silne kultury organizacyjne funkcjonujące w jednostkach wojskowych wsparte silną władzą dowódczą mają tendencję do ograniczania wpływu pozytywnych w niej zmian dla rozwoju indywidualnego kadry;
- kultura organizacyjna w wojsku ma tendencję do przejmowania tego co atrakcyjne dla profesji wojskowej. W dużej mierze zależy to jednak od prezentowanej przez dowódcę jednostki (instytucji) kultury organizacyjnej, posiadanych kompetencji w zakresie diagnozowania i dokonywania zmian w kulturze organizacyjnej dla umożliwienia kadrze zawodowej rozwoju profesjonalnego.

Dlatego też monitoring oraz ewaluacja mocnych i słabych stron panującej kultury organizacyjnej w jednostkach wojskowych i instytucjach centralnych wojska powinny umożliwić lepsze jej wykorzystanie w procesie transformacji sił zbrojnych, np. od armii z poboru do armii opartej na naborze ochotniczym jako:

1. Instrumentu służącego potrzebom armii i społeczeństwu.
2. Czynnika adaptacyjno-regulującego i integrującego kadrę zawodową ze społeczeństwem.
3. Podstawy do budowania pożądanego zachowań organizacyjnych, w tym identyfikacji i integracji oraz dbania o prestiż wojska w społeczeństwie.
4. Systemu wspólnie odbieranych spostrzeżeń.
5. Projekcji uniwersalnej podświadomej infrastruktury umysłu wojskowego.

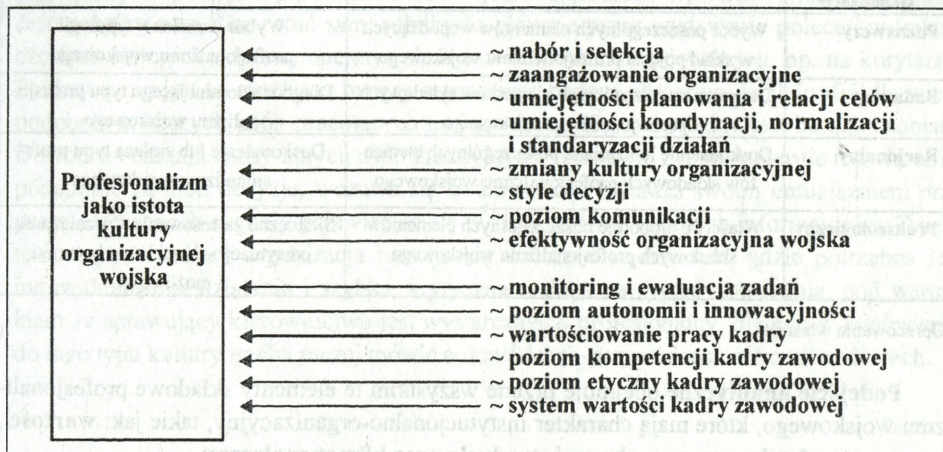
Kultura organizacyjna, pełniąc ważną rolę w kształtowaniu ludzkich postaw i zachowań w organizacji, ma jednak tendencje do wymykania się dokładnemu pomiarowi czy

---

<sup>554</sup> W. Chojnacki (red.), *Socjologiczna analiza funkcjonowania władzy dowódczej w strukturach hierarchicznych grup zorganizowanych*, AON, Warszawa 2005; W. Chojnacki (red.), *Funkcjonowanie jednostek w strukturze narodowej i wielonarodowej*, AON, Warszawa 2004 oraz W. Chojnacki (red.), *Kadra zawodowa Wojska Polskiego w procesie zmian instytucjonalno-organizacyjnych i społecznych*, AON, Warszawa 2005.

<sup>555</sup> A. Kołodziejczyk, M. Wachowicz, *Korpus wielonarodowy Północ-Wschód*, Warszawa 2003, s. 7–34.

obserwacji. Charakteryzuje się bowiem elastyczną strukturą składającą się głównie z wartości, zasad i norm, które pozwalają rozumieć właściwie wiele aspektów funkcjonowania każdej organizacji<sup>556</sup>. Wpływ podstawowych elementów organizacji na profesjonalizm przedstawia rys. 22.



Opracowanie własne.

**Rys. 22. Wpływ podstawowych elementów zasobów personalnych organizacji na profesjonalizację wojska**

Dokonana analiza literatury w przedmiotowej kwestii upoważnia do stwierdzenia, iż w rozważaniach dotyczących kultury organizacyjnej biorą udział głównie teoretycy i praktycy amerykańscy, angielscy<sup>557</sup> i coraz śmielej również polscy<sup>558</sup>. Na ich podstawie można wyróżnić wiele podejść, w tym: personalne, systemowe, sytuacyjne, analityczne i syntetyczne.

W odniesieniu do wojska kultura organizacyjna oddziałuje zatem na: styl dowodzenia, jakość stosunków personalnych, wartości, stereotypy, anegdoty, zwyczaje, obyczaje, metafory, które w sposób świadomy lub nieświadomy służą za podstawę do myślenia i działania w wojsku. A także ogół wartości uznawanych przez osoby sprawujące cywilną kontrolę nad wojskiem oraz kadre i ich wpływ na podejmowane działania. Podstawowe aspekty i podejścia do analizy profesjonalizmu wojskowego rozumianego jako kultura organizacyjna wojska przedstawia tabela 30.

<sup>556</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997, s. 117.

<sup>557</sup> K. Cameron, R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, wyd. cyt.

<sup>558</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wyd. PWN, Warszawa 1999; C. Sikorski, *Kultura organizacyjna. Efektywne wykorzystanie możliwości swoich pracowników*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002; J. Stachowicz, J. Machulik, *Kultura organizacyjna...*, wyd. cyt.

Sposoby rozpatrywania profesjonalizmu jako istoty kultury organizacyjnej wojska

Aspekty wynikające dla profesjonalizacji	Podejście analityczne (jednostkowe) do profesjonalizacji	Podejście syntetyczne (organizacyjne) do profesjonalizacji
Poznawczy	Wybór poszczególnych elementów wchodzących w skład pojęcia profesjonalizmu wojskowego	Wybór określonej typologii profesjonalizmu wojskowego
Badawczy	Diagnoza poszczególnych elementów składowych profesjonalizmu wojskowego	Diagnoza dominującego typu profesjonalizmu wojskowego
Racjonalny	Doskonalenie lub zmiana poszczególnych elementów składowych profesjonalizmu wojskowego	Doskonalenie lub zmiana typu profesjonalizmu wojskowego
Prakseologiczny	Właściwe proporcje poszczególnych elementów składowych profesjonalizmu wojskowego	Skuteczne zastosowanie – w zależności od sytuacji – kontekstu, dynamiki i możliwości

Opracowanie własne.

**Podejście analityczne** obejmuje przede wszystkim te elementy składowe profesjonalizmu wojskowego, które mają charakter instytucjonalno-organizacyjny, takie jak: **wartości, normy, standardy, wzory zachowań, tradycje oraz klimat społeczny**.

Natomiast **podejście syntetyczne** zawiera głównie te aspekty profesjonalizmu wojskowego, które związane są z jego typami, tzn. wzorcami obejmującymi syntezę powyżej przedstawionych cech, np. od strony wartości, zachowań, norm, standardów itp. Przedmiotem opisu stają się wówczas modele lub typy idealne profesjonalizmu, które nie występują w czystej postaci w rzeczywistości. Najczęściej podawane są w literaturze cztery typy kultury organizacyjnej lub ich konfiguracje, które przy założeniu, że profesjonalizm jest istotą kultury organizacyjnej<sup>559</sup> – mogą być traktowane również jako typy profesjonalne: **władzy, ról, realizacji zadań oraz osoby**<sup>560</sup>. Przedstawione powyżej „czyste” postacie poszczególnych typów profesjonalnych kultury organizacyjnej występują tylko w nielicznych przypadkach. Zwykle mamy do czynienia z mieszaniną jej czterech typów. Tym, co odróżnia jedną organizację wojskową od drugiej, jest sposób, w jaki poszczególne elementy różnych typów kultur współwystępują ze sobą. Organizacja osiąga sukces wtedy, gdy elementy poszczególnych typów kultur organizacyjnych występują we właściwych proporcjach. Nie jest to takie proste, ponieważ ludzie tworzący organizacje, bez względu na sposób myślenia, mają skłonność do zachowań związanych z jednym uznanym przez siebie, preferowanym typem kultury, drugi zachowują jakby w zanadru jako typ alternatywny. Dlatego też czasami rzeczywista zmiana typu kultury organizacyjnej wymaga swoistej „transfuzji krwi” – wymiany ludzi. Na przykład kulturę ról jest bardzo trudno zmienić w kulturę zadań, nawet jeśli menedżerowie uważają, że jest to przedsięwzięcie konieczne. Typy profesjonalne jako kultury organizacyjne, które mogą występować w wojsku, przedstawia tabela 31.

Jednostkę wojskową, w której występuje **kultura autorytarna (władzy)** najłatwiej opisać, jeśli porówna się ją do paęcyny, ponieważ kluczową rolę pełni w niej dowódca

<sup>559</sup> C. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym...*, wyd. cyt., s. 45–76.

<sup>560</sup> C. Handy, *Kultura szkoły i jej znaczenie*, [w:] D. Elsner, *Współczesne trendy i koncepcje w zarządzaniu oświatą*, Wyd. MEN, materiały programu TERM, Warszawa 1997, antologia 1, s. 85.

w centrum i otoczona jest przez odśrodkowo układające się kręgi wpływów i zażyłości. Im poszczególni przedstawiciele kadry zawodowej znajdują się bliżej dowódcy, tym większe posiadają wpływy. Najważniejsze bowiem znaczenie mają tu linie wpływów, sympatii, zażyłości tworzone wokół dowódcy. Celem organizacji w przypadku kultury władzy – najczęściej na początku jej sprawowania – jest rozszerzanie wpływów władzy dowódcy. Jeśli mógłby wszystko robić sam, robiłby to głównie przez wydawanie poleceń w trakcie częstych i długich odpraw, operatywek, a nawet spotkań okazjonalnych, np. na korytarzu. Ponieważ nie jest to możliwe, tworzy organizację będącą obszarem działalności dla wielu podobnie myślących osób pracujących na jego rzecz. Kultura władzy jest bardzo osobista. Dowódca ochrania ruchy innych osób funkcyjnych, rozmawia z nimi, sugeruje rozwiązania, podejmuje za nich decyzje, wczuwa się w ich reakcje i zaraża swoim entuzjazmem oraz pasją. Odbiera ich sygnały pojawiające się w sieci poprzez lojalnych informatorów. Dzięki temu typowi kultury organizacja rozwija się dobrze wszędzie tam, gdzie potrzebna jest indywidualizacja działania i szybka, krytyczna reakcja na sygnały otoczenia, pod warunkiem że sprawujący kierownictwo jest wystarczająco profesjonalny, dlatego w odniesieniu do tego typu kultury trzeba raczej mówić o dowódcach-przywódcach niż o menedżerach.

Tabela 31

TYPY KULTUR ORGANIZACYJNYCH W WOJSKU				
Typ	Autorytarna	Formalna	Funkcjonalna	Indywidualna
Metafora	„Władca”	„Biurokrata”	„Fachowiec”	„Lider”
<b>Organizacja</b>	Elementy struktury organizacyjnej traktowane jako samodzielne organizacje	Perfekcyjna urzędowość	Kadra skupiona na sprawnym wykonywaniu zadań	Profesjoniści o dużej autonomii działania
<b>Specyfika</b>	Dowódca centralną postacią, organizację, którą dowodzi, uważa za część siebie samego. Sam wybiera lojalnych podwładnych	Funkcje, systemy i procedury są sformalizowane. Pomysły są tworzone na górze, pracownicy wykonują swoją pracę	Organizacja jest ukierunkowana na problemy. Każdy zespół jest niezależny. Władza jest rozdzielona i opiera się na wiedzy i doświadczeniu	Indywidualny talent jest najważniejszy. Przywództwo i formy organizacyjne są złem koniecznym. Wolność jest najważniejszą wartością, jednostka pracuje z innymi na zasadzie umowy (jeśli to konieczne)
<b>Zalety</b>	Sprawny system informacji, zdolna, błyskawiczna reakcja na szanse i zagrożenia	Skuteczność działania, możliwość kontrolowania pracowników	Wysoka motywacja, praca zespołowa, szybka adaptacja do nowych okoliczności	Wysoka motywacja, rozwój indywidualnych uzdolnień, dobre warunki pracy
<b>Wady</b>	Dominująca centralna postać, bez której organizacja słabnie. Jeśli dowódca („pająk”) jest słaby, nicudolny, organizacja również jest słaba, źle funkcjonująca	Ustalona struktura, bez możliwości odstępstw, okrężny obieg informacji	Pochłanianie czasu, trudna do kierowania	Trudna do kierowania i kontroli

Opracowanie własne.

Przejawem **kultury formalnej** jest ścisłe trzymanie się relacji wynikających ze struktury organizacyjnej. Polega to na tym, iż do każdego elementu tej struktury przypisana jest nazwa stanowiska i nazwisko związanej z nim osoby. **U podstaw takiej piramidy leży założenie, że organizacja jest zbiorem ról lub stanowisk pracy połączonych razem w logicznie uporządkowany sposób, umożliwiający praktyczną realizację powierzonych funkcji.** W jednostkach wojskowych, gdzie dominuje kultura ról, komunikacja interpersonalna jest sformalizowana, podobnie jak procedury działania. W księgach służb i regulaminach organizacyjnych są instrukcje do podejmowania działań na wiele ewentualności, a także jasno określone standardy, kryteria jakości i procedury ewaluacyjne. Dominuje w nich dowodzenie sensu stricto. Jednostki wojskowe, w których dominuje kultura ról, są efektywne głównie wtedy, kiedy wykonują zadania rutynowe w sytuacjach stabilnych. Natomiast bardzo trudno radzą sobie z wprowadzaniem zmian oraz z dopasowaniem do indywidualnych oczekiwań. Nowe zadania narzucają konieczność wprowadzenia odpowiadających im procedur wykonawczych do księgi służb i regulaminu organizacyjnego, ponieważ dopiero od tego momentu można podejmować działania. Stąd tak ważne znaczenie w tej kulturze ma prawidłowe zaprojektowanie organizacji, elastyczność działania i procedur. Żołnierz postrzegany jest w niej przede wszystkim jako odtwórca i wykonawca zadań, a nie jednostka, od której wymaga się twórczego podejścia do pełnionej roli. Zatem żołnierz ma ograniczoną przestrzeń, nie może wykazywać się ani dużą dozą niezależności, ani zbytnią inicjatywą.

**W kulturze funkcjonalnej**, aby rozwiązać problem, organizuje się grupę lub zespół składający się z utalentowanych podwładnych, których charakteryzują: **zindywidualizowane podejście** do każdego zadania, **elastyczność w działaniu** w zależności od sytuacji, **nieprzyjmowanie** jedynie słusznego sposobu określania zadań w całej organizacji. **Kulturę funkcjonalną** preferują przede wszystkim specjaliści, fachowcy, eksperci – słowem profesjonalistów. Umożliwia ona skuteczne podejmowanie nowych wyzwań, a ponieważ każde jest inne, pracujące nad ich rozwiązaniem osoby ciągle się rozwijają i emanują entuzjazmem. Współpracujące ze sobą grupy specjalistów bez narzuconej z góry hierarchii organizacyjnej tworzą dobrą i przyjemną atmosferę. Kultura funkcjonalna zorientowana jest na przyszłość i charakteryzuje rozwijające się jednostki wojskowe, a także te, w których rozwiązywanie problemów jest ich podstawowym zadaniem, np.: oddziały specjalne, placówki edukacji wojskowej, zespoły funkcjonujące w instytucjach centralnych MON. Doświadczenia wskazują, że kultura funkcjonalna charakteryzuje jednostki wojskowe, które wykonują zadania poza granicami kraju. Prawdopodobnie wynika to z większej samodzielności dowódców różnych szczebli, a także – co jest istotne – z większej samodzielności i odpowiedzialności oficerów specjalistów poszczególnych rodzajów wojsk (saperów, chemików, lekarzy, psychologów, rzeczników prasowych).

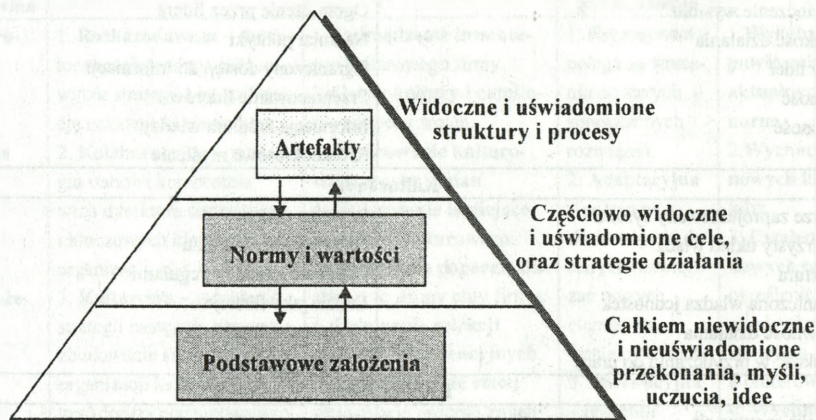
**W kulturze indywidualnej oficer** zajmuje ważne miejsce w organizacji, w której działa. Organizacje z dominacją kultury jednostki są bardzo trudne do kierowania. W kulturze tej przywództwo i formy organizacyjne są złem koniecznym. Posiadanie szerokiej autonomii formalnej, funkcjonalnej i moralnej jest najważniejsze<sup>561</sup>. Należy wyraźnie podkreślić,

---

<sup>561</sup> W. Chojnacki, *Kultura organizacyjna wojska w wymiarze narodowym i wielonarodowym*, [w:] M. Ciślarczyk, A. Dębska (red.), *Wojsko wobec wyzwań współczesnego świata*, AON, Warszawa 2005, s. 184.

iz ten typ kultury występuje sporadycznie w wojsku i wynika z cech osobowych, unikatowych kompetencji oraz wysokiej pozycji w hierarchii służbowej. Przykładami organizacji o kulturze indywidualnej są: jednostki działalności podstawowej, zatrudniające samodzielnych pracowników nauki oraz przychodnie i szpitale kliniczne zatrudniające wojskowy personel medyczny. Profesjonaliści funkcjonujący w jej ramach są raczej pod wpływem bardziej sugestii, zaleceń, wytycznych niż komenderowania.

Zdaniem E. Scheina kultura organizacyjna tworzy pewną całość, która składa się z wyodrębnionych ze względu na ich trwałość i widoczność kategorii, takich jak: założenia, wartości i normy oraz artefakty.



Rys. 23. Model i poziomy kultury organizacyjnej według E. Scheina<sup>562</sup>

Najbardziej widocznym elementem profesjonalizmu jako kultury organizacyjnej są artefakty – tzn. sztuczne twory danej kultury, które obejmują:

- **artefakty językowe** – kod językowy, dialekt, hasła, określenia typowe dla danego zawodu, mity, stereotypy, legendy, określenia;
- **artefakty behawioralne** – ceremonie, uroczystości;
- **artefakty fizyczne** – infrastruktura gabinetowa, poligonowa, sprzęt i uzbrojenie wojskowe.

Jak dotychczas, dysponujemy niewielką liczbą badań o poszczególnych elementach kultury – ich treściach, natężeniu, przejawach itp. Mają one głównie charakter przyczynkowski, wycinkowy i obejmują niewielką liczbę respondentów. Interesujące byłyby zatem przeprowadzenie badań i analiz porównawczych, m.in. nad wartościami, normami i standardami uznawanymi przez personel instytucji lub organizacji, w tym przez kadre kierowniczą i żołnierzy. Szczególnie zaś podjęcie próby odpowiedzi, na ile zapisy o wartościach etycznych profesjonalistów znajdują swoje odzwierciedlenie w praktyce wojskowej oraz na ile wartości uznawane przez kadre zawodową sprzyjają wprowadzonym zmianom, a na ile je utrudniają?

Należy jednak pamiętać, iż nie ma idealnego typu kultury dobrej na wszystko. Kultura władzy ma zarówno swoje zalety, jak i wady. Jest dobra w sytuacjach kryzysowych –

<sup>562</sup> Tamże, s. 183.

w stanie, w jakim znajduje się wiele organizacji na obecnym etapie transformacji charakteryzującej się głębokimi i dynamicznymi zmianami społecznymi i ekonomicznymi. Zalety i wady poszczególnych typów kultury organizacyjnej z punktu widzenia osiągniętych celów organizacyjnych przedstawia tabela 32.

Tabela 32

**Typy kultur organizacyjnych – ich zalety i wady**

<b>Zalety</b>	<b>Wady</b>
<b>Kultura władzy</b>	
Zjednoczenie wysiłku Szybkość działania Silny lider Pewność Lojalność	Ograniczenie przez lidera Nadmiar polityki Ograniczony dostęp do informacji Przepracowanie liderów Informacja źródłem władzy Krótkookresowe myślenie
<b>Kultura ról</b>	
Dobrze zaprojektowany system Przejrzysty układ władz Struktura Ograniczona władza jednostek Sprawność działania Szybkość w przyuczaniu do pracy	Powolne zmiany Niski poziom zaufania Działanie zgodne z regułami Ludzie jako funkcje Niedocenianie talentów Ograniczenia
<b>Kultura zadań</b>	
Wysoka motywacja Maksymalne wykorzystanie talentów Szybkość uczenia się Jedność wysiłków Zredukowana kontrola Wspólne cele	Wypalanie się, marnowanie zasobów Izolacja od rzeczywistości Nietolerancja Arogancja Orientacja wewnętrzną
<b>Kultura zorientowana na osobę</b>	
Dobra komunikacja Zaangażowanie Duże zaufanie Samorealizacja Troska	Zaniedbywanie zadań Jednostka równie ważna jak organizacja Powolne podejmowanie decyzji Powolność w zakresie zmian Frustrowanie ambicji

Źródło: A. Sitko-Lutek, *Style uczenia a przekształcenie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw*, Wyd. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1997, s. 55.

Zmiany kultur organizacyjnych są konieczne ze względu na zakres i siłę zmian w otoczeniu. Warunki, jakie panują w otoczeniu organizacji, zmuszają je do reagowania, bowiem brak reakcji prowadzi do entropii. Szczególnie jest to widoczne w Polsce, gdzie przejście organizacji od ery industrialnej do ery informacyjnej jest tak gwałtowne. O ile zatem konieczność zmian jest powszechnie zrozumiała, to problemem jest – jak zmieniać, aby poprawić efektywność funkcjonowania. Mogłoby się wydawać, iż powyższe rozważania słabo przystają do organizacji wojskowej, bowiem jej nie zagraża upadłość. Jednak, gdy głębiej się zastanowimy, to okaże się, że ma to istotne znaczenie dla poprawy efektywności jej funkcjonowania i osiągania celów określonych przez głównego jej „klienta” – państwo

i społeczeństwo. Zdaniem Kim S. Cameron w ostatnim dwudziestoleciu najpowszechniejszymi procesami restrukturyzacyjnymi na świecie były: zarządzanie jakością (*total quality management*), redukcja zatrudnienia (*downsizing*) oraz reorganizacja procesów działania (*reengineering*)<sup>563</sup>. Poszczególne fazy zmian kultury organizacyjnych przedstawia tabela 33.

Tabela 33

Podstawowe fazy zmian kultur organizacyjnych

Zmiana wg K. Lewina	Zmiana wg A. Lipki	Zmiana wg S.M. Davisa	Zmiana wg A. Koźmińskiego i K. Oblóży	Zmiana wg R.H. Kilmanna
Rozmrożenie	1. <b>Rozkazodawca</b> – dyrektor naczelny odpowiada za wybór strategii i jej realizację nakazuje kierownikom.	1. <b>Sporządzenie inwentarza</b> kulturowego firmy.	1. <b>Regresyjna</b> – polega na wracaniu do starych sprawdzonych rozwiązań.	1. <b>Wydobycie na powierzchnię aktualnych norm.</b>
Zmiana	2. <b>Kolaboracyjna</b> – strategia stanowi kompromis wizji dyrektora naczelnego i kluczowych kierowników organizacji.	2. <b>Ocena kultury</b> i określenie potrzeby zmian.	2. <b>Adaptacyjna</b> – polega na dostosowaniu do starych rozwiązań nowych elementów, wartości, symboli.	2. <b>Wyznaczenie nowych kierunków.</b>
Zamrożenie	3. <b>Kulturowa</b> – wdrażanie strategii następuje poprzez zbudowanie silnej kultury organizacji kształtującej treść decyzji podejmowanych przez osoby ze wszystkich szczebli organizacji.	3. <b>Oszacowanie kulturowego ryzyka</b> zmian.	3. <b>Innowacyjna</b> – obejmując podstawy kultury, powodując zmianę twórczą i dogłębną.	3. <b>Ustalenie nowych norm</b> , określenie luki między kulturą istniejącą a preferowaną.
	4. <b>Reorganizacyjna</b> – dyrektor naczelny podejmuje działania zarówno w fazie koncepcyjnej, jak i realizacyjnej, za pomocą zmian: struktury organizacyjnej, obsady personalnej, systemów administracyjnych firmy.	4. <b>Odmrożenie istniejącego wzoru kulturowego.</b>		4. <b>Wylimitowanie tej luki.</b>
	5. <b>Oddolna</b> – dyrektor ocenia przekazywane mu z dołu propozycje i kształtuje poglądy pracownicze na temat strategii.	5. <b>Budowanie poparcia dla zmian</b> ze strony elity firmy.		
		6. <b>Dokonanie selekcji strategii interwencyjnych.</b>		
		7. <b>Wprowadzenie stałej obserwacji</b> procesu zmian i zwyczaj oceny procesu skuteczności zmian.		

Źródło: A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 388 oraz R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 180–182.

<sup>563</sup> K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 17.

Pojęcie kultury rozpatrywane od strony zmiany wyłania nowe problemy. Podstawowym zagadnieniem staje się wówczas sama kategoria zmiany. Jest to jednak bardziej kwestia postaw ludzi tworzących daną instytucję niż nowych struktur organizacyjnych lub procedur działania. Należy podkreślić, że zmiany, które wykraczają poza określoną kulturę organizacyjną, mają swój początek wśród personelu, w jego strategiach myślenia i działania zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i zespołowym. Ludzie mogą odgrywać zarówno rolę siły napędowej do zmian, jak i siły opóźniającej zmiany. Jeśli ludzie dojrzewają w jednej kulturze organizacyjnej, to oczywiste jest dla nich, że trudno poszukać alternatywnych kultur organizacyjnych dla wykonywania tych samych czynności<sup>564</sup>. Znaczenie kultury organizacyjnej, zdaniem C. Sikorskiego, wynika z ważnych funkcji, jakie spełnia ona w organizacji, a mianowicie:

- **integracyjnej** polegającej na podkreślaniu tego, co łączy i jest wspólne, pomijając to, co indywidualne i różnicujące. Kultura organizacyjna w tym znaczeniu stanowi spoiwo utrzymujące organizację w całości;

- **percepcyjnej** polegającej na określonym sposobie postrzegania środowiska i nadawaniu mu znaczenia. Kultura dostarcza pracownikom informacji na temat koniecznego stopnia samokontroli, dyscypliny, racjonalności i sensu pracy;

- **adaptacyjnej** polegającej na stabilizowaniu niepewności dotyczącej kierunków i zakresu zmian w organizacji poprzez wypracowane wzory działań przystosowawczych;

- **stereotypowej**<sup>565</sup> bazującej na kulturowych stereotypach, które mogą ułatwiać lub utrudniać współpracę z innymi członkami grup społecznych<sup>566</sup>.

W badaniach przeprowadzonych w Polsce z zastosowaniem typologii przedstawionej w tabeli 31 uzyskano wyniki, które wskazują na dominujący charakter kultury ról. Na drugim miejscu była kultura zadań, na trzecim zaś kultura władzy. Zdaniem prowadzących badania kulturę zadań należy uznać za pożądaną dla sukcesu organizacji<sup>567</sup>. Badania nad kulturą organizacyjną, jaka funkcjonuje w polskich siłach zbrojnych, podejmowane były bardzo sporadycznie i w sposób przyczynkarski. A nad traktowaniem profesjonalizmu jako istoty kultury organizacyjnej w ogóle nie były prowadzone. Najszerszej zakrojone badania nad kulturą organizacyjną placówek edukacyjnych przeprowadził w 1996 roku J. Pająk. Wynika z nich, że dominującym typem kultury organizacyjnej w nich panującym jest kultura władzy<sup>568</sup>.

Interesujące badania w powyższym kontekście przeprowadził w 2002 roku M. Suchocki wśród kadry zawodowej jednej z instytucji wojskowych. Starał się w nich określić, jaki typ kultury organizacyjnej w niej panuje oraz scharakteryzować jej zasadnicze elementy składowe. W badaniach wykorzystał metodę sondażu diagnostycznego, w tym technikę ankiety i analizę dokumentów<sup>569</sup>.

---

<sup>564</sup> C. Handy, wyd. cyt., s. 71.

<sup>565</sup> Pojęcie „stereotypu” wprowadził po raz pierwszy w 1922 roku W. Lippmann w odniesieniu do sądów o postrzeganych ludziach, obiektach i zjawiskach.

<sup>566</sup> C. Sikorski, *Profesjonalizm...*, wyd. cyt., s. 49.

<sup>567</sup> E. Małyk-Musiał, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 51.

<sup>568</sup> J. Pająk, *Kultura organizacyjna w oświacie. Teoria i praktyka – symulacja*, Wyd. Śląsk, Katowice 1996, s. 181.

<sup>569</sup> M. Suchocki, *Kultura organizacyjna Komendy Garnizonu*, WSH w Pułtusk, Pułtusk 2002, s. 36–37 (praca licencjacka).

Autor na podstawie analizy wyników badań wykazał, iż w Komendzie Garnizonu, zdaniem 41% respondentów, funkcjonuje autokratyczny styl kierowania, a 37% respondentów wskazało na styl konsultacyjny. Charakteryzując umiejętności mające największy wpływ na kulturę dowodzenia, respondenci wskazali na: umiejętności planowania i organizowania – 79,2%; umiejętności pracy z personelem – 75%; umiejętności podejmowania decyzji – 70,8%, natomiast za najmniej ważne uznali: realizację decyzji – 8,3%; umiejętność kontroli – 16%; umiejętność przewodzenia – 20,8%.

Wśród cech kadry zawodowej, które mają największy wpływ na kulturę dowodzenia, respondenci uznali predyspozycje dowódcze – 75%, zdolności komunikacyjne – 62,5%, oraz wiedzę zawodową – 58,3%. Natomiast do cech charakteru, które ujemnie wpływają na kulturę dowodzenia, ankietowani zaliczyli: kłamstwo i oszustwo – 83,3%, nieojalność – 79,2%, oraz tchórzostwo – 75%.

Za czynniki ujemnie wpływające na **kulturę dowodzenia** respondenci uznali przede wszystkim nieliczenie się z opinią podwładnych – 91%, nieumiejętność podejmowania decyzji – 79,2%, oraz niską kulturę osobistą – 66,6%. Wśród czynników mających najbardziej ujemny wpływ na atmosferę pracy ankietowani uznali nerwowość wynikającą z częstych zmian rozkazów oraz straszenia kontrolami, inspekcjami i karami – 91,7%, nienormowany czas pracy utrudniający planowanie życia rodzinnego – 79,2%, oraz częste i mało konstruktywne odprawy służbowe – 70,8%.

Najmniejszy wpływ ma natomiast niezadowolenie z pracy na zajmowanym stanowisku – 12,5%, oraz świadomość dużej odpowiedzialności materialnej i moralnej – 12,5%. Analiza wyników badań ankietowych dotyczących stylów kierowania wykazała, iż w badanej instytucji funkcjonuje kultura ról, którą charakteryzuje perfekcyjna urzędowość, mocno sformalizowane procedury, skuteczność działania i kontroli personelu<sup>570</sup>. Analiza wyników badań dotyczących wpływu kultury organizacji na efektywne funkcjonowanie instytucji wskazała, iż przejawia ona w dużej mierze antyefektywnościowy charakter kultury organizacyjnej, ponieważ:

- 79 % kadry uważa, że występuje wyraźny podział między pracownikami;
- 50% wyraża niepocholebne zdania o pracownikach szczebla wykonawczego;
- 52,5% jest zdania, iż dowództwo niewiele wie o rzeczywistych postawach, aspiracjach i opiniach podwładnych i niezbyt tym się interesuje;
- 41,7% uważa, iż w stosunkach interpersonalnych przełożony – podwładny dominuje atmosfera konfrontacji;
- 37,5% podkreśla, iż przełożonych cechuje brak zaufania i uprzedzenia w stosunku do podwładnych, a 16,5% dostrzega brak pozytywnego trendu w zakresie wykonawstwa zadań.

W odniesieniu do środowiska medycznego interesującą próbę identyfikacji typu kultury organizacyjnej przeprowadziła Grażyna Złotkowska-Zapletal w Instytucie im. Marii Skłodowskiej-Curie w Warszawie<sup>571</sup>. Zastosowała w nich metodę diagnozowania kultury organizacyjnej J. Kobi i H. Wutricha oraz analizę dokumentów, ankietę, obserwację, a także

<sup>570</sup> Tamże, s. 40.

<sup>571</sup> Por. G. Złotkowska-Zapletal, *Typy i składniki kultury organizacyjnej Bloku Operacyjnego Centrum Onkologii – Instytutu im. Marii Skłodowskiej-Curie w Warszawie*, WSH w Pułtusku, Pułtusk 2002 (praca licencjacka).

profil wymaganych cech osobowych opracowanych przez Aleksiego Poczrowskiego. Przeprowadzone badania wskazały, iż dominującym typem kultury organizacyjnej w instytucji była **kultura zadań**. Z analizy wypowiedzi respondentów wynika, iż dobry przełożony uznaje zasadę partnerstwa w rozwiązywaniu problemów oraz korzysta z pomocy innych – 66%. Pracownicy przyznają pierwszeństwo angażowaniu własnych umiejętności i zdolności do wykonywanej pracy – 63%, chętnie ujawniają swoje pomysły i sugestie oraz często korzystają z pomocy osób doświadczonych – 53%, podstawą podziału zadań są wymagania określone przez rodzaj wykonywanej pracy – 73%, a 63% czerpie satysfakcję z dobrze wykonywanej pracy i możliwości rozwoju. Działania są kontrolowane przez osoby posiadające wysokie kwalifikacje zawodowe 60%. Pracownicy wysoko cenią współpracę, uznając, iż wspólna praca jest niezbędna do osiągnięcia wysokich wyników – 60%. Warto podkreślić, iż 25% respondentów wskazało na występujący również typ kultury osoby. Według respondentów dobry przełożony przejawia zainteresowanie i wrażliwość na potrzeby i wartości innych ludzi. Natomiast na kulturę władzy wskazało tylko – 10%, a na kulturę ról 3,3%, 20% na kulturę osoby, a 10% na kulturę władzy.

Przeprowadzona analiza wyników badań własnych potwierdza, że w opinii kadry istotnym czynnikiem kształtujących stosunki międzyludzkie w wojsku są relacje przełożony – podwładny, w tym głównie styl dowodzenia. Jednak dominujący w badanych jednostkach wojskowych styl dowodzenia nie uzyskał w opiniach kadry wysokich ocen. Bowiem ponad 40% badanych źle oceniło stosowany styl dowodzenia, a dominująca była zdecydowanie krytyczna opinia.

## **5.2. Profesjonalizacja jako kultura organizacyjna w świetle wyników badań**

Z analizy zgromadzonego materiału badawczego wynika, że w jednostkach dominuje zdecydowanie autokratyczny styl kierowania. Oznacza to w praktyce, iż w jednostkach wojskowych funkcjonuje kultura organizacyjna zorientowana na władzę. Przełożeni są surowi i wymagający, a podwładni ulegli i lojalni. Ważną rolę w procesie dowodzenia odgrywiają nagrody i kary oraz posłuszeństwo i lojalność. Kadra, która osiąga sukcesy w służbie, postrzegana jest jako ambitna i inteligentna, czasami rywalizująca ze sobą. Kierowniczka kadra utożsamia się z problemami kadry służącej w jednostce wojskowej, traktując ją jako część samej siebie. Dobiera sobie takich podwładnych, którzy chętnie się im podporządkowują. Wojsko w opinii badanych ma wyraźnie charakter autokratyczny, gdzie funkcjonuje sprawny system informacyjny, ale działający zbyt jednostronnie z góry w dół. Kolejnym, najczęściej wymienianym przez badanych stylem dowodzenia był styl delegujący, który jest bliski kulturze ról. Charakteryzuje go dążenie do profesjonalizmu i skutecznego działania w ramach zakresu obowiązków na określonym stanowisku. Władza jest w rękach przełożonych, którzy preferują działania oparte na regulaminach, instrukcjach i zakresach obowiązków. W konsekwencji pełnione role są mocno ograniczane poprzez ich nadmierne sformalizowanie. W konsekwencji podwładni oczekują na bieżące zadania i wykonują tylko te, które wynikają z zakresu obowiązków. W jednostkach wojskowych mniej popularne są inne style kierowania, jak konsultacyjny czy kolegialny. Są one bliskie kulturze

realizacji zadań, w której najbardziej liczą się kompetencje i osobisty wkład w konkretne przedsięwzięcia. Najczęściej i najwięcej zadań realizuje wąska grupa najlepiej przygotowanej kadry w jednostce wojskowej. Są oni skoncentrowani na twórczym rozwiązywaniu problemów oraz efektywnym ich wdrażaniu. Towarzyszy im wysoka motywacja, a władza jest zdecentralizowana i opiera się głównie na wiedzy i doświadczeniu. Ten typ kultury wyraźnie sprzyja rozwojowi profesjonalizmu. Dokładne dane przedstawia tabela 34.

Tabela 34

Natężenie występowania stylów kierowania

Style kierowania	Skala ocen				
	1	2	3	4	5
Styl autokratyczny	13,0	16,8	16,6	18,8	34,8
Styl delegujący	15,7	16,8	15,5	20,3	31,7
Styl konsultacyjny	17,1	14,7	18,6	20,4	28,9
Styl kolegialny	21,3	19,1	15,8	18,0	25,9

Wyniki odpowiedzi respondentów na kolejne pytania pozwalały jednocześnie określić poziom wpływu wybranych cech na kulturę dowodzenia oraz ocenę swojego przełożonego. Zdecydowanie największy wpływ na kulturę dowodzenia, zdaniem badanych, ma umiejętność podejmowania decyzji. Jednocześnie cecha ta najlepiej charakteryzuje przełożonych badanej kadry. Z cechą tą związany jest ważny dla kultury dowodzenia aspekt, a mianowicie umiejętność podejmowania i realizacji decyzji. Kwestie te określają, zdaniem badanych, najlepiej kulturę dowodzenia. Istotną umiejętnością wysoko ocenianą przez badanych było planowanie i organizowanie działań.

Natomiast umiejętności prospołeczne pozwalające na kształtowanie odpowiednich stosunków w grupie zostały ocenione na poziomie średnim. Należą do nich: umiejętności motywowania, pracy z podwładnymi, komunikowanie i praca zespołowa. Do cech, które badani uznali, że nie mają dużego wpływu na kulturę dowodzenia, należą: umiejętność rozwiązywania konfliktów, kontrola jakości, wysłuchanie podwładnych, a także podejście do systemowego oraz ciągłego doskonalenia.

Na tej podstawie można sformułować wniosek, że na kulturę dowodzenia największy wpływ, zdaniem kadry, mają umiejętności sprawnego podejmowania decyzji i wykonywania zadań, w mniejszym stopniu cechy pozwalające na dobre funkcjonowanie w sferze społecznej i kontaktów międzyludzkich. Według badanych ich przełożeni w większości przypadków posiadają cechy mające wpływ na kulturę dowodzenia, zwłaszcza w sferze podejmowania decyzji oraz planowania i organizowania przedsięwzięć. Trzeba jednak zauważyć, że podwładni oceniali jako wysoki poziom umiejętności przełożonych nawet w tych kategoriach, które uznali za mniej ważne w procesie kształtowania kultury dowodzenia. Ważność wpływu poszczególnych umiejętności na kulturę dowodzenia przedstawia tabela 35.

Samoocena umiejętności kadry zawodowej

Lp.	Rodzaj umiejętności	Umiejętności uważane przez kadrę zawodową za najważniejsze	Umiejętności charakteryzujące przełożonych
1.	Podejmowania decyzji	71,4	60,3
2.	Realizowania decyzji	41,4	34,9
3.	Przewodzenia – bycia liderem	40,1	35,1
4.	Planowania i organizowania	39,9	40,1
5.	Pracy z ludźmi	38,9	37,0
6.	Motywowania	38,4	38,7
7.	Komunikowania	35,9	33,6
8.	Przekazywania poleceń	35,7	35,1
9.	Pracy zespołowej	35,1	37,4
10.	Ciągłego doskonalenia	33,8	32,6
11.	Podejścia systemowego	33,6	35,3
12.	Słuchania podwładnych	30,5	34,5
13.	Kontroli jakości	30,0	37,2
14.	Rozwiązywania konfliktów	29,4	42,0

Powyższy zestaw cech, mających wpływ na kulturę dowodzenia, wskazuje na niezbyt dużą polaryzację opinii w zakresie oceny poszczególnych cech jej funkcjonowania. Za najważniejsze uważane są wiedza i umiejętności profesjonalne, kultura osobista oraz zdolności komunikowania. Duży wpływ na kulturę dowodzenia ma według badanych również odporność na działania w trudnych sytuacjach, zdolności dowódcze i przywódcze, aktywność i entuzjazm, jak również sprawiedliwość. Mniejsze znaczenie dla kultury dowodzenia miały prezencja i sprawność fizyczna. Najmniejsze zaś znaczenie dla badanych ma kultura języka i praca twórcza. Badani wysoko oceniają swoich przełożonych. Rozbieżności na niekorzyść przełożonych występują jednak w odniesieniu do kultury osobistej i zakresu komunikowania się, co przedstawia tabela 36.

Tabela 36

Cechy kadry w największym stopniu wpływające na kulturę dowodzenia

Kategorie odpowiedzi	Cechy najbardziej pożądane	Cechy przełożonych
1. Wiedza i umiejętności zawodowe – profesjonalizm	42,6	46,6
2. Kultura osobista	42,0	37,4
3. Zdolność komunikowania	41,6	36,6
5. Predyspozycje dowódcze i przywódcze	39,9	38,9
4. Odporność na działania w sytuacjach trudnych	39,3	39,9
6. Aktywność i entuzjazm	38,7	34,2
7. Sprawiedliwość	38,4	36,1
9. Prezencja	36,3	38,9
10. Sprawność fizyczna	34,7	36,3
11. Postawa twórcza	33,2	37,2

Natomiast cechy charakteru negatywnie wpływające na kulturę dowodzenia to według badanych nieciojalność wobec podwładnych, niedotrzymywanie danego słowa oraz strach i lęk przed nimi. Negatywny wpływ na kulturę dowodzenia mają sygnalizowane przez kadrę występujące przypadki nieuczciwości, wulgarności oraz preferowanie i dbanie tylko o własną karierę. Natomiast niektóre ujemne cechy charakteru, takie jak: brak obiektywizmu, lenistwo czy skłonność do nadużywania alkoholu zostały uznane za mniej ważne.

W celu dokładnej analizy relacji dwóch grup społecznych, tzn. przełożonych i podwładnych, przedstawiono w kwestionariuszu ankiety zdania, które opisywały negatywne ich cechy. Poproszono respondentów o stwierdzenie ich prawdziwości. Uzyskane wyniki prezentuje tabela 37.

Tabela 37

**Opinie kadry o postawach przełożonych wobec podwładnych i podwładnych wobec swoich obowiązków służbowych**

Lp.	Zdanie oznajmujące	Kategorie odpowiedzi				
		Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie	Trudno powiedzieć
1.	Przełożeni dbają tylko o własne sprawy	36,0	44,3	8,8	6,1	4,8
2.	Podwładni są leniwi i należy ich mocno motywować do pracy	14,5	19,0	30,5	23,0	14,0

Z analizy danych przedstawionych w tabeli 37 wynika, że co trzeci respondent zgodził się ze zdaniem wyrażającym negatywną ocenę o przełożonych. Aż 80,3% respondentów jest przekonanych i raczej przekonanych, że przełożeni dbają tylko o własne interesy, a nie o swoich podwładnych. Przeciwnie opinie wyraziło 14,9% badanej kadry. Prezentowane wyniki wskazują również na wyraźnie zarysowującą się sprzeczność postaw i interesów przełożonych i podwładnych, które w miarę ich trwania lub pogłębiania się mogą stanowić poważne zagrożenie dla integracji wojska, a przede wszystkim dla dyscypliny i prawidłowych stosunków międzyludzkich wśród kadry zawodowej. W skrajnym przypadku można powiedzieć nawet o pewnym konflikcie interesów, który ze względu na to, iż dotyczy wartości społecznych preferowanych przez obie strony, może mieć przewlekły charakter. Mówiąc o obu stronach i wyraźnie spolaryzowanych postawach, należy jednak brać pod uwagę, że podwładny i przełożony to czasami ta sama osoba. Oznaczałoby to, iż żołnierze zawodowi, pełniąc rolę przełożonych, nastawieni są głównie na osiąganie własnych korzyści, w roli podwładnego cechuje ich ostrożność i brak zaangażowania w realizację powierzonych im zadań. Nasuwa się zatem wniosek, iż kadra zawodowa jest zorientowana przede wszystkim na rozwój własnej kariery zawodowej, a w niewielkim stopniu jest skłonna udzielać pomocy podwładnym w osiągnięciu celów i zadań służbowych. Szczegółowa analiza w odniesieniu do poszczególnych korpusów osobowych, w opinii podwładnych, wskazała, iż najbardziej krytyczni w stosunku do podwładnych byli podoficerowie, mniej chorążowie, a najmniej oficerowie.

Dalsze analizy wyników badań potwierdziły przypuszczenia o występowaniu pewnych negatywnych ocen w relacjach przełożony – podwładny. Interesujących danych dostarczyły

odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące występowania negatywnych zachowań i cech charakteru wśród badanej kadry. Potwierdzają to dane zawarte w tabeli 38.

Zaznaczyć jednak należy, że różnice procentowe pomiędzy poszczególnymi kategoriami są niewielkie, a więc można przyjąć, że negatywne cechy charakteru raczej jednorodnie wpływają na kulturę dowodzenia. Wśród cech wymienianych jako najbardziej negatywnie wpływające na kulturę dowodzenia znaleźć można kategorię cechującą przełożonych. Badani uważają, że wśród cech negatywnych najczęściej charakteryzujących ich przełożonych można wymienić bojaźliwość. Często można opisać ich jako dbających tylko o własną karierę bądź niepotrafiących dotrzymać danego słowa.

Tabela 38

Występowanie negatywnych zachowań i cech charakteru wśród badanych

Lp.	Cechy negatywne	Cecha najważniejsza	Cecha przełożonego	Trudno powiedzieć
1.	Brak lojalności wobec podwładnych	42,2	36,6	21,2
2.	Niedotrzymywanie danego słowa	39,5	38,4	22,1
3.	Bojaźliwość	39,1	40,1	20,8
4.	Niecuczliwość	38,7	33,4	27,9
5.	Wulgarność	38,7	35,7	25,6
6.	Dbanie tylko o własną karierę	38,7	39,7	21,6
7.	Mijanie się z prawdą	36,8	37,4	25,8
8.	Kunktatorstwo	36,3	29,4	34,3
9.	Brak samodzielności w podejmowaniu decyzji	36,1	37,4	26,5
10.	Skłonność do nadużywania alkoholu	34,9	36,3	28,8
11.	Lenistwo	32,4	37,2	30,4
12.	Brak obiektywizmu	31,3	37,8	30,8

Do istotnych czynników ujemnie wpływających na kulturę dowodzenia należy zaliczyć preferowanie ludzi z układu i znajomych oraz nieliczenie się z opinią podwładnych. Duże znaczenie według badanych mają takie negatywne cechy, jak: nieumiejętność podejmowania decyzji, brak stanowczości, braki w wykształceniu ogólnym i zawodowym oraz niskie zaangażowanie w pracy zawodowej. Jak stwierdzili ankietowani, najmniejszy ujemny wpływ na kulturę dowodzenia ma nieznajomość podwładnych i niska kultura osobista. Tabela 39 przedstawia najważniejsze cechy ujemne kadry zawodowej.

Opinie i przekonania kadry są wynikiem określonej postawy wobec sytuacji społecznych charakterystycznych dla służby wojskowej, ale także niezwykle istotnym czynnikiem jej ewaluacji. Ocena wojska i służby wojskowej pełni więc w dużej mierze rolę w nadawaniu znaczenia wpływowi i kategoryzacji nowych zjawisk i procesów zachodzących w jej otoczeniu. Z jednej strony jest subiektywnym odzwierciedleniem rzeczywistości, a drugiej zaś może spełniać rolę czynnika kreującego jej społeczny wymiar. Wyniki procentowe odpowiedzi na pytania z kwestionariusza ankiety przedstawia tabela 40.

Cechy negatywnie wpływające na kulturę dowodzenia

Lp.	Kategorie cech negatywnych wpływających na kulturę dowodzenia	Nasilenie cech negatywnych wśród kadry zawodowej	Nasilenie cech negatywnych u przełożonych w ocenie badanej kadry	Trudno powiedzieć
1.	Preferowanie ludzi z układu i znajomych, najczęściej z rodziny.	50,6	45,8	3,6
2.	Nieliczenie się z opinią podwładnych	46,0	40,1	13,9
3.	Nicumiejność podejmowania decyzji	44,1	38,9	17,0
4.	Brak stanowczości przełożonych	43,1	45,4	15,0
5.	Braki w wykształceniu ogólnym i zawodowym	42,4	41,0	16,6
6.	Niski poziom zaangażowania w pracy zawodowej	41,2	35,9	22,9
7.	Nieznajomość podwładnych, brak chęci ich bliższego poznania	39,9	38,4	21,7
8.	Niska kultura osobista	39,3	38,9	21,8

Tabela 40

Czynniki mające największy ujemny wpływ na kulturę organizacyjną w jednostkach wojskowych

Zestaw czynników	Poziom wpływu		
	Duży	Średni	Mały
1. Niezadowolenie z pracy na zajmowanym stanowisku	51,2	45,5	4,3
2. Świadomość dużej odpowiedzialności materialnej i moralnej	51,2	46,0	2,8
3. Nerwowość wynikająca z częstych zmian rozkazów oraz strach przed kontrolami, inspekcjami i karami	50,8	39,4	9,8
4. Nienormowany czas pracy (służby) utrudniający możliwość planowania życia rodzinnego	48,6	41,7	9,7
5. niesprawiedliwe ocenianie podwładnych	47,9	45,3	14,7
6. Nieliczenie się z potrzebami rozwojowymi podwładnych	47,5	49,8	3,1
7. <b>Brak zrozumienia i partnerstwa we współpracy</b>	45,2	49,1	4,3
8. Lekceważenie spraw osobistych podwładnych	45,1	49,4	5,5
9. <b>Brak zaufania do podwładnych i hamowanie ich inicjatywy</b>	41,2	52,1	6,4
10. Częste, długo trwające i mało konstruktywne odprawy służbowe	20,7	53,2	12,1

W opinii badanej kadry czynnikami mającymi największy wpływ na kulturę organizacyjną w zakresie współpracy kadry w jednostkach wojskowych są przede wszystkim w kolejności:

- niezadowolenie z pracy na zajmowanym stanowisku;
- świadomość dużej odpowiedzialności materialnej i moralnej;
- nerwowość wynikająca z częstych zmian rozkazów oraz strach przed kontrolami, inspekcjami i karami;
- nienormowany czas pracy (służby) utrudniający możliwość planowania życia rodzinnego;
- niesprawiedliwe ocenianie podwładnych.

Ponadto poproszono kadre o opinie dotyczące kwestii sprostania wymogom stawianym żołnierzom zawodowym innych armii państw NATO. Odpowiedzi przedstawia tabela 41.

Z prezentowanych danych wyraźnie wynika, iż zdaniem co drugiego badanego posiada on autorytet u przełożonych i podwładnych, jest traktowany bez taryfy ulgowej i jest sprawny fizycznie oraz jest odporny na trudy służby wojskowej. Jest to w miarę optymistyczny obraz przygotowania kadry, nawet przy założeniu, że pytanie było sformułowane bardzo ogólnie, bowiem członkami NATO są nie tylko armie państw wysoko rozwiniętych, jak niemiecka i francuska, ale także słabiej rozwiniętych (hiszpańska, grecka, islandzka, irlandzka czy turecka).

Tabela 41

**Projekcja sprostania wymogom stawianym żołnierzom zawodowym innych armii NATO**

Wymogi stawiane żołnierzom zawodowym	Zdecydowanie tak i raczej tak	Zdecydowanie nie i raczej nie	Trudno powiedzieć
Posiadanie autorytetu u przełożonych	51,1	27,4	20,6
Posiadanie autorytetu u podwładnych	50,0	26,4	23,2
Bycie traktowanym przez przełożonych bez taryfy ulgowej	46,9	31,7	21,1
Bycie sprawnym fizycznie i odpornym na trudy służby	46,0	27,6	27,2
Znoszenie obciążeń wynikających z obowiązków służbowych na zajmowanych stanowiskach	45,7	28,7	24,3
Bycie dyspocyjnym	43,4	31,9	24,6
Wpływanie na poprawę stosunków międzyludzkich	41,8	32,3	25,9
Bycie akceptowanym społecznie	38,3	26,7	34,2
Pogodzenie życia rodzinnego ze służbą	38,0	32,7	28,7

Dysponując wiedzą o typie kultury organizacyjnej funkcjonującej w jednostce wojskowej, profesjonalści wojskowi mogliby być lepiej zorientowani co do obowiązujących w organizacji wartości, norm, procedur czy standardów. Wskazuje to wyraźnie, iż przełożeni zainteresowani wprowadzaniem zmian muszą zwrócić uwagę nie tylko na aspekty: programowe, organizacyjno-strukturalne i personalne, ale również na kulturę organizacyjną panującą w jednostkach i instytucjach wojskowych. Ponadto przedstawione typologie zmian kultur organizacyjnych upoważniają do wyróżnienia zasadniczych przyczyn ich zmian w odniesieniu do wojska:

1. Oddziaływanie otoczenia zewnętrznego – narodowego i międzynarodowego.
2. Cykliczna wymiana kadry zawodowej w ramach podpisywanych trzyletnich kontraktów na objęcie stanowisk służbowych w ramach jednostek wojskowych.
3. Wymiana kadry zawodowej między jednostkami wojskowymi oraz jednostkami wojskowymi a dowództwami i instytucjami w ramach sił zbrojnych.

### 5.3. Znaczenie wartości i zasad moralnych w profesjonalizacji kadry

Sukces w działaniu obliczonym na długookresowy zakres zależy w dużej mierze od przygotowania fachowego, zabezpieczenia materialnego, preferowanych wartości, a przede wszystkim od przestrzegania zasad moralnych. O ile zatem filozofowie greccy wskazywali, że sukces zależy od szczęścia, to Niccolo Machiavelli podkreślał, że szczęście polega na wykorzystywaniu nadarzającej się okazji, ponieważ szczęście sprzyja tym, którzy potrafią je chwycić i wykorzystać<sup>572</sup>. Dotyczy to również problemów bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego, bowiem dla profesjonalnego pełnienia służby wojskowej niezwykle ważne były i są preferowane instytucjonalnie wartości oraz zasady organizacji życia wojskowego. Honor, godność, sprawiedliwość były i są swoistością armii jako profesjonalnej instytucji z jednej strony oraz dobrowolnych lub narzuconych zobowiązań regulaminowych biurokratycznej struktury wojskowej podporządkowanej władzy państwowej. Dotyczy to zarówno greckich hoplitów, rzymskich legionistów, średniowiecznych rycerzy, industrialnych masowych armii, jak i kadry zawodowej postindustrialnych sił zbrojnych.

W odróżnieniu od innych profesji służba wojskowa wymaga podporządkowania się przestrzeganiu „profesjonalnej moralności zawodowej” przejawiającej się w respektowaniu lojalności w stosunku do sprawujących władzę wojskową i państwową, szacunku dla przełożonych, wierności przysiędze i tradycji oręża itp. Nie wynika to tylko z tego, że osiągnięcie zwycięstwa wymaga ich respektowania, ale również dlatego, że ma to wymiar głęboko patriotyczny. Obecnie zauważalny jest w społeczeństwach mniejszy entuzjazm dla tej idei, co według K. von Clausewitza powinno być rekompensowane wartościami moralnymi „esprit de corps”, takimi jak: waleczność, zdecydowanie i odwaga. Obecnie sukcesy wojskowe nie wynikają tylko ze świadomości obowiązku, odpowiedzialności obywatelskiej, lecz także z honoru i odpowiedzialności wykonywanych profesjonalnych zobowiązań. Wysoka ranga moralności zawodowej wynika również i z tego, że służba wojskowa jest oceniana głównie w kategoriach pozytywnych. Ugruntowuje to przekonanie członków sił zbrojnych, że ich zaangażowanie jest oceniane w odniesieniu do sfery politycznej, społecznej i ekonomicznej ze wszystkimi konsekwencjami z tego wynikającymi. Chociaż oczekują od nich również, aby oceniano ich w odniesieniu do wysokiego poziomu profesjonalnego. Należy podkreślić, iż tak w przeszłości, jak i obecnie służba wojskowa wymaga nie tylko posiadania kwalifikacji technicznych (doskonałego opanowania broni i systemów uzbrojenia oraz systemów dowodzenia) i kwalifikacji zawodowych (zdolności do analizowania sytuacji, dowodzenia, pozyskiwania zaufania podwładnych), lecz także etyki zawodowej. Wojsko, w którym dominuje fachowość i sumienne respektowanie zasad moralnych, jest profesjonalnie sprawną instytucją i organizacją w służbie państwa oraz efektywną w rozwiązywaniu współczesnych konfliktów zbrojnych. Współcześnie żołnierz musi decydować „sam za siebie” na podstawie moralnej samorefleksji i samooceny oraz jest również świadomy swego obowiązku moralnego. Może być zdolny wtedy do zaakceptowania moralnych problemów wynikających z pełnienia służby wojskowej, jak i realizacji celów formułowanych przez polityków, których realizacja służy zabezpieczeniu interesów demokratycznego

---

<sup>572</sup> N. Machiavelli, *Uwagi o panowaniu i wojskowości*, Praga 1987, s. 30–32, [w:] E. Radwan, *Moralne aspekty profesjonalizmu wojskowego*, AON, Warszawa 2004, s. 34.

państwa i społeczeństwa. Takie podejście stwarza solidną podstawę do wykonania kolejnego kroku w kierunku dalszej profesjonalizacji rozumianej nie tylko jako fachowe pełnienie służby wojskowej w odniesieniu do posiadanej wiedzy, umiejętności, zdolności, lecz również świadomości powinności obywatelskich, odpowiedzialności i postępowania zgodnie z etyką zawodową. W takim ujęciu profesjonalści wojskowi są fachowcami nie tylko na czas wojny i konfliktów zbrojnych, a wojsko instytucją identyfikującą się nie tylko z interesem swej profesji, ale przede wszystkim z interesem państwa i narodu.

Jednak w przypadku, gdy dominują interesy zawodowe nad zasadami etycznymi, nie można jeszcze mówić o profesjonalizacji, a jedynie o profesjonalizmie. Zatem zasadniczym celem obecnie podejmowanych działań ukierunkowanych na restrukturyzację wojska powinno być nie tylko podniesienie poziomu profesjonalizmu kadry, ale dążenie do profesjonalizacji, czyli dążenie do osiągnięcia najwyższego poziomu rozwoju zasobów ludzkich, technicznych, informacyjnych i materialnych sił zbrojnych, a przede wszystkim kadry zawodowej, którą powinien charakteryzować wysoki poziom świadomości społecznej, politycznej, ekonomicznej, militarnej, prawnej, moralnej i kulturowej.

W dzisiejszym skomplikowanym świecie podmiotowości i moralności nie można opierać tylko na partykularnych zasadach interesów państwa, narodu, rasy czy religii, które obiecują rozwój i szczęście w przyszłym uniwersalnym społeczeństwie opartym na pryncypach rozumu. W takim przypadku może dojść wcześniej lub później do „zużycia moralnego” entuzjazmu obywateli i żołnierzy oraz może pojawić się ryzyko redukcji obowiązku i odpowiedzialności moralnej do preferowania interesów zawodu i wykonywania czynności związanych ze służbą w grupach dyspozycyjnych.

#### **5.4. Ceremoniał wojskowy istotnym wyznacznikiem profesjonalizacji wojska**

Ceremoniał wojskowy Sił Zbrojnych RP reguluje zasady postępowania podczas ważnych uroczystości wojskowych oraz państwowych z udziałem wojskowej asysty honorowej<sup>573</sup>. Charakteryzuje go ustalony plan przedsięwzięć zgodny z historycznie ukształtowanymi (opartymi na rycerskiej i żołnierskiej tradycji) zasadami postępowania. Określa charakter i istotę uroczystości, systematyzuje sposoby ich organizowania i prowadzenia, nadając im jednolitą formę organizacyjną. Zawiera on również elementy kultu religijnego, co nadaje większą powagę i doniosłość ceremoniom wojskowym, które stanowią istotny element kultury narodowej, czynnik integrujący wojsko ze społeczeństwem oraz wspomagający patriotyczne wychowanie młodzieży. Cenę krwi żołnierskiej, bohaterstwa i poświęcenia nie różnicuje czas i miejsce. Po 1989 roku zaistniały obiektywne warunki do powrotu wojska do swych historycznych korzeni i sięgania do wzorów najszlachetniejszych postaw patriotycznych i pełnej spuścizny dziejów oręża polskiego. Ponadto na przełomie lat 1990/1991 podjęto działania zmierzające do wzbogacenia wychowania wojskowego, ceremoniału i obrzędów wojskowych elementami ściśle związanymi z wielowiekową polską

---

<sup>573</sup> *Ceremoniał wojskowy Sił Zbrojnych RP*, Wyd. Sztabu Generalnego WP, Warszawa 1994, s. 9.

tradycją orężną. Chodziło nie tylko o przywrócenie zewnętrznych oznak tradycyjnie obecnych w życiu wojskowym, tj. sztandaru, którego płat swym rysunkiem nawiązuje do Orde-ru Wojennego Virtuti Militari; korony na głowie orła wojskowego, nowej, w pełni narodo-wej roty przysięgi, lecz także o połączenie tradycji wojskowej wywodzącej się z różnych, ale niezmiennie polskich nurtów w jednolity ciąg historyczny, pozwalający na jego bazie kształtować nowe oblicze Wojska Polskiego.

Zgodnie z rozkazem ministra obrony narodowej z 2 stycznia 1991 roku w sprawie dziedziczenia i kultywowania tradycji oręża polskiego, jednostki i związki organizacyjne Wojska Polskiego dziedziczą tradycje bojowe, barwy, symbole, wyróżniające nazwy od swych historycznych poprzedników. Patronami jednostek wojskowych są bohaterowie, których patriotyczne wartości i postawy stanowią wzór rozumienia służby jako sprawy honoru, godności i konstytucyjnej powinności wobec ojczyzny, np.: 1 Dywizja Zmechanizowana im. T. Kościuszki; 2 Brygada Zmechanizowana Legionów im. Marszałka Józefa Piłsudskiego; Akademia Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte.

Tradycje te mają patriotyczne treści, których dziedziczenie i kultywowanie kształtuje profesjonalne i obywatelskie postawy i morale bojowe kadry zawodowej i żołnierzy służby zasadniczej. Pobudza ich do większego wysiłku, wpływa na procesy integracyjne, zwartość sił zbrojnych oraz sprzyja umacnianiu więzi wojska ze społeczeństwem.

Symbolem przywiązania do ponadtysiącletnich tradycji orężnych polskiego wojska jest Grób Nieznanego Żołnierza, wzniesiony w Warszawie ku czci tysięcy polskich żołnierzy – bezimiennych bohaterów, którzy oddali swoje życie za ojczyznę. Ciągłość tradycji czynów oręża polskiego od bitwy pod Cedynią po współczesność upamiętniają tablice z nazwami pól bitewnych i wydarzeń wojennych, a także urny z ziemią z pobojozisk, na których przelewali krew polscy żołnierze, walcząc o niepodległą Polskę.

Przywracanie wojsku pełni narodowych tradycji orężnych jest jednym z najwymowniejszych wskaźników zmian w kulturze organizacyjnej zachodzących w siłach zbrojnych w ostatnich czternastu latach. Z okazji Święta Wojsk Lądowych 12 września 2000 roku na błoniach Cytadeli w Warszawie po raz pierwszy zaprezentował się szwadron kawalerii Rzeczypospolitej Polskiej.

Święto wojska<sup>574</sup> obchodzone jest w wielu krajach. Szczególny charakter nadały mu narody mocno doświadczone przez wojny toczone w XIX i XX wieku. Podobnie było w II Rzeczypospolitej, która w latach zaborów musiała toczyć zacięte boje o odzyskanie, a następnie utrzymanie niepodległości. W 1923 roku minister spraw wojskowych ustanowił dzień 15 sierpnia, w którym złamano czołowe natarcie Armii Czerwonej na Warszawę – Świętem Żołnierza Polskiego. W okresie międzywojennym święto to było okazją do pokazywania odwagi, ofiarności i sukcesów oraz eksponowania roli żołnierzy na polu bitwy i podkreślenia, że świadomość celu walki często pozwala pokonać silniejszego przeciwnika. Obchody miały zawsze charakter wspólnego święta wojska i społeczeństwa. Szczególny charakter miało Święto Żołnierza w 1939 roku. Przeczuwano nadciągającą wojnę, toteż spotkania społeczeństwa z wojskiem nabrały charakteru pożegnania żołnierzy przed wymarszem na front. Po klęsce wrześniowej Święto Żołnierza obchodzono we wszystkich jednostkach polskich sformowanych na Zachodzie. Kapelani odprawiali uroczyste msze święte, organi-

<sup>574</sup> Ustawa z dnia 30 lipca 1992 r. o ustanowieniu święta Wojska Polskiego.

zowano okolicznościowe spotkania, na które zapraszano przedstawicieli armii sojusznicznych. Szczególnego znaczenia nabierały obchody Święta Żołnierza w oddziałach partyzanckich i konspiracyjnych organizacji wojskowych walczących na terenie okupowanego kraju. Nie obchodzono go jednak w oddziałach partyzanckich organizowanych przez Polską Partię Robotniczą oraz w jednostkach polskich walczących na froncie wschodnim.

Przypominanie wielkich zwycięstw oręża polskiego krzepiło w chwilach zwątpienia, umacniało nadzieje na odrodzenie silnej i niepodległej Polski. Po zakończeniu wojny, w uwolnionej spod okupacji niemieckiej Polsce, na Święto Wojska Polskiego ówczesne władze, ze względów ideologicznych, wybrały dzień 12 października – datę rozpoczęcia przez 1 Dywizję Piechoty im. T. Kościuszki bitwy pod Lenino. Po odzyskaniu pełnej suwerenności przez Polskę i długotrwałej dyskusji nad datą Święta Wojska Polskiego powrócono do daty 15 sierpnia. Po raz pierwszy od zakończenia II wojny światowej uroczyste obchody Święta Wojska Polskiego, w tym dniu miały miejsce w 1992 roku. Jest to święto upamiętniające jedno z największych zwycięstw oręża polskiego oraz sukces militarny o ogromnym znaczeniu dla losów nie tylko Polski, ale także dla Europy i świata. Jest to święto wszystkich formacji zbrojnych, ludzi o różnych poglądach politycznych, których w okresie zagrożenia niepodległości połączyła najwyższa wartość – pragnienie obrony ojczyzny. Święto Wojska Polskiego ma dla żołnierzy znaczenie szczególne. Z tej okazji wręczane są medale i odznaczenia oraz akty mianowania na wyższe stopnie wojskowe. W tym dniu odbyła się uroczysta odprawa wart i złożenie wieńców na płycie Grobu Nieznanego Żołnierza w Warszawie z udziałem kompani honorowej Wojska Polskiego, pododdziałów reprezentujących rodzaje sił zbrojnych oraz orkiestry.

## 5.5. Wiedza podstawowym wyznacznikiem profesjonalizacji kadry

Jeszcze do niedawna czynnikami, które decydowały o przewadze konkurencyjnej między organizacjami, były m.in.: lokalizacja źródeł zaopatrzenia, wąska specjalizacja pracowników i sformalizowane procedury wykonawcze coraz wyraźniej tracą na znaczeniu w porównaniu z wiedzą. W przeciwieństwie jednak do zasobów materialnych wiedza ma charakter rozproszony, zmienny i często nie stanowi własności osoby czy instytucji. Współczesne organizacje coraz bardziej opierają swoją działalność wokół poszukiwania, gromadzenia i analizy informacji. Obecnie szybkość i zakres ich pozyskiwania i wykorzystywania warunkuje powstawanie i rozwój nowej wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych, narodowych, międzynarodowych i globalnych. Dlatego też współcześnie tak wielką rolę ograją sieci informacyjne funkcjonujące w korporacjach i zyskują na popularności właśnie dlatego, że są systemami „uczącymi się” i wytwarzającymi wiedzę na skutek uruchomienia różnorodnych kanałów komunikacyjnych. Zdaniem E. Skrzypek proces tworzenia wiedzy to zespół specyficznych działań oraz podejmowanych inicjatyw w celu zwiększenia ilości wiedzy organizacyjnej<sup>575</sup>. Obecnie panuje coraz większe przekonanie, że wiedza jest pierwszym i najważniejszym czynnikiem produkcji. Według P. Druckera wiedza staje się jedynym zasobem ekonomicznym, podczas gdy pozostałe zostają sprowadzone do roli uzupeł-

<sup>575</sup> E. Skrzypek, *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, „Problemy Jakości” 1999, nr 11, s. 4-9.

niających ją czynników wytwórczych<sup>576</sup>. Współcześnie mamy natomiast do czynienia ze „społeczeństwami nauki” (ang. *knowledge societies*), gdzie tradycyjne czynniki produkcji mają co prawda swoje znaczenie, ale w stosunku do wiedzy są one wtórne. Gwałtowne zwiększenie udziału zaawansowanych technologii w procesach wytwarzania jest podstawą szacunków, że w 2000 roku czynnik innowacji decydował o stopie wzrostu w 80%<sup>577</sup>.

**Rozwój profesjonalizmu w odniesieniu do wiedzy** związany jest głównie z zapotrzebowaniem na działalność o charakterze innowacyjnym i eksperckim, jest coraz bardziej dynamiczny. Uznanie wiedzy i konieczności jej ciągłego aktualizowania jest najbardziej istotną cechą obecnej epoki postindustrialnej i kształtowania się społeczeństwa informacyjnego. Nowoczesne **organizacje nastawione są na nowoczesne technologie, świadczenie usług profesjonalnych oraz wiedzę pracowników**. Należy przyznać zatem rację M. Crozierowi, gdy wskazuje on na dezaktualizację błyskotliwego i popularnego niegdyś określenia, iż *organizacja jest sztuką robienia rzeczy niezwykłych przy pomocy zwykłych ludzi*<sup>578</sup>. Dzisiejsze organizacje, a tym bardziej organizacje przyszłości, potrzebują ludzi nieprzeciętnych i swoich pracowników starają się takimi czynić. Efektywne wykorzystanie wiedzy jednak to nie to samo co posiadanie wiadomości i informacji. Ma ona bowiem charakter naukowy, teoretyczny czy praktyczny, ale głównie intuicyjny<sup>579</sup>. Bogactwo informacji, którymi dysponują jednostki wojskowe dzięki współczesnej technice, może być użyteczne tylko wtedy, gdy ich kadra potrafi z tych informacji korzystać, to jest przetwarzać je, porównywać, formułować hipotezy, opracowywać koncepcje, wyciągać wnioski i szeroko wykorzystywać w procesie podejmowania decyzji. Prowadzi to do oczywistego wniosku, że nakłady na kształcenie i podnoszenie kwalifikacji kadry zawodowej muszą być traktowane jako konieczność, ze względu na wzrastające potrzeby nowoczesnej armii w tym zakresie. Dla systemu społecznego wojska wiedza jest zmianą. Jakość wiedzy i przyspieszenie procesu jej zdobywania i doskonalenia w powiązaniu z umiejętnością wykorzystania nowoczesnego systemu techniki wojskowej może spowodować przyspieszenie procesów zmian. Jednak należy pamiętać, iż przyspieszenie zmian jest jedną z najważniejszych, a zarazem najmniej poznanych sił społecznych<sup>580</sup>. Pogląd ten znajduje coraz większe zrozumienie w naszych siłach zbrojnych. Zmiany dokonywane głównie w strukturach organizacyjnych, strategii, zasobach ludzkich, zadaniach i sposobach ich realizacji wymuszają potrzebę wszechstronnego przygotowania profesjonalnego kadry oraz konieczność jej ciągłego doskonalenia w zakresie wiedzy i umiejętności, cech psychicznych oraz wartości moralnych. Bezpowrotnie minęły czasy, kiedy po ukończeniu szkoły oficerskiej lub szkoły chorążych większość kadry zawodowej poprzestawała na uzyskanej wiedzy do końca swojej kariery zawodowej. Ukończenie wyższych studiów wojskowych lub cywilnych nie oznacza końca – ale początek edukacji wojskowej. Nowoczesna szkoła, w tym wojskowa, powinna nie tylko nauczać faktów, ale również sposobów umiejętnego posługiwania się faktami. Trzeba bowiem nauczyć się odrzucać przestarzałe idee i umieć zdecydować, kiedy i w jaki sposób zastępować je nowymi, a zatem istnieje potrzeba opanowania umiejętności uczenia się. Rozwój kariery nie jest już tylko uzależniony od gromadzenia doświadczeń

<sup>576</sup> Por. P. Drucker, *Post – Capitalist Society*, Harper Business, New York 1993.

<sup>577</sup> Por. P. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wyd. PWN, Warszawa 1999.

<sup>578</sup> M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podłuchu*, PWE, Warszawa 1993, s. 48.

<sup>579</sup> Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, t. 5, Warszawa 1996, s. 199.

<sup>580</sup> A. Toffler, *Szok przyszłości*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 42.

zawodowych dających biegłość i skuteczność w wykonywaniu powtarzalnego zbioru zadań, ale od ustawicznego przyswajania nowej wiedzy. Umiejętność adaptacji do nowych zadań i funkcji w systemie społecznym wojska zależy przede wszystkim od motywacji, warunków oraz sprawności uczenia się. Tę umiejętność kandydaci do wojska powinni posiadać w systemie edukacji cywilnej. Współczesna szkoła wojskowa powinna nauczyć, w jaki sposób gromadzić i analizować informacje, jak oceniać jej wiarygodność i użyteczność, jak dokonywać zmian w ich kategoryzacji, jak przechodzić od konkretnego do abstrakcji i odwrotnie, jak rozpatrywać znany problem z różnych punktów widzenia i jak samemu kształtować umiejętności do samokształcenia i samowychowania. Współczesnym analfabetą jest ten, kto nie nauczył się, jak się uczyć. Szczególnie ważne jest zatem solidne wykształcenie na poziomie ogólnym, które ułatwia nabywanie zupełnie nowych kwalifikacji zawodowych<sup>581</sup>. W strukturach hierarchicznych wojska można wyróżnić cztery rodzaje procesów stymulujących rozwój wiedzy poprzez pozyskanie ich z różnych źródeł (własnych i zewnętrznych), poprzez utrzymywanie sieci stałych kontaktów z różnymi środowiskami i poznawanie ich potrzeb, oczekiwań i punktów widzenia, mocnych i słabych stron; od przedstawicieli innych armii, konsultantów, ekspertów cywilnych i wojskowych oraz poprzez tworzenie warunków do odkrywania w toku tej współpracy możliwości lepszego wykonywanych zadań i konieczności wzajemnego przystosowania metod pracy; poprzez funkcjonowanie w zespołach zadaniowych, w relacjach pionowych między przełożonymi a podwładnymi będącymi specjalistami w określonych dziedzinach.

Podstawowe różnice wymagań stawianych kadrze zawodowej w tradycyjnej i profesjonalnej organizacji wojskowej przedstawia tabela 42.

Tabela 42

**Analiza porównawcza tradycyjnej i nowoczesnej organizacji wojskowej**

<b>Tradycyjna organizacja wojskowa</b>	<b>Nowoczesna organizacja wojskowa</b>
Umiejętność posługiwania się procedurami i schematami oraz sporadyczne szkolenia	Ustawiczne doskonalenie profesjonalnej wiedzy, dążenie do mistrzostwa, umiejętność pracy w zespole, podejście systemowe
Stosunek do służby	Służba wojskowa kontraktowa oparta na stosunku pracy i kontrakcie psychologicznym
Wiedza ogólna, zawodowa i specjalistyczna skoncentrowana na wyższych szczeblach dowodzenia	Wiedza ogólna, zawodowa i specjalistyczna znajdująca się na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej sił zbrojnych i w jej otoczeniu
Kontrola kadry w wykonywaniu poleceń przełożonych	Duża samodzielność kadry w podejmowaniu decyzji
Petryfikowanie zachowań organizacyjnych, droga ich formalizacji i fragmentaryzacji	Preferowana aktywność innowacyjna
Opanowanie względnie stałego zbioru umiejętności zawodowych i społecznych	Umiejętności adaptacyjne i transgresyjne
Stalość zatrudnienia i statyczny zakres obowiązków	Służba kontraktowa i elastyczny zakres wykonywanych zadań

Opracowanie własne.

<sup>581</sup> Por. G. Hofstede, *Culture's Consequences. International Differences in Work – Related Values*, Beverly Hills–New Delhi 1984.

## 5.6. Zmiany w strukturze społecznej wojska a profesjonalizacja armii

Rosnące znaczenie potencjału intelektualnego w procesie rozwoju współczesnych armii powoduje istotne zmiany w strukturze społecznej, zwłaszcza w strukturze władzy dowódczej. Analiza dokonujących się zmian społeczno-ekonomicznych w Polsce wskazuje na coraz większy wpływ na życie społeczne, tzw. **technostruktury, czyli wysokiej klasy specjalistów decydujących o kierunkach rozwoju zarówno na poziomie przedsiębiorstw, jak i całego systemu społeczno-gospodarczego.** Następuje obecnie zmiana źródła władzy organizacyjnej, którym jeszcze do niedawna było formalne zwierzchnictwo. **Obecnie podstawowym źródłem władzy jest bowiem wiedza często specjalistyczna, interdyscyplinarna pozyskiwana z różnych źródeł.** Na poziomie jednostki wojskowej stopień zespolenia władzy z wiedzą organizacyjną, mierzony zakresem i szczegółowością podejmowanych decyzji, może być tym wyższy, im mniejszy jest margines niepewności warunków jej funkcjonowania. Jeśli określona organizacja wojskowa jest mała i stosuje proste technologie oraz funkcjonuje w stabilnych warunkach otoczenia, wówczas dowódca wystarczy wiedza i doświadczenie oraz intuicja w podejmowaniu większości decyzji. Jednakże im więcej czynników istotnych z punktu widzenia realizacji celów jednostki znajduje się poza jego kontrolą, tym trudniej mu łączyć funkcję dowódcy z funkcją bezpośredniego zarządzania. W warunkach funkcjonowania nowoczesnej organizacji wojskowej podstawa władzy organizacyjnej będzie ulegała więc gwałtownemu rozszerzeniu i nieuchronnie będzie przechodziła w ręce specjalistów z różnych dziedzin: planistów, organizatorów, ekspertów, doradców itp. Dowódca będzie stopniowo zmuszony delegować sprawowanie kontroli nad sposobami realizacji celów i zadań na rzecz podwładnych – specjalistów. Z konieczności będzie on musiał zadowalać się kontrolą wykonywanych zadań i wynikami ekonomicznymi z działalności jednostki wojskowej. Ma to związek ze zmianami w strukturze społecznej wojska i społeczeństwa. Przydatna wydaje się współcześnie proponowana przez M. Webera stratyfikacja społeczna według statusu. Status jest zdeterminowany przez specyficzne – pozytywne lub negatywne – społeczne oceny poważania. Status różnicuje zatem grupy społeczne, głównie według rodzaju wykonywanej pracy i sposobu konsumpcji towarów decydujących o określonym stylu życia. W przeciwieństwie do stratyfikacji klasowej stratyfikacja według statusu jest harmonijna, w tym sensie, że wynika ona ze społecznej akceptacji struktury autorytetu. Ludzie mogą więc współzawodniczyć ze sobą w celu podniesienia swojego statusu, ale słuszność kryteriów, według których ów status jest mierzony, nie jest kwestionowana. Oczywiście nie znaczy to, że kryteria te są niezmiennie.

Ze względu na szczególne znaczenie, jakie we współczesnej gospodarce rynkowej odgrywają profesjonalisci zaliczeni przez Kennetha Galbraita do „technostruktury”, a przez socjologię zachodnią do nowej „klasy wiedzy” inaczej *knowledge class*, która obejmuje ludzi, którzy swoją pozycję społeczną zawdzięczają głównie wiedzy zdobytej w długim procesie edukacji oraz bogatym doświadczeń. Na poziomie organizacji oznacza to, iż model monoracjonalności klasycznej szkoły administracyjnego zarządzania zastępowany jest modelem multiracjonalnym. Zdaniem Kazimierza Doktora<sup>582</sup> i Janusza Sztumskie-

<sup>582</sup> K. Doktor, *Władza i wiedza*, [w:] W. Chojnacki (red.), *Socjologiczna analiza wybranych struktur władzy w organizacjach o dominującej strukturze hierarchicznej*, AON, Warszawa 2005, s. 20–24.

go<sup>583</sup> model ten zapowiada zmiany badane już przez Marcha<sup>584</sup> i M. Croziera<sup>585</sup>, które oznaczają w odniesieniu do wojska ograniczenie indywidualnego sprawowania władzy przez dowódców wojskowych na rzecz władzy kolegalnej profesjonalistów wojskowych. W modelu multiracjonalnym<sup>586</sup> funkcjonującym w organizacji wojskowej może z jednej strony uwidaczniać się mało klarowna struktura podejmowania decyzji oparta na wiedzy i kapitale informacyjnym, a drugiej hermetyczna grupa decydentów wojskowych, posiadających prestiż i solidne wykształcenie, preferująca model monoracjonalności.

Wysoka ranga profesjonalizmu jako władzy wynika z dostępu do wiedzy i umiejętności jej zastosowania przez ekspertów, specjalistów i sztabowców wojskowych. Oznacza to powstawanie nowych wzorów wpływu społecznego opartych nie tylko na weberowskich czynnikach władzy, np. tradycji, prawie czy charyzmie, ale przede wszystkim w następstwie wzrostu roli wiedzy i norm moralnych w kreowaniu autorytetów zawodowych oraz na podstawie obiektywnie weryfikowalnych osiągnięć w wymiarze formalnym, funkcjonalnym i modalnym. Nic zatem dziwnego, że profesjonalisci są szczególnie zainteresowani w utrzymaniu jasnych zasad wartościowania pracy, którym zawdzięczają swoją pozycję. Wszelkie próby formalizacji struktur zarządzania zasobami ludzkimi czy finansowymi są przez nich traktowane jako przejawy biurokratyzacji. Wydaje się, że przyczyny takich postaw są bezpośrednio związane z rygorystycznie pojmowaną normą odpowiedzialności człowieka za swój własny los, której nie można przenosić na jakąkolwiek grupę społeczną lub instytucje państwowe. Można powątpiewać w amerykański mit pucybuta, który ma szansę zostać milionerem, słusznie uzasadniając, że droga to niełatwa, a „równość szans” wątpliwa, ale jednocześnie dobrze ilustruje on konstruktywny, pozytywnie motywujący sposób myślenia, skłaniający do samodzielnego poszukiwania szansy rozwoju zawodowego i awansu społecznego poprzez służbę wojskową, a nie do oczekiwania od niej należytej opieki. Zdaniem C. Sikorskiego należy zwrócić uwagę na różnice między pokoleniem wcześniejszym a obecnym. Zakres tych różnic międzypokoleniowych przedstawia tabela 43.

Wpływy społeczne nowej klasy średniej, której przedstawiciele są nastawieni na osobiste osiągnięcia, powodują zatem ograniczanie enklaw społecznej bierności i postaw roszczeniowych. Coraz szybsze tempo zmian społecznych i rosnące znaczenie profesjonalizmu jest przyczyną częstszych konfliktów kulturowych między generacjami. Definicje społeczno-kulturowej „nowoczesności” dezaktualizują się w tych warunkach dość szybko; charakterystyczne jest jednak, że wartości i normy profesjonalizmu mają w tych określeniach trwałe miejsce. Przeprowadzona przez H.C. Triandisa na początku lat siedemdziesiątych XX wieku analiza skutków oddziaływania modernizacji i uprzemysłowienia na postawy ludzkie ilustruje generacyjny konflikt wartości pomiędzy człowiekiem tradycyjnym a nowoczesnym. Podobna analiza różnic generacyjnych, przeprowadzona w połowie lat osiemdziesiątych przez J. Garsona i J.A. Byrne'a oraz C. Sikorskiego, wskazuje na utrwalenie się wartości i norm profesjonalnych w młodym pokoleniu, takich jak:

<sup>583</sup> J. Sztumski, *Elity władzy*, wyd. cyt.

<sup>584</sup> J.G. March, H. Simon, *Teoria organizacji*, PWE, Warszawa 1964 oraz H. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWN, Warszawa 1996.

<sup>585</sup> M. Crozier, *Kryzys inteligencji. Szkic o niezdolności elit do zmian*, Poltex, Warszawa 1996.

<sup>586</sup> Model ten oznacza, że organizacja nie posiada sztywnego schematu podziału władzy, lecz przewidywalną możliwość tworzenia alokacji osób zainteresowanych formalnym udziałem w procesie podejmowania decyzji.

Różnice międzypokoleniowe

Wcześniejsze pokolenia (earlier generation)	Obecna generacja (present generation)
Ostrożność	Chęć podejmowania ryzyka
Niepewność siebie	Pewność siebie
Opory wobec zmian	Elastyczność
Lojalność wobec firmy	Gotowość do zmiany pracy
Szacunek dla pewności zatrudnienia	Chęć wywierania wpływu
Dominacja płci męskiej	Równouprawnienie
Monokulturowe wychowanie	Wielokulturowość
Akceptacja struktury biurokratycznej	Domaganie się autonomii
Zorientowanie na ludzi	Zorientowanie na wyniki
Studia wyższe jako końcowy etap edukacji	Studia wyższe jako podstawa do dalszej edukacji
Nastawienie na długoletnią karierę hierarchiczną	Nastawienie na szybką karierę

Źródło: C. Sikorski, *Profesjonalizm...*, wyd. cyt., s. 217–220.

1. **Inteligencja emocjonalna**, która zapewnia elastyczność zachowań przy jednoczesnej stabilności osobowościowej i autonomii rozumianej jako zdolność wytwarzania własnych norm działalności. Funkcją autonomii jest samokontrola, będąca wyrazem konsekwencji w stosowaniu owych norm. Dzięki autonomii człowiek staje się bardziej odporny na wpływy innych ludzi narzucających mu emocjonalny obraz pojawiających się sytuacji i bardziej sceptyczny w ocenach. Składnikiem inteligencji emocjonalnej jest także wyobraźnia, będąca procesem redukcji napięcia dzięki umiejętności realistycznej oceny sytuacji. Istotnym warunkiem jest sprawność intelektualna, wyrażająca się zwłaszcza w pomysłowości, umiejętności szybkiego uczenia się, łatwości w przewidywaniu nawyków myślowych oraz w giętkości myślenia i zdolności dostosowywania się do nowych informacji. Walory intelektualne, decydujące o skuteczności postawy proaktywnej, są warunkiem możliwości jej upowszechnienia w danym środowisku społecznym.

2. **Wewnętrzne poczucie kontroli** sprzyja wysokiej tolerancji niepewności. Stosunek do niepewności jest bowiem ściśle związany z przekonaniem człowieka o przewadze kontroli zewnętrznej nad jego działaniem bądź przewadze kontroli wewnętrznej. Przekonanie o kontroli zewnętrznej sprzyja postawom obronnym i konserwatywnym. Przekonanie o kontroli wewnętrznej w znacznym stopniu eliminuje te obawy i sprzyja postawom ofensywnym i proinnowacyjnym, a więc nastawieniu na poszukiwanie nowych, skuteczniejszych sposobów osiągnięcia cenionych wartości.

3. **Samoocena**. Ludzie oceniający się nisko są zwykle bierni, oczekują rad i wskazówek od innych ludzi i niechętnie podejmują próby zmiany swojej sytuacji. Dzięki adekwatnej samoocenie ludzie nie unikają podejmowania nowych i nieznanymi im wcześniej zadań, są wytrwali i nie załamują się w obliczu nieprzewidzianych trudności, wreszcie – koncentrują się na możliwościach odniesienia sukcesu, a nie na swoich słabościach i możliwościach porażki. W związku z tą ostatnią sprawą wspomniani autorzy dzielą członków organizacji na dwa typy: nastawionych optymistycznie i konstruktywnie (ang. *opportunity thinkers*) oraz nastawionych pesymistycznie i destrukcyjnie (ang. *obstacle thinkers*). Sukcesy organizacji zależą w znacznym stopniu od proporcji między tymi dwiema grupami. Stopień sa-

mooceny jako cecha psychologiczna często jest wskazywany jako ważny czynnik kształtujący cechy grupy społecznej, a zatem jako czynnik kulturotwórczy. Zdaniem P. Bate brak np. pewności siebie wśród pracowników sprzyja kształtowaniu się postaw konserwatywnych. Nie musi to oznaczać zadowolenia z dotychczasowej sytuacji, ale silną obawę przed ryzykiem, fatalizm i poczucie bezsilności. Odbiera to chęć i energię do rozwiązywania problemów i osiągania celów. Bezsilność jako rezultat socjalizacji staje się wtedy internalizowanym, niekwestionowanym faktem. Stabilna kultura organizacyjna stanowi zamknięty krąg między brakiem nowatorskich działań a brakiem motywacji do ich podejmowania. Działania tych nie podejmuje się, ponieważ nie wierzy się w ich powodzenie; z kolei brak tych działań stanowi potwierdzenie bezsilności.

**4. Kreatywność** jako cecha jest bezpośrednio związana z samooceną. Ludzie kreatywni poszukują okazji do dokonywania pożądaných zmian, wykazują inicjatywę, podejmują działania i podtrzymują je do momentu osiągnięcia celu, jakim jest dokonanie zmian w otoczeniu. Kreatywność bazuje na oryginalności i nowatorstwie jako wymaganych i naturalnych cechach działań ludzkich. Jest przejawem energii, entuzjazmu i odwagi w działaniu, a także wytrwałości i umiejętności koncentracji na danym zadaniu. Oznacza wysoką tolerancję do eksperymentowania i dokonywania częstych zmian wzorów zachowań, norm społecznych i wartości. Postawy kreatywne charakteryzuje łatwiejsze podejmowanie ryzyka i koncentracja na sprawach przyszłościowych. Zainteresowanie długofalowymi kierunkami rozwoju zarówno osobistego, jak i organizacji sprawia, że dotychczasowa sytuacja jest oceniana bardziej z punktu widzenia przewidywanych w przyszłości zadań i warunków, aniżeli z perspektywy dotychczasowych doświadczeń. Innowacyjność jako cecha osobowości wymaga pewnych zdolności interpersonalnych i intelektualnych. Zdolności interpersonalne odnoszą się przede wszystkim do umiejętności współpracy z ludźmi oraz komunikowania się. Konstrukttywizm w podejściu do rozmaitych problemów społecznych, asertywność i umiejętność negocjacji są ważnym warunkiem wykorzystania tej cechy osobowości w relacjach społecznych.

**5. Motywacja osiągnięć** jest cechą osobowości najpełniej charakteryzującą skłonność do akceptacji kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności. K.H. Roberts określa motywację wynikającą z potrzeby osiągnięć jako dominację motywów do: rywalizacji, ciężkiej pracy, podejmowania przemyślanego ryzyka, planowania perspektywicznego i posiadania celów oraz tendencji do ciągłej oceny rezultatów własnych działań. W tych warunkach słabnie potrzeba bezpieczeństwa, natomiast na plan pierwszy wysuwają się ambicje osobistego rozwoju i sukcesów zawodowych. Ludzie z potrzebą osiągnięć znacznie chętniej niż inni uczestniczą w procesach innowacyjnych. Opór przeciwko zmianom występuje u nich znacznie rzadziej i w słabszym nasileniu; jego motywy mają częściej w tym wypadku charakter racjonalny aniżeli emocjonalny. Ludzie o dużej potrzebie osiągnięć nie ukrywają na ogół swoich wysokich aspiracji, co prowadzi do rozmaitych form współzawodnictwa. Pracownicy nastawieni na osiągnięcia zawodowe sami poszukują zadań trudnych, nowych i różnorodnych, bo pomyślna realizacja tylko takich zadań przynosi im zaspokojenie potrzeby osiągnięć. Do charakterystycznych cech ludzi kierujących się motywacją osiągnięć zalicza się: umiarkowane podejmowanie ryzyka, wynikające z umiejętności jego oceny, potrzebę szybkiej informacji o uzyskiwanych wynikach, a więc niechęć do

długotrwałej pracy. Jeśli jej częściowe wyniki pozostają nieznanne i nie pozwalają na ocenę działań zmierzających we właściwym kierunku, to wtedy poczucie satysfakcji z wykonanego zadania traktowane jest jako nagroda sama w sobie, maksymalny wysiłek i koncentracja na doprowadzeniu pracy do końca<sup>587</sup>. Potrzeba osiągnięć może prowadzić do kultu sukcesu. Wartością naczelną jest satysfakcja płynąca z wykorzystania ujawnionych talentów i zdolności. Cechami charakterystycznymi takiej postawy są: krytycyzm, brak przywiązania do ustalonych procedur wykonawczych i niechęć do podporządkowania się autorytarnym kierownikom. Kształtowanie się cech osobowościowych sprzyjających wysokiej tolerancji niepewności jest w pewnej mierze funkcją procesów wychowawczych, które z kolei opierają się na wzorach właściwych dla kultury środowiskowej lub narodowej. D. McClelland podkreśla, że motywacja osiągnięć jest znacznie częściej spotykana w krajach wysoko rozwiniętych, w których przeważają wśród ludzi potrzeby społeczne i samorealizacji, aniżeli w krajach rozwijających się, gdzie znacznie silniej manifestowane są potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa. Niektórzy autorzy twierdzą, że kultura organizacyjna oparta na motywacji osiągnięć jest specyficznie amerykańskim typem kultury, znacznie rzadziej spotykanym w innych krajach.

W upowszechnianiu wzorów kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności tradycje kultury narodowej odgrywają znacznie mniejszą rolę w porównaniu z poziomem wiedzy. Przykładem mogą być doświadczenia polskiej transformacji systemowej. Wyniki wielu sondaży wskazują, że najwięcej zdecydowanych zwolenników reform rynkowych, których wprowadzenie jest równoznaczne ze zwiększeniem stopnia niepewności członków organizacji gospodarczych, znajduje się wśród inteligencji<sup>588</sup>. Z poparciem dla mechanizmów rynkowej konkurencji zawsze najsilniej jest skorelowane wyższe wykształcenie, a następnie młody wiek i mieszkanie w dużym mieście. Kulturotwórcza funkcja wiedzy wynika przede wszystkim z trzech przesłanek:

**1. Wiedza i umiejętności profesjonalne dają większe poczucie pewności siebie.** Niepewność sytuacji przy wykonywaniu rozmaitych zadań jest uważana za interesującą i wzbogacającą doświadczenie zawodowe – wyzwanie, któremu trzeba stawić czoła. Pracownik nie ma więc oporów przed podejmowaniem nowych zadań, których ryzyko – dzięki posiadanej wiedzy – potrafi realnie ocenić. Cechuje go otwartość na problemy i kontakty z innymi ludźmi, w których nie upatruje zagrożenia dla swojej pozycji.

**2. Wiedza pomaga w kształtowaniu instrumentalnego stosunku do rozmaitych wzorów kulturowych.** Dzięki wiedzy pracownik jest w stanie sprawować racjonalną kontrolę nad własnymi nawykami kulturowymi.

**3. Wiedza jest niezbędnym warunkiem wzmacniania aspiracji zawodowych i motywacji osiągnięć.** Rozbudzenie ambicji zawodowych dzięki posiadanej wiedzy ma zatem bezpośredni wpływ na kształtowanie się cech osobowości, zwiększających gotowość akceptacji wzorów kulturowych wysokiej tolerancji niepewności.

Dlatego też poziom wykształcenia w danym kraju świadczyć może zarówno o nowoczesności gospodarki, jak i o możliwościach przyspieszenia procesów innowacyjnych, czyli

<sup>587</sup> For. D. McClelland, *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton 1961.

<sup>588</sup> *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*, M. Marody (red.), Wyd. Scholar, Warszawa 2002, s. 74–78.

skracania dystansu do światowej czołówki. Biorąc to pod uwagę, Polska znajduje się obecnie we wczesnej fazie rozwoju cywilizacyjnego w porównaniu z krajami wysoko rozwiniętymi, w których cechy epoki postindustrialnej są już wyraźnie widoczne. W 1995 roku w Polsce wśród ludności w wieku powyżej 15 lat było: 12,9% osób z wyższym wykształceniem, wykształcenie średnie miało 43,3%, zasadnicze zawodowe – 32,7%, a podstawowe – 11%<sup>589</sup>. W stosunku do profesjonalistów z Zachodu, w Polsce 10–15% zatrudnionych wykonuje swoje obowiązki profesjonalnie. Obecnie w Polsce poziom wykształcenia jest zbliżony do krajów Europy Zachodniej z lat sześćdziesiątych, a w stosunku do Stanów Zjednoczonych nawet jeszcze wcześniej. Nie pozostaje to oczywiście bez wpływu na charakter dominujących wzorów kulturowych, które są znacznie bliższe kulturze niskiej tolerancji niepewności. **Opierając się na wynikach badań ogólnopolskich Kazimierz Obuchowski stwierdza, że przeciętnie niski poziom wykształcenia spowodował w Polsce dominację typu pracownika, co prawda pracowitego, ale bez inicjatywy, oczekującego kierowania i orientującego się na innych**<sup>590</sup>. Natomiast w odniesieniu do profesjonalistów, zdaniem C. Sikorskiego, najbardziej znaczącymi wzorami kulturowymi były przede wszystkim identyfikacja zawodowa i potrzeba osiągnięć<sup>591</sup>.

## 5.7. Poliprofesjonalizacja – nowy wyznacznik struktury zawodowej wojska

Poliprofesjonalizacja (wielozawodowość) jako zjawisko charakteryzuje się posiadaniem formalnych i specjalistycznych umiejętności oraz wiedzy niezbędnej do wykonywania wielu zawodów<sup>592</sup>. Żołnierz poliwalentny to taki, którego wysoki poziom kwalifikacji ogólnych, zawodowych i specjalistycznych pozwala na wykonywanie wielu jakościowo różnych zadań służbowych. W wojsku zapotrzebowanie na kadre wymaga zaprojektowanej optymalnej struktury stanowisk pracy w danej organizacji. Struktura ta powinna być optymalna – uwzględniająca kryterium wielozawodowości. Sytuacja ta rodzi również zapotrzebowanie na pracowników dysponujących kwalifikacjami pozwalającymi na wykonywanie więcej niż jednej specjalności.

Zapotrzebowanie na kadry wojskowe polega na diagnozie i antycypowaniu perspektywicznych zmian w celu wyeliminowania bądź zminimalizowania rozbieżności pomiędzy potrzebami kadrowymi a posiadanymi zasobami pracy<sup>593</sup>.

Sytuacja taka w dużej mierze wynika z rozwoju nowoczesnej techniki i technologii wojskowej głównie zachodzącej we współczesnej gospodarce rynkowej i strukturze zawodów. Stwarza to konieczność szybkiego dostosowywania się jednostek i grup społecznych do zmieniających się warunków i wymagań zawodowych, postępującej automatyzacji oraz wzrastających potrzeb społeczeństwa. Dlatego też już obecnie stosunki pracy i towarzyszące im kontrakty psychologiczne będą miały charakter warunkowy, modułarny i czasowy. Taka sytuacja ma istotny wpływ na relacje interpersonalne, które będą charakteryzowały

<sup>589</sup> *Raport o rozwoju społecznym Polska 98'*. Dostęp do edukacji, Wyd. GRAFPRESS, Warszawa 1998, s. 35.

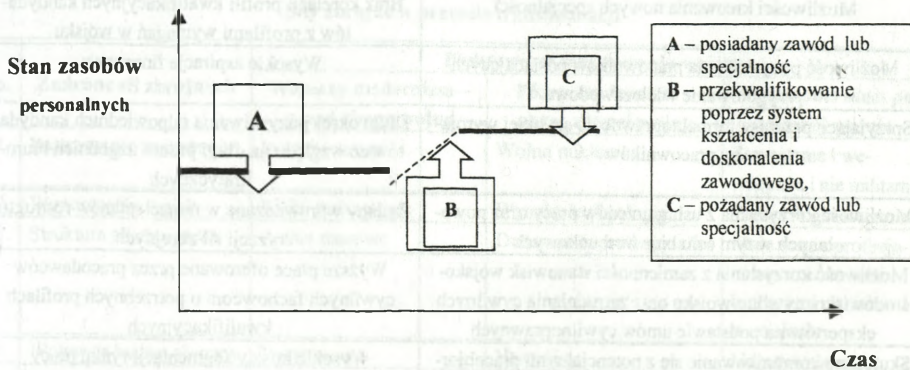
<sup>590</sup> K. Obuchowski, *Zaścienie*. „Wprost” z 28 listopada 1993 r.

<sup>591</sup> C. Sikorski, *Profesjonalizm...*, wyd. cyt., s. 58.

<sup>592</sup> A. Lipka, *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalncj Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 97.

<sup>593</sup> J. Górka, *Diagnozowanie potrzeb kadrowych w organizacji*, [w:] M. Juchnowicz, *Zarządzanie zasobami pracy – strategia i instrumentalizm*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1996, s. 416.

się tymczasowością, elastycznością adaptacyjną, zróżnicowanym poziomem zaangażowania<sup>594</sup>. Ponadto można zaobserwować stałą tendencję do zwiększania wymagań stawianych personelowi wojskowemu przy jednoczesnym ograniczaniu pewności pracy i związanego z nim bezpieczeństwa socjalnego. Zdaniem H. Leavitta należy uwzględnić również planowanie kariery zawodowej w dół, szczególnie w tych profesjach, na które występuje okresowy lub stały brak zapotrzebowania na rynku pracy<sup>595</sup>.



Opracowanie własne.

Rys. 24. Planowanie rozwoju wielozawodowego kadry

Tabela 44

Mocne i słabe strony profesjonalizacji w Siłach Zbrojnych RP – próba diagnozy

Mocne strony profesjonalizacji armii	Słabe strony profesjonalizacji
1. Wykształcona kadra oficerska	1. Zasoby finansowe, rzeczowe, informacyjne, finansowe
2. Wysokie kwalifikacje nauczycieli akademickich	2. Mało efektywna restrukturyzacja armii w kierunku armii zawodowej
3. Bogate doświadczenia w misjach pokojowych i stabilizacyjnych	3. Zakres współpracy z profesjonalistami cywilnymi w wymiarze narodowym i międzynarodowym
4. Udział w wielonarodowych siłach połączonych	4. Zbyt sformalizowana mało elastyczna struktura organizacyjna
5. Wymiana doświadczeń z innymi armiami państw sojuszu NATO	5. Dominujące typy kultura władzy
6. Możliwości doskonalenia zawodowego	6. Komunikacja pionowa
7. Stosunki międzyludzkie między oficerami i podoficerami	7. Brak nowoczesnej strategii i doktryn militarnych
	8. Niskie płace i niski poziom opieki socjalnej
	9. Przewaga czynników instytucjonalnych nad organizacyjnymi
	10. Wprowadzony od 2004 roku system służby kontraktowej
	11. Brak systemu informatycznego do realizacji polityki personalnej

Opracowanie własne.

<sup>594</sup> A. Lipka, *Strategie personalne ...*, wyd. cyt., s. 118.

<sup>595</sup> Por. A. Toffler, *Szok przyszłości*, Poznań 1998, s. 116.

Szanse i zagrożenia dla profesjonalizacji w wojsku

Potencjalne szanse	Potencjalne zagrożenia
Dostępność kandydatów o odpowiednim przygotowaniu	Duża konkurencja na rynku pracy w zawodach i specjalnościach szczególnie przydatnych w wojsku
Niskie koszty pracy	Niska podaż pracy
Możliwości kreowania nowych specjalności	Brak korelacji profili kwalifikacyjnych kandydatów z profilami wymagań w wojsku
Możliwość pozyskiwania pracowników posiadających przygotowanie wielozawodowe	Wysokie aspiracje finansowe
Sprzyjające przepisy formalnoprawne do szybkiej wymiany pracowników	Długi okres pozyskiwania odpowiednich kandydatów ze względu na długi proces uzgodnień biurokratycznych
Możliwość korzystania z usług urzędów pracy oraz powołanych w tym celu biur werbunkowych	Zmiany wprowadzane w ramach planów restrukturyzacji sił zbrojnych
Możliwość korzystania z zamienności stanowisk wojskośrodkowisko, cywilne-wojsko oraz zatrudniania cywilnych ekspertów na podstawie umów cywilnoprawnych	Wyższe płace oferowane przez pracodawców cywilnych fachowcom o potrzebnych profilach kwalifikacyjnych
Skuteczne komunikowanie się z potencjalnymi pracownikami poprzez organa administracji państwowej i samorządowej oraz organizacje pozarządowe	Wysokie koszty segmentacji rynku pracy
Monitorowanie przez wojsko interesujących lokalnych i regionalnych rynków pracy	Słaba znajomość rynków pracy
Wysoki prestiż sił zbrojnych w państwie	Niski prestiż wojska

Opracowanie własne.

Zmiany o charakterze globalnym, regionalnym i państwowym związane ze zmniejszaniem stanów osobowych wojsk w większości państw, wpływają na ograniczenia w zakresie możliwości wykonywania zawodu wojskowego. W prowadzonych współcześnie działaniach militarnych biorą udział zazwyczaj związki taktyczne i operacyjne, charakteryzujące się wysokim poziomem profesjonalizmu. Głównym ich zadaniem jest dokonanie wręcz chirurgicznych uderzeń w najważniejsze obiekty przeciwnika bez angażowania dużych sił i ponoszenia dużych strat w stanach osobowych oraz kosztów finansowych.

Wiele wskazuje że zmiany w funkcjonowaniu armii w warunkach transformacji związane są z transformacją militarną, jaka dokonuje się w trakcie przejścia od armii masowych wojennego odstraszenia, do armii profesjonalnych zdolnych podjąć natychmiastowe działania w każdym miejscu na dużą skalę lub uderzeń w wybrane obiekty o znaczeniu strategicznym. Na progu XXI wieku, a wojna iracka to potwierdza, armia ma bardzo ważną misję do spełnienia, a mianowicie przyczynia się do stabilizacji, demokratyzacji i tworzenia warunków do zapewnienia rozwoju społecznego i ekonomicznego państw w sytuacji lokalnych konfliktów zbrojnych. Dla armii polskiej oznacza to, iż udział w wydzielonych wielonarodowych siłach pokojowych w ramach działań sojuszniczych oprócz spełniania standardowych wymogów kompatybilności i interoperacyjności z innymi armiami wymaga wysokich kwalifikacji zawodowych. Powoduje to zwiększenie zapotrzebowania wśród kadry na kształcenie ustawiczne i elastyczne dostosowywanie struktur organizacyjnych do zmieniających się warunków. Obecnie obok kształcenia i szkolenia wojskowego kadra samodzielnie

lub w ramach organizowanych przez wojsko kursów doskonalili swoją znajomość języków obcych oraz poddawana jest kształceniu i szkoleniu o charakterze specjalistycznym, którego celem jest wypełnianie zadań w ramach misji pokojowych. Podstawowe zmienne związane z transformacją sił zbrojnych przedstawia tabela 46.

Tabela 46

Sily zbrojne w procesie transformacji

Lp.	Zmienne sił zbrojnych	Podstawowe fazy rozwoju wojska		
		Wczesny modernizm – przed zimną wojną	Późny modernizm – okres zimnej wojny	Postmodernizm po zimnej wojnie
1.	Postrzeganie zagrożenia	Inwazja wroga	Wojna nuklearna	Zewnętrzne i wewnętrzne i nie militarne
2.	Wyposażenie wojsk	Niska technologia	Wysoka technologia	Technologia mieszana
3.	Struktura sił zbrojnych	Armie masowe	Duża armia profesjonalna	Małe armie profesjonalne z rezerwami biorącymi udział w misjach
4.	Wpływ na budżet obronny	Pozytywny	Neutralny	Negatywny
5.	Postawy społeczne wobec wojska	Wroga	Sceptyczna	Obojętna
6.	Napięcia organizacyjne	Wynikające z pełnionych ról służbowych	Wynikające z ograniczeń budżetowych	Wynikające z nowych misji
7.	Dominujący wzorzec żołnierza zawodowego	Dowódca wojskowy (w walce)	Menedżer lub technik	Żołnierz – polityk wykształcony specjalista
8.	Pracownicy cywilni	Nieznaczny komponent	Średni komponent	Znaczący komponent
9.	Rola kobiet	Oddzielny korpus lub ich brak	Częściowa integracja	Pełna integracja
10.	Współmałżonek i społeczność wojskowa	Integralna	Częściowo integralna	Oddaleni
11.	Homoseksualiści	Karani	Zwalniani	Akceptowani
12.	Postawy żołnierzy (identyfikacja z armią)	Wspierające Instytucjonalna	Obojętne zatrudnieniowa	Sceptyczne, obywatelska
13.	Uchylanie się od służby wojskowej	Ograniczone i zabronione	Dozwolone w ramach obowiązującego prawa	Możliwość wyboru alternatywnego w ramach służby cywilnej

Źródło: Ch.C. Moskos, J. Burk, *The Postmodern Military*, [w:] *The Military in New Times: Adopting Armed Forces to a Turbulent World*, J. Burk (red.), Boulder 1994, p. 147 oraz S. Jarmoszko, *Przemiany w Siłach Zbrojnych RP pierwszej dekady transformacji ustrojowej*, Warszawa 2000, s. 324.

Mimo że transformacja wojska w Polsce trwa od 1990 roku, to osiągnięcie wyżej przedstawionych celów wymaga jeszcze czasu i dokonania wielu zmian. Zdaniem Z. Zagórskiego poparcie dla trudnych reform trwa dopóty grupy i jednostki odczuwające stan deprywacji mają nadzieję na szybką poprawę własnej sytuacji<sup>596</sup>. Sytuacja tymczasowości związana z procesem transformacji wywołuje wśród kadry zawodowej frustrację i zanik

<sup>596</sup> Z. Zagórski, *Nadzieja, nierówności i poparcie dla transformacji ustrojowej*, [w:] *Ludzie i instytucje. Stawanie się ładu społecznego. Pamiętnik IX Ogólnopolskiego Zjazdu Socjologicznego*, t. 1, Lublin 1995, s. 173.

czynnika nadziei. Z przeprowadzonych w 1998 roku badań wynika, że przywiązanie kadry do miejsca w strukturze organizacyjnej wojska jest bardzo duże. Zmiana miejsca służby dla połowy badanych była niekorzystna, dla blisko 12% odbierana bardzo niekorzystnie, a liczba optymistów widzących kontynuacją swojej kariery zawodowej poza wojskiem to około 10–15%<sup>597</sup>.

W warunkach ograniczonego rozwoju zawodowego istotnym czynnikiem kreującym postawy kadry wobec transformacji jest nowoczesna edukacja wojskowa. Jednak oferta edukacyjna, mimo swej różnorodności (od stacjonarnych studiów doktoranckich, kształcenie w wojskowych uczelniach zagranicznych oraz rozbudowany system kształcenia i szkolenia kursowego), nie zaspokaja wielu potrzeb kadry zawodowej<sup>598</sup>. Bowiem możliwości korzystania przez kadre z różnych form kształcenia w uczelniach cywilnych w trybie zaocznym na poziomie wyższych studiów zawodowych i studiów wyższych ze względu na bariery finansowe oraz obowiązki służbowe są trudno dostępne. Ponadto nadal aktualnym problemem jest porównywalność wykształcenia wojskowego z cywilnym co powoduje dyskonfort poznawczy i motywacyjny, szczególnie w sytuacji, gdy zatrudnienie w wojsku staje się niepewne.

Postępująca integracja militarna w ramach NATO powoduje, że w wojsku istnieje konieczność wprowadzania standaryzacji kwalifikacji zawodowych, porównywalności kształcenia i wzajemnego uznawania dyplomów, a także wymusza konieczność podejmowania działań zmierzających do:

1. Doskonalenia systemu kształcenia i doskonalenia zawodowego w wymiarze narodowym i międzynarodowym (potrzeba specjalizacji najlepszych uczelni i szkół wojskowych).

2. Powołania nowoczesnego Wojskowego Centrum Kwalifikowania i Przekwalifikowania Personelu dla potrzeb całych sił zbrojnych, którego dyrektor powinien podlegać bezpośrednio wiceministrowi obrony narodowej.

3. Doskonalenia zawodowego kadry służby stałej, kontraktowej i nadterminowej oraz specjalistów wojska według następujących kryteriów zawodowych:

- **adaptacyjnego** polegającego na sprawdzaniu umiejętności zastosowania posiadanej wiedzy w praktyce;
- **wyrównawczego** polegającego na diagnozie potrzeb i uzupełnianiu kwalifikacji i kompetencji poprzez kierowania na studia lub kursy specjalistyczne;
- **ewaluacyjnego** – kontroli, oceny i wartościowania oraz uzupełniania posiadanej wiedzy oraz zapoznawanie z nowościami w zakresie techniki, teorii, praktyki i z tendencjami rozwojowymi w danym zakresie;
- **rekonstrukcyjnego** – poprzez podnoszenie kwalifikacji, samokształcenie, własną aktywność naukową (stopnie naukowe lub specjalizacje zawodowe).

Potrzeba profesjonalnego podejścia do procesu doskonalenia zawodowego wymusza potrzebę opracowanie wskaźników i kryteriów strategii edukacji wojskowej i cywilno-wojskowej żołnierzy zawodowych. Dotychczasowy rozwój teorii i praktyki ich przygoto-

---

<sup>597</sup> Tamże, s. 175.

<sup>598</sup> A. Łapa, *Poliprofesjonalizacja jako element globalizacji w warunkach służby wojskowej*, [w:] *Vademecum dydaktyczno-wychowawcze*, Warszawa 2001, s. 33.

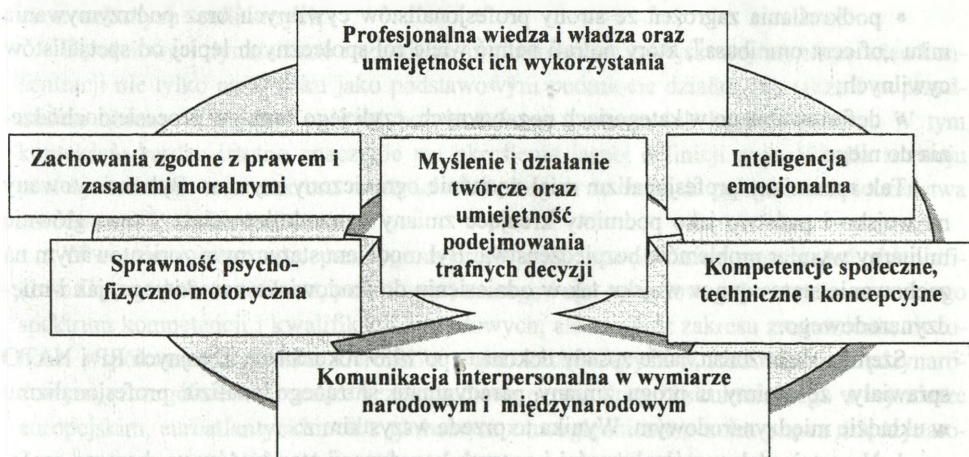
wania zawodowego wyraźnie wskazuje na małą przydatność poszukiwania uniwersalnych schematów kształcenia i szkolenia, bowiem towarzyszą im swoiste procesy społeczne, emocjonalne i motywacyjne, które powstają w świadomości. I co więcej, to one głównie decydują o zróżnicowanym doświadczeniu życiowym i zawodowym, oraz zainteresowaniach, potrzebach, motywacji i poziomie wiedzy<sup>599</sup>. Wieloaspektowość doskonalenia żołnierzy zawodowych powoduje, że niestety wpływ strategii edukacyjnych i socjalizujących na różnych jej poziomach nie nosi znamion oczekiwanej nowoczesności.

Przedstawione powyżej rozważania określają ogólny kierunek działań o charakterze instytucjonalnym, grupowym i jednostkowym. Jest on ukierunkowany na kreowanie kapitału wiedzy i umiejętności w społeczeństwie informacyjnym.

### 5.8. Zmiana paradygmatu profesjonalizacji – od profesjonalizacji narodowej do międzynarodowej

Analizując zmiany w obszarze profesjonalizacji, szczególnie w zakresie wzrostu efektywności specjalistów wojskowych od rozwiązywania różnorodnych problemów, nie można zapominać o poziomie doświadczeń jednostkowych, grupowych oraz ich zróżnicowaniu. Ogólnym a jednocześnie prostym narzędziem identyfikacji profesjonalizmu w odniesieniu do zróżnicowanych kompetencji związanych z rozwiązywaniem sytuacji problemowych może być dynamiczny model profesjonalizmu przedstawiony na rysunku 25.

Model ten składa się z siedmiu obszarów obejmujących w kolejności: myślenie i działanie twórcze, wiedzę i władzę, inteligencję emocjonalną, kompetencje społeczne, umiejętności komunikowania się, sprawność psychofizyczno-motoryczną oraz zachowania zgodne z prawem i zasadami moralnymi.



Opracowanie własne.

Rys. 25. Dynamiczny model profesjonalizacji armii

<sup>599</sup> M. Marczuk, *Uczeń dorosły i uczenie się dorosłych – przegląd stanu badań*, [w:] *Problemy i dylematy andragogiki*, M. Marczuk (red.), Lublin–Radom 1994, s. 113–123.

Model ten powinien stanowić narzędzie, które należy wykorzystywać jako wzorzec diagnozowania osiągniętego poziomu profesjonalizmu w wymiarze indywidualnym, grupowym i organizacyjnym oraz narodowym i międzynarodowym na drodze do pełnej profesjonalizacji armii.

Jeżeli kadra zawodowej projektuje własny model rzeczywistości, to taka sytuacja kształtuje pewną dynamikę zmian zachodzącą również w obszarze profesjonalizmu i sprawia, że istotnej ewolucji ulega nie tylko samo rozumienie profesjonalizmu, ale również sposoby jego osiągania. Można powiedzieć, że nie tylko ulega zmianom paradygmat profesjonalizmu rozumiany jako historyczny proces zmian zachodzących w kompetencjach zawodowych, ukierunkowany na osiąganie wysokiego poziomu fachowości w obszarze wykonywanego zawodu. Dla profesjonalizmu podstawowe znaczenie miał paradygmat realistyczny, tak charakterystyczny dla organizacji wojskowej rozumianej jako metafora mechanistyczna i metafora organiczna, których istota sprowadzała się do instrumentalnego postrzegania żołnierza jako „trybu” w mechanizmie dobrze pracującej maszyny lub wykonującego działania w zależności od pełnionych funkcji. Role pełnione przez przełożonych instytucjonalnych wynikały z zajmowanego stanowiska w strukturze organizacyjnej, co było związane z egzekwowaniem przestrzegania zasad dyscypliny i procedur wojskowych. Role profesjonalistów zaś sprowadzały się do realizacji zadań wymiarze ilościowo-czasowym głównie na poziomie odtwórczym i wykonawczym, rzadziej na poziomie innowacyjnym. Podstawową cechą takiego modelu jest rywalizacja jednostek, a najlepszym sposobem zapewnienia stabilności i równowagi były odpowiedzialne kompetentne instytucje wojskowe w zależności od charakteru określonego problemu. W kontekście tak rozumianej rzeczywistości wojskowej tradycyjny profesjonalizm sprowadzano do:

- utożsamiania go z zawodem wojskowym;
- obrony przez wojsko jego status quo;
- podkreślania zagrożeń ze strony profesjonalistów cywilnych oraz podtrzymywania mitu „oficera omnibus”, który potrafi pełnić wiele ról społecznych lepiej od specjalistów cywilnych;
- definiowania go w kategoriach negatywnych, czyli jego braku w procesie dochodzenia do niego.

Tak rozumiany profesjonalizm miał wyraźnie ograniczony wymiar. Był zorientowany na wojsko i państwo jako podmioty kreujące zmiany i przedmiot ochrony oraz głównie militarny wymiar problemów bezpieczeństwa. Był modelem statycznym zorientowanym na zachowanie status quo w wojsku tak w odniesieniu do środowiska narodowego, jak i międzynarodowego.

Szeroka skala zmian, jakie zostały dokonane po 1989 roku Siłach Zbrojnych RP i NATO sprawiły, że stoimy u progu zmiany paradygmatu służącego analizie profesjonalizmu w układzie międzynarodowym. Wynika to przede wszystkim z:

1. Narastających współzależności i potrzeb koordynacji standardów w obszarze profesjonalizmu wojskowego.
2. Potrzeby powołania w wojsku jednostki organizacyjnej do opracowania standardów kwalifikacji zawodowych, przede wszystkim dla kadry zawodowej i kontraktowej oraz nadterminowej.

3. Coraz większej roli profesjonalistów (w tym i cywilnych ekspertów międzynarodowych, szczególnie w szeroko rozumianym obszarze broni jądrowej, biologicznej, chemicznej oraz systemów informatycznych).

4. Ewolucji zagrożeń, szczególnie ze strony międzynarodowych organizacji terrorystycznych wspieranych przez niektóre państwa bądź grupy narodowe terrorystyczne i przestępcze.

W konsekwencji postępującej złożoności ulega problematyka dotycząca profesjonalizacji w wymiarze narodowym i międzynarodowym. Oznacza to, że wraz ze zmianami rzeczywistości społecznej, politycznej ekonomicznej i militarnej konieczna jest zmiana pojęć je opisujących. Stąd też traci na znaczeniu przydatność wąskiego rozumienia profesjonalizmu sprowadzającego się do utożsamiania profesji z zawodem. Obecnie niezbędne jest nadawanie profesjonalizmowi nowego kształtu poprzez odchodzenie od koncentrowania się na określaniu zakresu jego posiadania lub braku oraz „twardych” jego wskaźnikach, tzn. wykształceniu, stażu, wykonywanych obowiązków, i przechodzenie do zasobów „miękkich”, tj. kompetencji społecznych, zawodowych, komunikacyjnych czy decyzyjnych oraz jego pozytywnej i konstruktywnej wizji odwołującej się do dorobku najlepszych armii NATO jako jednej z możliwych podstaw jej modelowania. **Niezbędne jest także nowe określenie zakresu przedmiotowego profesjonalizmu i uwzględnienie jego wymiaru nie tylko militarnego, ale także politycznego, ekonomicznego, ekologicznego i kulturowego na obecnym postmodernistycznym (postzimnowojennym) etapie rozwoju wojska.** Tym samym, nowe rozumienie profesjonalizmu wymaga uwzględnienia znacznie szerszego obszaru przygotowania kadry i bardziej dynamicznego podejścia nie tylko do rozwiązywania problemów związanych ściśle z profesjonalizmem wojskowym, ale również w zakresie udzielania wiarygodnej pomocy społecznościom międzynarodowym w zapewnianiu im warunków do budowy demokratycznych struktur państwowych oraz społeczno-ekonomicznych i militarnych.

Całościowe i dynamiczne rozumienie profesjonalizacji wojskowej wymaga więc koncentracji nie tylko na wojsku jako podstawowym podmiocie działań, ale także i w przedmiocie obrony w ramach polityki bezpieczeństwa państwa lub koalicji państw. W tym kontekście bardzo istotne znaczenie ma określenie jasnej definicji zagrożeń dla rozwoju profesjonalizacji oraz zakresu wartości chronionych w ramach polityki bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego.

W ocenie autora nowy paradygmat profesjonalizmu powinien umożliwiać zidentyfikowanie u podmiotu (oficera, podoficera i szeregowego zawodowego) nie tylko szerokiego spektrum kompetencji i kwalifikacji zawodowych, ale również zakresu zrozumienia złożoności współczesnego świata, kierunków zmian zachodzących w środowisku międzynarodowym, szczególnie w obszarze bezpieczeństwa personalnego i strukturalnego w wymiarze europejskim, euroatlantyckim oraz globalnym z uwzględnieniem norm prawa międzynarodowego oraz zasad etyki wojskowej.

**Ważnym elementem nowo powstającego paradygmatu profesjonalizmu jest akcentowanie potrzeby współpracy międzynarodowej w procesie jego wypracowywania w postaci modelu uniwersalnego umożliwiającego jego monitoring i ewaluację, a także dokonywanie uzasadnionych korekt w zależności od specyfiki i tradycji armii po-**

szczególnych państw członków NATO. Takie podejście oznaczałoby stopniowe przesuwanie się środka ciężkości z profesjonalizmu potrzebnego do funkcjonowania w armii narodowej na rzecz profesjonalizmu w wymiarze międzynarodowym, który powinien umożliwiać państwom i narodom współpracującym w ramach sojuszu NATO realizację potrzeb i wartości demokratycznych, ukierunkowanych na bezpieczeństwo istnienia, trwania i rozwoju narodu, cywilizacji zachodniej, a w konsekwencji rodzaju ludzkiego. Nie zwalnia to oczywiście państw z odpowiedzialności za narodowy wymiar profesjonalizmu wojskowego. Podkreśla natomiast fakt, iż obecnie współczesny profesjonalizm wymaga powoływania wspólnych ponadnarodowych instytucji, np. komisji międzynarodowych czy rad konsultacyjnych, jednostek wielonarodowych jako płaszczyzn koordynacji działań, na podstawie kultury organizacyjnej, która stanowi ważną płaszczyznę współpracy międzynarodowej armii, szczególnie w jednostkach o strukturze wielonarodowej<sup>600</sup>. Oznacza to także, że profesjonalizm jest zjawiskiem interakcyjnym, oczekiwanym w kontaktach w środowisku międzynarodowym. Ważna jest współpraca nie tylko w płaszczyźnie militarnej, ale również w płaszczyznach niemilitarnych, np. społecznych. W konsekwencji służba wojskowa może stanowić istotny czynnik pogłębiania więzi między państwami, tworząc klimat zaufania i współpracy, który w stabilizujący sposób wpływa na środowisko w wymiarze narodowym i międzynarodowym. Doniosłość współpracy międzynarodowej w obszarze wymiany doświadczeń w zakresie profesjonalizacji znajduje już swoje odzwierciedlenie w strategiach kooperacyjnych i zespołach ekspertów międzynarodowych. Tworzą one nowe jakościowo podejścia do problemów profesjonalizacji wojska, zakładając, że jest ono tym, czym przedstawiciele armii poszczególnych państw mogą się dzielić. Idea przewodnia opierałaby się na założeniu, że w warunkach sojuszu i współzależności jedynie racjonalnym podejściem do problemów profesjonalizacji są wspólne działania na jej rzecz. Takie podejście wskazuje na konieczność profesjonalizacji w policentrycznym środowisku międzynarodowym państw europejskich. Oznacza to potrzebę **przechodzenia od profesjonalizacji w wymiarze narodowym do profesjonalizacji w wymiarze międzynarodowym, czyli od powinności wobec bezpieczeństwa państwa do powinności wobec bezpieczeństwa międzynarodowego i globalnego**. Zmiana paradygmatu profesjonalizacji wynika przede wszystkim z:

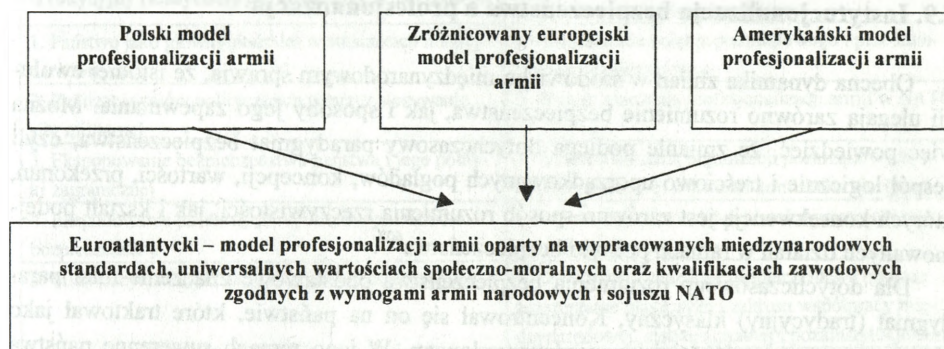
- dynamicznych zmian prowadzących do wzrostu zakresu i znaczenia tej cechy dla funkcjonowania wojska jako instytucji i organizacji, w której ceniona jest wiedza i umiejętności oraz cechy psychofizyczne kadry zawodowej;
- podejmowanych zmian w obszarze wymogów zawodowych, w tym wielozawodowości;
- zwiększającej się roli indywidualizacji i działań zespołowych w wymiarze wielonarodowym;
- wzrostu znaczenia posiadania i eksploatacji nowych systemów techniki i technologii wojskowych.

<sup>600</sup> Przykładem są wyniki badań opracowanych przez stronę niemiecko-duńsko-polską w 2003 roku, [w:] A. Kołodziejczyk, M. Wachowicz, *Warunki wielonarodowej współpracy wojskowej. Wielonarodowy Korpus Północ-Wschód w Szczecinie. Raport trójnarodowego zespołu badawczego*, WBBS, Warszawa 2003.

- wzrostu zagrożeń trudnych do przewidzenia, takich jak kierunki i zasięg światowego terroryzmu, konflikty o niskiej intensywności, możliwość użycia broni atomowej, biologicznej lub chemicznej, brak żywności, wody, katastrofy przemysłowe czy oddziaływanie żywołów (huraganów, ruchów tektonicznych ziemi);

- tendencji do racjonalizacji i komercjalizacji ważnych obszarów funkcjonowania wojska;

- koncepcji rozszerzania i doskonalenia efektywności funkcjonowania sojuszu NATO w wymiarze wielonarodowym. Elementy tworzenia nowego modelu profesjonalizacji armii przedstawia rysunek 26.



Opracowanie własne.

**Rys. 26. Procedura tworzenia nowego modelu profesjonalizacji armii NATO na progu XXI wieku**

Proces profesjonalizacji w wojsku jest jednym z najważniejszych wymogów w obecnej sytuacji, w której żołnierze zawodowi muszą podejmować decyzje często w sytuacjach trudnych. Wymusza on bowiem stosowanie różnych zindywidualizowanych form, metod, środków na bazie solidnej diagnozy określonej rzeczywistości i jej tendencji rozwojowych. Pełni on znaczącą rolę doskonalącą – „domykającą” i oznacza wyższy poziom przygotowania zawodowego w kreowaniu kapitału edukacyjnego i społecznego wojska. W tym ujęciu kapitał edukacyjny konstituuje wszechstronna wiedza i umiejętności adaptacyjne do szybko zmieniających się warunków, który w dużej mierze decydują o poziomie samooceny, samokształcenia, a w konsekwencji o ścieżce rozwoju kariery profesjonalisty wojskowego. Jak stwierdza M. Crozier „nowa sztuka zarządzania personelem będzie polegała na czynieniu ludzi ponadprzeciętnymi, a nowe hasło to profesjonalizacja ludzi zamiast komplikowania struktur i procesów (...) trzeba inwestować w ludzi, którzy aby umieli reagować na złożoność problemów, muszą być profesjonalistami”<sup>601</sup>. Zmienia się bowiem rola personelu w procesie kreowania sukcesu organizacji a wyścig technologiczny zmusza do twórczego myślenia, przez co większą rolę zaczynają odgrywać umiejętności fachowe i wysiłek inte-

<sup>601</sup> M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993, s. 48.

lektualny, a nie zdolności manualne, rutynowe i stereotypowe wykonywanie zadań. Do kreatywnego myślenia i działania potrzebne jest ciągle odczuwanie wewnętrznej potrzeby wykonywania sensownej pracy, osiąganie indywidualnego sukcesu i samorealizacji. To zaś może zapewnić nie tylko sterowanie podwładnymi, ale autentyczne nimi dowodzenie i przewożenie, tzn. takie wywieranie na nich wpływu, które przynosi obopólne korzyści z dobrze układającej się współpracy w realizacji wspólnego celu, wspólnej wizji przyszłości dla wojska i społeczeństwa w wymiarze narodowym i międzynarodowym.

## 5.9. Instytucjonalizacja bezpieczeństwa a profesjonalizacja

Obecna dynamika zmian w środowisku międzynarodowym sprawia, że istotnej ewolucji ulegają zarówno rozumienie bezpieczeństwa, jak i sposoby jego zapewniania. Można więc powiedzieć, że zmianie podlega dotychczasowy paradygmat bezpieczeństwa, czyli zespół logicznie i treściowo uporządkowanych poglądów, koncepcji, wartości, przekonań, których konsekwencją jest zarówno sposób rozumienia rzeczywistości, jak i kształt podejmowanych działań w ramach polityki bezpieczeństwa<sup>602</sup>.

Dla dotychczasowego rozumienia bezpieczeństwa podstawowe znaczenie miał paradygmat (tradycyjny) klasyczny. Koncentrował się on na państwie, które traktował jako głównego aktora w środowisku międzynarodowym. W jego ramach suwerenne państwa dążą do realizacji swych interesów zdefiniowanych w kategoriach siły i potęgi. Cechą środowiska była rywalizacja państw, które czuły się zagrożone, a najlepszym sposobem zapewnienia pokoju stała się równowaga sił<sup>603</sup>. W kontekście takiego rozumienia rzeczywistości międzynarodowej tradycyjnie ujmowane bezpieczeństwo opierało się na założeniu, iż jest związane z państwem i polityką bezpieczeństwa, która chroni osiągnięte status quo, militarnym zagrożeniem ze strony innych państw, a także efektywną obroną i bezpieczeństwem opartym na profesjonalizmie kadry zawodowej. Tak rozumiane bezpieczeństwo było ukierunkowane na państwo jako podmiot działań i przedmiot ochrony oraz eksponowało militarny wymiar problemów bezpieczeństwa. Miało charakter statyczny i było zorientowane na zachowanie status quo w środowisku międzynarodowym. Z punktu widzenia rozwoju historycznego jest to sprzeczne z naturą i dynamiką rozwoju państw, która zależy coraz bardziej od współpracy międzynarodowej<sup>604</sup>.

Skala zmian, zwłaszcza w Europie i sojuszu NATO, sprawia, że jesteśmy na progu zmiany paradygmatu służącego analizie bezpieczeństwa w stosunkach międzynarodowych.

---

<sup>602</sup> Paradygmat – to powszechnie uznane osiągnięcie naukowe, które w określonym okresie czasu tworzy model rozwiązania problemów naukowych, jak i z zakresu praktyki. Zob. Th. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago 1962.

<sup>603</sup> H. Morgenthau, *Politics Amongst Nations. The Struggle for Power and Peace*, New York 1993, s. 3–16.

<sup>604</sup> Por. Ch. Rcus-Smit, *Realistic and Resistance Utopias: Community, Security and Political Action the New Europe*, [w:] *Millennium: Jurnal of International Studies*, 1992, nr 1, p. 6; S. Dalby, *Security, Modernity, Ecology: the Dilemmas of Post – Cold War Security Discourse*, [w:] *Alternatives*, 1992, nr 1, p. 97; B. Buzan, *Change and insecurity: a critique of strategic studies*, [w:] B. Buzan, R.J.B. Jones, *Cangue and the Study of international relations, The evaded dimension*, London 1981, p. 166.

Wynika to przede wszystkim: z obniżenia roli ONZ, z narastających współzależności, rozwoju instytucji międzynarodowych, wzrostu znaczenia sojuszu NATO, wzrostu roli podmiotów pozarządowych, transformacji stosunków Wschód-Zachód, ewolucji zagrożeń związanych z terroryzmem, wzrostem znaczenia problemów związanych z bezpieczeństwem. Analizę paradygmatów bezpieczeństwa przedstawia tabela 47.

Tabela 47

Tradycyjny i nowy paradygmat bezpieczeństwa

Tradycyjny (klasyczny) paradygmat bezpieczeństwa	Nowy (postmodernistyczny) paradygmat bezpieczeństwa
1. Państwo jako główny podmiot w stosunkach międzynarodowych	1. Rozszerzenie pojęcia podmiotowego i przedmiotowego bezpieczeństwa
2. Realizacja celów politycznych poprzez stosowanie siły militarnej	2. Wzrost znaczenia profesjonalizacji armii w NATO
3. Eksponowanie bezpieczeństwa państwa i jego polityki zagranicznej	3. Wzrost znaczenia organizacji pozarządowych i opinii społecznej w kwestii konfliktów zbrojnych
4. Eksponowanie militarnych wymiarów problemów bezpieczeństwa	4. Wzrost zagrożenia działaniami asymetrycznymi głównie terrorystycznymi
5. Silna pozycja Organizacji Narodów Zjednoczonych	5. Dynamiczny charakter bezpieczeństwa poprzez rozszerzanie płaszczyzn i zakresu współpracy międzynarodowej, instytucjonalnej i pozainstytucjonalnej
6. Równowaga sił pomiędzy NATO a Układem Warszawskim	6. Dominacja USA jako supermocarstwa
7. Preferowanie wskaźników ilościowych w wymiarze militarnym	7. Preferowanie wskaźników jakościowych w wymiarze: politycznym, ekonomicznym, społecznym, militarnym, kulturowym

Opracowanie własne.

Zmiany paradygmatów przedstawione w tabeli 47 wskazują na wzrost złożoności sytuacji w środowisku międzynarodowym i tym samym mniejszą jego klarowność w porównaniu z okresem zimnej wojny. W konsekwencji postępującej złożoności ulega system bezpieczeństwa w stosunkach międzynarodowych. Zjawiska te potwierdzają, że pojęcie bezpieczeństwa ma charakter dynamiczny, otwarty poznawczo i ma racjonalne uzasadnienie. Oznacza to, że wraz ze zmianą rzeczywistości konieczna jest również zmiana pojęć je opisujących. Stąd też mało przydatne jest wąskie rozumienie bezpieczeństwa. Niezbędna jest jego nowa formuła i odchodzenie od koncentracji w wymiarze negatywnym, przestrzenno-politycznym opartym na sile, a przechodzenie do jego pozytywnej i konstruktywnej wizji odwołującej się do zasad demokracji, rozszerzania współpracy, integracji i emancypacji międzynarodowej, ale i silnej walki konkurencyjnej o potencjał intelektualny, zasoby energetyczne i żywnościowe oraz o rynki zbytu jako podstawy jego kształtowania. Potrzebne jest także nowe określenie zakresu przedmiotowego bezpieczeństwa poprzez nowy jakościowo wymiar militarny, polityczny, społeczny, ekonomiczny, ekologiczny oraz kulturowy i etyczny. Jest to zgodne z rozwojem demokracji i bezpieczeństwa, które wymaga przyjęcia a priori obszaru zjawisk oraz bardziej dynamicznego podejścia niż problematyka

bezpieczeństwa narodowego odwołująca się tylko do działań prewencyjnych, odstraszenia czy obrony raketowej<sup>605</sup>.

Istnieje także potrzeba przewycięzania podejścia statycznego do bezpieczeństwa i ujmowania go w kategoriach dynamicznych i sytuacyjnych, z uwzględnieniem krótko- i długoterminowych celów ukierunkowanych na bliższą i dalszą perspektywę. Jedną z prób takiego podejścia, myślenia o przyszłości jest zwrócenie uwagi na globalny charakter niektórych zagrożeń, jak problemy społeczne, ekonomiczne czy kulturowe<sup>606</sup>. Całościowe i dynamiczne rozumienie bezpieczeństwa wymaga koncentracji nie tylko na państwie jako podstawowym podmiocie działań i przedmiocie ochrony w ramach polityki bezpieczeństwa, lecz także na organizacjach pozarządowych. Głównie jako przedmiotach ochrony, ale także przedmiotach wspierających działania państw, pogłębiających i poszerzających strukturę więzi między nimi, a w konsekwencji stabilizujących środowisko międzynarodowe. W tym kontekście istotne znaczenie ma wypracowanie jasnej definicji zagrożeń dla bezpieczeństwa oraz zakresu wartości chronionych w ramach międzynarodowej polityki bezpieczeństwa.

W ocenie autora nowy paradygmat bezpieczeństwa powinien umożliwiać lepsze zrozumienie złożoności współczesnego świata, odzwierciedlać zmiany zachodzące w środowisku międzynarodowym i wskazywać nowe role państw i społeczeństw oraz jednostek w tym procesie.

Ważnym elementem wyłaniającego się nowego paradygmatu bezpieczeństwa jest akcentowanie potrzeby współpracy międzynarodowej poprzez racjonalnie uzasadnioną współzależność bezpieczeństwa narodowego i bezpieczeństwa międzynarodowego, tzn. taki sposób zorganizowania środowiska międzynarodowego, który umożliwia państwom i narodom zaspokajanie potrzeb społecznych, politycznych ekonomicznych oraz kulturowych. Nie zwalnia to oczywiście państw z odpowiedzialności za bezpieczeństwo narodowe. Podkreśla natomiast fakt, że bezpieczeństwo stając się ważnym aspektem współpracy międzynarodowej wymaga zintegrowanych działań ponadnarodowych<sup>607</sup>. **Bezpieczeństwo bowiem jest swoistym fenomenem interakcyjnym, realizowanym w procesie interakcji i więzi państw, narodów z ich środowiskiem międzynarodowym.** Ważna jest zatem współpraca nie tylko w płaszczyźnie militarnej, lecz także w płaszczyznach niemilitarnych, pogłębiających więzi między państwami tworzących klimat zaufania i poczucia stabilizacji stosunków międzynarodowych<sup>608</sup>. Z tego punktu widzenia niepokojące są – wzmiankowane już – próby renacjonalizacji polityki na rzecz zapewniania własnego bezpieczeństwa i interesów poprzez zawieranie bilateralnych porozumień między wysoko rozwiniętymi państwami.

Doniosłość współpracy międzynarodowej dla zapewniania bezpieczeństwa znajduje odzwierciedlenie w strategiach kooperacyjnych. Tworzą one nowe jakościowo podejście do

---

<sup>605</sup> A. Hyde – Price, *European Security Beyond the Cold War. Four Scenarios of the year 2010*, London 1991, s. 13–14; S. Dalby, *Security, Modernity...*, wyd. cyt., p. 116–117; D. Nelson, *Security in a Post-hegemonic World*, [w:] *The Flecher Forum of World Affairs*, 1991, nr 2, p. 338; P. Vilanova, *Paradigms in Crisis*, [w:] Ch. Hartman, P. Vilanova (eds.) *Paradigms Lost. The Post War Era*, London 1992, p. 8.

<sup>606</sup> G. Soros, *Bańka amerykańskiej supremacji*, Wyd. Znak, Kraków 2004, s. 75–81.

<sup>607</sup> A.Z. Kamiński, *Bezpieczeństwo Polski na tle rozwoju sytuacji politycznej w Europie*, [w:] *Raport o stanie bezpieczeństwa państwa – aspekty zewnętrzne*, Warszawa 1993, s. 25.

<sup>608</sup> D. Fischer, *Non-military aspects of security: a system approach*, Aldershot 1993, s. 7.

problemów bezpieczeństwa zakładając, że jest ono czymś, czym państwa mogą się dzielić. Ten sposób myślenia szczególnie eksponowany jest przez koncepcję wspólnego bezpieczeństwa, rozpropagowaną głównie przez Raport Komisji Olafa Palme<sup>609</sup>. Od tego czasu problem ten na trwałe stał się czynnikiem określającym myślenie o stosunkach międzynarodowych. Idea ta opiera się na założeniu, że w warunkach współzależności jedynie racjonalnym podejściem do problemów bezpieczeństwa jest wspólne działanie. Koncepcja ta pokazuje względność bezpieczeństwa w policentrycznym środowisku międzynarodowym. Oznacza także ograniczenie konfliktów i przechodzenie od bezpieczeństwa narodowego do bezpieczeństwa międzynarodowego, czyli od racjonalności indywidualnej do racjonalności sojuszniczej.

Istotnym elementem kooperacyjnej wizji bezpieczeństwa stają się instytucje międzynarodowe. Są one coraz bardziej znaczącymi strukturami współpracy w zakresie bezpieczeństwa w warunkach zdecentralizowanego środowiska międzynarodowego, a więc braku centralnej instytucji sterującej, która tworzyłaby ograniczenia dla realizacji suwerennych interesów państw. Podstawowe przesłanki wzrostu roli instytucji w procesie zapewniania bezpieczeństwa wynikają, po pierwsze z faktu, iż bezpieczeństwo międzynarodowe stało się *common pool resource*, a więc dobrem, którego utrzymanie jest sprawą całej społeczności międzynarodowej<sup>610</sup>. Zdaniem D. Senghassa bezpieczeństwo i eliminacja przemocy w stosunkach międzynarodowych winny być wyrazem stałej zinstytucjonalizowanej współpracy, a nie zmiennej gry sojuszy, polityki równowagi sił, czy też dominacji<sup>611</sup>. Po drugie wzrasta rola kształtu środowiska międzynarodowego, jego dostosowania do zapewniania bezpieczeństwa. Uwarunkowania tworzone przez środowisko międzynarodowe są istotnym elementem bezpieczeństwa międzynarodowego. Instytucje, jako uzgodnione zespoły norm, reguł, procedur decyzyjnych, mogą stymulować państwa do ewolucji rozumienia i kształtowania przekonania z korzyści wynikających ze współpracy. Mogą więc prowadzić do wzmocnienia własnego bezpieczeństwa państw, bez jednoczesnego obniżania bezpieczeństwa innych, co ma istotne znaczenie dla łagodzenia *dylematu bezpieczeństwa*. W tym kontekście, zasadniczym skutkiem istnienia instytucji międzynarodowych jest – zdaniem B. Buzana – osiągnięcie stanu „dojrzałej anarchii” środowiska międzynarodowego<sup>612</sup>. Instytucje tworzą bowiem nowy rodzaj więzi między państwami, ograniczają swobodę zachowań oraz redukują poczucie niepewności i koszty interakcji społecznych. Powyższa analiza potwierdza, że istotnej ewolucji ulega zarówno sposób rozumienia, jak i zapewniania bezpieczeństwa. Staje się ono zjawiskiem międzynarodowym, wielopłaszczyznowym i dynamicznym dotyczącym szerszego – niż wcześniej – zakresu wartości chronionych. Wzrasta rola współpracy i instytucji międzynarodowych w procesie jego zapewniania. Zmiany te składają się na proces stopniowego wyłaniania się nowego paradygmatu bezpieczeństwa, w ramach którego działania na rzecz stabilizowania środowiska międzynarodowego podejmują już nie tylko państwa, lecz także podmioty pozarządowe.

---

<sup>609</sup> Common Security, *A Programme for Disarmament. The Report of the Independent Commission on Disarmament and Security*, London 1982.

<sup>610</sup> A.Z. Kamiński, *Bezpieczeństwo Polski...*, wyd. cyt., s. 24.

<sup>611</sup> D. Senghass, *Friensprojekt...*, wyd. cyt., s. 28.

<sup>612</sup> B. Buzan, *People...*, wyd. cyt., s. 176.

Należy także podkreślić, iż debata dotycząca bezpieczeństwa w erze postzimnowojennej nie jest zagadnieniem czysto semantycznym, czy wyłącznie akademickim. Wynik tej dyskusji ma bowiem istotne znaczenie dla określania priorytetowych problemów stojących przed państwami i armiami w przyszłości, a w konsekwencji o uzyskanie wsparcia finansowego i rozwój badań naukowych. Tym samym sposób postrzegania problemów bezpieczeństwa przez elity polityczne, jak i społeczeństwa ma podstawowe znaczenie dla procesów decyzyjnych oraz charakteru podejmowanych działań na rzecz jego zapewniania.

## 6. STAN WYBRANYCH OBSZARÓW PROFESJONALIZACJI ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

### 6.1. Poziom motywacji a profesjonalne przygotowanie kadry

W wielu modelach adaptacji zawodowej, wśród czynników określających sprawność zawodową, a tym samym wyznaczających przydatność do pracy, znajduje się proces motywacji<sup>613</sup>. Prawidłowa realizacja zadań przez organizację jest możliwa tylko wówczas gdy zatrudnieni w niej ludzie mogą, wiedzą i umieją dobrze pracować. Szczególną rolę odgrywa ostatni z wymienionych predyktorów przystosowania. Bez niego nawet najwyższy poziom kompetencji ma niewielkie znaczenie. Jeśli jednostka nie chce pracować, jeśli nawet podświadomie czuje niechęć do tego, co robi, efekty jego pracy będą niewspółmiernie niskie w stosunku do tego, co mógłby przy innym poziomie motywacji osiągnąć. Tak więc uzyskanie odpowiedzi na pytanie, co zrobić, aby ludziom chciało się chcieć jest obecnie jednym z najważniejszych. Bez właściwej motywacji ludzi nawet największe zasoby materialne, finansowe czy komunikacyjne nie będą dobrze wykorzystane. Dobry pracownik, zdaniem psychologów pracy, charakteryzuje się kilkoma podstawowymi właściwościami: jest kompetentny, odpowiedzialny, zmotywowany do pracy i pełen inicjatywy oraz lojalny wobec organizacji<sup>614</sup>. Zdaniem K. Bolesty-Kukułki zmusić pracownika do posłuszeństwa i wykonywania powtarzalnych prac, lecz do twórczego myślenia zmusić go nie można<sup>615</sup>.

Procesy motywacyjne stanowią podstawowy mechanizm regulacyjny ludzkiej aktywności i odgrywają znaczącą rolę w wielu sferach funkcjonowania człowieka<sup>616</sup>. Jednym z wyraźnie zaakcentowanych przejawów ich występowania jest wybór zawodu, gdyż wiąże się on z poważnymi konsekwencjami dla jednostki, społeczeństwa i państwa, zarówno pozytywnymi, jak i negatywnymi, na co wskazują opinie badanej kadry. Znaczenie wybranej przez człowieka profesji wynika przede wszystkim stąd, iż w przypadku właściwego wyboru praca zawodowa przynosi jednostce satysfakcję, umożliwia realizację zainteresowań, ambicji i uzdolnień, a pracodawcy wymierne efekty społeczno-ekonomiczne. Właściwy wybór profesji jest również pożądanym ze społecznego punktu widzenia. Ogranicza on bowiem koszty związane z fluktuacją kadr oraz pozwala na wykorzystanie wiedzy, zdolności i umiejętności w sposób satysfakcjonujący zarówno pracownika, jak i instytucję, która go zatrudnia. Należy podkreślić, że wybór zawodu dokonany przy braku odpowiednio silnej i trwałej motywacji oraz bez właściwej orientacji w zakresie warunków pracy i specyfiki profesji widzianej w kontekście własnych predyspozycji osobowościowych może prowadzić do wielu negatywnych następstw. Ich przejawem mogą być różnego rodzaju frustracje, negatywny stosunek do realizacji zadań zawodowych, powstawanie sytuacji konfliktowych w środowisku pracy i przenoszenie ich na sferę życia pozazawodowego, np.

<sup>613</sup> W. Chojnacki, A. Balasiewicz, *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wyd. Europejskie Centrum Edukacyjne, Toruń 2005, s. 96–102.

<sup>614</sup> J.E. Karney, *Psychologia w zarządzaniu*, Wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 59–68.

<sup>615</sup> K. Bolesta-Kukułka, *Jak patrzeć na świat organizacji*, Warszawa 1993.

<sup>616</sup> Por. J. Reykowski, *Postawy prospołeczne a osobowość*, Wyd. PWN, Warszawa 1989.

rodzinnego lub towarzyskiego. W tym kontekście respondenci akcentowali relacje między motywacją zawodową a kompetencjami zawodowymi w aspekcie funkcjonowania instytucji wojskowych.

Wybór określonej profesji wywiera również zasadniczy wpływ na sytuację społeczno-ekonomiczną człowieka. Zawód i stanowisko pracy określają pozycję człowieka w grupie społecznej, we własnej samoocenie oraz w skali ogólnospołecznej. Widziane w powyższym kontekście zagadnienia dotyczące motywów wyboru zawodu wojskowego mają duże znaczenie dla sprawności funkcjonowania Sił Zbrojnych RP. Poznanie motywów wyboru zawodu oraz uwarunkowań temu wyborowi towarzyszących, pozwala na określenie diagnozy zachowań i identyfikację sytuacji zawodowych występujących w trakcie służby wojskowej. Dlatego też zbadanie motywów, jakimi kierowali się oficerowie, chorążowie i podoficerowie podejmując decyzję o wyborze zawodu wojskowego uważano za istotne w obszarze badania profesjonalizacji wojska. Przyjęto założenie, iż prawidłowa diagnoza motywacji kadry może w istotny sposób wpływać na podejmowanie działań zmierzających do doskonalenia profesjonalnego kadry zawodowej poprzez możliwość wzmacniania motywacji i tym samym stymulowania pożądaných zachowań a eliminowanie niepożądanych ich przejawów.

W przeszłości wielokrotnie podejmowano próby wyjaśnienia problematyki związanej z motywami wyboru zawodu wojskowego. Stanowiły one istotny przedmiot badań podejmowanych przez wiele instytucji tak cywilnych, jak i wojskowych<sup>617</sup>.

Podstawowym założeniem metodologicznym przyjętym w procesie badań motywacji była teza o racjonalnym i uświadamianym przez kadre zawodową charakterze procesów motywacyjnych ukierunkowanych na jej rozwój profesjonalny. Przyjęte założenie umożliwiło dokonanie szczegółowych analiz podstawowych motywów wyboru zawodu wojskowego w oparciu o model korzyści i strat, jakie związane są z faktem pełnienia zawodowej służby wojskowej. Podejmowane bowiem przez kadre decyzje w trakcie zawodowej służby wojskowej opierały się głównie na analizie pozytywnych i negatywnych aspektów jej pełnienia. Wyniki przeprowadzonych badań przedstawia tabela 48.

Analiza motywów, jakimi kierowała się kadra zawodowa, podejmując decyzję o wyborze zawodu wojskowego, wskazuje, że najważniejszymi motywami, jakimi kierowali się badani były przede wszystkim:

- możliwość sprawdzenia się w sytuacjach trudnych – 63,1%,
- chęć usamodzielnienia się – 58,5%
- prestiż zawodu wojskowego – 57,8%;
- chęć poprawy swojej sytuacji materialnej – 55,5%;
- chęć doskonalenia umiejętności zawodowych – 48,9%;
- zamiłowanie do wojska – 47,5%.

---

<sup>617</sup> Por. M. Kloczkowski, *Zawodowa służba kontraktowa w opiniach studentów uczelni cywilnych* – WIBS 1993; H. Dziwulski, M. Kloczkowski, A. Kołodziejczyk, *Psychospołeczne uwarunkowania zawodowej służby wojskowej* – WIBS 1993; M. Kloczkowski, *Zainteresowanie absolwentów uczelni cywilnych zawodową służbą wojskową*, WIBS 1995; S. Jarmoszko, *Społeczno-zawodowe orientacje podchorążych wyższych szkół oficerskich*, WIBS 1995; opracowanie zespołowe pod kierunkiem M. Kloczkowskiego, *Społeczne aspekty zawodu wojskowego*, WIBS 1998; opracowanie zespołowe pod kierunkiem M. Kloczkowskiego, *Analiza stopnia zainteresowania wojskową służbą kobiet, oraz służbą kontraktową wśród studentów i studentów uczelni cywilnych* – WBBS 2000; M. Kloczkowski, *Problemy wojska i służby wojskowej w recepcji słuchaczy szkół wojskowych*, WBBS 2002.

Motywy, jakimi kierowała się kadra zawodowa, podejmując decyzję o wyborze zawodu wojskowego		Istotny i raczej istotny	Nieistotny	Trudno powiedzieć
1.	Możliwość sprawdzenia się w sytuacjach trudnych	63,1	22,1	14,4
2.	Prestiż zawodu wojskowego	58,8	30,5	10,2
3.	Chęć usamodzielnienia się materialnego	58,4	16,5	23,8
4.	Chęć udzielenia pomocy materialnej rodzinie	55,5	26,0	18,3
5.	Wpływ znajomych, przyjaciół	51,6	34,5	13,9
6.	Chęć sprawdzenia się w zawodzie wojskowym	51,5	25,7	22,6
7.	Wysoki poziom szkolenia	51,0	16,8	31,3
8.	Położenie jednostki wojskowej blisko miejsca zamieszkania	50,5	35,4	14,3
9.	Chęć służenia narodowi (motywy patriotyczne)	50,2	23,1	26,3
10.	Chęć doskonalenia umiejętności zawodowych	48,9	18,4	31,2
11.	Możliwość awansu społecznego	47,7	23,2	28,9
12.	Zamiłowanie do wojska	47,5	18,3	33,2
13.	Stosunki międzyludzkie	45,1	28,9	25,5
14.	Przypadek, zbieg okoliczności	42,8	32,8	24,3
15.	Chęć szybkiego założenia rodziny (możliwość znalezienia partnera życiowego)	42,1	30,6	26,6
16.	Tradycje rodzinne	41,8	31,4	25,9
17.	Atrakcyjne wynagrodzenie	41,3	28,1	30,4
18.	Ciężka sytuacja na cywilnym rynku pracy	37,1	29,2	32,8
19.	Dostęp do nowoczesnej techniki	32,5	30,3	36,0
20.	Chęć dowodzenia (kierowania ludźmi)	30,6	32,7	35,7

Wyniki procentowe nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru.

Natomiast w dalszej kolejności ważnymi motywami w opinii kadry były: chęć dowodzenia – 30,6%, dostęp do nowoczesnej techniki – 32,5% oraz trudna sytuacja na rynku pracy – 37,1%. Wyniki badań wskazują, że kadra podejmując decyzję o wyborze zawodu wojskowego kierowała się chęcią sprawdzenia się w trudnych sytuacjach oraz motywacją materialną. Zastanawia jednak, iż tak niską wartość procentową osiągnęły motywy związane z chęcią dowodzenia oraz kontaktem z nowoczesną techniką, które są ściśle związane z przyszłym rozwojem profesjonalnym żołnierza zawodowego. Profil podanych przez respondentów cech pozytywnych profesji wojskowej przemawiających za jego wyborem wskazuje, że zdecydowanie najważniejszym czynnikiem atrakcyjności jest możliwość sprawdzenia się w trudnych sytuacjach. Dostrzegane są także inne walory, wśród których największe znaczenie mają społeczne aspekty wykonywania zawodu, a dopiero w dalszej kolejności występują zespoły cech, odnoszące się do indywidualnych upodobań i potrzeb.

Ocena czynników motywacyjnych wskazuje na brak wyraźnego pozytywnego nastawienia żołnierzy zawodowych do pełnienia służby. Jedynymi elementami, które uzyskały więcej ocen pozytywnych to możliwość sprawdzenia się w trudnych sytuacjach – 63,1%, chęć usamodzielnienia się materialnego – 58,5% oraz prestiż zawodu wojskowego – 57,8%. Niestety te dwa czynniki nie mogą zrekompensować negatywnej oceny takich aspektów, jak możliwość rozwoju osobowego i zawodowego, poziom samodzielności. Tym bardziej

iż owe czynniki związane są z motywacją wewnętrzną odnoszącą się do czynników związanych z właściwymi (treściami) samej służby tak mocno eksponowanymi przez J.R. Oldhama i G.R. Hackmana<sup>618</sup>. Profesjonalistą jest żołnierz, który musi posiadać zinternalizowane motywy odnoszące się do treści pracy. Dla F. Herzberga warunek ten spełnia motywacja innowacyjna, posiadanie kompetencji innowacyjnych<sup>619</sup> oraz poczucie bezpieczeństwa. **Zdecydowanie najniższy wynik spośród elementów mogących spełniać funkcje motywacyjne otrzymał system wynagrodzeń, chociaż to on jest jednym z najbardziej skutecznych sposobów motywowania ludzi do pracy.**

Wykonywana profesja jest zależna w dużym stopniu od motywacyjnej roli wykonywanych zadań. Według J.R. Hackmana i G.R. Oldhama pewne właściwości samych czynności pracy zawierają potencjał motywacyjny. Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowali oni trzy podstawowe zasady motywowania do profesji, tj. osoba musi postrzegać swoją pracę jako sensowną, ponosić odpowiedzialność za wyniki swojej pracy oraz musi mieć możliwość poznania rezultatów swojej pracy<sup>620</sup>. Zgodnie z tą koncepcją im w większym stopniu dana praca uwzględnia powyższe zasady, tym bardziej prawdopodobne jest, że osoba będzie bardziej umotywowana treścią profesji niż zewnętrznymi czynnikami. Dlatego też w oparciu o koncepcję J.R. Hackmana i G.R. Oldhama opracowano zestaw pytań, aby określić na ile wypełniane przez kadrę zadania mają znaczenie motywacyjne do wykonywania profesji wojskowej. Wpływ wymienionych kategorii przedstawia tabela 49.

Tabela 49

**Znaczenie i wpływ wykonywanych zadań na motywację do profesji wojskowej**

Lp.	Motywująca rola zadań do wykonywania profesji wojskowej	Mają duży wpływ	Mają mały wpływ	Nie mają wpływu	Nie mam zdania
1	Dostęp do informacji o uzyskanym rezultacie	42,6	13,2	15,1	28,5
2	Poziom autonomii przy realizacji zadania	38,6	16,6	17,6	26,3
3	Ważność zadania w kontekście osiągnięcia celów organizacji	35,1	21,0	18,5	24,0
4	Stopień w jakim zadanie ma całościowy charakter	33,8	18,7	18,7	27,8
5	Możliwości wykorzystywania własnych umiejętności i zdolności	32,9	14,6	20,8	29,3
6.	Stopień w jakim zadanie stanowi pewien element lub fragment całości	31,4	15,5	23,6	28,7

<sup>618</sup> D.P. Schulz, S.E. Schulz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 288.

<sup>619</sup> Z. Ratajczak, *Człowiek sytuacji innowacyjnej*, Wrocław 1987.

<sup>620</sup> C. Mann, *Ludzie i organizacje*, Wyd. Wyższa Szkoła Zarządzania, Warszawa 1999, s. 33.

Zdaniem 42,6% badanych wykonanie zadania jest tym bardziej motywujące, im w większym stopniu możliwe jest obserwowanie jego skutków oraz istnieje możliwość uzyskiwania informacji zwrotnej. Na znaczenie poziomu autonomii wskazało 38,6% badanych, co oznacza, że zadanie bardziej kadry motywuje, gdy przy jego realizacji można stosować własne metody i techniki działania oraz posiadać dużą samodzielność w podejmowaniu istotnych decyzji. Pod względem znaczenia na trzecim miejscu znalazła się kategoria ważności zadania, co może oznaczać, że dla tych badanych praca jest bardziej motywująca i większa jest jej waga, gdy ujęta jest w kontekście osiągania celów przez pododdział, oddział czy jednostkę wojskową. Na stopień, w jakim zadanie ma całościowy lub fragmentaryczny charakter, wskazało 33,8% respondentów. Natomiast na możliwości wykorzystywania własnych umiejętności i stopień, w jakim zadanie stanowi pewien element lub fragment całości wskazał co trzeci badany. Dwie ostatnie kategorie, tzn. możliwości wykorzystania własnych umiejętności oraz stopień, w jakim zadanie ma całościowy charakter, a także ważność zadania, zdaniem G.R. Oldhama i J.R. Hackmana, warunkują to, co określamy mianem doświadczania pracy. Kategoria poziom autonomii wyraża się w sferze psychicznej doświadczaniem własnej odpowiedzialności swobodnego sprawstwa za to co się wykonuje. Kategoria, której badani nadali priorytetowe znaczenie dla motywacji do profesji wojskowej jest kategorią dynamiczną i dotyczy potrzeb redukcji poziomu niepewności posiadanych kompetencji.

Warto zauważyć, że ta sama tendencja dała o sobie znać w profilu dodatnich stron zawodu wojskowego, gdzie elementy bezpieczeństwa socjalnego dominowały nad społecznymi aspektami roli żołnierza zawodowego. Z rozkładu opinii zawartych w powyższej tabeli wynika, że odpowiedzi kadry zawodowej można podzielić na **trzy grupy, które różnią się między sobą typem dominujących motywów wyboru zawodu wojskowego**. Najliczniejszą grupę stanowią oficerowie, którzy zawód wojskowy postrzegają przede wszystkim w kategoriach etosowych i prezentują orientację zawodową. Prawie tak samo liczna jest grupa chorążych zawodowych, którzy służbę wojskową traktują w **kategoriach pragmatycznych**. Dość liczna grupa respondentów w swoich wyborach kierowała się głównie przekonaniem, że posiadają **specyficzne cechy osobowości**, a zawód wojskowy stanowi dla nich życiowe wyzwanie.

Przedstawione powyżej wyniki badań motywów wyboru zawodu wojskowego, potwierdzają tezę o wielowymiarowej strukturze procesów intelektualnych, emocjonalnych i motywacyjnych, które mają wpływ na decyzję o wyborze profesji wojskowej. Racjonalność formułowanych ocen odnosi się do pozytywnych lub negatywnych aspektów zawodu wojskowego oraz postrzegania profesji wojskowej zarówno w kategoriach pragmatycznych, jak i etosowych, które cechują badane korpusy kadry zawodowej w odniesieniu do służby wojskowej. Cechy te stanowią solidną podstawę ich adaptacji do pełnienia przyszłej roli społecznej oraz rökują pomyślny przebieg ich kariery wojskowej.

## 6.2. Obiektywne i subiektywne oceny profesjonalnego przygotowania kadry

Problematyka przygotowania zawodowego stanowi ważny element rozważań nad społecznymi aspektami zawodowej służby w wojsku w wymiarze profesjonalnym. Zarówno literatura przedmiotu, jak i wnioski wynikające z dotychczasowych badań wskazują, że od właściwego przygotowania do pełnienia roli społecznej żołnierza zawodowego zależy w dużym stopniu jego przyszła ścieżka rozwoju kariery zawodowej i wynikający z niej poziom indywidualnej samorealizacji, a w konsekwencji poziom profesjonalizmu.

Przygotowanie zawodowe rozpatrywać można przynajmniej w dwóch wymiarach: obiektywnym i subiektywnym. W wymiarze obiektywnym decydującą rolę odgrywają przygotowanie zawodowe<sup>621</sup>, cechy osobowości oraz określony poziom wiedzy i umiejętności, których posiadanie warunkuje efektywność realizowanych zadań. Dlatego też przyjęto założenie, że samoocena osiągnięć w dużym stopniu powinna odzwierciedlać efektywność wykonywanych zadań, a samo posiadanie cech nie wyczerpuje całości problemu, ponieważ nie uwzględnia wielu czynników, w tym głównie społecznych, które mają istotny wpływ na poziom motywacji. Warto podkreślić, iż skuteczne i efektywne działania wynikające z pełnionej roli społecznej podejmuje osoba przekonana o ich celowości i potrzebie zaangażowania.

Założono również, że w świadomości badanej kadry zawodowej funkcjonuje określony zespół wyobrażeń, związany z rodzajem i poziomem dyspozycji osobowościowych, potrzebnych do właściwego wywiązywania się z roli społecznej żołnierza zawodowego. Wyobrażenia te, ukształtowane na bazie wiedzy teoretycznej i doświadczeń zawodowych, stanowią dobry punkt odniesienia do formułowania ocen odnoszących się do postaw, cech osobowych i kwalifikacji zawodowych.

Powyższe założenia stanowiły podstawą do opracowania pytań, których istota sprowadzała się do oceny posiadanych cech i postaw niezbędnych w zawodzie oficera na zajmowanym stanowisku służbowym. Oceny cech osobowych formułowane przez kadrę oficerską w odniesieniu do cech osobowości i postaw przedstawia tabela 50.

Tabla 50

Oceny wybranych cech osobowych i postaw formułowanych przez kadrę zawodową

Oceniane dziedziny	Stan aktualny	Stan pożądany
Tolerancja wobec innych – prawo do posiadania odrębnych poglądów, przyzwyczajęń, stylu działania	3,44	4,41
Przestrzeganie norm moralnych – uczciwość, praworządność, rzetelność	3,39	4,73
Humanizm – podmiotowe traktowanie ludzi, poszanowanie ich godności i wolności	3,36	4,53
Patriotyzm – umiłowanie ojczyzny, gotowość poświęcenia dla niej	3,32	4,69
Postawa obywatelska – przejawiająca się w myśleniu kategoriami państwa	3,22	4,43
Aktywność w środowisku zawodowym	2,90	4,42
Średnia za oceniane dziedziny	3,28	4,50

(Oceny średnie – skala od 2 do 5)

<sup>621</sup> Wskaźnik przygotowania zawodowego.

Wyniki analizy ocen odnoszących się do postaw społecznych upoważniają do stwierdzenia, że ten element dyspozycji kierunkowych jest prawidłowo ukształtowany u badanej kadry zawodowej. Niemniej jednak zauważalna jest pewna wyraźna rozbieżność pomiędzy aktualną oceną prezentowanych cech, a cechami pożądanymi z punktu widzenia wypełnianych przez nich ról zawodowych na poziomie od jednej do powyżej jednej oceny, a w przypadku aktywności w środowisku zawodowym o prawie półtorej oceny. Wskazuje to wyraźnie na potrzeby i uświadomione możliwości w przedmiotowej kwestii w odniesieniu do kadry zawodowej.

### 6.3. Ocena umiejętności sprawnego dowodzenia

Ważne w pełnionych ról zawodowych, grup dyspozycji osobowych, są umiejętności potrzebne do sprawnego dowodzenia i rozwiązywania problemów wynikających z pełnienia służby. Z tego też względu, w analizie stopnia przygotowania kadry do przyszłych zadań zawodowych wyodrębniono grupę umiejętności, których posiadanie jest niezbędne do wykonywania efektywnej pracy dowódcy. Są to przede wszystkim meta-umiejętności potrzebne do prowadzenia działalności związanej głównie z dowodzeniem, szkoleniem, wychowaniem, zabezpieczeniem logistycznym. Wynika to z analizy opisów stanowisk pracy (zakresu obowiązków) opartych na czynnościach wykonywanych w trakcie realizacji zadań oraz charakterystyki osobowo-zawodowej. Zestawienie ocen za poszczególne dziedziny, za których funkcjonowanie są odpowiedzialni oficerowie, chorążowie i podoficerowie, przedstawia tabela 51.

Tabela 51

Oceniane umiejętności	Podoficerowie	Chorążowie	Oficerowie
Umiejętność współpracy z innymi	3,42	3,76	3,74
Umiejętność oceny podwładnych	3,14	3,58	3,79
Umiejętność rozwiązywania konfliktów	3,13	3,54	3,76
Umiejętność rozwiązywania problemów wychowawczych	3,12	3,52	3,74
Umiejętność motywowania podwładnych do działania	3,10	3,53	3,75
Umiejętność rozpoznania struktur nieformalnych w pododdziale	3,07	3,37	3,56
Umiejętność rozpoznania przypadków „trudnych żołnierzy”	2,97	3,42	3,62
Umiejętność poznawania osobowości ludzi	2,95	3,58	3,74
<i>Ocena średnia</i>	<i>3,11</i>	<i>3,53</i>	<i>3,71</i>

Oceny średnie – skala od 2 do 5.

W świetle analizy ocen zawartych w powyższej tabeli wynika, że kadra poszczególnych korpusów osobowych charakteryzuje się znacznie zróżnicowanym poziomem umiejętności, które mieszczą się w przedziale od oceny dostatecznej do dobrej. Stan ten co prawda umożliwia sprawne dowodzenie pododdziałami, ale na poziomie dostatecznym u podoficerów – ocena 3,11, dobrym u chorążych – ocena 3,53 i dobrym u oficerów – ocena 3,71. Prawdopodobnym powodem takiego zróżnicowania jest większy wpływ zależności

ocen od zakresu osobistych doświadczeń wyniesionych z praktycznego występowania w roli dowódcy, które są zupełnie inne w przypadku kadry oficerskiej niż chorążych i podoficerów, chociażby ze względu na szczebel i zakres dowodzenia, np. podoficer – dowódca drużyny, oficer – dowódca plutonu, batalionu. Analizując dyspozycje związane z umiejętnością dowodzenia pododdziałem, można stwierdzić, że również ta dziedzina kwalifikacji zawodowych oceniona została w przypadku oficerów i chorążych na poziomie dobrym.

Przedstawiony układ umiejętności (kompetencji), umożliwiających sprawne dowodzenie, jako schemat profesji wojskowej kadry wynikający z ogólnych opinii reprezentantów trzech korpusów osobowych wojskowych, na pewno nie jest wolny od subiektywizmu. Mimo powyższych zastrzeżeń, biorąc pod uwagę reprezentatywność i zasięg zebranych opinii uprawnione jest sformułowanie trzech istotnych wniosków:

1. Poziom umiejętności żołnierzy zawodowych pozwala sądzić, że podoficerowie są przygotowani do wykonywania zawodu na poziomie dostatecznym a chorążowie i oficerowie na poziomie dobrym.

2. Mimo ogólnie pozytywnej oceny posiadanych umiejętności powinien być on znacznie wyższy. Szczególnie dostrzegana jest potrzeba prezentowania właściwych postaw zawodowych oraz wysokiej sprawności i aktywności intelektualnej związanej z potrzebą poszerzania i zdobywania nowej wiedzy dla lepszego wypełniania roli dowódcy, przywódcy i wychowawcy wojskowego.

3. Skala rozbieżności między oceną stanu aktualnego tych umiejętności a stanem pożądanym winna służyć do dokonywania stosownych zmian w modelu przebiegu służby żołnierza zawodowego<sup>622</sup>.

Analiza rozkładu ocen respondentów odnoszących się do różnych dziedzin przygotowania zawodowego wykazała stosunkowo niewielkie zróżnicowania opinii między oficerami, chorążymi i podoficerami, co wskazuje, że proces kształtowania dyspozycji kierunkowych i instrumentalnych przebiega poprawnie, ale ich poziom jest jeszcze daleki od optymalnego.

#### 6.4. Opinie badanych o profesji wojskowej

Problemy związane z wykonywaniem profesji wojskowej są ściśle związane z wynikiem postaw wobec konkretnych obiektów i sytuacji społecznych charakterystycznych dla wojska. Stanowią tym samym istotny czynnik przy wartościowaniu tych elementów. Postawa wobec wojska i służby wojskowej pełni w dużej mierze rolę polegającą na ewaluacji, na nadawaniu znaczeń i kategoryzacji nowych zjawisk i procesów z tym związanych. Z jednej strony postawa jest subiektywnym odzwierciedleniem rzeczywistości, z drugiej zaś czynnikiem kreującym jej wymiar poznawczy, emocjonalny i działaniowy. Dlatego też model kariery wojskowej zajmuje centralne miejsce w empirycznej penetracji zawodu wojskowego. Zgodnie z tradycją, wywodzącą się od M. Janovitza<sup>623</sup> i S. Huntingtona<sup>624</sup>, a rozwiniętą

---

<sup>622</sup> W. Chojnacki (współautor), *Model przygotowania kadr dla sił zbrojnych RP*, Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego, Warszawa 1999,

<sup>623</sup> Zob. M. Janowitz, *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*, New York 1960.

<sup>624</sup> Zob. S.P. Huntington, *The Soldier and the State*, Cambridge 1957.

przez Ch. Moscós<sup>625</sup> oraz G. Caforio, specyfika zawodu wojskowego sprawia, że jego charakter, aczkolwiek silnie determinowany instytucjonalnie, w dużym stopniu zależy od kompetencji i cech osobowościowych wnoszonych przez wykonujących tenże zawód. Jednak jest to komentarz teoretyczny do modelu kariery zawodowej. Stąd możemy mówić o wielości modeli teoretycznych, formułowanych przez liczne grono naukowców zajmujących się zawodem wojskowym<sup>626</sup>. Różnorodność modeli wynika z odmiennego rozumienia aspektów instytucjonalnych, organizacyjnych oraz jednostkowych owych modeli ukształtowanych w procesie socjalizacji i edukacji uwarunkowanych kulturą narodową. Podjęte w tym zakresie badania na gruncie polskim<sup>627</sup> sięgają do podstawowych założeń teoretycznych zachodniej socjologii wojska, których głównym celem było dostarczenie rzetelnej wiedzy o zjawiskach i procesach zachodzących w społeczności zawodowej wojskowych – o postawach wobec wykonywanego zawodu, wyobrażeniach i opiniach o nim, przewidywaniach i oczekiwaniach z nim związanych. Dlatego na podstawie przeprowadzonych badań starano się określić, czy w opinii kadry profesja wojskowa cieszy się społecznym poważaniem i czy wymaga posiadania wysokich walorów moralnych oraz czy respondenci są dumni z wykonywanych zadań. Badanych poproszono o ocenę prawdziwości zdań, których treść nawiązywała do interesującej nas problematyki. Otrzymane wyniki przedstawia tabela 52.

Tabela 52

Profesja wojskowa w opiniach respondentów

Wyszczególnienie	Kategorie odpowiedzi		
	Zdecydowanie tak i raczej tak	Zdecydowanie nie i raczej nie	Trudno powiedzieć
1. Profesja wojskowa w Polsce ma charakter elitarny	26,7	62,6%	10,7
2. Profesjonaliści wojskowi cieszą się szacunkiem w społeczeństwie	32,9	58,2	8,9
3. Jestem dumny ze swej profesji	80,2	14,4	0,9

Analiza wyników zawartych w tabeli jednoznacznie wskazuje, że profesja wojskowa nie jest przez 62,6% respondentów traktowana jako elitarna. W opinii 58,2% badanej kadry zawodowa profesja wojskowa nie cieszy się należnym jej społecznym szacunkiem. Jednak godne podkreślenia jest, iż co trzeci respondent stwierdził, że profesjonaliści wojskowi cieszą się szacunkiem w społeczeństwie. Postępując się koncepcją Ch. Cooleya i F. Znanieckiego analizowane zmienne zawarte w tabeli 52, można odnieść do pozycji profesjonalizmu wojskowego w ocenie społeczeństwa. I chociaż ma ona konotację w znacznym stopniu mało optymistyczną, to 80,2% badanych jest dumnych ze swej profesji, nawet w sytu-

<sup>625</sup> Zob. Ch. Moscós, *From Institution to Occupation: Trends in Military Organizations*, *Armed Forces and Society* 4/1977, s. 41–50; *Institutional and Occupational Trends in Armed Forces: An Update*, [w:] *Armed Forces and Society* 12(3)/1986, s. 337–382.

<sup>626</sup> Zob. J.P. Thomas, C. Roscnzveig: *French NCOs: Career Strategies and Attitudes*, *Armed Forces and Society* 8 (4)/1982, p. 275–301; G. Caforio, *The Military Profession: Theories of Change*, *Armed Forces and Society* 15 (1) /1988, p. 55–69; M. Nuciari, *Rethinking the Military Profession: Models of Change Compared*, [w:] *The Military Profession in Europe, Current Sociology*, v. 42, nr 3/1994, p. 7–21.

<sup>627</sup> M. Kloczkowski, *Społeczne aspekty zawodu wojskowego* (sprawozdanie z badań), WIBS, Warszawa 1998.

acji, gdy nie cieszy się ona zbyt dużym szacunkiem społecznym. Powyższe wyniki potwierdzają badania przeprowadzone przez A. Jezińskiego<sup>628</sup> techniką anonimowej ankiety, których celem było uzyskanie odpowiedzi na pytanie „Jakim prestiżem cieszy się profesja wojskowa wśród wybranych środowisk opiniotwórczych? I mimo że kryteria zostały dobrane w sposób dowolny do owej oceny, to uzyskane wyniki wskazują, że ocena prestiżu profesji wojskowej jest zróżnicowana. Najlepiej jest ona odbierana przez ludzi nauki, nieco gorzej przez nauczycieli szkół średnich, najgorzej zaś przez dziennikarzy. W trakcie badań pytano respondentów, jak oceniają żołnierzy zawodowych pod względem profesjonalizmu wojskowego, wykształcenia, sprawności fizycznej oraz wyglądu zewnętrznego. Wyniki wielostronnej oceny dokonanej przez przedstawicieli środowisk opiniotwórczych wahały się nieco powyżej wartości przeciętnej w skali od 1 do 5. Relatywnie najwyżej cenili walory profesjonalne wojskowych nauczycieli szkół średnich. Najbardziej krytycznie odnosili się do tej kwestii dziennikarze, zwłaszcza w odniesieniu do wykształcenia ogólnego kadry zawodowej<sup>629</sup>. Uzyskane wyniki przedstawia tabela 53.

Tabela 53

**Czterokryterialna ocena profesji wojskowej przez środowiska opiniotwórcze**

Oceniane kategorie w skala 1-5	Przedstawiciele środowisk opiniotwórczych		
	Dziennikarze	Ludzie nauki	Nauczyciele
1. Profesjonalizm wojskowy	3,3	3,3	3,5
2. Wykształcenie ogólne	2,85	3,12	3,26
3. Sprawność i kondycja fizyczna	3,08	3,12	3,26
4. Prezencja i wygląd zewnętrzny	3,27	3,35	3,63

Źródło: A. Jeziński, *Socjologiczny obraz kadry...*, wyd. cyt., s. 153.

## 6.5. Relacje między profesją wojskową a cywilną – dynamika zmian

### 6.5.1. Kontekst społeczny profesji wojskowej

Badania empiryczne przeprowadzone przez Wojskowe Biuro Badań Socjologicznych w 1997 i 2000 roku na reprezentatywnych próbach kadry zawodowej, wskazały, że w opinii kadry wykonywana przez nich profesja wojskowa zasadniczo różni się od innych zawodów poziomem kwalifikacji i rzetelnością w wykonywaniu obowiązków. Podzielających takie zdanie było 88% badanych w 1997 roku oraz 91% w 2000 roku<sup>630</sup>. Natomiast badania przeprowadzone w 1997 roku przez S. Jarmoszko wskazały na mniejsze znaczenie, jakie kadra przypisuje kompetencjom społecznym w stosunku do orientacji indywidualistycznych<sup>631</sup>.

<sup>628</sup> A. Jeziński, *Obraz żołnierza zawodowego w środowiskach opiniotwórczych*, „Myśl Wojskowa” 2004, nr 1, s. 149.

<sup>629</sup> Tamże, s. 151.

<sup>630</sup> S. Jarmoszko, *Sytuacja zawodowa i przebieg kariery wojskowej w ocenach kadry WP*, WIBS 1997; M. Kłoczkowski, *Sytuacja zawodowa i przebieg kariery wojskowej w ocenach kadry*, WBBS 2001.

<sup>631</sup> S. Jarmoszko, *Zawód wojskowy w recepcji społecznej*, Warszawa 1997.

Cechy różnicujące i podobieństwa zawodów to również istotna kwestia odnosząca się bezpośrednio do profesjonalizmu, która może być użyteczna głównie do analizy kompetencji miękkich: postaw, zachowań i aspektów moralnych. Cechy negatywne odróżniające zawód wojskowy od zawodów cywilnych zawiera tabela 54.

Tabela 54

Cechy negatywne różnicujące zawód wojskowy od zawodów cywilnych

Cechy różnicujące	Zawód wojskowy różni się bardzo wyraźnie		Zawód wojskowy różni się wyraźnie	
	1997	2000	1997	2000
<b>Rok badania:</b>				
Jest bardziej stresogenny	77	77	20	17
Wymaga stałej dyspozycyjności	76	72	20	23
Wymaga większych wyrzeczeń osobistych	74	70	23	25
Jest niedowartościowany płacowo w porównaniu do wydatkowanego wysiłku	61	67	31	24
Charakteryzuje się większym rygoryzmem, dyscypliną	59	58	35	35
Wymaga większej aktywności i zaangażowania	38	49	48	41
Wywołuje negatywne konsekwencje zdrowotne	37	36	44	42
Stawia większe wymagania moralne	34	38	50	49
Wymaga stałego podnoszenia kwalifikacji	19	24	49	49
Realizuje znaczące funkcje (misje) państwowe	11	19	25	35
Daje większe poczucie bezpieczeństwa socjalnego (stałość pracy, mieszkanie, opieka lekarska itp.)	8	7	24	18
Jest wyżej ceniony przez społeczeństwo	4	4	15	25

Źródło: Opracowano na podstawie sprawozdań Wojskowego Biura Badań Socjologicznych. S. Jarmosko, *Sytuacja zawodowa i przebieg kariery wojskowej w ocenach kadry WP*, WBS 1997 oraz M. Kloczkowski, *Sytuacja zawodowa i przebieg kariery wojskowej w ocenach kadry*, WBBS 2001.

Przedstawiony powyżej wykaz czynników różnicujących wskazuje, że – w opinii kadry zawodowej – zawód wojskowy odróżniają od zawodów cywilnych, jego **cechy negatywne**. Cechy pozytywne są podobne i stąd słabo różnicujące. Porównanie rozkładu opinii formulowanych przez kadre w badaniach realizowanych w 2000 roku i trzy lata wcześniej pokazuje, że w postrzeganiu tych czynników nie zaszły istotne zmiany.

W kontekście dokonanych analiz postrzegania zawodu wojskowego istotny jest również rozkład odpowiedzi na pytanie o podobieństwa i różnice pomiędzy zawodem wojskowym, a zawodami cywilnymi w opinii kadry zawodowej w 2003 roku. Rozkład opinii respondentów prezentuje tabela 54.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazały, że kadra zawodowa bardzo wyraźnie dostrzega duże różnice, które wynikają z instytucjonalnego charakteru wojska. Ponad 68% badanej kadry dostrzega również istotne różnice w wymiarze organizacyjnym w odniesieniu do innych zawodów, które wymagają porównywalnych kwalifikacji i predyspozycji osobowościowych, a tylko 6,1% nie zauważa takich różnic. Jest to bardzo interesujące, gdyż badania Ch. Mosciosa wskazują na upodabnianie się pod względem organizacyjnym zawodu wojskowego do zawodów cywilnych – w opinii kadry zawodowej armii USA.

## Podobieństwa i różnice między zawodem wojskowym a zawodami cywilnymi

Opinie o podobieństwach i różnicach pomiędzy zawodem wojskowym a zawodami cywilnymi	Zgadzam się	Raczej się zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie zgadzam się
Zawód wojskowego będzie zawsze wyjątkowy, ponieważ w sytuacji konfliktu zbrojnego jest on zobowiązany do poświęcania swego życia i zdrowia dla ojczyzny	87,8	8,0	1,7	2,5
Zawód wojskowego będzie zawsze wyjątkowy, ponieważ w sytuacji konfliktu zbrojnego jest on odpowiedzialny za życie i dobro swoich podwładnych	87,6	7,9	2,5	2,0
Istotą zawodu wojskowego jest to, że dowódca w pewnych okolicznościach jest zmuszony do zarządzania przemocą	78,5	15,0	3,8	2,7
Strategie i techniki zarządzania w zawodach cywilnych i wojskowych powinny sprzyjać upodobnieniu się zawodów	26,1	32,6	22,3	19,0
Strategie i techniki zarządzania w zawodach cywilnych i wojskowych stają się coraz bardziej podobne	21,4	31,7	22,3	24,6
Wojsko powinno stać się taką samą organizacją, jak każde inne przedsiębiorstwo cywilne	11,6	9,2	20,2	59,0
Wojsko jest taką samą organizacją, jak każde inne przedsiębiorstwo	6,1	6,2	18,8	68,9

Świadczyć to może z jednej strony o małym zrozumieniu przez kadry zawodową zarówno podobieństw aspektów instytucjonalnych, jak i organizacyjnych w odniesieniu do zmian zachodzących w obszarze profesji wojskowej, a drugiej strony o silnej tendencji do deprofesjonalizacji zawodu wojskowego i próbie zachowania obecnego status quo. Jest to istotna teza, którą należałoby zweryfikować poprzez prowadzenie dalszych pogłębionych badań tendencji do profesjonalizacji wojska, wyraźnie rysujących się tendencji do deprofesjonalizacji armii, a nawet obszarów destrukcji wywołanych realizacją różnych często nie do końca przemyślanych działań w ramach restrukturyzacji sił zbrojnych<sup>632</sup>. Chcąc poznać bardziej szczegółowe opinie kadry w przedmiotowej sprawie poproszono ją o odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu zawód żołnierza zawodowego różni się od innych zawodów, które wymagają porównywalnych kwalifikacji? Wyniki odpowiedzi badanej kadry przedstawia tabela 56.

<sup>632</sup> Brak jasnej wizji szkolnictwa wojskowego, konsekwencji wynikających z nowej ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z 23 września 2004 r., np. w odniesieniu do zamkniętego dla podoficerów zawodowych awansu na stopień oficerski; braku systemu informatycznego do zbierania wyników opinii okręgowych; opiniowanie kadry po zakończeniu podpisanego kontraktu.

Podobieństwa i różnice zawodu żołnierza zawodowego w stosunku od innych zawodów, które wymagają porównywalnych kwalifikacji	
Nie różni się wcale	18,7
Jest zbieżny z kwalifikacjami menedżerskimi	17,2
Różni się tylko w niewielkim stopniu	17,0
Różni się zasadniczo od innych zawodów	16,0
Jest zbieżny z kwalifikacjami pedagogicznymi	9,7
Jest zbieżny z kwalifikacjami inżynierskimi	5,0
Trudno powiedzieć	20,6

Jak wynika z rozkładu danych procentowych zawartych w powyższej tabeli, że występuje duże różnicowanie odpowiedzi, ale na poziomie niższym niż 20%. Wśród kadry zawodowej 18,7% wyraża przekonanie o niewielkich różnicach między profesją wojskową a profesjami cywilnymi. Zdaniem prawie co piątego respondenta zawód wojskowy jest zbieżny z kwalifikacjami menedżerskimi, a 17% stwierdza, że różni się w tylko w niewielkim stopniu. Można zatem sformułować wniosek, iż kadra dostrzega wyraźną tendencję stopniowego upodobniania zawodu wojskowego do zawodów cywilnych w odniesieniu do sfery organizacyjnej wojska. Przejawia się to w wymogach posiadania podobnych kwalifikacji, a nawet kompetencji miękkich na podobnych stanowiskach menedżerskich, inżynierskich i szkoleniowych. Może jednak w pewnym stopniu być zaskoczeniem, że tak nisko została oceniona zbieżność z kwalifikacjami pedagogicznymi – 9,7% i nieco niżej kwalifikacjami inżynierskimi – 5,0%. Należy podkreślić, że co piąty respondent uchylił się od udzielenia jednoznacznej odpowiedzi.

Próbą wyjaśnienia zarysowanych powyżej tendencji było zebranie opinii kadry zawodowej o znaczeniu negatywnych aspektów swojego funkcjonowania jako żołnierzy zawodowych. Najbardziej negatywne opinie badani wyrazili przede wszystkim w odniesieniu do ciągłej dyspozycyjności i braku stabilizacji życiowej. Wskazywałoby to, iż na drodze profesjonalizacji barierę stanowią: dyspozycyjność – 36,8%, negatywny wpływ na sprawy rodzinne, a szczególnie wpływ na wychowanie dzieci – 27,3% oraz brak czasu wolnego – 16,4%. Szczegółowe dane przedstawia tabela 57.

Tabela 57

#### Negatywne cechy profesji wojskowej w opiniach badanej kadry

Kategorie i cechy	Udział procentowy
Dyspozycyjność, niernormowany czas pracy	36,8
Negatywny wpływ służby na sprawy rodzinne	27,3
Brak stabilizacji życiowej (częste zmiany pracy, miejsca zamieszkania)	24,2
Ograniczenie swobody, brak czasu wolnego	16,4
Stres, duże obciążenie psychofizyczne	13,0
Realizacja uciążliwych obowiązków, zadań (służby, poligony, ćwiczenia itp.)	12,7
Ryzyko utraty życia, zdrowia	12,6
Niewłaściwe relacje społeczne, stosunki międzyludzkie	12,2
Niekompetencja przełożonych	10,6

Wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ badani mogli wybrać trzy odpowiedzi.

Porównując powyższe wyniki badań dotyczących profesji wojskowej, należy podkreślić, że na pierwszym miejscu respondenci wymienili te jej negatywne cechy, które odnoszą się do sfery indywidualnych spraw życiowych i osobistych obciążeń. Podkreślali również znaczenie organizacyjnych, społecznych i zawodowych aspektów funkcjonowania w strukturze organizacyjnej wojska.

W celu rozszerzenia i wzbogacenia zakresu poznawczego dotyczącego zawodu wojskowego, w odniesieniu do jego atrakcyjności w stosunku do zawodów cywilnych, poproszono kadre o udzielenie odpowiedzi na pytanie *Co decyduje, że profesja wojskowa jest bardziej atrakcyjna od innych zawodów cywilnych*. Analizę odpowiedzi przedstawia tabela 58.

Tabela 58

Ocena atrakcyjności profesji wojskowej

Ocena atrakcyjności profesji wojskowej w stosunku do innych zawodów	Zdecydowanie atrakcyjna	Raczej atrakcyjna	Mało atrakcyjna	Zdecydowanie nieatrakcyjna	Nie mam zdania
1. Bezpieczeństwo służby	15,7	16,2	20,0	19,0	27,7
2. Świadczenia socjalne związane z zawodem	15,3	22,3	23,4	17,9	21,0
3. Przeniesienia służbowe (zmiana miejsca pracy)	14,2	15,7	19,9	20,1	29,9
4. Sposób traktowania	14,2	19,5	19,9	20,4	26,0
5. Treść czynności służbowych	13,9	21,4	16,8	18,3	29,6
6. Możliwość awansu	13,8	3,9	26,5	18,2	17,5
7. Charakter relacji przełożony – podwładny	13,5	15,7	25,5	23,6	20,1
8. Wynagrodzenie	12,4	11,8	27,0	25,5	22,7
9. Sposób traktowania przez przełożonych	12,0	16,4	21,0	22,1	28,6
10. Częste wyjazdy służbowe, rozłąka z rodziną	11,8	15,3	17,9	34,0	21,2
11. Ogólna atmosfera w środowisku pracy	11,0	11,4	26,9	20,2	30,1
12. Możliwości doskonalenia zawodowego, osobistego rozwoju	10,5	19,3	13,8	19,3	37,2
13. Możliwość wykorzystania umiejętności zawodowych (kwalifikacji)	9,6	23,2	13,6	17,9	35,7
14. Prestiż zawodu w społeczeństwie	8,9	27,1	26,6	7,8	39,6
15. Obciążenie obowiązkami	8,5	14,6	22,1	24,9	29,5
16. Bezpieczeństwo zawodowe (pewność zachowania pracy)	6,2	32,7	19,1	14,9	27,0

Z rozkładu danych procentowych przedstawionych w tabeli wynika, że o atrakcyjności zawodowej służby wojskowej zdaniem kadry decydują generalnie trzy grupy czynników. Do **pierwszej grupy** należy zaliczyć czynniki zewnętrzne, takie jak: prestiż, bezpieczeństwo zatrudnienia świadczenia socjalne. Do **drugiej grupy** zaś czynniki wewnętrzne związane głównie z zaangażowaniem samej kadry, tzn. możliwość wykorzystania posiadanych umiejętności, możliwości doskonalenia zawodowego i rozwoju osobistego, charakter relacji

przełożony – podwładny. Trzecią grupę czynników tworzy kultura organizacyjna, która przejawia się w sposobie traktowania podwładnych przez przełożonych oraz ogólnej atmosferze w środowisku pracy. Warto podkreślić, iż prawie co trzeci respondent uchylił się od odpowiedzi na pytanie dotyczące atrakcyjności profesji wojskowej.

## 6.6. Opinie badanych o pozycji zawodu wojskowego wśród innych zawodów

W opinii kadry zawodowej wykonywana przez nich profesja zasadniczo różni się od innych zawodów, które wymagają porównywalnych kompetencji, rzetelności i odpowiedzialności w wykonywaniu powierzonych im obowiązków. Zdaniem aż 45% respondentów zawód wojskowy cieszy się poważaniem w środowisku cywilnym. Przeciwnego zdania jest 40%. Natomiast 15% respondentom było trudno wyrazić jednoznacznie swoje zdanie w powyższej kwestii. Czynnikiemami różnicującymi zawód wojskowy od zawodów cywilnych, zdaniem badanej kadry, jest przede wszystkim dyspozycyjność – 66%, wymagalność – 70%, niedowartościowanie finansowe w stosunku do wkładanego wysiłku – 68% oraz spełnianie ważnych funkcji państwowych. Szczegółowe dane przedstawia tabela 59.

Tabela 59

Czynniki różnicujące profesję wojskową od zawodów cywilnych

Zawód wojskowy różni się od zawodów cywilnych bardzo wyraźnie, ponieważ:	Procentowy stopień zróżnicowania
Wymaga większych wyrzeczeń osobistych	70%
Jest niedowartościowany finansowo w porównaniu do wkładu pracy	68%
Wymaga stałej dyspozycyjności	66%
Spełnia ważne funkcje państwowe	40%
Wymaga dużego zaangażowania	39%
Nickorzystnie wpływa na życie rodzinne	35%
Jest wyżej ceniony przez społeczeństwo	29%
Daje większe poczucie bezpieczeństwa socjalnego	23%

Z przedstawionych powyżej opinii badanej kadry, profesję wojskową najbardziej odróżniają od zawodów cywilnych cechy negatywne związane głównie z wykonywaniem przez kadrę zadań oraz funkcjonowaniem w ramach struktur hierarchii służbowej. Analiza wyników badań przeprowadzonych wśród kadry zawodowej, dotyczących atrakcyjności służby wojskowej, wykazała, że jest ona postrzegana jako atrakcyjna w takich aspektach, jak bezpieczeństwo zawodowe, prestiż zawodu w społeczeństwie, ważność zadań służbowych i możliwości wykorzystania umiejętności zawodowych. W opiniach kadry niska atrakcyjność profesji wojskowej postrzegana jest w zakresie coraz mniejszych możliwości awansu, charakteru relacji przełożony – podwładny oraz duże obciążenie obowiązkami. Cechy negatywne są widoczne dość wyraźnie w wyżej wymienionych obszarach na poziomie od 30% do 40%. Natomiast cechy pozytywne są niemal równoważne cechom negatywnym i mieszczą się w skali do 40%.

Porównanie rozkładu opinii formułowanych przez kadre w badaniach realizowanych w ramach pracy naukowo-badawczej<sup>633</sup> oraz w badaniach przeprowadzonych w 2003 roku wskazują, że w postrzeganiu tych cech nie zaszły istotne zmiany. O tym, że kadra zawodowa wyraża przekonanie o niedowartościowaniu swojej profesji przez społeczeństwo świadczą w dużej mierze rozkład odpowiedzi na pytanie: *Czy Pana zdaniem poważanie społeczne żołnierzy zawodowych jest obecnie odpowiednie do ich wysokiego poziomu kwalifikacji oraz znaczenia ich zawodu w społeczeństwie?*

Tabla 60

**Ocena adekwatności poważania profesji wojskowej w społeczeństwie**

Ocena adekwatności poważania profesji wojskowej w społeczeństwie w stosunku do:	Jest wysoka	Jest właściwa	Jest niska	Trudno mi powiedzieć
Ponoszonej odpowiedzialności	14	23	58	5
Poziomu kwalifikacji	8	42	46	4
Zaangażowania	7	23	56	14
Znaczenia profesji w społeczeństwie	6	28	64	2

Jak obrazują wyniki procentowe zamieszczone w powyższej tabeli, większość badanych jest zdania, że występuje nieadekwatność posiadanego prestiżu, jakim cieszy się profesja wojskowa, zwłaszcza w odniesieniu do ponoszonej odpowiedzialności oraz jej znaczenia w społeczeństwie. Jednak w odniesieniu do poziomu kwalifikacji różnica ta jest nieco najmniejsza, bowiem 42% respondentów uważa, iż występuje adekwatność poważania zawodu wojskowego w odniesieniu do posiadanego przez kadre poziomu kwalifikacji. Potwierdza takie nastawienie rozkład odpowiedzi na pytanie: *Czym jest dla Pana osobiście wykonywanie zawodu wojskowego?* Rozkład procentowy udzielonych odpowiedzi przedstawia tabela 61.

Tabla 61

**Osobiste znaczenie wykonywanej profesji wojskowej**

Kategorie odpowiedzi	Wymiar procentowy
Źródłem utrzymania	93
Ciężką i ryzykowną profesją	42
Realizacją własnych zainteresowań i aspiracji	33
Możliwością ciekawego życia	31
Służbą w zawodzie szczególnie poważanym	20
Wypełnianiem zaszczytnego obowiązku wobec narodu	16

Uzyskanie odpowiedzi odzwierciedlają opinie kadry o zjawiskach i procesach zachodzących w jej wnętrzu, jej stosunku do wykonywanego zawodu oraz o związanych z nim oczekiwaniach. Z przedstawionych w tabeli 61 danych wynika, że wykonywanie zawodu wojskowego stanowi dla osób badanych przede wszystkim podstawę materialnego bytu.

<sup>633</sup> W. Chojnacki, *Grupa społeczna kadry zawodowej w procesie transformacji*, AON, Warszawa 2002 (praca naukowo-badawcza).

Inne kategorie orientacji zawodowych występują w zdecydowanie mniejszym wymiarze procentowym. Wyraźnie wskazuje to, iż respondenci traktują zawód wojskowy przede wszystkim w kategoriach pragmatycznego profesjonalizmu, który stanowi połączenie zainteresowań instytucjonalnych i zajęciowych<sup>634</sup>. Tak ujęty problem zajmuje ważne miejsce w teoretyczno-empirycznej analizie zawodu wojskowego. Zgodnie z klasycznym podejściem, wywodzącym się od S. Huntingtona<sup>635</sup>, M. Janovitz<sup>636</sup> i rozwinęty przez Ch. Moscosa<sup>637</sup>, wykonywanie zawodu wojskowego jest mocno uwarunkowane instytucjonalnie i organizacyjnie oraz motywacyjnie.

### 6.6.1. Recepja prestiżu profesji oficera

Zdaniem badanej kadry ich służba jest mniej atrakcyjna od pracy w środowisku cywilnym o czym świadczą wartości procentowe odpowiedzi. Atrakcyjność zawodowej służby wojskowej respondenci oceniali odpowiadając na pytanie: *Czy w ciągu najbliższych lat zawód wojskowy zyska czy też straci na swej atrakcyjności?* Zdaniem 15% badanych w najbliższej przyszłości zawód wojskowy zyska na atrakcyjności. Natomiast zdaniem 25% badanych nic się nie zmieni, a 30% uchyliło się od odpowiedzi.

W odniesieniu do społecznego poważania i szacunku opinie były bardzo zbliżone, bowiem 16% badanych uważa, że profesja zyska na poważaniu, że nic się z nie zmieni – 22,5%, że straci – 20%. Pozostali badani odpowiedzieli, że trudno im powiedzieć. Podobnie kształtują się wskaźniki procentowe dotyczące perspektyw wzrostu lub ograniczenia roli zawodu wojskowego. Szczegółowy rozkład odpowiedzi przedstawia tabela 62.

Tabela 62

Perspektywiczna ocena zawodu wojskowego

Badani stwierdzili, że:		Zyska	Nic się nie zmieni	Straci	Trudno powiedzieć
1.	Na społecznym poważaniu i szacunku	17,0	23,2	20,5	36,4
2.	Na atrakcyjności i konkurencyjności zawodowej	15,1	23,7	24,0	30,5
3	Na swojej roli w społeczeństwie	15,1	27,4	18,8	37,4

Wyniki badań wskazują na brak zdecydowania w ocenie najbliższych perspektyw w wymiarze atrakcyjności społecznej zawodu wojskowego w poszczególnych obszarach obejmujących: atrakcyjność, społeczne poważanie i szacunek oraz rolę tej grupy zawodowej w społeczeństwie. **Na podkreślenie zasługuje dominująca rola odpowiedzi, że nic się nie zmieni oraz przewaga kategorii, że profesja wojskowa w najbliższej przyszłości więcej straci na atrakcyjności niż zyska.** Na tej podstawie można stwierdzić, iż badaną kadrami charakteryzuje nastawienie dość pesymistyczne w odniesieniu do perspektyw wzro-

<sup>634</sup> A. Larson, *Military professionalism and civil Control. A Comparative Analysis of Two Interpretation*, [w:] *Journal of Political and Military Sociology* 2/1974, p. 57–72.

<sup>635</sup> Por. S. Huntington, *The Soldier in the State*, Cambridge 1957.

<sup>636</sup> Por. M. Janovitz, *The Professional Soldier. A Social and Political Portrait*, New York 1960.

<sup>637</sup> Ch. Moscoso, *From Institution on Occupation: Trends in military Organizations*, [w:] *Armed Forces and Society* 4/1977, p. 41–50.

stu atrakcyjności profesji wojskowej, w tym również własnego rozwoju zawodowego. Bardzo interesujące z poznawczego punktu widzenia są udzielone przez respondentów odpowiedzi na pytanie o przewidywane przez kadre zmiany w jej sytuacji zawodowej. Odpowiedzi przedstawia tabela 63.

Tabela 63

Oczekiwania kadry zawodowej w aspekcie poprawy sytuacji zawodowej

Oczekiwania kadry w zakresie zmiany w swojej sytuacji zawodowej	Będzie lepsza	Nie zmieni się	Pogorszy się	Nie wiem
Stosunki z przełożonymi	22,4	30,1	20,9	26,2
Możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych	21,1	31,3	16,4	30,5
Zakres wykonywanych czynności służbowych	21,0	25,3	24,8	28,5
Zc względu na zagrożenie atakami terrorystycznymi	20,9	32,8	20,7	25,2
Osobisty wpływ na planowanie rozwoju zawodowego	20,7	22,8	24,3	32,0
Zakres wymagań w sferze systemu wartości	19,6	33,5	19,2	26,8
Zakres kompetencji na zajmowanym stanowisku służbowym	19,6	29,4	26,0	24,9
Poważania zawodu wojskowego	18,6	25,2	25,6	30,3
Możliwość awansu na wyższe stanowisko służbowe	18,1	17,9	32,2	31,8
Zakres zastosowania standardów i procedur, norm i reguł w wojsku	16,8	22,8	32,2	28,1
Ogólny klimat (atmosfera) służby	16,6	30,7	22,6	29,6
Możliwość regeneracji sił psychofizycznych, wypoczynku	16,4	26,0	30,9	25,4
Wynagrodzenie	16,0	28,1	21,5	33,5
Wyposażenie, materiałowe zabezpieczenie stanowiska (miejsca) pracy	15,0	34,4	22,0	27,8
Zgodność wykonywania obowiązków służbowych z osobistymi zainteresowaniami	14,9	29,4	26,2	29,4

Dokonana analiza przedstawionych powyżej wyników badań w postaci danych procentowych również pokazuje, że kadra nie jest zbyt optymistycznie nastawiona do zmian w swojej sytuacji zawodowej. Zdaniem tylko 21% respondentów sytuacja zmieni się na lepszą pod względem wykonywanych czynności służbowych. Jednak 25,3 % uważa, że nic się nie zmieni, a 24% jest zadania, że nawet się pogorszy. Podobnie przewidywano zmiany dotyczące możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Bowiem tylko 21,1% stwierdziło, że będą one lepsze, ale aż 30,1% badanych charakteryzowały postawy zachowawcze, gdyż uważali, że nic się nie zmieni, a 16,4% respondentów było zdania, że się pogorszą. **Szczególnie wyraźnie zauważalny jest niski poziom wskaźników odnoszących się do zgodności wykonywania obowiązków służbowych z osobistymi zainteresowaniami.** Ponieważ tylko 14,9% respondentów uważa, że będą lepsze, a zdaniem 15%, że ulegnie poprawie wyposażenie i materiałowe zabezpieczenie ich stanowisk pracy. Można zatem stwierdzić, iż podobnie, jak w odpowiedziach na poprzednie pytanie daje się zauważyć niepewność oraz brak zdecydowania, co obrazują wybory kategorii nie wiem i nic się nie zmieni. Można by zatem w ujęciu behawioralnym określić postawę kadry jako wyczekującą na zmiany z tendencją, iż będzie raczej gorzej niż jest obecnie.

## 6.7. Profil osobowo-zawodowy badanych żołnierzy zawodowych

Pod pojęciem profilu wymagań należy rozumieć opis cech, zdolności i kwalifikacji niezbędnych na danym stanowisku. Określa on jaka osoba jest potrzebna na danym stanowisku. W oparciu o zestaw pożądanych cech osobowo-zawodowych żołnierza zawodowego (tabela 64), badana kadra największe znaczenie przypisała wartościom o charakterze instytucjonalnym profesji wojskowej, tzn.: zdyscyplinowaniu, poczuciu odpowiedzialności, honorowi godności osobistej, sprawiedliwości, uczciwości, prawości). **Cechy instrumentalne** (stanowczość, zdecydowanie, zrównoważenie, odporność psychiczna i fizyczna, odwaga, zdolność dowodzenia itp.), sytuują się na drugim miejscu. Należy jednakże zauważyć, iż zasadnicza cecha instrumentalna – **umiejętności profesjonalne** zostały wysoko ocenione, bowiem znalazły się na trzeciej pozycji. Natomiast cechy składające się na **kompetencje społeczne** żołnierza zawodowego, w tym umiejętność współpracy i współdziałania, wymagalność, kultura osobista, empatia, wyrozumiałość znalazły się na dalszych pozycjach. Podobnie sytuują się cechy **intelektualne**. W opinii kadry mają one duże znaczenie w profilu osobowo-zawodowym, gdyż cieszą się uznaniem ponad 50% respondentów.

W opinii badanej kadry wszystkie wymienione cechy zawarte w profilu cech osobowo-zawodowych żołnierza zawodowego zostały ocenione jako ważne. Nawet usytuowaną na samym końcu lojalność w stosunku do władzy cywilnej, co trzeci badany postrzega jako cechę ważną. Badania wskazały na dwuznaczną konotację cechy posłuszeństwo. Chociaż jest to pojęcie w znacznym zakresie bliskie zdyscyplinowaniu i lojalności to zyskało zdecydowanie niższą ocenę respondentów. W postulowanym profilu osobowo-zawodowym żołnierza zawodowego kadra akcentuje przede wszystkim orientację indywidualistyczną, afirmując właściwości wynikające z posiadanych cech osobowościowych. Nieco niżej ocenia zaś społeczny kontekst wykonywania roli żołnierza zawodowego.

Tabela 64

Posiadane cechy osobowościowe w opinii badanej kadry zawodowej

Lp.	Cechy osobowościowe	Cecha bardzo ważna	Cecha raczej ważna
1.	Zdyscyplinowanie	94	6
2.	Stanowczość, zdecydowanie	89	11
3.	Umiejętności profesjonalne	87	11
4.	Zdolność kierowania, dowodzenia, przewodzenia	86	13
5.	Zrównoważenie, odporność psychiczna	83	16
6.	Poczucie honoru i godności osobistej	82	18
7.	Poczucie odpowiedzialności	81	18
8.	Fizyczna odporność na trudy	77	21
9.	Odwaga	75	22
10.	Sprawiedliwość, uczciwość, prawość	75	22
11.	Umiejętność współżycia z ludźmi	74	25
12.	Patriotyzm	70	24
13.	Zdolność/wola działania	69	30
14.	Zdolność do współpracy, współdziałania	68	30
15.	Wymagalność	67	32
16.	Kultura osobista, takt, dobre maniery	66	31

Lp.	Cechy osobowościowe	Cecha bardzo ważna	Cecha raczej ważna
17.	Ofiarność, gotowość do poświęceń	62	32
18.	Spryt, zaradność	61	34
19.	Ogólne wykształcenie, inteligencja	60	35
20.	Posłuszeństwo	59	37
21.	Zdolność wczucia się w sytuację innych (empatia)	51	44
22.	Samokrytycyzm	50	42
23.	Wyrozumiałość	50	43
24.	Nowatorstwo i otwarty umysł	43	47
25.	Lojalność w stosunku do władzy cywilnej	32	53

W profilu posiadanych cech osobowościowych respondenci, co warto pokreślić, ocenili zbyt nisko w stosunku do potrzeb profesjonalnego wojska, tak istotne dla potrzeb współczesnej kadry zawodowej cechy osobowościowe, jak nowatorstwo i sprawność intelektualna (umysł wojskowy). Aby wyjaśnić bardziej dogłębnie społeczny kontekst wykonywania roli zawodowego wojskowego, zwróciliśmy się do badanej kadry, aby określiła, jakie cechy charakteru posiada w pełni, a jakie w dużym zakresie, a jakich nie posiada. Analizę wyników odpowiedzi przedstawia tabela 65.

Tabela 65

Samoidentyfikacja cech i umiejętności kadry zawodowej

Lp.	Cechy i umiejętności	Posiadam tę cechę w pełni	Nie posiadam jej	Trudno powiedzieć
1.	Dokładność	54,7	19,4	26,0
2.	Konsekwencja w działaniu	53,7	20,4	26,0
3.	Umiejętność ekonomicznego gospodarowania czasem swoim i innych	53,6	17,7	28,7
4.	Sumiennność i gotowość do poświęceń	53,3	18,8	27,3
5.	Zdolność do myślenia abstrakcyjnego	53,2	22,0	24,3
6.	Umiejętność rozwiązywania konfliktów i zatargów	52,4	19,1	28,1
7.	Umiejętność koncentracji	52,1	19,4	28,3
8.	Upór	52,1	21,5	33,8
9.	Zdolność do porozumienia się z innymi ludźmi	51,9	20,5	27,1
10.	Umiejętność łączenia teorii z praktyką	51,8	17,9	30,0
11.	Zdolność do współzycia i współpracy z innymi	51,7	18,3	29,1
12.	Wytrwałość	51,3	19,4	29,4
13.	Zdolność do podejmowania odpowiedzialności	51,3	20,6	27,9
14.	Zrozumienie istniejących związków między techniką i nauką a sytuacją w wojsku	50,4	22,6	27,0
15.	Odczuwanie satysfakcji z wykonywanej pracy	50,4	21,4	27,4
16.	Zdolność do podejmowania decyzji	50,2	18,5	30,6
17.	Umiejętność ekonomicznego gospodarowania środkami materiałowymi	50,0	22,1	27,4
18.	Zdolność prawidłowego negocjowania	49,8	22,0	27,6
19.	Zdolność do uczenia się przez całe życie	49,4	22,6	28,0
20.	Umiejętność obrony własnych interesów	48,9	23,2	27,4
21.	Zdolność analizy ponoszonych kosztów własnych działania (fizycznych i psychicznych), aby nie przekroczyć granic własnych możliwości	48,7	20,4	30,7

Lp.	Cechy i umiejętności	Posiadam tę cechę w pełni	Nie posiadam jej	Trudno powiedzieć
22.	Zdolność do wytyczania sobie dalekosiężnych celów	47,2	23,9	28,2
23.	Postawa twórcza	47,0	23,6	28,9
24.	Chęć brania udziału w życiu jednostki	46,6	28,7	24,7
25.	Zdolność reprezentowania grupy i występowania w jej imieniu	18,4	24,1	26,1

Analiza wyników przedstawionych w tabeli 65, które obrazują samoidentyfikację kadry z cechami i umiejętnościami w niej zawartymi, wskazuje, że badani utożsamiają się przede wszystkim z pozytywnymi cechami żołnierza zawodowego. Najczęściej respondenci wskazywali na cechy instrumentalne, takie jak: dokładność – 54,7% konsekwencja w działaniu – 53,7%, umiejętności ekonomicznego gospodarowania czasem swoim i innych, umiejętności negocjacyjne – 52,4%. Wysoko oceniają również swoje cechy etyczne, jak sumienność i gotowość do poświęceń – 53,3%.

Interesujące dane przedstawia również tabela 66, która zawiera typowe cechy współczesnego żołnierza zawodowego w ocenie respondentów. Analiza wyników w niej zawartych wskazuje, że w odniesieniu do większości cech (zalet) mniejszy jest odsetek respondentów wymieniających je jako typowe, charakterystyczne dla współczesnego żołnierza zawodowego. Szczególnie zastanawiająca jest różnica w odniesieniu do takich cech, jak: odporność fizyczna i psychiczna, odwaga oraz umiejętność współpracy i współdziałania, które znalazły się w części dolnej tabeli i ustępują wyraźnie takim cechom, jak zdyscyplinowanie, zdecydowanie, poczucie odpowiedzialności. Na podkreślenie zasługuje także, iż na drugim miejscu kadra dostrzega potrzebę posiadania umiejętności profesjonalnych. Można sformułować pytanie, czyżby pożądane cechy dla współczesnej kadry przegrywały w konfrontacji z obecną złożoną sytuacją wojska okresu transformacji i złożonych zadań w ramach misji pokojowych, stabilizacyjnych czy ekspedycyjnych? Szczegółowe wyniki przedstawia tabela 66.

Tabela 66

**Typowe cechy charakterystyczne współczesnej kadry zawodowej**

Najbardziej typowe cechy i umiejętności charakterystyczne dla współczesnego żołnierza zawodowego	%
Zdyscyplinowanie	63
Umiejętności profesjonalne	31
Zdecydowanie, stanowczość	22
Poczucie odpowiedzialności	21
Poczucie honoru i godności osobistej	20
Ofiarność, gotowość do poświęceń, wyrzeczeń	19
Umiejętności dowódcze	13
Patriotyzm	10
Wymagalność	9,0
Umiejętności organizacyjne	8,0
Odwaga	7,0
Odporność fizyczna i psychiczna (zrównoważenie)	5,0
Kultura osobista	5,0
Walory intelektualne, otwarty umysł	5,0

(Wyniki nie sumują się do 100%)

W przedstawionej analizie wyników badań cechy negatywne żołnierzy zawodowych były wymieniane stosunkowo rzadko (wymieniało je kilka procent respondentów). Jednak analiza materiału empirycznego przeprowadzonego z wybraną kadrami wywiadu zogniskowanego wskazuje, że kadra dostrzega potrzebę dokonania istotnych zmian w procesie przygotowania profesjonalnego kadry, szczególnie oficerów i podoficerów w zakresie:

1. Podniesienia poziomu: znajomości języków obcych, zastosowania programów i symulacji komputerowych, doskonalenia umiejętności specjalistycznych (taktyczno-specjalnych i techniczno-specjalnych), w tym zwiększenia zakresu samodzielności w podejmowaniu decyzji i motywowaniu podwładnych.

2. Obiektywnego diagnozowania cech i predyspozycji psychofizycznych, takich jak: samoocena, zdolność podejmowania decyzji i działań w sytuacjach zagrożenia zdrowia lub życia, umiejętność pozyskania i wykorzystania informacji, apatii, stanów lękowych, wyczerpania psychofizycznego.

3. Poprawy stosunków społecznych, które obecnie przejawiają się: w obojętności na problemy podwładnych, wchodzeniem w układy i znajomości, bezinteresownej zawiści, wazeliniarstwie, służalczości, a czasami donosicielstwie.

4. Bardziej rygorystycznego przestrzegania norm etycznych oraz zwrócenie uwagi na pojawiające się zachowania amoralne przejawiające się w dbaniu tylko o rozwój własnej kariery, przyzwolenie dla cwaniactwa, zakłamania, obłudę, dwulicowość i prywaty.

5. Eksponowanie przez kadrami zawodową kompetencji kluczowych, takich jak: społeczne, decyzyjne, komunikacyjne, profesjonalne, osobowościowe i traktowanie ich jako istotnych wyznaczników sukcesu zawodowego.

6. Oficerowie, a szczególnie oficerowie starsi, opowiadają się za zwiększeniem wymagań w stosunku do swego korpusu dla podkreślenia jego elitarności, podczas gdy wśród korpusu chorążych i podoficerów zawodowych występują silne tendencje do egalitarności z kadrami oficerską.

7. Wyniki badań ankietowych, jak i przeprowadzone wywiady wykazały, że szczególnie u kadry oficerskiej mocno akcentowana jest orientacja indywidualistyczna eksponująca znaczenie dążenia do profesjonalizmu na zajmowanym stanowisku służbowym poprzez nowatorstwo, inteligencję, samokrytycyzm oraz zdolność do empatii.

Należy podkreślić, iż w świadomości kadry zawodowej funkcjonuje właściwy i w miarę stabilny zespół cech osobowych, który tworzy jej profil zawodowy. Natomiast rzeczywisty obraz żołnierza zawodowego uległ w ostatnich latach pewnym zmianom. Wyraźnie zmniejszył się odsetek badanych wskazujących na to, że cechami charakterystycznymi dla współczesnego żołnierza zawodowego są: odporność fizyczna i psychiczna, odwaga, umiejętność współdziałania i współpracy z ludźmi, spryt i zaradność, kultura osobista. Zwiększył się bowiem obecnie procent badanych przekonanych o znaczeniu nie tylko takich cech, jak: zdyscyplinowanie i posłuszeństwo, profesjonalizm, ale również otwarty umysł, ofiarność, gotowość do poświęceń i wyrzeczeń, odpowiedzialność, zdecydowanie i stanowczość.

## 6.8. Posiadane kwalifikacje zawodowe badanych w obszarze profesji wojskowej

Współcześnie pojęcie kompetencji rozumiane jest w dwóch znaczeniach, jako zdolności do kompetentnego wykonywania pracy oraz zadań lub zbiorów zachowań, które wywierają wpływ na efekty pracy<sup>638</sup>. W pierwszym znaczeniu są to kompetencje zawodowe odnoszące się do oczekiwań i związane z efektami działania w miejscu pracy, czyli do tego, co ludzie powinni być w stanie zrobić, a zatem odnoszące się do standardów i wyników, które ludzie powinni osiągnąć. W drugim znaczeniu są to kompetencje behawioralne odnoszące się do cech osobowych, które poszczególne osoby wnoszą do wypełnianych ról. W takim ujęciu są one bardzo bliskie zakresowemu znaczeniu kwalifikacji zawodowych, w tym zdolności i postaw oraz zbioru pożądanych zachowań na stanowisku pracy. Jest to szczególnie istotne, gdy chcemy poddać analizie funkcjonalnej posiadaną wiedzę i umiejętności oraz cechy psychofizyczne badanej kadry zawodowej. Dlatego też po zaprezentowaniu zagadnień związanych z motywami wyboru profesji wojskowej przedstawimy ocenę kwalifikacji zawodowych z podziałem na: wiedzę ogólną, kierunkową, specjalistyczną oraz umiejętności w zakresie kształtowania relacji międzyludzkich w jednostce wojskowej. Szczegółowe dane procentowe zawiera tabela 67.

Tabela 67

Ocena posiadanych kwalifikacji zawodowych

Ocena posiadanych kwalifikacji w zakresie	Zdecydowanie pozytywne	Raczej pozytywne	Raczej negatywne	Zdecydowanie negatywne	Trudno powiedzieć
Wiedzy humanistycznej i społecznej	31,7	24,0	28,9	14,9	4,0
Wiedzy ogólnokształcącej	20,1	29,2	16,7	24,9	9,1
Wiedzy i umiejętności techniczno-specjalnych (wykorzystywanie systemów techniki wojskowej w walce)	18,4	26,0	14,2	20,5	20,9
Umiejętności opanowania stresu	16,9	21,1	15,4	24,9	21,6
Wiedzy i umiejętności w zakresie dowodzenia i przywództwa	15,5	24,4	14,4	24,0	21,7
Wiedzy i umiejętności taktycznych oraz taktyczno-specjalnych	14,4	24,7	17,8	19,2	23,9
Wiedzy i umiejętności specjalistycznych na zajmowanym stanowisku	13,8	27,0	17,2	24,4	17,6
Wiedzy i umiejętności ogólnowojskowych	11,6	30,2	19	21,8	17,3
Umiejętności samodoskonalenia	10,6	26,8	24,3	24,5	13,7

<sup>638</sup> Por. M. Armstrong, wyd. cyt., s. 252.

Z analizy przedstawionych w tabeli 67 danych procentowych wynika, że 51,8% badanej kadry zawodowej zdecydowanie pozytywnie ocenia swoje przygotowanie ogólne pod względem humanistycznym, społecznym i ogólnokształcącym w odniesieniu do przygotowania humanistycznego społecznego – 31,7%, a nieco niżej ogólnokształcącego – 20,1%. Wskazuje to wyraźnie na zmiany, jakie dokonały się w ostatnich latach, iż kadra coraz bardziej docenia znaczenie przedmiotów humanistycznych, w tym psychologii, socjologii i pedagogiki w procesie przygotowania profesjonalnego kadry<sup>639</sup>. Jest to tym bardziej zaskakujące, iż po kolejnych etapach restrukturyzacji szkolnictwa wojskowego obecnie tylko w Akademii Marynarki Wojennej funkcjonuje kierunek pedagogiczny, a w Akademii Obrony Narodowej były prowadzone do 2003 roku studia podyplomowe z zakresu pedagogiki. W opinii respondentów obecny poziom wiedzy humanistycznej i społecznej może ulec obniżeniu, jeśli w najbliższej przyszłości obok funkcjonujących kierunków studiów technicznych, zarządzania i dowodzenia oraz logistyki i bezpieczeństwa narodowego nie będą kształceni specjaliści z zakresu nauk humanistycznych i społecznych. Uzasadnione jest zatem, po akceptacji Senatu AON i Rady Naukowej Instytutu Nauk Humanistycznych, uzyskanie od Ministerstwa Edukacji i Sportu zgody na uruchomienie od października 2004 roku kierunku europeistyka z dwoma specjalnościami: edukacja dla bezpieczeństwa europejskiego oraz integracja europejska w Instytucie Nauk Humanistycznych Akademii Obrony Narodowej na poziomie studiów licencjackich. Takie rozwiązanie pozwoli na kształcenie również kadr wojskowych, co znajduje swoje uzasadnienie szczególnie w perspektywie wyraźnych przyszłościowych zmian w strukturze stanowisk dla żołnierzy zawodowych z wyższym wykształceniem humanistycznym. Istotnym zmianom ilościowym polegającym na zmniejszaniu liczby palcówek edukacji wojskowej i tym samym ograniczaniu jej wymiaru strukturalno-funkcjonalnego towarzyszą zamiany jakościowe w obszarze rozszerzania współpracy z uczelniami cywilnymi, uruchamianiu nowych kierunków i specjalności oraz obszarze organizacyjno-programowym, w tym przede wszystkim dokonywaniu zmiany w doborze i układzie treści kształcenia, formach metodach i technologii kształcenia, jak również procedur kwalifikowania kandydatów na studia wojskowe.

Badana kadra wysoko ocenia również znaczenie kwalifikacji specjalistycznych, w tym techniczno-specjalnych. Ocenia ich posiadanie u siebie jednak bardzo krytycznie. Bowiem zdecydowanie pozytywne o ich posiadaniu wypowiedziało się tylko 18,4%, a zdecydowanie negatywnie 20,5%. Podobnie także ocenione zostały umiejętności taktyczno-specjalne, gdyż zdecydowanie pozytywnie 14,4%, a zdecydowanie negatywnie 19,2%. Zauważalna jest zatem różnica na korzyść krytycznej oceny swojego przygotowania specjalistycznego kadry, co dobrze świadczy z jednej strony o wysokim poziomie samokrytycyzmu badanej kadry oraz oczekiwaniem wsparcia ze strony przełożonych, aby być lepiej przygotowanymi pod względem specjalistycznym. Ale z drugiej strony należałoby zwiększyć liczbę godzin z tego zakresu oraz poszukiwać bardziej atrakcyjnych form, treści i metod służących lepszemu przygotowaniu specjalistycznemu (fachowemu) kadry zawodowej.

Podobnie tylko 11,6% badanej kadry ocenia zdecydowanie pozytywnie posiadanie kwalifikacji ogólnowojskowych, ale znacznie więcej, bo 21,8% ocenia je zdecydowanie negatyw-

---

<sup>639</sup> Potwierdzają to wyniki badań prowadzonych przez Wojskowe Biuro Badań Socjologicznych.

nie. Budzi to uzasadniony niepokój o tak ważną dla wojska sferę wyszkolenia kadry. W odniesieniu do umiejętności w zakresie dowodzenia i przywództwa 15,5% zdecydowanie pozytywnie ocenia je u siebie, ale 24,0% ocenia je zdecydowanie negatywnie. Podobne relacje wyników procentowych występują przy ocenie umiejętności samodoskonalenia, bowiem 10,6% ocenia je zdecydowanie pozytywnie, ale aż 24,5% zdecydowanie negatywnie. Podobnie sytuacja przedstawia się w odniesieniu do umiejętności zwiększania psychicznej i fizycznej odporności na stres. Bowiem zdecydowanie pozytywnie oceniło swoje umiejętności 10,6%, a zdecydowanie negatywnie, aż 24,5%. W tym przypadku ocen zdecydowanie negatywnych było ponad dwukrotnie więcej. Jest to tym istotne, że posiadanie umiejętności samodoskonalenia to ważny wymóg współczesnego profesjonalizmu, gdyż w sytuacji służby wojskowej źródłem doświadczeń jest własna aktywność i jej wyniki.

Człowiek w trakcie aktywności zawodowej poznaje i ocenia również wewnątrz organizacji, jak i jej otoczenie oraz gromadzi doświadczenia dotyczące własnej osoby. Obraz samego siebie, tak zwana samoocena jest ważnym czynnikiem regulującym relacje człowieka ze środowiskiem pracy. Samoocena często łączy się z akceptacją siebie lub jej brakiem. Najczęściej pojęcie to oznacza akceptację siebie takiego jak wynika z samopoznania, przypisanie sobie wartości zgodnie z samooceną oraz zrozumienie dla swoich możliwości. Poziom samooceny ulega zmianom pod wpływem kontekstu sytuacyjnego, tzn. sukcesów i niepowodzeń. Zdaniem J.E. Karney'ego poziom samooceny zależy od tego, jak człowiek ocenia odległość swoich możliwości od społecznego lub osobistego wzorca<sup>640</sup>. Istotne w odniesieniu do badań było określenie zakresu rozbieżności w obszarze samooceny wymienionych w ankiecie kwalifikacji zawodowych, głównie w odniesieniu do posiadanych przez respondentów umiejętności. Szczegółowe dane zawiera tabela 68.

Tabela 68

Samoocena posiadanych umiejętności zawodowych

Kategorie odpowiedzi	Zdecydowanie wysokie	Umiarkowanie wysokie	Niskie
Umiejętność radzenia sobie z niepewnością i złożonością w sytuacjach trudnych	45,2	31,1	23,7
Umiejętność skutecznego komunikowania się z innymi żołnierzami	45,1	31,1	23,7
Umiejętność skutecznego motywowania podwładnych	42,0	33,9	24,1
Umiejętności planowania, organizowanie i oceniania uczenia się oraz umiejętność samokształcenia	41,6	32,5	25,8
Umiejętność myślenia systemowego	40,4	30,2	29,0
Umiejętności pedagogiczne	39,1	35,2	25,6
Umiejętność efektywnego współdziałania w zespole oraz budowa i utrzymanie sprawnej, wzajemnej sieci kontaktów wewnątrz i zewnątrz jednostki	38,9	34,9	26,2
Umiejętność operowanie informacjami i efektywnego posługiwanie się technologią informacyjną, w tym korzystania z różnorodnych źródeł informacji	34,8	34,9	20,8

<sup>640</sup> J.E. Karney, *Człowiek i praca...*, wyd. cyt., s. 102.

Respondenci pozytywnie ocenili swoje umiejętności zawodowe. Zdecydowanie wysoko ocenili przede wszystkim swoje umiejętności w zakresie:

- radzenia sobie z niepewnością i złożonością zadań w sytuacjach trudnych – 45,2%;
- skutecznego komunikowania się z innymi żołnierzami – 45,1%;
- skutecznego motywowania podwładnych – 42,0%.

Na poziomie umiarkowanym ocenili swoje umiejętności:

- pedagogiczne – 35,2%;
- efektywnego współdziałania w zespole i budowaniu sieci kontaktów wewnątrz i na zewnątrz organizacji – 34,9%;
- operowania informacjami i posługiwanie się nowoczesną technologią informacyjną – 34,9%.

Należy jednak podkreślić, iż pomimo ogólnie wysokiej samooceny wymienionych umiejętności zawodowych występuje dość duża grupa kadry, która swoją wiedzę i umiejętności pedagogiczne oraz umiejętności skutecznego motywowania podwładnych oceniła nisko. Pewien optymizm budzi samoocena umiejętności myślenia systemowego kadry, gdyż 40,4% spośród respondentów oceniła je u siebie zdecydowanie wysoko. Na podstawie przedstawionych powyżej wyników dotyczących samooceny umiejętności zawodowych na poziomie zdecydowanie wysokim i umiarkowanie wysokim można sformułować kilka ogólnych wniosków dotyczących samooceny badanych żołnierzy zawodowych:

1. Zdecydowanie wysoka samoocena może wpływać na: zawyżanie celów i swoich możliwości, podejmowanie zbyt trudnych zadań, częste stany frustracji, zarozumiałości i zmienna motywacja.

2. Umiarkowanie wysoka samoocena może w dużym stopniu przejawiać się w: przekonaniu o dużych własnych możliwościach, akceptacji siebie i życzliwym stosunku do przełożonych i podwładnych, dawaniu sobie rady w trudnych sytuacjach, realizmie w ocenie, odpowiedzialności, dojrzałości, pewności w działaniu.

3. Niska samoocena może objawiać się w: nadwrażliwości, agresywności, niskiej motywacji do pracy i osiągnięciach, unikaniu sytuacji trudnych, bierności i oczekiwaniu na zadania, unikaniu odpowiedzialności, konformizmie oraz trudności w podejmowaniu ważnych decyzji osobistych i zawodowych.

## **6.9. Ocena przygotowania specjalistycznego żołnierzy zawodowych**

Ocena własnego przygotowania specjalistycznego kadry pozwala na określenie, w jakich aspektach wykonywania zadań służbowych czują się oni bardziej pewnie i jest to ich mocną stroną. Różnice procentowe nie są na tyle duże, by jednoznacznie dyskryminować któryś z aspektów kwalifikacji specjalistycznych. Można natomiast zauważyć, że dwa rodzaje umiejętności zostały ocenione na równie wysokim poziomie. Są to umiejętności posługiwania się językiem informatycznym (symboliczno-ikonograficznym jako typowym językiem dowodzenia) oraz umiejętność podejmowania zadań, mających na celu dostarczenie przełożonym danych do oceny wyników w porównaniu do założonych celów i planów, które wspomagałyby ich decyzji dotyczących kontynuowania lub zmiany obecnego kierun-

ku postępowania. Respondenci swoje przygotowanie pod względem oceny uwarunkowań społecznych, ekonomicznych i militarnych mających wpływ na osiągnięte cele i realizowane zadania pododdziału oceniają dobrze. Charakterystyczne jest, że badani żołnierze zawodowi zdecydowanie lepiej wypowiadają się o swoim przygotowaniu specjalistycznym w sytuacjach poligonowych niż w stacjonarnych. Może to oznaczać brak kompleksów w stosunku do podejmowania działań w warunkach polowych w odróżnieniu do obaw związanych z sytuacją szkolenia i egzekwowania wiedzy i umiejętności. Wszystkie powyższe umiejętności związane z wykorzystaniem specyficznych wartości przygotowania specjalistycznego zostały ocenione znacznie powyżej oceny średniej.

Kolejnym ważnym elementem przygotowania zawodowego są kwalifikacje społeczne. Najlepszą samoocenę tych kwalifikacji otrzymała umiejętność motywowania do aktywności, szczególnie innowacyjnej i komunikacyjnej, jak również społecznej i poznawczej, a w mniejszym zakresie kulturalnej. Badani żołnierze zawodowi na poziomie dobrym oceniają swoje umiejętności w zakresie pobudzania do aktywności poznawczej i działalności praktycznej wśród kadry oraz kształtowania wzajemnego pozytywnego stosunku do siebie i kadry. Mniej pozytywnie oceniane są aspekty własnego przygotowania specjalistycznego, tj. umiejętność kształtowania swojej ścieżki rozwoju zawodowego oraz umiejętności samokontroli oraz samooceny wyników własnej służby.

**Należy podkreślić, że ogólna samoocena badanej kadry jest dość wysoka, a dominujące odpowiedzi są w zdecydowanej większości ocenami na poziomie dobrym.**

Z analizy odpowiedzi badanych wynika, że zidentyfikować można wymagania stawiane kadrze, które ukierunkowane są na skuteczne wykonywanie powierzonych im zadań. Ten aspekt przedmiotowy wyraźnie dominuje w wypowiedziach respondentów. Istotnym obszarem, na który przełożeni coraz częściej wysoko wartościują jest życie i zdrowie podwładnych, stosunki interpersonalne oraz sprawne rozwiązywanie konfliktów. Według badanej kadry najmniejsze wymagania przełożeni stawiają w zakresie kształtowania odpowiedzialności oraz elastyczności w stosowaniu stylów kierowania w stosunku potrzeb wojska i możliwości podwładnych.

Zadano w związku z tym pytanie respondentom o samoocenę w kwestii posiadania specyficznych, pozytywnych cech charakteru, które mogą być pomocne w trakcie wykonywania profesji wojskowej. **Badani mogli wybierać spośród wielu cech, ale najczęściej i najwyżej ocenili u siebie dokładność i konsekwencję w działaniu oraz umiejętności racjonalnego gospodarowania czasem.** Inne cechy charakteru, które mają charakter deklaratywny, to zdolność do podejmowania decyzji i ponoszenie za nie odpowiedzialności oraz zdolność do abstrakcyjnego myślenia. Zdecydowana większość badanych stwierdziła również, że posiada pozytywne cechy charakteru. **Niestety tak ważne obecnie cechy charakteru żołnierza zawodowego, jak: postawa twórcza, kształcenie ustawiczne oraz umiejętność planowania i osiągania założonych celów były mało dostrzegalne wśród respondentów.** Ponadto warto podkreślić wysoki odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć”, które oscylowały wokół jednej czwartej.

Wśród kwestii utrudniających wykonywanie profesji najbardziej negatywnie oceniają badani obiektywne sytuacje, które występują niezależnie od nich. Są to na przykład: słaby

obieg informacji, słaba organizacja i koordynacja działań, propozycje obniżenia etatu lub zmiany w systemie wynagrodzeń.

Kadra krytycznie odnosi się również do działań przełożonych, które ukierunkowane są na ograniczanie możliwości przejawiania inicjatywy na zajmowanym stanowisku w swojej specjalności oraz w ramach realizowanych zadań. Spośród wymienionych aspektów najbardziej odczuwanym utrudnieniem dla badanych żołnierzy jest zła atmosfera pracy oraz izolacja związana z przynależnością do określonej grupy specjalistów. Wnioski te nie powinny dziwić, ponieważ od dawna badania wskazują na niskie oceny atmosfery służby i stosunków międzyludzkich w środowisku żołnierzy zawodowych<sup>641</sup>.

## 6.10. Samoocena cech posiadanych przez oficerów

Mając świadomość jak ważna jest samoocena cech żołnierzy zawodowych reprezentujących poszczególne korpusty osobowe sformułowano pytania, które miały umożliwić sformułowanie diagnozy i prognozy obecnego ich stanu przede wszystkim w korpusie oficerskim. Nie jest to tylko nostalgia za wizerunkiem oficera starannie i wszechstronnie wykształconego, sprawnie poruszającego się w salonach i kręgach naukowych. Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, iż w najbliższej przyszłości zadania dowódców plutonów, kompanii czy batalionów będą jeszcze bardziej odbiegały od tego co eufemistycznie określamy twórczym, intelektualnym trudem. Oficerowie o takich cechach są i będą potrzebni armii w uczelniach, instytutach, centrach szkolenia i instytutach naukowo-badawczych. Dlatego ważne w odniesieniu do sfery poznawczej było sformułowanie pytania o samoocenę posiadanych cech osobowościowych przez kadre oficerską. Przeprowadzona analiza wyników badań wskazała, że podstawowymi cechami, które charakteryzują obecnie korpus oficerski są: wytrwałość w dążeniu do celu, wymagalność wobec podwładnych, dążenie do samorealizacji, umiejętność komunikowania werbalnego i niewerbalnego, umiejętność współpracy z ludźmi, zdolność kierowania i dowodzenia, empatia, spryt, zaradność, a także aktywność, wola działania, patriotyzm, umiejętność motywowania podwładnych, umiejętność samooceny, odporność psychiczna. Szczegółowe dane przedstawia tabela 69.

Tabela 69

Samoocena cech korpusu oficerskiego

Lp.	Cechy	Skala samooceny		
		Dostateczna	Dobra	Bardzo dobra
1.	Poczucie honoru i godności osobistej	27,1	36,8	35,7
2.	Wyrozumiałość	27,2	38,4	34,3
3.	Poczucie odpowiedzialności	24,3	42,0	34,1
4.	Dążenie do samorealizacji	22,4	33,8	33,8
5.	Zdolność wczucia się w sytuację innych/empatia	23,3	43,2	33,4
6.	Spryt, zaradność	22,4	44,4	33,3

<sup>641</sup> K. Loranty, M. Kubiak, *Etyka zawodowa żołnierzy demokratycznej Rzeczypospolitej*, Warszawa 2001, s. 72–76.

Lp.	Cechy	Skala samooceny		
		Dostateczna	Dobra	Bardzo dobra
7.	Umiejętność współpracy z ludźmi	20,8	46,5	32,7
8.	Aktywność/wola działania	30,0	37,7	32,2
9.	Zdolność kierowania, dowodzenia	21,7	46,4	32,0
10.	Specjalistyczne umiejętności zawodowe	25,8	42,3	31,9
11.	Inteligencja	24,1	43,1	31,7
12.	Umiejętność komunikowania werbalnego i niewerbalnego	20,4	38,0	31,6
13.	Umiejętności przywódcze	24,8	43,7	31,5
14.	Wymagalność wobec podwładnych	17,9	50,8	31,3
15.	Wytwałość w dążeniu do celu	14,3	54,2	31,3
16.	Zrównowazenie, odporność psychiczna	25,1	43,9	31,1
17.	Samodzielność	23,9	45,0	31,0
18.	Samokrytycyzm	13,3	46,0	30,8
19.	Fizyczna odporność na zmęczenie	21,2	48,2	30,5
20.	Aktywność zawodowa (innowacyjność)	23,8	35,9	30,3
21.	Umiejętność kontroli i oceny zadań	25,1	43,0	29,8
22.	Zdolność uczenia się	26,0	44,7	29,4
23.	Patriotyzm	37,3	43,3	29,4
24.	Dbalność o podwładnych	23,5	47,5	29,0
25.	Umiejętność planowania i podejmowania decyzji	24,8	46,3	29,0
26.	Ofiarność, gotowość do poświęceń, odwaga	23,3	47,8	28,9
27.	Zdyscyplinowanie	26,5	44,6	28,6
28.	Kultura osobista, dobre maniry	28,1	45,5	28,5
29.	Lojalność	26,2	45,4	28,4
30.	Umiejętność organizowania pracy podwładnych	14,1	37,6	28,4
31.	Tolerancja	26,0	46,3	27,8
32.	Umiejętność samooceny	27,2	46,1	26,7
33.	Stanowczość, zdecydowanie	23,1	50,4	26,5
34.	Odporność psychiczna	28,6	45,3	26,1
35.	Umiejętność motywowania podwładnych do wykonywania zadań	26,4	48,4	25,2

## 6.11. Samoocena cech posiadanych przez chorążych

Podstawowe umiejętności i cechy, jakimi charakteryzują się chorążowie w ich samoocenie to: umiejętności przywódcze, umiejętności zawodowe i specjalistyczne oraz odporność fizyczna na zmęczenie, sprawiedliwość, uczciwość, kultura osobista, dobre maniry, wymagalność wobec podwładnych, zdolność uczenia się, a także ofiarność, gotowość do poświęceń, umiejętność organizowania pracy podwładnych, stanowczość, zdecydowanie, zdyscyplinowanie. Szczegółowe dane procentowe przedstawia tabela 70.

Samoocena cech posiadanych przez korpus chorążych

Lp.		Skala samooceny		
		Dostateczna	Dobra	Bardzo dobra
1.	Sprawiedliwość, uczciwość	24,3	33,3	42,4
2.	Fizyczna odporność na zmęczenie	23,5	34,9	41,7
3.	Umiejętność samooceny	26,5	32,6	40,9
4.	Specjalistyczne umiejętności zawodowe	22,7	37,2	40,2
5.	Poczucie odpowiedzialności	37,9	23,5	38,6
6.	Umiejętności przywódcze	19,0	<b>44,7</b>	36,4
7.	Zdolność wczucia się w sytuację innych/empatia	25,1	29,5	34,8
8.	Aktywność/wola działania	28,8	37,2	34,1
9.	Umiejętność motywowania podwładnych do wykonywania zadań	34,9	31,0	34,1
10.	Spyt, zaradność	29,6	37,1	33,3
11.	Kultura osobista, dobre maniery	24,6	42,3	33,1
12.	Samodzielność	31,1	36,4	32,6
13.	Tolerancja	28,0	39,4	32,6
14.	Aktywność zawodowa (innowacyjność)	14,3	<b>43,9</b>	31,8
15.	<i>Poczucie honoru i godności osobistej</i>	23,6	44,9	31,6
16.	Wyrozumiałość	31,8	37,1	31,1
17.	Dążenie do samorealizacji	25,4	43,8	30,8
18.	Inteligencja	29,2	40,2	30,3
19.	Patriotyzm	32,6	37,1	30,3
20.	Wymagalność wobec podwładnych	32,7	47,7	29,5
21.	Umiejętność kontroli i oceny zadań	44,1	37,1	28,8
22.	Samokrytycyzm	31,8	39,4	28,8
23.	Zdolność uczenia się	25,8	<b>46,1</b>	28,0
24.	Odporność psychiczna	30,3	45,5	28,0
25.	Zdolność kierowania, dowodzenia	24,3	<b>48,5</b>	27,3
26.	Zrównoważenie, odporność psychiczna	30,3	43,2	26,5
27.	Dbłość o podwładnych	32,6	41,0	26,5
28.	Lojalność	44,9	43,2	26,5
29.	Umiejętność komunikowania werbalnego i niewerbalnego	34,0	43,2	26,5
30.	Umiejętność planowania i podejmowania decyzji	27,5	<b>46,6</b>	26,0
31.	Umiejętność współpracy z ludźmi	40,7	33,4	25,9
32.	Ofiarność, gotowość do poświęceń, odwaga	36,4	40,9	22,7
33.	Umiejętność organizowania pracy podwładnych	39,7	39,7	20,6
34.	Wytrwałość w dążeniu do celu	31,3	<b>48,8</b>	19,8
35.	Stanowczość, zdecydowanie	43,6	37,6	18,8
36.	Zdyscyplinowanie	44,0	44,0	11,9

## 6.12. Samoocena cech posiadanych przez podoficerów zawodowych

Podoficerowie zawodowi najwyżej oceniają u siebie: poczucie odpowiedzialności, kulturę osobistą, dobre maniery, umiejętność planowania i podejmowania decyzji, dążenie do samorealizacji, umiejętność komunikowania werbalnego i niewerbalnego, aktywność zawodową, sprawiedliwość, uczciwość, a ponadto: zdyscyplinowanie, wymagalność wobec podwładnych, umiejętności przywódcze, zrównoważenie, odporność psychiczną, poczucie honoru i godności osobistej – szczegółowe dane zawiera tabela 71.

Tabela 71

Samoocena cech posiadanych przez podoficerów

Lp.		Skala samooceny		
		Dostateczna	Dobra	Bardzo dobra
1.	Poczucie odpowiedzialności	34,3	37,1	57,1
2.	Poczucie honoru i godności osobistej	26,1	25,3	48,6
3.	Kultura osobista, dobre maniery	25,7	42,8	45,7
4.	Aktywność zawodowa (innowacyjność)	28,6	25,7	45,7
5.	Dążenie do samorealizacji	25,7	31,4	42,9
6.	Zdolność kierowania, dowodzenia	34,2	48,6	42,0
7.	Wyrozumiałość	57,2	37,2	41,9
8.	Umiejętność komunikowania werbalnego i niewerbalnego	17,1	22,8	40,0
9.	Sprawiedliwość, uczciwość	28,6	34,3	37,1
10.	Spryt, zaradność	22,9	34,3	37,1
11.	Fizyczna odporność na zmęczenie	17,1	31,4	37,1
12.	Umiejętność współpracy z ludźmi	22,8	45,8	34,3
13.	Inteligencja	25,1	45,7	32,1
14.	Lojalność	42,9	36,1	31,4
15.	Umiejętność motywowania podwładnych do wykonywania zadań	17,1	65,7	31,4
16.	Umiejętność samooceny	45,8	45,7	31,4
17.	Specjalistyczne umiejętności zawodowe	25,7	42,8	31,4
18.	Umiejętność planowania i podejmowania decyzji	14,6	45,8	30,0
19.	Stanowczość, zdecydowanie	42,9	42,9	28,6
20.	Aktywność/wola działania	31,4	40,0	28,6
21.	Zdolność uczenia się	14,3	25,7	28,6
22.	Ofiarność, gotowość do poświęceń, odwaga	40,0	47,2	28,6
23.	Patriotyzm	25,7	34,3	28,6
24.	Odporność psychiczna	34,3	28,6	28,6
25.	Zdolność wczucia się w sytuację innych/empatia	20,0	40,0	28,6
26.	Umiejętność kontroli i oceny zadań	40,0	45,7	28,6
27.	Dbłość o podwładnych	40,0	48,6	25,7
28.	Samodzielność	40,0	42,8	25,7
29.	Umiejętność organizowania pracy podwładnych	42,9	31,4	25,7
30.	Wytrwałość w dążeniu do celu	20,0	54,3	25,7
31.	Zdyscyplinowanie	28,5	68,6	22,9
32.	Zrównoważenie, odporność psychiczna	31,4	8,6	22,9
33.	Samokrytycyzm	23,8	54,2	22,9
34.	Tolerancja	34,2	45,7	20,0
35.	Wymagalność wobec podwładnych	51,4	31,4	17,1
36.	Umiejętności przywódcze	42,8	45,7	11,4

### 6.13. Profesjonalizacja kompetencji żołnierzy zawodowych

Profesjonalizację w odniesieniu do wojska jako organizacji traktuję jako posiadanie kompetencji w formułowaniu i realizacji strategii wojskowej, a w odniesieniu do grupy kadry zawodowej jako kluczowe zdolności i umiejętności oraz ważny czynnik skuteczności działania. Ponadto profesjonalizacja stwarza możliwość kompleksowego wykorzystania kompetencji w zarządzaniu zmianą organizacyjną zarówno z pozycji kompleksowego zarządzania jakością (TQM), jak i reengineeringu (szybkiego przeprojektowania).

Natomiast w odniesieniu do jednostki traktuję jako cechy profesjonalne, te które w istotny sposób wyróżniają profesjonalizm każdego żołnierza zawodowego, a jednocześnie w dużym stopniu decydują o jego profesjonalnych kompetencjach. Wynikają one głównie z posiadanej przez jednostkę wiedzy zawodowej, doświadczeń oraz zdolności i predyspozycji dowódczych, przywódczych, szkoleniowych oraz z niezwykle ważnych dla rozwoju profesjonalizmu wartości, postaw i zachowań etycznych.

Dlatego też dla potrzeb analizy poszczególnych grup kompetencji dokonano ich podziału na dwie podstawowe kategorie – kompetencje kluczowe i kompetencje wyróżniające<sup>642</sup>. Do **kategorii kompetencji kluczowych profesji** zaliczono te umiejętności i sprawności, które pośrednio odnoszą się do określonych, praktycznych czynności i posiadają zdolności do wykonywania mniej złożonych zadań. Natomiast do **kategorii kompetencji wyróżniających profesji** zaliczono wiedzę i umiejętności, które bezpośrednio dotyczą wykonywania określonych czynności przez kadrę zawodową oraz odnoszą się do wzajemnych oddziaływań w procesie: planowania, organizowania, motywowania i kontroli oraz szeroko rozumianej edukacji i rozwoju zawodowego. Dlatego też przyjęto w badaniach założenie, że zasadnicze znaczenie dla prawidłowego wykonywania profesji wojskowej mają kompetencje kluczowe, takie jak: dowódczo-przywódcze, komunikacyjne, społeczne, koncepcyjne i techniczne.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów zogniskowanych należy stwierdzić, iż dowódca wojskowy powinien, zdaniem badanej kadry, być nie tylko „fachowcem w swojej dziedzinie”, ale również „osobą cechującą się wysoką sprawnością intelektualną”. Dobry dowódca to przede wszystkim człowiek – specjalista w swoim zawodzie, odpowiedzialny, rzetelny i etyczny. Natomiast posiadane cechy przywódcze badanych są postrzegane m.in. przez pryzmat zakresu wpływu na innych żołnierzy w celu realizacji postawionych przez przełożonych zadań. Ogniskują się one przede wszystkim wokół takich umiejętności, jak: rozwiązywania konfliktów, kształtowania lojalności wobec przełożonych i podwładnych, samodzielności, umiejętności stawiania właściwych wymagań, budowania autorytetu.

Z analizy zebranych danych wynika, iż kadra zawodowa widzi potrzebę posiadania i doskonalenia **kompetencji dowódczo-przywódczych**<sup>643</sup> przez oficerów. Jako bardzo dobre, w trzystopniowej skali, ocenili posiadane przez oficerów kompetencje na stanowiskach dowódczych, tzn. dowódcy plutonu – 55,4%, dowódcy dywizji – 41,5%, dowódcy

<sup>642</sup> Por. Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki pracy*, Wyd. WSP Bydgoszcz, Bydgoszcz 1994, s. 75 oraz H. Steiman, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje przykłady*, Wyd. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 31–32.

<sup>643</sup> **Kompetencje dowódczo-przywódcze** – rozumiem jako posiadaną wiedzę i umiejętności w zakresie zastosowania metod i technik wpływania na podwładnych w celu wykonania określonych zadań.

kompanii – 39,2%, a dowódcy batalionu – 26,9%. Dla porównania na stanowisku szefa sztabu batalionu jako niezbędne kompetencje dowódcze oceniło tylko 24,4% w porównaniu do stanowiska szefa sztabu dywizji – 36,7%, szefa sztabu brygady – 28,9 %, szefa sztabu batalionu – 24,1%.

Zdaniem badanych najwyższe kompetencje dowódczo-przywódcze posiada kadra na szczeblu dowódcy plutonu. Nie powinno to być zaskoczeniem, że o wiele niżej posiadane kompetencje oceniono na szczeblu dowódcy batalionu i brygady. Budzą one jednak pewne refleksje i powinny stać się przedmiotem bardziej dogłębnych badań i analiz. Być może wynika to z tego, że na tym szczeblu jest najwięcej okazji do bezpośrednich kontaktów dowódcy z podwładnymi w warunkach garnizonowych i poligonowych. Albo też dlatego, że za całość realizacji zadań jednostki odpowiada dowódca dywizji. A być może, że podejmowane przez niego decyzje zbytnio ograniczają rolę dowódców niższych szczebli. Należy podkreślić, iż ogólna samoocena posiadanych kompetencji dowódczo-przywódczych oficerów kształtuje się na poziomie dobrym i bardzo dobrym. Szczegółowe wyniki przedstawia tabela 72.

Tabela 72

Ocena posiadanych przez oficerów kompetencji dowódczo-przywódczych

Kompetencje dowódczo-przywódcze posiadane przez oficerów na stanowisku	Skala ocen		
	Dostateczna	Dobra	Bardzo dobra
Dowódca plutonu	16,3	28,1	55,4
Dowódca dywizji	26,3	32,2	41,5
Dowódca kompanii	17,0	43,8	39,2
Szef sztabu pułku	27,7	34,8	37,4
Szef sztabu dywizji	26,9	37,2	36,9
Dowódca korpusu	25,7	38,2	36,7
Dowódca pułku	26,1	37,8	35,9
Szef sztabu korpusu	26,0	40,2	33,7
Dowódca brygady	29,9	38,3	31,8
Szef sztabu brygady	32,7	38,4	28,9
Oficer szefa oddziału w instytucjach centralnych MON (Departament MON)	32,2	39,4	28,4
Dowódca batalionu	12,7	39,9	26,9
Szef sztabu batalionu	30,8	45,1	24,1

Natomiast respondenci uznali kompetencje techniczne<sup>644</sup> za niezbędne, przede wszystkim na stanowiskach: dowódcy dywizji – 35,7 %, szefa sztabu pułku – 35%, dowódcy plutonu i szefa sztabu dywizji – 32,5%. Na podkreślenie zasługuje dostrzeżenie posiadania kompetencji technicznych przez oficerów realizujących zadania w instytucjach podległych Ministerstwu Obrony Narodowej. Zdaniem badanych osób kompetencje techniczne powinna posiadać w tym samym stopniu również kadra na niższych, jak i wyższych stano-

<sup>644</sup> **Kompetencje techniczne** rozumiane są jako umiejętności organizowania systemów techniki wojskowej oraz indywidualnego rozwiązywania zadań technicznych na zajmowanym stanowisku. Obejmują następujące czynności eksploatacyjne, tzn.: użytkowanie, obsługiwanie, remont, konserwację oraz przechowywanie sprzętu i uzbrojenia wojskowego.

wiskach służbowych. Oznacza to, że dostrzegają oni wzrastającą rolę umiejętności w zakresie eksploatacji systemu techniki wojskowej w kontekście pełnienia obowiązków na stanowiskach dowódczych, sztabowych tak w czasie wojny, jak i pokoju oraz konfliktu zbrojnego.

Stawia to wysokie wymagania nie tylko systemowi kształcenia, szkolenia i doskonalenia kadr w Siłach Zbrojnych RP, ale również systemowi rekrutacji i kwalifikowania kandydatów na żołnierzy zawodowych oraz działalności kadrowej. Wyraźnie wskazują na to opinie kadry zawarte w tabeli 73.

Tabela 73

Ocena posiadanych kompetencji technicznych

Kompetencje techniczne niezbędne w zawodzie oficera na zajmowanym stanowisku służbowym	Skala ocen		
	Dostateczna	Dobra	Bardzo dobra
Szef sztabu pułku	28,8	38,2	35,7
Dowódca dywizji	27,0	36,9	35,0
Dowódca korpusu	27,6	38,5	33,3
Dowódca plutonu	16,8	40,7	32,5
Szef sztabu dywizji	30,4	36,6	32,5
Dowódca batalionu	27,0	42,7	31,8
Oficer do szefa oddziału w instytucjach centralnych MON (S.G., Departamentu MON)	31,4	37,8	31,8
Szef sztabu korpusu	27,5	41,5	31,6
Dowódca kompanii	27,3	30,7	30,7
Dowódca brygady	31,0	37,2	30,4
Szef sztabu batalionu	30,4	40,0	30,3
Dowódca pułku	26,0	40,7	30,3
Szef sztabu brygady	27,7	17,2	27,5

Równie interesujące są opinie kadry zawodowej o potrzebie posiadania przez oficerów **kompetencji społecznych** na zajmowanych stanowiskach służbowych. Za najbardziej niezbędne – na ocenę bardzo dobrą – respondenci ocenili posiadanie kompetencji społecznych na stanowiskach dowódcy korpusu – 37,7%, szefa sztabu dywizji – 36,7%, dowódcy brygady – 36,0%, szefa sztabu pułku – 35,8% oraz szefa sztabu brygady – 34,6%. Wskazuje to na docenienie wagi efektywnej współpracy na poszczególnych szczeblach struktur organizacyjnych wojska, których koordynatorami są głównie szefowie sztabu. Zarówno na poziomie twórczym, odtwórczym i wykonawczym jako kierownicy lub członkowie zespołów, również jako dowódcy pododdziału, oddziału. Oznacza to, iż kadra docenia znaczenie nie tylko gotowości do współpracy, ale również zdolność rozumienia podejmowanych działań przez innych żołnierzy w oparciu o posiadaną wiedzę i doświadczenie oraz inteligencję emocjonalną i umiejętność wczuwania się ich w rolę (empatii)<sup>645</sup>. Za cechę ułatwiającą kontakty interpersonalne dowódcy kadra uznała wyrozumiałość i poczucie odpowiedzialności. Bardziej szczegółowe dane procentowe przedstawia tabela 74.

<sup>645</sup> W. Chojnacki, *Rola Akademii Obrony Narodowej w kształtowaniu kompetencji społecznych absolwentów*, [w:] M. Kaliński (red.), *Kształtowanie kompetencji społecznych żołnierzy*, Wyd. Departament Wychowania i Promocji Obronności, Warszawa 2004, s. 24–33.

Ocena kompetencji społecznych oficerów na stanowiskach służbowych

	Skala ocen		
	Dostateczne	Dobre	Bardzo dobre
Dowódca korpusu	26,1	36,2	37,7
Szef sztabu dywizji	26,8	36,5	36,7
Dowódca brygady	25,2	37,9	36,0
Szef sztabu pułku	24,8	39,1	35,8
Szef sztabu brygady	25,9	39,3	34,6
Dowódca pułku	24,4	41,7	34,0
Dowódca dywizji	24,2	41,9	33,9
Dowódca batalionu	26,4	41,7	31,8
Oficer do szefa oddziału w instytucjach centralnych MON (SG WP, Departament MON)	27,2	40,9	31,8
Szef sztabu korpusu	27,8	40,6	31,6
Szef sztabu batalionu	27,0	41,7	31,2
Dowódca kompanii	28,1	42,4	29,4
Dowódca plutonu	30,0	40,4	29,3

**Kompetencje koncepcyjne** rozumiane jako zdolność rozpoznawania problemów i szans oraz ich wzajemnych związków. Ich ważność polega na tym, że umożliwiają one zrozumienie funkcjonowania wojska jako całości oraz relacji zachodzących między jego poszczególnymi elementami strukturalnymi. A także na możliwości dokonywania w nim określonych zmian, które wynikają z oddziaływań czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Wskazuje to na potrzebę rozpatrywania przez kadrę zawodową problemów z różnych punktów widzenia i myślenia różnymi kategoriami. Pozwalają na myślenie strategiczne, w szerokiej skali i podejmowanie na tej podstawie decyzji służących potrzebom wojska. Kompetencje koncepcyjne wymagają od żołnierzy zawodowych przede wszystkim zdolności zapewniania skoordynowanej realizacji działań w ramach i między poszczególnymi szczeblami dowodzenia czasami pomimo zróżnicowanych poglądów i ocen. Potrzebę posiadania kompetencji koncepcyjnych na zajmowanych stanowiskach służbowych przedstawia tabela 75.

Najwyżej w trzystopniowej skali posiadane przez oficerów kompetencje koncepcyjne badani ocenili w następującej kolejności zajmowanych stanowisk: dowódcy korpusu – 41,6%, szefa sztabu korpusu 40,1%, dowódcy dywizji – 39,2%, dowódcy batalionu – 38,1%. Na uwagę zasługują również kompetencje społeczne i koncepcyjne, które zdaniem respondentów powinny charakteryzować głównie oficerów zajmujących wysokie w hierarchii służbowej stanowiska, co wobec wymogów stawianych nowoczesnym organizacjom jest warunkiem podstawowym, ale nie wystarczającym. Kompetencjami koncepcyjnymi, ze względu na potrzeby wojska, powinni się wyróżniać oficerowie funkcjonujący również na niższych stanowiskach służbowych.

Kompetencje koncepcyjne oficerów na zajmowanych stanowiskach służbowych

	Skala ocen		
	Dostateczna	Dobra	Bardzo dobra
Dowódca korpusu	25,0	33,5	41,6
Oficer do szefa oddziału w instytucjach centralnych MON (SG, Departamentu MON)			40,2
Szef sztabu korpusu	24,7	35,2	40,1
Dowódca dywizji	26,8	35,9	39,2
Dowódca batalionu	20,5	41,5	38,1
Szef sztabu dywizji	25,3	36,6	38,1
Szef sztabu brygady	25,3	37,1	37,6
Dowódca brygady	26,2	36,8	37,0
Szef sztabu pułku	26,4	37,7	35,8
Dowódca plutonu	28,7	35,9	35,4
Szef sztabu batalionu	26,0	39,8	34,2
Dowódca kompanii	24,1	41,9	34,1
Dowódca pułku	31,4	37,0	31,6

#### 6.14. Ocena procesu szkolenia przez żołnierzy zawodowych

Prowadzone szkolenia oceniane są przez badaną kadre bardzo krytycznie. Wszystkie kategorie odpowiedzi dotyczące organizacji szkolenia w jednostkach zostały ocenione negatywnie, przy czym najczęściej występowały opinie zdecydowanie negatywnie. Według badanych żołnierzy zawodowych najgorzej ocenianym obszarem funkcjonowania systemu społecznego jednostek wojskowych są:

- poziom szkolenia, szczególnie specjalistycznego (taktyczno-specjalnego i techniczno-specjalnego);
- niedobór nowoczesnych rozwiązań merytoryczno-metodycznych;
- przestarzały sprzęt i uzbrojenie oraz niski poziom dostosowania do standardów NATO.

Nieco lepiej oceniony został zakres szkolenia dostosowany do zadań jednostki wojskowej. Najlepiej badana kadra oceniła planowanie i organizację szkolenia, jednak należy podkreślić, że 40,6% badanych oceniło ten aspekt negatywnie, a pozytywnie wypowiedziało się tylko 24,7% respondentów.

Proces szkolenia krytycznie oceniony przez kadre zawodową można rozpatrywać w relacjach dysonansu między obecnym jej stanem w wojsku a stanem pożądanym. Kadra ma świadomość, że może dobrze funkcjonować i wykonywać stawiane im zadania tylko wtedy, gdy intensywność szkolenia będzie dostosowana do obecnych i przyszłych zadań wykonywanych przez wojsko. Wyniki badań wskazują również bardzo wyraźnie na słabość szkoleń prowadzonych w ramach poszczególnych grup szkoleniowych, w których bierze udział badana kadra. W coraz większym stopniu organizatorzy szkoleń dla kadry zawodowej winni nie tylko posiadać interdyscyplinarną wiedzę i umieć ją wykorzystać, ale ze względu

na efektywność łączyć tematykę specjalistyczną (taktyczno-specjalną) i techniczno-specjalną z treningami ogólnowojskowymi i specjalistycznymi (taktycznymi i technicznymi). Aktywną rolę w tym procesie powinni spełniać w zależności od szczebla dowodzenia dobrze przygotowani oficerowie oraz podoficerowie zawodowi.

### 6.15. Analiza ról pełnionych przez żołnierzy zawodowych według typologii Henry'ego Mintzberga

W trakcie pełnienia obowiązków kadra zawodowa podejmuje i wykonuje wiele działań, które niezależnie od szczebla zarządzania i specjalności wykazują wiele podobieństw. Mają one charakter stały lub okresowy. Czynności te można pogrupować na role pełnione w organizacji<sup>646</sup>, których analiza pozwala przedstawić i zrozumieć istotę pracy oficera, chorążego czy podoficera oraz lepiej zidentyfikować zakres wiedzy i umiejętności wymaganych na zajmowanym stanowisku. Jako teoretyczną podstawę do pełnionych ról przez kadre zawodową przyjęto klasyfikację ról kierowniczych Henry Mintzberga, który wyodrębnił trzy grupy ról: interpersonalne, informacyjne oraz decyzyjne. Ogółem wszystkie grupy obejmują dziesięć ról szczegółowych. Tabela 76 przedstawia nasilenie poszczególnych ról i ich udział procentowy każdej z nich wraz z wynikami ich wykonywania ujętymi w skali od 1 do 5 w odniesieniu do sytuacji aktualnej i sytuacji antycypowanej.

Dokonana analiza wyników badań wskazuje, że kadra zawodowa ocenia i reprezentuje podwładnych oraz oddziałuje na nich, aby skutecznie wykonać zadania. W odniesieniu do sytuacji aktualnej kadra ocenia, że dość dobrze pełni rolę **reprezentanta** mając na uwadze uczestnictwo w wewnętrznych i zewnętrznych uroczystościach i spotkaniach – 64,3%. Ma jednak świadomość, iż winna bardziej angażować się w przyszłości – 71,4%. Podobnie ocenione zostały również następujące role:

- **przełożonego** oceniania aktualnie – 76,1%, w przyszłości – 68,9%;
- **organizatora** oceniania aktualnie – 67,1%, w przyszłości – 49,9%.

W ramach wypełniania ról **informacyjnych** kadra ocenia, że stara się sprawnie wypełniać swoje zadania, które polegają przede wszystkim na pozyskiwaniu, gromadzeniu i analizowaniu i przekazywaniu informacji. Jak podkreślają badani część zasobów informacyjnych wykorzystywana jest w procesie podejmowania decyzji, a część przekazywana jest przełożonym i podwładnym. W ocenie badanej kadry pełni ona najczęściej następujące role:

- **odbiorcy** (obserwatora), obecnie na poziomie – 64,0 %, a w przyszłości – 49,9%;
- **nadawcy** (informatora), obecnie na poziomie – 65,4%, a w przyszłości – 73,2%;
- **rzecznika**, obecnie na poziomie – 64,8%, a w przyszłości – 68,6%.

W ocenie kadry ważnym atrybutem ich władzy jest podejmowanie decyzji w różnych obszarach funkcjonowania, a głównie dbanie o szybkie przystosowanie się do zmieniającego się otoczenia poprzez inicjowanie zmian, podejmowanie decyzji o kierunkach i zakresie zmian, stwarzanie dobrej atmosfery sprzyjającej zmianom. Analiza wyników wskazuje, iż

<sup>646</sup> Por. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981, s. 446.

**Rola organizacyjna** to trwały sposób zachowania się, zgodny z oczekiwaniem organizacji wobec osoby, która zajmuje określoną w niej pozycję.

kadra ocenia podejmowane przez siebie działania, w tym obszarze dobrze niemniej jednak widzi potrzebę poprawy tej sytuacji w najbliższej przyszłości. Szczegółowe dane, zgodnie z koncepcją H. Mintzberga, przedstawia tabela 76.

Tabela 76

Pełnione role w jednostce lub instytucji wojskowej

Grupa ról	Role pełnione przez kadrę zawodową	Sytuacja aktualna skala ocen			Sytuacja antycypowana Skala ocen		
		Dostateczna	Dobra	B. Dobra	Dostateczna	Dobra	B. dobra
INTRPER- PERSONALNA	1. Organizatora	17,4	32,5	50,1	15,9	30,7	53,5
	2. Reprezentanta	16,7	33,6	49,4	14,8	26,3	58,7
	3. Przełożonego	15,6	29,6	54,7	11,1	28,9	60,1
INFORMA- CYJNA	1. Nadawcy	19,3	28,9	51,4	11,5	34,7	53,5
	2. Odbiorcy	17,3	36,0	46,4	14,9	31,1	32,8
	3. Rzecznika	14,9	34,3	50,8	15,1	31,9	53,0
DECYZYJNA	1. Innowatora	16,2	35,7	48,1	12,4	27,1	60,5
	2. Rozwiązującego konflikty	15,1	26,9	57,9	9,3	28,7	62,0
	3. Prowadzącego negocjacje	14,5	29,0	56,4	14,2	29,9	55,9
	4. Dysponenta zasobów	12,4	36,9	50,8	10,9	32,6	56,5

Aby umożliwić badanej kadry udzielenie spontanicznych wypowiedzi na opisywane tematy zastosowano serię pytań otwartych. Pierwsze dotyczyło problemów występujących w warunkach służby wojskowej. Respondenci za największe kłopoty występujące w służbie uznali niskie kompetencje przełożonych – na ten aspekt wskazuje co czwarty żołnierz spośród tych, którzy udzielili odpowiedzi na to pytanie. Częste trudności sprawiają warunki materialne. Ale prawie co czwarta osoba, która odpowiedziała twierdzi, że nic nie sprawia problemów w służbie. Pozostałe warunki utrudniające służbę wskazywane przez badaną kadrę to nadmiar obowiązków, stosunki międzyludzkie, brak możliwości rozwoju oraz niepewność co do przyszłości. Kolejnym aspektem wskazującym na trudności w służbie było występowanie problemów w kontaktach z innymi żołnierzami zawodowymi. Jedna trzecia spośród tych, którzy udzielili odpowiedzi na to pytanie uważa, że nie ma żadnych kłopotów w relacjach pomiędzy kadrą. Najczęstszym problemem wskazywanym przez badanych jest ich własna niekompetencja oraz nieco rzadziej stosunki międzyludzkie (brak współpracy). Trudności w kontaktach pomiędzy kadrą wynikają również z problemów komunikacyjnych oraz braku płaszczyzny porozumienia, także ze zróżnicowanych sytuacji materialnych panujących w środowisku kadry zawodowej. Nie bez znaczenia jest również słaba motywacja do służby. Podstawowe problemy oraz trudności jako specjalistów – jakiego zdaniem kadry zawodowej występują w wojsku – przedstawia tabela 77 oraz tabela 78.

Tabela 77

## Najważniejsze problemy jakie zdaniem badanej kadry występują w wojsku

1.	Niekompetencja przełożonych	27,0
2.	Warunki materialne	18,5
3.	Nic nie sprawia trudności	18,1
4.	Nadmiar obowiązków	13,9
5.	Stosunki międzyludzkie	8,9
6.	Brak możliwości rozwoju zawodowego	5,0
7.	Niepewność przyszłości	3,2
8.	Inne	5,3

Tabela 78

## Największe trudności respondentów jako specjalistów w kontaktach z żołnierzami zawodowymi

1.	Nic nie sprawia mi trudności	33,5
2.	Niekompetencja przełożonych	30,5
3.	Stosunki międzyludzkie	21,0
4.	Komunikacja	6,6
5.	Warunki materialne	2,9
6.	Brak motywacji	1,8
7.	Inne	3,7

Z opinii respondentów najważniejszymi problemami występującymi w jednostkach wojskowych zdaniem prawie co trzeciego badanego jest niekompetencja przełożonych – 27%. Natomiast prawie co czwartego warunki materialne – 18,1% oraz stosunki międzyludzkie i brak możliwości rozwoju zawodowego. Jednak co czwarty badany stwierdził, że nic nie sprawia mu trudności w wykonywaniu obowiązków. Podobne opinie zawarte są w tabeli 77 oraz w tabeli 78. Wskazują one, że zdaniem respondentów jako specjalistów (fachowców) największe trudności wynikają z niekompetencji przełożonych – 30,5%, stosunków międzyludzkich, niedrożnych kanałów komunikacji werbalnej i niewerbalnej.

W prowadzonych badaniach dążono również do ustalenia jakie typy kwalifikacji zawodowych i cech w opinii kadry są najbardziej przydatne w wojsku. Uzyskane wyniki przedstawione zostały w tabeli 79.

Tabela 79

## Typy kwalifikacji zawodowych i cechy najbardziej przydatne w wojsku (wg badanej kadry)

1.	Kwalifikacje techniczne	31,7
2.	Kwalifikacje społeczno-moralne	21,0
3.	Kwalifikacje ogólnozawodowe i zawodowe	12,9
4.	Kwalifikacje psychopedagogiczne	8,4
5.	Kwalifikacje językowe	7,1
6.	Kwalifikacje ogólnowojskowe	6,8
7.	Kwalifikacje organizacyjne	5,5
8.	Kwalifikacje dowódcze	4,5
9.	Umiejętności komunikowania	1,6
10.	Trudno mi powiedzieć	0,6

Zdaniem respondentów najważniejszymi kwalifikacjami przydatnymi w wojsku są umiejętności techniczne związane z obsługą sprzętu i uzbrojenia wojskowego. Bardzo istotne dla 19,7% badanych żołnierzy zawodowych są również cechy osobowościowe, jak odpowiedzialność i dokładność. Na trzecim miejscu pod względem procentowego udziału odpowiedzi znalazł się formalny poziom wykształcenia – kwalifikacje ogólnozawodowe i zawodowe. Pozostałe umiejętności zawodowe nie są, w opinii większości badanych, zbyt przydatne w wojsku. Należy jednak podkreślić, iż co prawda na niskim poziomie, ale pojawiły się kwalifikacje pedagogiczne i psychologiczne, językowe, ogólnowojskowe, organizacyjne i dowódcze. Zdaniem respondentów kwalifikacje dowódcze uzupełnione zdolnościami przewidywania, medialnymi i dyplomatycznymi oraz wsparte wyobraźnią taktyczną i operacyjną pozwalają na sprawne podejmowanie działań militarnych w sytuacjach konfliktów zbrojnych i wojny oraz pozamilitarnych ukierunkowanych na wspieranie, własnego społeczeństwa, stron konfliktu oraz społeczności międzynarodowej. Niestety najniższy poziom wskazań dotyczył umiejętności komunikowania się oraz prezentowanych postaw etycznych. A niedostatek walorów moralnych powinien eliminować oficera lub podoficera z dalszej służby, gdyż zawodząc w koszarach może zawieść także w walce, narażając zdrowie lub życie wykonujących zadanie żołnierzy.

## **6.16. Czynniki mające decydujący wpływ na profesjonalizm wojskowy**

W pytaniu bezpośrednio dotyczącym oceny własnego poziomu profesjonalizmu, zdecydowana większość badanych odpowiedziała pozytywnie, dając wyraz zadowolenia z pełnienia służby wojskowej. **Profesjonalistą – fachowcem i specjalistą w swoim zawodzie czuje się 50,3% badanych żołnierzy – przeciwnego zdania jest jedynie – 4,2%. Jednak, co warto podkreślić, duża część, bo aż 45,4% respondentów uchyliła się od odpowiedzi na to pytanie. Jest to dość zastanawiające i może świadczyć o wysokim poziomie samokrytyki lub zaniżonej samoocenie, lub też braku możliwości kontroli i oceny posiadanych kwalifikacji.**

Ankietowani uważają, że obywatel w mundurze ma podobne kwalifikacje jak kolega w środowisku cywilnym. Zgadza się z tą tezą 34%, a przeciwnych jest 9,4%. Ponad połowa badanych nie udzieliła odpowiedzi na to pytanie – 56,6%. Natomiast zdanie: „nie czuję się profesjonalistą, bowiem są nimi w wojsku tylko lekarze, prawnicy, informatycy” zdecydowanie podzieliło udzielających odpowiedzi.

Należy podkreślić, iż brak trzech czwartych danych (75,8%), to odpowiedzi kadry, które rozłożyły się równomiernie: 12,1% zgadza się z tą tezą i 12,1% jest temu przeciwnych. Zebrane opinie badanych osób wskazują, że istnieje różnica w traktowaniu ich jako profesjonalistów przez przełożonych, kolegów oraz podwładnych. Zgodnie z uzyskanymi danymi, aż 90% kolegów i podwładnych traktuje badanych jako profesjonalistów. Natomiast przełożeni w opinii badanych – traktują ich tak na poziomie równie wysokim – 70,2%. Pomimo tych różnic należy zwrócić uwagę na wysokie wartości bezwzględne, które wskazują na duże poczucie profesjonalizmu obserwowane jako odzwierciedlenie opinii innych ludzi. Najważniejsze czynniki mające wpływ na uznanie danej osoby jako profesjonalisty przedstawia tabela 80.

Najważniejsze czynniki mające wpływ na miano profesjonalisty

1.	Wiedza i umiejętności	25,6
2.	Cechy osobowościowe	21,6
3.	Doświadczenie	19,0
4.	Samodoskonalenie – dbałość o swój rozwój zawodowy	13,4
5.	Wykształcenie	8,5
6.	Zaangażowanie	-6,6
7.	Znajomości/układy	3,0
8.	Inne	2,3

Analiza przedstawionych wypowiedzi badanych pokazuje, że najważniejszymi czynnikami, które decydują o uznaniu osoby za profesjonalistę w wojsku jest posiadanie wiedzy i umiejętności oraz doświadczenia wojskowego. Podziela taki pogląd co czwarty respondent. Ponadto znaczącymi cechami profesjonalizmu są odpowiednio ukształtowane cechy osobowościowe oraz doświadczenie zawodowe. Czynnikiem, który także istotnie wpływa na profesjonalizm jest dążenie do rozwoju osobistego poprzez samokształcenie. Także żołnierze zawodowi nie pomijają roli wykształcenia i zaangażowania w sprawy służby. Nieznaczna, ale jednak istotna liczba wypowiedzi badanych wskazuje na negatywne czynniki utrudniające profesjonalizację, tj. układy i znajomości pozwalające na szybki rozwój kariery i awans zawodowy. Podkreślić należy, że dwa najważniejsze czynniki profesjonalizmu odpowiadają kwalifikacjom najbardziej przydatnym w służbie, a całość czynników spontanicznie wymienianych przez żołnierzy odzwierciedla podstawowe składowe definicji profesjonalizmu wojskowego.

Badana kadra wskazała również na typy zadań zawodowych, które sprawiają im najwięcej kłopotów w służbie. Największe trudności sprawiają: realizacja zadań kontrolno-organizacyjnych – 20,6% oraz rozwiązywanie problemowych typów zadań, takich jak społeczne (18,4%), organizacyjne (14,2%) oraz techniczne (12,1%). Najbardziej charakterystyczne opinie kadry przedstawia tabela 81.

Tabela 81

Opinie o problemach kadry jako specjalistów w relacjach z przełożonymi

1.	Nic nie sprawia trudności	34,3
2.	Stosunki służbowe / nadmiar obowiązków	20,4
3.	Brak zrozumienia	18,8
4.	Brak wiedzy i profesjonalizmu	18,2
5.	Cechy osobowościowe	6,6
6.	Konflikt interesów	1,1
7.	Inne	0,6

Na podstawie analizy głównych problemów w wojsku najczęściej badani wybierali trudności w relacjach służbowych. W kontaktach z przełożonymi najbardziej odczuwalne są zbyt „sztywne” stosunki służbowe połączone z nadmiarem wykonywanych obowiązków służbowych. Zdaniem 60% badanych przełożonych charakteryzuje niski poziom wiedzy, i profesjonalizmu. Główne źródła konfliktów wynikają z różnic charakterów oraz cech

osobowości przełożonych. Prawie jedna trzecia badanych nie dostrzega jakichkolwiek problemów w relacjach z przełożonymi. W tabeli 82 przedstawione zostały dane procentowe i odzwierciedlają oceny badanej kadry relacji z kolegami.

Tabela 82

**Opinia badanych o problemach występujących w relacjach z kolegami**

1.	Zadowolenie ze stosunków z kolegami	63,3
2.	Brak problemów	12,6
3.	Brak umiejętności współpracy	12,4
4.	Cechy osobowościowe	8,7
5.	Inne	3,1

Praca i wypełnianie obowiązków służbowych zajmuje żołnierzom zawodowym większą część dnia i stanowi dla nich istotną wartość. Dlatego też poznanie problemów wynikających z relacji z kolegami z jednostki wojskowej może mieć swoje odzwierciedlenie w ocenie stosunków interpersonalnych. O ile badani zgłaszali wiele krytycznych uwag o kontaktach z przełożonymi, to w odniesieniu do relacji z kolegami zdecydowana większość respondentów – 63,3% z ich stanu jest zadowolona. Świadczy to o dość wysokim poziomie integracji środowiska żołnierzy zawodowych. Jednak pojawiły się też zarzuty skierowane do kolegów, a dotyczyły głównie naruszania zasad społecznej koegzystencji oraz zbyt wąskiego w stosunku do potrzeb zakresu współpracy i współdziałania w realizacji szczególnie trudnych zadań. Część badanych przyczynę takich konfliktów upatruje w słabej organizacji pracy, w tym w niesprawiedliwym jej podziale i nieobiektywnym jej wartościowaniu, które wynikają przede wszystkim z dbania o dobro własne, a nie innych bądź dobro wojska. Natomiast opinie kadry o problemach w relacjach kadra zawodowa-żołnierze zasadniczej służby wojskowej przedstawia tabela 83.

Tabela 83

**Opinia badanych specjalistów o problemach występujących w relacjach z żołnierzami zasadniczej służby wojskowej**

1.	Nic nie sprawia trudności	64,6
2.	Brak wiedzy, wykształcenia	11,6
3.	Brak profesjonalizmu	9,1
4.	Niechęć do służby wojskowej, brak zdyscyplinowania	4,9
5.	Niski poziom kultury osobistej	4,3
6.	Cechy osobowościowe	3,7
7.	Inne	1,8

Powyższe wyniki badań wskazują, że zdecydowana większość badanych nie dostrzega występowania trudności w relacjach z żołnierzami służby zasadniczej. Najczęściej podnoszonym zarzutem w stosunku do nich był niski poziom wiedzy ogólnej i specjalistycznej, który zdaniem kadry wynika z niskiego poziomu wykształcenia oraz braku umiejętności żołnierzy z poboru w stosunku do wynikających z zajmowanego stanowiska młodszego specjalisty wojskowego. W konsekwencji rodzi się brak zaufania do ich profesjonalizmu

podczas wykonywania obowiązków służbowych. Ponadto kadra dostrzega znaczenie wpływu słabej motywacji do pełnienia służby zasadniczej na ich zdyscyplinowane postawy oraz kulturę osobistą. Poza tym należy także podkreślić, że dostrzegane są ich negatywne cechy osobowościowe żołnierzy, które ujemnie wpływają na współpracę. Tabela 84 przedstawia natomiast dane procentowe wpływające na opinie kadry o problemach związanych z wdrażaniem procedur i standardów wojskowych.

Tabela 84

**Opinia badanych specjalistów o problemach związanych z wdrażaniem procedur i standardów wojskowych**

1.	Nic nie sprawia mi trudności	41,7
2.	Standardy są trudne, skomplikowane, zmienne	22,5
3.	Utrudnia ich wdrażanie nadmiernie rozbudowana biurokracja wojskowa	20,5
4.	Duża formalizacja i trudność do ich dotarcia	15,3
5.	Słaba znajomość podstaw standaryzacji i normalizacji w wojsku	12,8
6.	Inne	0,9

Obowiązujące procedury wojskowe, zdaniem respondentów, nie są najlepsze. Z ich wypowiedzi można wywnioskować, że trudności wynikają ze zbytnej złożoności samych przepisów, które formułowane są językiem znanym przede wszystkim prawnikom. Brakuje natomiast komentarzy, opisów oraz informacji w jakich sytuacjach należy je stosować. Ponadto zbyt często są one zmieniane, a to dodatkowo utrudnia skuteczne ich stosowanie. W opinii badanej kadry, ciągle zmiany dokonywane bez szerszej konsultacji z kadrami powodują brak stabilizacji przepisów. Co piąty badany wskazywał na zbyt ni przerosł struktur biurokratycznych wojska, a także na nadmierną formalizację procedur wojskowych i brak wiedzy z zakresu standaryzacji, normalizacji.

## 6.17. Źródła zadowolenia z pełnionej służby wojskowej

Zdecydowana większość badanych jest zadowolona z dotychczasowych osiągnięć w swojej karierze zawodowej. Opinię taką wyraża 53,3% kadry, a 30,4% spośród nich odczuwa zadowolenie z posiadanego wykształcenia, 10,1% czerpie satysfakcję z osiągniętych w wojsku kwalifikacji zawodowych. Trudności z odpowiedzią na to pytanie miało tylko 2,6% badanych żołnierzy zawodowych, co przedstawia tabela 85.

Tabela 85

**Podstawowe przyczyny zadowolenia dotychczasowych osiągnięć w swojej karierze jako specjaliści wojskowego**

1.	Zadowolenie z wykonywanego zawodu	53,3
2.	Zadowolenie z posiadanego wykształcenia	30,4
3.	Zadowolenie z posiadanymi kwalifikacjami zawodowymi	10,1
4.	Zadowolenie z pozytywnych opinii innych	3,6
5.	Trudno powiedzieć	2,6

Analizując uzasadnienia na temat zadowolenia z osiągnięć w swojej karierze przeważa opinia o pozytywnym nastawieniu kadry do służby, dobrym, odpowiednim miejscu pracy oraz obowiązkach odpowiadających kwalifikacjom. Zaletą, która ma duży wpływ na zadowolenie z pracy zgodnie z deklaracjami badanych jest możliwość podnoszenia kwalifikacji. Podstawowe przyczyny niezadowolenia z dotychczasowych osiągnięć kadry przedstawia tabela 86.

Tabela 86

**Podstawowe przyczyny niezadowolenia z dotychczasowych osiągnięć w swojej karierze jako specjalisty wojskowego**

1.	Brak perspektyw w rozwoju zawodowym	37,4
2.	Stanowisko nieadekwatne do kwalifikacji	25,9
3.	Niezgodne z oczekiwaniami miejsce służby	15,8
4.	Małe możliwości awansu	14,3
5.	Inne	12,2

Do aspektów zmniejszających zadowolenie badanej kadry z pełnionej służby zaliczają bardzo ograniczone perspektywy awansu oraz rozwoju zawodowego. Do małej satysfakcji z pełnionej służby przyczyniają się również ograniczone możliwości pracy na stanowisku adekwatnym do posiadanych kwalifikacji oraz niezadowolenie z miejsca pełnienia służby. Główne przyczyny problemów kadry w wojsku przedstawia tabela 87.

Tabela 87

**Główne przyczyny problemów kadry w wojsku**

1.	Niekompetencje przełożonych	27,0
2.	Warunki materialne	18,5
3.	Nic nie sprawia trudności	18,1
4.	Nadmiar obowiązków	13,9
5.	Stosunki międzyludzkie	8,9
6.	Brak możliwości rozwoju	5,0
7.	Niepewność przyszłości	3,2
8.	Inne	5,3

Aby umożliwić badanej kadrze udzielanie wyczerpujących odpowiedzi na przedstawiane problemy zastosowano serię pytań otwartych, które dotyczyły problemów występujących w warunkach służby wojskowej. Za największe kadra uznała problemy wynikające z niskich kompetencji przełożonych. Na ten aspekt wskazuje co czwarty badany spośród tych, którzy udzielili odpowiedzi na to pytanie. Problemy sprawiają ograniczenia materiałowo-techniczne na zajmowanym stanowisku. Ponadto, co czwarty z udzielających odpowiedzi uważa, że nic nie sprawia mu problemów w służbie. Pozostałe warunki utrudniające służbę wskazywane przez badaną kadrę, to nadmiar obowiązków oraz ograniczone możliwości rozwoju i niepewna sytuacja dotycząca dalszej przyszłości zawodowej. Zasadnicze problemy występujące w kontaktach interpersonalnych wśród kadry zawiera tabela 88.

Ocena problemów występujących w kontaktach z innymi żołnierzami zawodowymi

1.	Nic nie sprawia mi trudności	33,5
2.	Niekompetencja	30,5
3.	Stosunki międzyludzkie	21,0
4.	Komunikacja	6,6
5.	Warunki materialne	2,9
6.	Brak motywacji	1,8
7.	Inne	3,7

Kolejnym ważnym aspektem wskazującym na trudności w służbie było występowanie problemów w kontaktach z innymi żołnierzami zawodowymi. Jedna trzecia spośród tych, którzy udzielili odpowiedzi na to pytanie uważa, że nie dostrzega żadnych problemów w relacjach pomiędzy kadrą. Problemem najczęściej wskazywanym przez badanych jest **niekompetencja współpracowników** a nieco rzadziej stosunki międzyludzkie (na tle zrozumienia i zaangażowania). Trudności w kontaktach pomiędzy kadrą wynikają również z problemów komunikacyjnych, a także z braku płaszczyzny porozumienia oraz warunków materialnych panujących w środowisku. Nie bez znaczenia jest również niski poziom motywacji. Opinie kadry o najważniejszych kwalifikacjach, jakie powinien posiadać profesjonalista wojskowy przedstawia tabela 89.

Opinie kadry o najważniejszych kwalifikacjach profesjonalisty wojskowego

Lp.	Kategorie odpowiedzi	Procent
1.	Kwalifikacje techniczne	31,7
2.	Kompetencje osobowościowe	19,7
3.	Kwalifikacje ogólne	12,9
4.	Kwalifikacje społeczne (psychopedagogiczne)	8,4
5.	Kompetencje moralne (etyczne)	7,6
6.	Kwalifikacje komunikacyjne	7,3
7.	Kwalifikacje językowe	7,1
8.	Kwalifikacje ogólnowojskowe	6,8
9.	Umiejętności organizacyjne	5,5
10.	Kwalifikacje dowódcze	4,5
11.	Trudno mi powiedzieć	1,3

Najważniejsze czynniki, które zdaniem kadry mają wpływ na miano profesjonalisty przedstawia tabela 90.

Rozkład ocen stosunków międzyludzkich w pracy zależy od oceny bezpośrednich przełożonych w jednostce wojskowej, komórce organizacyjnej. Osoby pozytywnie oceniające przełożonych również pozytywnie odnoszą się do relacji interpersonalnych w miejscu służby. Pozytywnie oceniali stosunki międzyludzkie w miejscu pracy przede wszystkim te osoby, które postrzegały swoją komórkę organizacyjną jako strukturę, gdzie dominuje współpraca, lecz zdarzają się przypadki rywalizacji. Co trzeci respondent wskazuje, że nie

ma trudności w kontaktach z przełożonymi. Największe trudności w relacjach z przełożonymi, zdaniem respondentów, wynikają przede wszystkim z nadmiaru obowiązków służbowych, co wskazuje na nierównomierne obciążanie kadry zadaniami. Ponadto badani podkreślają brak zrozumienia – 18,2%, brak wiedzy i profesjonalizmu – 18,2% oraz nieadekwatne cechy psychospołeczne przełożonych, przejawiające się w instrumentalnym traktowaniu podwładnych, niedocenianiu wiedzy i umiejętności podwładnych oraz braku zaufania. Szczegółowe dane procentowe zawiera tabela 91.

Tabela 90

**Najważniejsze czynniki mające wpływ na uznanie żołnierza za profesjonalistę**

1.	Wiedza i umiętności	25,6
2.	Cechy osobowościowe	21,6
3.	Doświadczenie	19,0
4.	Samokształcenie (rozwój)	13,4
5.	Wykształcenie	8,5
6.	Zaangażowanie	6,6
7.	Znajomości (układy)	3,0
8.	Inne	2,3

Tabela 91

**Największe problemy kadry zawodowej w służbie w relacjach z przełożonymi**

1.	Nic nie sprawia trudności	34,3
2.	Stosunki służbowe / nadmiar obowiązków	20,4
3.	Brak zrozumienia	18,8
4.	Brak wiedzy i profesjonalizmu	18,2
5.	Cechy osobowościowe przełożonych	6,6
6.	Konflikt interesów	1,1
7.	Trudno mi powiedzieć	0,6

W celu uzyskania pogłębionych informacji o relacjach zachodzących pomiędzy podwładnymi specjalistami a przełożonymi w kwestionariuszu ankiety przedstawiono zadania oznajmujące, które opisywały pewne negatywne cechy przełożonego i podwładnego. Respondentów poproszono o wyrażenie opinii, które według nich odzwierciedlają rzeczywiste relacje przełożony – podwładny w ich komórce organizacyjnej. Uzyskane wyniki przedstawia tabela 92.

Tabela 92

**Badana kadra o wzajemnych postawach wobec siebie w relacjach przełożony - podwładny**

Wyszczególnienie	Kategorie odpowiedzi		
	Zdecydowanie i raczej tak	Raczej nie i zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć
1. Podwładni są najczęściej leniwi i trzeba ich dyscyplinować, aby cokolwiek zrobili	46,1	46,1	7,3
2. Przełożeni dbają tylko o interesy własne, a nie swoich podwładnych	28,7	60,5	10,3

Negatywną opinię o swoich przełożonych wraziło 28,7% podwładnych. Natomiast przełożeni negatywną opinię o podwładnych, aż 46,1%. Jest to prawie o dwie trzecie więcej ocen negatywnych przełożonych o podwładnych niż podwładnych o przełożonych. Wskazywać to może, iż kadra zawodowa pełniąca role przełożonych jest bardziej wymagająca i dlatego postrzegana jest jako profesjonalisci. Natomiast ostrze krytyki podwładnych koncentruje się na zbytym preferowaniu własnych interesów przy jednoczesnym niedocenieniu potrzeb podwładnych w tym zakresie. Jest to zbyt duży odsetek badanych, aby nie zwracać na niego uwagę. Dotyczy to również negatywnych ocen podwładnych. Przypisywane im negatywnych postaw przez tak liczną grupę badanych, może być sygnałem rodzącego się konfliktu pomiędzy zainteresowanymi stronami. W instytucji tak zhierarchizowanej, jak wojsko przebieg tego konfliktu może mieć przede wszystkim charakter przewlekły, ale nie można wykluczyć jego ostrych przejawów. Niebezpieczna dla wojska byłaby sytuacja, gdyby konflikt się nasilał i rozszerzał. Pewnym optymizmem napawa fakt, że zdecydowanych przeciwników twierdzenia, iż przełożeni dbają tylko o interesy własne było dwukrotnie więcej – 60,5%.

Kolejnym ważnym problemem było ustalenie, jak obecnie kadra zawodowa rozumie pojęcie profesjonalizmu wojskowego. Badanej kadrze przedstawiliśmy w kwestionariuszu ankiety do wyboru cztery definicje profesjonalizmu. Badani mogli wybrać jedną według nich najlepiej odzwierciedlającą istotę profesjonalizmu wojskowego i wyrazić własną opinię. Uzyskane wyniki przedstawia tabela 93.

Tabela 93

**Definicje najlepiej odzwierciedlające istotę profesjonalizmu wojskowego**

	%
<b>1. Profesjonalizm to posiadanie kompetencji, wiedzy i umiejętności, predyspozycji psychofizycznych oraz doświadczenia do efektywnego wykonywania zadań, zgodnie z normami prawnymi i etycznymi</b>	43,0
<b>2. Profesjonalizm to wysoki stopień fachowości obejmujący wszystkie funkcje i zadania związane z wykonywaniem zawodu wojskowego</b>	31,0
<b>3. Profesjonalizm to praktykowanie specyficznych umiejętności wynikających z kwalifikacji zawodowych oraz zasad etyki zawodowej</b>	18,8
<b>4. Profesjonalizm to wiedza i umiejętności obejmujące organizację wojskową i system techniki wojskowej</b>	6,3
<b>5. Trudno mi powiedzieć</b>	0,9

Dokładana analiza wyników przedstawionych w tabeli 93 wskazuje, że prawie połowa badanej kadry profesjonalizm rozumie jako posiadanie kompetencji, dyspozycji instrumentalnych, predyspozycji psychofizyczno-motorycznych niezbędnych do wykonywania zadań zgodnie z normami prawnymi i etycznymi. Jedna trzecia badanej kadry jest zdania, że profesjonalizm to przede wszystkim fachowość w wykonywaniu zadań wynikających z zawodu wojskowego. Wskazuje to, iż traktują oni profesjonalizm wojskowy w wymiarze utylitarnym – wąskim, żeby nie powiedzieć instrumentalnym, bowiem sprowadzają go tylko do skutecznego wykonywania zadań. Budzi to uzasadnioną refleksję, że zachodzi potrzeba przeprowadzenia intensywnych działań edukacyjnych w celu wyjaśnienia kadrze, iż profe-

sjonalizmu nie można tylko traktować w sensie instrumentalnym, ale także wymiarze etycznym, prawnym, kulturowym, społecznym i politycznym.

Natomiast 18,8% respondentów utożsamia profesjonalizm z umiejętnościami praktycznymi, wyrastającymi z kwalifikacji zawodowych oraz zasad etyki zawodowej. Takie rozumienie profesjonalizmu jest zbliżone do pierwszej definicji. Jednak odróżnia je przeniesienie „środka ciężkości” w kierunku umiejętności wynikających z praktyki zawodowej i postępowania zgodnie z zasadami etycznymi. Tylko 6,3% badanych utożsamiało profesjonalizm z wiedzą i umiejętnościami oraz systemem techniki wojskowej, a 0,9% uchyliło się od udzielenia odpowiedzi. Należy jednak podkreślić, iż 43,0% badanej kadry udzieliła prawidłowych odpowiedzi. Jest to tym bardziej znaczące, iż pojęcie profesjonalizmu wojskowego należy zaliczyć do tych, które dopiero od niedawna nabiera znaczenia szerszego niż fachowość czy sprawność w podejmowaniu i wykonywaniu określonych czynności.

Jeśli zatem prawie połowa kadry dobrze rozumie pojęcie profesjonalizmu to interesujące było, jak liczna jest grupa takich przełożonych. Dokładne dane przedstawia tabela 94.

Tabela 94

**Opinie kadry o przełożonych, jako profesjonalistach wojskowych**

Lp.	Kategorie odpowiedzi	% odpowiadających
1.	Zdecydowanie tak i raczej tak	50,6
2.	Zdecydowanie nie i raczej nie	42,1
3.	Trudno powiedzieć	7,0

Z analizy danych zawartych w tabeli 94 wynika, że zdaniem badanych 50,6% przełożonych odpowiada wymienionym w definicji profesjonalizmu kryteriom zdecydowanie tak i raczej tak. Oznacza to, że według badanych, co drugi przełożony traktowany jest jako profesjonalista wojskowy. Natomiast innego zdania było 42,1%, a 7% badanych uchyliło się od odpowiedzi. Pragnąc uzyskać odpowiedź na pytanie, jakie są możliwości dalszego rozwoju ich profesjonalizmu poproszono kadrę o ocenę. Otrzymane wyniki zwiera tabela 95.

Tabela 95

**Opinie kadry o możliwości rozwoju profesjonalizmu w wojsku**

Lp.	Kategorie odpowiedzi	% odpowiadających
1.	Zdecydowanie tak i raczej tak	41,9
2.	Zdecydowanie nie i raczej nie	48,9
3.	Trudno powiedzieć	9,2

Należy podkreślić, iż opinie badanej kadry są bardzo mocno spolaryzowane, niemal tyle samo procent dostrzega duże możliwości rozwoju profesjonalizmu – 41,9%, zdecydowanie przeciwna takiej ocenie jest 48,9%. Powyższy podział ocen wskazuje, że przestrzeń instytucjonalno-organizacyjna wojska stanowi dla kadry pewne zasoby, które mogą przyczynić się do rozwoju profesjonalizmu. Mówiąc wprost wojsko jako instytucja a zarazem organizacja, to dla kadry możliwość rozwoju profesjonalizmu, jak i warunki ograniczające tę możliwość. Kluczem do rozwiązania jest potencjał tkwiący w personelu wojskowym, jak i warunki, jakie mogą stworzyć lub ograniczyć przełożeni. Można zatem powiedzieć, iż

potencjał tkwiący w kadrze może ulec „kapitalizacji” dopiero wtedy, gdy będą przede wszystkim dobrze funkcjonowały procedury, systemy informatyczne, standardy i modele rozwojowe kadry. Umiejętność kapitalizowania zasobów oznacza poziom racjonalności instytucji. W społeczeństwie polskim, podobnie jak w wojsku, są jednostki, które oceniają pozytywnie możliwości, jakie stwarza wojsko dla rozwoju zawodowego i czują się wygrani, istnieje jednak podobna co do liczebności grupa, która uważa, że jest zupełnie inaczej. Prawdopodobnie wśród nich są osoby, które odczuwają psychiczny dyskomfort ze względu na to, iż w istocie nie wiedzą, jak ocenić powyższe warunki i jaka będzie najbliższa przyszłość. Niepewność z tego wynikająca może być równie frustrująca, jak pewność braku możliwości rozwojowych. Dlatego też należałoby zwrócić uwagę na grupę tej kadry, która co prawda ma możliwości rozwoju, lecz nie zna reguł ich wykorzystania, czy też nie ma świadomości, że swój potencjał może rozwijać. Podobnie grupa mogąca być źródłem działań wymierzonych w sprawne funkcjonowanie wojska, gdyż posiadają bardzo ograniczony zasób „potencjału” nadającego się do wykorzystania w warunkach służby wojskowej. Oni też mogliby prawdopodobnie odczuwać satysfakcję, ale przy założeniu, że zmieniają zawód lub specjalność, uzupełnią wykształcenie. Nie należy również zapominać o bardzo realnym przepływie w odwrotną stronę, bowiem jednostki słabo orientujące się mogą stracić z upływem lat swoje zasoby, chociażby przez dezaktualizację wiedzy nie z własnej woli, ale z barku szans na jej aktywne wykorzystanie, np. umiejętność posługiwania się językiem angielskim, mimo iż posługiwanie się nim nie należy do obowiązków. Wówczas obie grupy pośrednie mogą zasilić grono kadry niezadowolonej z możliwości rozwojowych oferowanych przez wojsko. Dane z badań ankietowych wyraźnie wskazują, że spośród tradycyjnych korelatów socjologicznych posiadane wykształcenie może być najsilniejszym determinan-tem przyszłych zachowań jednostek. Wszak jest ono nie tylko zasobem edukacyjnym, ale również pozwala na rozpoznanie reguł kapitalizacji posiadanych zasobów. Jest to bardzo ważny czynnik stratyfikacji społecznej w wojsku i w środowisku cywilnym.

## 7. ZARYS MODELU ZARZĄDZANIA PROFESJONALNYMI KARIERAMI WOJSKOWYMI

Istniejący dotychczas system rozwoju kariery oficera był dostosowany do sprostania wyzwaniom militarnym okresu zimnej wojny, gdyż w głównej mierze wynikał z doświadczeń drugiej wojny światowej, ludowego Wojska Polskiego oraz koncepcji rozwoju sił zbrojnych po transformacji systemowej 1989 roku. Wprowadzane po 1989 roku zmiany w wojsku w ramach transformacji spowodowane były głównie politycznymi, technicznymi, ekonomicznymi oraz sojuszniczymi i społecznymi wymogami ilościowymi i jakościowymi przygotowania kadr dla potrzeb Sił Zbrojnych RP. W tym okresie politykę kadrową oparto na doborze i selekcji, motywowaniu, edukacji wojskowej oraz pełnieniu obowiązków na coraz to wyższych stanowiskach służbowych. Szczególnie w okresie od 1990 do 2004 roku zaczęto wprowadzać zmiany, w ramach programów rozwoju sił zbrojnych. Wykorzystując coraz szerzej zasady naukowej organizacji pracy i efektywności ekonomicznej, dokonywano zmian w strukturach organizacyjnych wojska. Posługując się typologią stosowaną przez teoretyków i praktyków z zakresu zarządzania organizacjami, można powiedzieć, iż w analizowanym okresie, tj. do 1995 roku w wojsku przeważały zmiany o charakterze kryzysowym (reorganizacja prosta). Natomiast zmiany o charakterze integralnym (reorganizacja antycypacyjna)<sup>647</sup> zapoczątkowane zostały dopiero po 1999 roku. Potwierdzają to opracowane w tym okresie ważne akty formalnoprawne, a przede wszystkim „Strategia wojskowa” z 2000 roku „Strategia bezpieczeństwa narodowego” z 2003 roku, a także Ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z 11 września 2003 roku.

Obecnie od wojska oczekuje się nie tylko **atutu młodości, motywacji do służby, stałego zatrudnienia, opieki socjalnej, możliwości zdobycia wykształcenia, ale również jednolitości w traktowaniu kadry zawodowej wszystkich korpusów osobowych rodzajów wojsk i rodzaju sił zbrojnych**. Obowiązujące od 1 lipca 2004 roku przepisy nowej ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych wyznaczają zupełnie nowe standardy rozwoju kariery zawodowej, zachowując jednocześnie wcześniejsze rozwiązania poprzedniej ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z 1990 roku z późniejszymi zmianami dokonany w 1997 roku. Przejawiają się one głównie we wprowadzeniu służby kontraktowej stałej i okresowej, cesji korpusu chorążych, powstaniu silnego korpusu podoficerskiego oraz powołaniu nowego korpusu szeregowych zawodowych. A ponadto wprowadzeniu wymogu ukończenia studiów magisterskich (lub równorzędnych) dla kandydatów na oficerów.

Należy wyrazić przekonanie, iż wysokie wymagania stawiane kadrze po okresie zimnej wojny, a szczególnie wydarzenia po 11 września 2001 roku w Nowym Jorku, Madrycie i Londynie 2005 roku wymuszają konieczność ciągłego doskonalenia wielu służb, w tym również żołnierzy zawodowych, a tym samym podnoszenia znaczenia profesjonalizmu (fachowości na zajmowanym stanowisku) w systemie rozwoju kariery kadry zawodowej, szczególnie oficerskiej. Obecne wyzwania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa naro-

<sup>647</sup> Por. STRATEGOR, *Zarządzanie firmą*, Warszawa 1997, s. 380–388.

dowego mają coraz bardziej charakter jakościowy. Nie istnieje już bowiem pojedynczy, dobrze zidentyfikowany, rozpoznany przeciwnik. Dominuje trudno uchwytne stosujące metody zastraszania i terroru przeciwnik, działający sprawnie i szybko eskalujący swoje żądania, bliższy świeckiemu obskurantyzmowi niż religijnej czy politycznej ideologii<sup>648</sup>. Dlatego też edukacja wojskowa i służba wojskowa żołnierzy zawodowych powinna być coraz bardziej skoncentrowana na profesjonalnym przygotowaniu, przejawiającym się w zdolności do właściwego przede wszystkim diagnozowania i prognozowania zagrożeń oraz zdecydowanego i szybkiego reagowania w sytuacjach kryzysowych i wojny. Potrzebna jest zatem znajomość różnorodnych sposobów prowadzenia operacji i działań taktycznych, zastosowania w działaniach wojennych, sytuacjach kryzysowych oraz misjach pokojowych nowych technicznych środków walki, znajomości struktur organizacyjnych i umiejętności ich szybkich zmian oraz szkolenia i wychowania żołnierzy do przygotowania i prowadzenia różnorodnych działań zbrojnych oraz niesienia pomocy. Podkreślić należy, iż na współczesnym polu walki dominują nowe systemy broni elektronicznej. Wartość bojowa tych systemów, a szczególnie ich siła rażenia, wielokrotnie przekraczają to wszystko co składało się na obraz pola walki w wymiarze bazującym na wiedzy o dotychczasowych środkach i warunkach. Jest to ściśle związane z wypełnieniem ważnych dla bezpieczeństwa państwa i narodu misji w celu pokojowego rozwiązywania konfliktów w wymiarze państwowym, regionalnym i globalnym. W obowiązującej obecnie „Strategii bezpieczeństwa narodowego”<sup>649</sup> podkreśla się konieczność promocji demokracji i zapewnienie bezpieczeństwa narodowego. Element wojskowy w tej strategii ma wspomagać budowę stabilności potrzebnej dla rozwoju demokracji, jak również pozostawać w ciągłej gotowości do ochrony interesów narodowych i sojusznicznych. Szkoda tylko, iż autorzy strategii pominieli ważny dla bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego aspekt ontologiczny, tzn. interesy ekonomiczne i społeczne państwa, a skupili uwagę na aksjologii i polityce międzynarodowej. A przecież trudno jest wyobrazić sobie rozwój demokracji, bezpieczeństwa narodowego i interesów państwa bez właściwego chociażby poziomu zaspokojenia potrzeb społecznych.

### **7.1. Próba krytycznego spojrzenia na zmiany w profesjonalnym przygotowaniu kadry zawodowej**

Niedoskonałości w obecnym systemie kształcenia oficerów przejawiają się w zbyt powolnym w stosunku do potrzeb wprowadzaniu zmian w programach przygotowania sił zbrojnych. Jest to poniekąd zrozumiałe, gdyż siły zbrojne, jak wskazuje historia bardzo powoli reagują na zmiany, gdyż charakteryzuje je swoisty konserwatyzm i zachowawczość skrywane pod pozorem preferowania strategii sprawdzonych wzorów rozwiązań. Dotyczy to głównie zmian w kierunku nowoczesnego przygotowania dowódczego i sztabowego w obszarze doświadczeń zdobywanych podczas intensywnych ćwiczeń poligonowych

<sup>648</sup> J. Hołówka, *Bomba w głowie. Zimne okrucieństwo ma uczynić terrorystów światową potęgą polityczną*, „Wprost” z 16.07.2004, nr 29, s. 74.

<sup>649</sup> [www.bbn.gov.pl/dokument/strategia\\_bezpieczenstwa.html](http://www.bbn.gov.pl/dokument/strategia_bezpieczenstwa.html)

w wymiarze narodowym i międzynarodowym. Spełnienie tych oczekiwań umożliwiłoby w połączeniu ze zmianami wykorzystania sił zbrojnych przedstawionymi w „Strategii bezpieczeństwa narodowego” dokonanie istotnych przewartościowań w systemie szkolnictwa wojskowego oraz w systemie doskonalenia kadr Sił Zbrojnych RP. Główną przesłanką powinno być pełne dostosowanie szkolnictwa wojskowego do systemu edukacji narodowej. Egzemplifikacją takiego dostosowania powinno być spełnianie przez szkolnictwo wojskowe standardów edukacyjnych na poziomie studiów licencyjnych (inżynierskich), studiów magisterskich, podyplomowych, doktoranckich oraz wzrost wymagań w zakresie wojskowego przygotowania zawodowego i specjalistycznego (taktyczno-specjalnego i techniczno-specjalnego). Stworzyłyby to solidne podstawy do sprostania przez żołnierzy zawodowych nowym wyzwaniom oraz zagwarantowałyby bardziej stabilną karierę zawodową ukierunkowaną zgodnie z rozwojem profesjonalnym wojska. Potrzebna jest obecnie dogłębna analiza strategiczna w skali wojska, czy i na ile możliwe i konieczne jest doskonalenie obecnego systemu edukacji wojskowej w kierunku profesjonalizacji armii poprzez wprowadzenie pojedynczych zmian, czy też opracowanie nowego modelu systemu edukacji wojskowej dostosowanego do nowych jakościowych i ilościowych potrzeb sił zbrojnych w wymiarze narodowym i międzynarodowym. Zasadnicze cele, jakie należałoby osiągnąć po dokonaniu zmian w obecnym systemie kształcenia i doskonalenia zawodowego w odniesieniu do wszystkich korpusów osobowych to przede wszystkim:

1. Utrzymanie właściwego pod względem ilości i jakości korpusu oficerskiego i podoficerskiego poprzez stworzenie lepszych warunków rozwoju kariery, które powinny zainteresować swą atrakcyjnością warunków służby kandydatów do zawodowej służby oraz ograniczyć odpływ wysokiej klasy specjalistów wojskowych.

2. Przeznaczenie ekonomicznie uzasadnionych środków rzeczowych i finansowych na zatrudnienie profesjonalistów wojskowych i cywilnych.

3. Zapewnienie zadowolenia, satysfakcji i samorealizacji z pełnienia zawodowej służby wojskowej.

4. Rozwijanie w grupie kadry zawodowej wszystkich korpusów osobowych pożądanej kultury organizacyjnej, m.in. poprzez kształtowanie stosunków interpersonalnych opartych na wiedzy ogólnej i specjalistycznej, zaufaniu, odpowiedzialności, zasadach moralnych oraz wykorzystaniu doświadczeń poligonowych, bojowych oraz z misji pokojowych.

5. Podnoszenie wysokiego poziomu wiedzy, umiejętności oraz aktywności kadry zawodowej.

6. Wykreowanie bardziej elastycznego i zintegrowanego niż obecny systemu doskonalenia kursowego oficerów, podoficerów i szeregowych zawodowych poszczególnych rodzajów wojsk i służb.

7. Udoskonalenie obecnej polityki kadrowej w pierwszej kolejności dla kadry zawodowej służby kontraktowej stałej i okresowej oraz doskonalenie systemu oceny i wartościowania jej osiągnięć w służbie poprzez zastosowanie wielokryterialnych wskaźników i przeliczników wagowych osiągnięć według określonych skal pomiarowych, a następnie zbudowanie modelu oceny kompetencji społecznych, technicznych i koncepcyjnych dla wszystkich żołnierzy zawodowych i pracowników cywilnych wojska.

8. Zwiększenie liczby dobrze przygotowanych oficerów rezerwy do służby kontraktowej stałej i okresowej. A ponadto opracowanie systemu stałego monitoringu wzrostu i spadku liczby oficerów, np. programów obsługujących bazy danych o zasobach osobowych będących w kręgu zainteresowania armii. Duże nadzieje w tym zakresie wiązać należy ze zleconym przez Ministerstwo Obrony Narodowej firmie *ORACL* projektem *PERSONEL*, który jest realizowany we współpracy z Departamentem Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON.

Obecnie wdrażana polityka kadrowa może okazać się mało efektywna, szczególnie w pierwszych latach jej funkcjonowania pod wyżej wymienionymi względami. Wspomniany projekt *PERSONEL* ma być gotowy w wersji testowej dopiero w 2006 roku.

Nowa ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych mimo wprowadzenia w niej wielu pozytywnych zmian jest dobra, ale jeszcze niezbyt statycznym instrumentem w stosunku do potrzeb zarządzania personelem w nowoczesnej organizacji wojskowej. Można założyć, iż będzie dobrze służyć głównie do projektowania przebiegu podpisanych przez kadrę kontraktów oraz opisu pożądanej struktury kadry zawodowej, ale może okazać się nie dość elastyczna, jako narzędzie mające efektywnie wzmacniać, poprzez system kadencyjności stanowisk, korpus oficerski, podoficerski i szeregowych zawodowych będący w trakcie istotnych zmian głównie o charakterze profesjonalnym. Ma ona nadal bowiem charakter bardziej nastawiony na zgodność liczbową stanowisk z liczbą żołnierzy zawodowych niż zgodność z rzeczywistymi potrzebami specjalistycznymi instytucji i jednostek wojskowych. W efekcie może to spowodować obniżenie motywacji, a nawet odejście wielu oficerów i podoficerów o wysokich kwalifikacjach, dla których zabraknie stanowisk po obecnym i kolejnym kontrakcie. Przykładów takich jest wiele, np.:

- zgodnie z zapisami ustawy, żołnierzom, którzy chcą zmienić garnizon i na własny wniosek objąć niższe stanowisko służbowe odmawia się, podając w uzasadnieniu, że ustawa o służbie żołnierzy zawodowych nie przewiduje takiej możliwości. Taka możliwość istnieje tylko w przypadku likwidacji stanowiska;
- okres przejściowy na spełnienie warunków do objęcia stanowiska służbowego (w ustawie do końca 2006 roku) jest zbyt krótki, aby uzupełnić wymagane wykształcenie oraz uzyskać stopień wojskowy zgodny z etatem. Jeśli bowiem szef baterii w 2004 roku był w stopniu sierżanta, to zgodnie z ustawą do końca 2006 roku musi posiadać stopień chorążego, ale awansować można tylko raz w roku. W konsekwencji żołnierz ten nie jest w stanie osiągnąć wymaganego stopnia etatowego w wymaganym terminie, a tym samym nie będzie spełniał wymogów ustawy i zostanie zwolniony ze służby wojskowej. Takich przypadków w korpusie podoficerów zawodowych jest więcej. Wyjaśnienia przedstawiciele Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON w przedmiotowej kwestii, obciążają tylko dowódców jednostek wojskowych, którzy nie prowadzą właściwej polityki kadrowej i nie w pełni odzwierciedlają stan faktyczny;
- art. 35, pkt. 2 ustawy określa indywidualną prognozę przebiegu służby żołnierzy zawodowych, która odbywa się w oparciu o model przebiegu służby. Aby spełnić te oczekiwania powinien już funkcjonować system informatyczny *PERSONEL* – ma być gotowy dopiero w 2006 roku;

- w strukturze etatowej jednostek wojskowych nie opracowano dobrych warunków do awansu dla podoficerów, np. jeżeli w plutonie są 3 drużyny, to dowódca 3 drużyny powinien być w stopniu kaprała, dowódca 2 drużyny w stopniu starszego kaprała, a dowódca 1 drużyny w stopniu plutonowego. Wpłynęło by to na lepszą perspektywę awansu, a także motywację do wykonywania obowiązków służbowych;

- poważnym problemem jest również zapewnienie miejsc pracy dla 800 podporuczników, absolwentów wyższych szkół oficerskich akademii wojskowych w 2005 roku. Najprawdopodobniej nie dla wszystkich wystarczy stanowisk służbowych i część z nich będzie w dyspozycji z pensją niższą od podoficera i szeregowego zawodowego, gdyż będzie w rezerwie kadrowej bez przydzielonego stanowiska wojskowego;

- art. 60, pkt. 2 i 3 ustawy oraz wykładnia Departamentu Prawnego MON wskazują, że za służbę dyżurną z soboty na niedzielę należą się 2 dni wolne, co powoduje dezorganizację w procesie szkolenia w pododdziałach, pomimo trzymiesięcznego okresu rozliczeniowego;

- art. 174, ppkt.1 mówi, że żołnierz zawodowy przeniesiony do rezerwy kadrowej, pozostaje nadal w niej nie dłużej niż do końca okresu na jaki został do niej przeniesiony. Artykuł ten ma lukę i nie jest przestrzegany. Bowiem w art. 116 jest zapis, że żołnierz zawodowy może w każdym czasie wypowiedzieć stosunek służbowy bez podawania przyczyny. W pkt. 6 tego artykułu określa się termin wypowiedzenia na 6 miesięcy. W praktyce, np. oficerowie z rozformowanych jednostek w 2001 roku przeniesieni zostali do rezerwy kadrowej od stycznia 2002 roku do końca 2004 roku. W październiku 2004 roku skorzystali z art. 114 i dokonali wypowiedzenia stosunku służbowego podając termin zwolnienia 31.03.2005 roku. Wnioski zostały rozpatrzone pozytywnie, a tym samym pozostali w rezerwie kadrowej 3 miesiące dłużej niż przewiduje ustawa.

Analiza wdrażanej od 1 lipca 2003 roku działalności kadrowej może dostarczać kompetentnym przedstawicielom Ministerstwa Obrony Narodowej i Sztabu Generalnego WP szeroki wachlarz narzędzi do zmniejszenia stanów ilościowych sił zbrojnych. Nie posiada ona jednak skutecznego i klarownego systemu sprawdzenia i kontroli (monitorowania) tego systemu, przede wszystkim w takich dziedzinach, jak:

- rzeczywiste limity odnoszące się do właściwych proporcji oficerów do podoficerów i szeregowych zawodowych w siłach zbrojnych;

- stwarzanie warunków i perspektyw niezbędnych do promocji jakościowo nowych kadr oficerskich. Przykładem są trudności z wyznaczeniem na stanowiska promowanych w 2004 i 2005 roku oficerów studentów magisterskich studiów uzupełniających Akademii Obrony Narodowej. Nowa ustawa również tego nie ułatwia, a nawet więcej, skutecznie utrudnia opiniowanie absolwentów szkół i uczelni wojskowych i ich wyznaczanie na inne stanowiska służbowe;

- wykorzystanie współczesnej wiedzy w celu uzyskania efektów w zarządzaniu karierami i ich wpływem na wybór alternatywnych modeli rozwoju zawodowego;

- systematyczne doskonalenie systemu działania kadrowego, gdyż ma on naturalną tendencję do dezaktualizacji, poprzez lepszy system promocji wojska oparty na zasługach i wymaganiach kadrowych oraz długiej karierze zawodowej.

W związku z tym, iż dotychczasowa polityka kadrowa dysponuje wieloma narzędziami, w tym programami modernizacji i restrukturyzacji, których skuteczność została spraw-

dzona w ostatnich latach głównie w ograniczaniu liczby stanowisk w poszczególnych korpusach osobowych sił zbrojnych. Jednak przyszłe problemy związane z polityką kadrową pojawiają się z dużym prawdopodobieństwem wraz z koniecznością ciągłego i wzrastającego poziomu doświadczenia zawodowego, związanego z pozostawaniem na zajmowanych stanowiskach przez kilka kadencji. Może to wywoływać trudności w projektowaniu ścieżek rozwoju kariery, np. oficera, gdyż jest zbyt dużo wymagań do spełnienia w krótkim okresie czasu. W obecnie obowiązującej polityce kadrowej wyprowadzono jednolitą zasadę kadencyjności służby kadry zawodowej na zajmowanym stanowisku w zależności od rodzaju stanowiska. Uwagi krytyczne dotyczą przede wszystkim braku wbudowanych skutecznych procedur w politykę kadrową, związaną z jednej strony z koniecznością przejścia z bardzo liczebnych sił zbrojnych przewidzianych do użycia w dużym konflikcie nawet globalnym do mniejszych bardziej odpowiednich do nowego środowiska międzynarodowego i odwrotnie. Niewielką rolę w polityce kadrowej czasu wojny odgrywają placówki szkolnictwa wojskowego, jako naturalne zaplecze dla edukacji narodowej i mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk.

Sformułowane problemy i wynikające z nich konsekwencje dotkliwie już odczuwają i będą odczuwali nadal głównie oficerowie i podoficerowie kontraktowej służby stałej w planowaniu swoich karier. Należałoby zatem już teraz spróbować odpowiedzieć na pytanie: *Jakie zmiany powinny być uwzględnione w nowym lub zmodyfikowanym systemie planowania karier kadry zawodowej, w tym głównie oficerów?*

Nie ulega wątpliwości, że istotną umiejętnością w nowym systemie zarządzania karierami kadry zawodowej winna być jego zdolność do sprostania przyszłym potrzebom uczącej się organizacji wojskowej wymiarze myślenia systemowego, dążenia do mistrzostwa i działania zespołowego. Podstawowym imperatywem winno być przede wszystkim sformułowanie i określenie mierzalnych celów dla systemu zarządzania polityką kadrową lub mówiąc bardziej precyzyjnie procesem zarządzania karierami personalnymi.

## **7.2. Zasadność powołania zespołu do prowadzenia badań nad projektowaniem, przebiegiem i efektywnością zarządzania karierami w wojsku**

Obecnie istnieje pilna potrzeba nie tylko dopracowania szczegółowych modeli przebiegu służby dla poszczególnych korpusów kadry zawodowej, ale także projektowanie indywidualnych ścieżek rozwoju kariery. Niezwykle ważne jest również prowadzenie systematycznych badań nad funkcjonowaniem **systemu zarządzania karierami kadry zawodowej**<sup>650</sup>. Nie wystarczą praktykowane obecnie sporadyczne konsultacje najczęściej wynikające z potrzeby wyjaśnienia lub przeprowadzenia kontroli działalności kadrowej. Najbardziej kompetentną instytucją powołaną do koordynowania prac analitycznych w tym zakresie jest Zarząd Zasobów Osobowych Sztabu Generalnego (P-1) oraz Oddział Polityki Kadrowej Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego. Niezbędne badania w formie zleceń mogłoby prowadzić Wojskowe Biuro Badań Socjologicznych podległe Departamento-

<sup>650</sup> Zgodnie z Decyzją nr 377/MON z 30 grudnia 2003 roku o modelach w korpusach kadry zawodowej oraz Decyzją nr 46/MON z 12 lutego 2004 roku o modelach w korpusach osobowych.

wi Wychowania i Promocji Obronności MON. Natomiast sferę koncepcyjną i ewaluacyjną zespoły oficerów z Akademii Obrony Narodowej, a przede wszystkim z Instytutu Zarządzania Wydziału Wojsk Lądowych, Instytutu Ekonomii oraz Instytutu Nauk Humanistycznych<sup>651</sup>. Uzyskane wyniki z prowadzonych analiz działalności kadrowej mogłyby dostarczyć wielu ważnych wniosków dla dalszego doskonalenia, m.in. programów kształcenia w akademiach wojskowych, wyższych szkołach oficerskich oraz centrach szkolenia. Wymagałoby to jednak dalszego zacieśnienia współpracy w prowadzeniu dalszych uzgodnień międzyinstytucjonalnych w ramach Ministerstwa Obrony Narodowej dla określenia głównych celów, problemów, metod, zasad oraz sposobów ewaluacji osiągniętych efektów w zakresie doskonalenia systemem zarządzania karierą. Istnieje także potrzeba głębszego niż dotychczas zrozumienia i akceptacji dla profesjonalnego zarządzania karierą ze strony przedstawicieli organu ustawodawczego posłów i senatorów, a szczególnie posłów komisji obrony narodowej w Sejmie. Jednak **najważniejszym zadaniem byłoby opracowanie własnego uwzględniającego interes narodowy i zobowiązania sojusznicze, profesjonalnego modelu systemu zarządzania karierami żołnierzy zawodowych, a także ścieżek rozwoju karier oficerskich i podoficerskich.** Na podstawie własnego doświadczenia oraz wniosków wynikających z analiz systemów kształtowania kariery, np. oficerów funkcjonujących w innych państwach za niezbędne uznać należy również opracowanie zestawu podstawowych celów, które pełniłyby rolę wskaźników oceny ich osiągnięcia. Bardzo przydatne mogłyby okazać się zmodyfikowane wersje obecnych charakterystyk osobowo-zawodowych absolwentów placówek szkolnictwa wojskowego<sup>652</sup> oraz karty opisu stanowisk. Można byłoby je wykorzystać do zaprojektowania alternatywnych modeli procesu projektowania karier kadry poprzez zróżnicowanie kluczowych jej etapów: rekrutacji, rozwoju, promocji, ustawicznego doskonalenia oraz awansów.

Podjęte działania w przedmiotowej kwestii powinny być poprzedzone etapem przygotowawczym, w ramach którego winny być dokonane rzetelne analizy poprzednich studiów z zakresu procesu kreowania rozwoju zawodowego. W konsekwencji wykorzystując dostępne metody można byłoby opracować analityczne koncepcje o zmianach, jakie mogą wystąpić w bliższej i dalszej przyszłości, które umożliwiłyby podstawę do wyboru najlepszych rozwiązań w zakresie polityki kadrowej, a tym samym realizację celów określonych przez Ministerstwo Obrony Narodowej w kwestii dotyczącej procesu zarządzania karierami w wojsku. Być może podjęte próby zaowocowałyby wykreowaniem modelu, uważanego „za najlepszy” w systemie przyszłego kształtowania kariery. W proponowanej procedurze należy zarekomendować, aby każda próba stworzenia nowego systemu musiała być poprzedzona określeniem priorytetowych celów, jakie mają być osiągnięte przez przyszły system, jak również selekcji sił i środków potrzebnych do ich realizacji na szczeblu MON, Sztabu Generalnego WP i rodzajów sił zbrojnych. To właściwie przygotowani i kompetentni przedstawiciele instytucji Ministerstwa Obrony Narodowej i dowódcy sił zbrojnych i dowódcy rodzajów wojsk, a przyszłości dowództwa sił połączonych, powinni brać bar-

---

<sup>651</sup> W roli konsultantów mogliby również uczestniczyć kompetentni oficerowie i osoby cywilne podwyższający swoje kwalifikacje zawodowe w Akademii Obrony Narodowej.

<sup>652</sup> Por. *Charakterystyki osobowo-zawodowe absolwentów akademii wojskowych, wyższych szkół oficerskich i szkół chorążych* wprowadzone zarządzeniem szefa Sztabu Generalnego WP w 1995 r.

dziej aktywny niż dotychczas udział w pracach, szczególnie w zakresie kontroli i oceny osiągnięć celów nowego systemu kształtowania kariery, by jego cele były jasno i precyzyjnie zdefiniowane i mierzalne. Naturę przyszłej kariery oficerów armii polskiej powinny determinować przede wszystkim cele, jakim mają one służyć. Dlatego też proponuję, aby następnym krokiem na drodze projektowania systemu zarządzania karierami była **dokładna analiza celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych**, która pozwoli zidentyfikować najbardziej ważne cele dla przyszłego systemu i jego podsystemów, np. dla korpusów osobowych. W pracy nad nimi konieczne jest wyraźne rozróżnienie **między celami a środkami** we właściwym zarządzaniu karierami kadry zawodowej. Należy unikać niebezpiecznej pułapki patrzenia na kariery zawodowe poprzez długoterminowe środki, np. młodość, promocja, szanse w oparciu o historyczne doświadczenia, jako cele autoteliczne (same w sobie), np. powołanie. W trakcie tworzenia struktury oddzielając **środki od celów**, należy wybrać podstawowe pojęcia i spróbować je zdefiniować oraz wskazać ich miejsce i związki przyczynowo-skutkowe z procesem projektowania systemu kariery, np. oficera lub podoficera. W najbardziej ogólnym ujęciu, **zasadniczym celem tego systemu byłoby wykreowanie kadr oficerskich i podoficerskich zdolnych do wdrażania przyszłej strategii wojskowej państwa. Cele stawiane przed każdym przyszłym systemem zarządzania zasobami kadrowymi to wypełnianie i wdrażanie głównych funkcji wojska.** Wyselekcjonowane normatywnie funkcje wyrażają bowiem wiarę w ludzi, w to co system ma wykonywać i jak powinien wyglądać w rzeczywistości. Cele wypełniają najważniejsze aspekty, odnoszą się do trwałych i pożądanych wartości instytucjonalno-organizacyjnych lub wyrażają oczekiwania społeczeństwa w stosunku do sił zbrojnych. **Cele nie powinny być zatem rozpatrywane jako stałe i niezmiennie, ale być postrzegane jako przedmiot systematycznych zmian w systemie obronnym państwa, któremu służą.**

Środki, jakie wykorzystuje się dla osiągnięcia jednego lub więcej celów są często wyselekcjonowane z kilku konkurujących ze sobą mechanizmów stworzonych do jak najlepszego ich osiągnięcia. Ich optymalizacja powinna być przedmiotem regulacji i oceny w odniesieniu do zmieniających się zadań obronnych oraz wymagań stawianych siłom zbrojnym oraz zmian w środowisku społecznym.

Właściwie dokonana identyfikacja celów powinna stać się główną podstawą doboru i selekcji środków. Potencjalną pułapką jest fakt, iż długotrwałe cele mogą być odbierane i widziane jako fundamentalne, a to może wykluczyć je z procesu oceny. Na przykład preferowanie atrybutu młodości, znajomości języków obcych, wiedzy i umiejętności oraz sprawności fizycznej stanowią istotne cele w systemie projektowania karier oficerskich i decydują o racjonalności określenia okresów kadencji na zajmowanym stanowisku. Jednakże cel ten może ograniczać efektywność wykonywania obowiązków, które bardziej wymagają większego doświadczenia i zrozumienia kompleksowych zjawisk i procedur niż cechach psychomotorycznych związanych z młodością. Niemniej jednak takie umiejętności są również wymagane, a w przypadku jednostek wojskowych wykonujących zadania specjalne mogą stać się decydujące w rozwiązaniu spraw wojskowych. Żołnierze zawodowi tych jednostek, w których jest zapotrzebowanie na pewne specyficzne cechy i umiejętności powinni być szkoleni i kształceni nieco inaczej od tej kadry, która wykonuje swoje zadania w tradycyjnym garnizonowym wymiarze. Wymaga to jednak, rozstrzygnięcia, jak bardzo

może być różnicowany poziom w tym zakresie. Z pewnością wymaga to całościowego ujęcia, aby udzielić bardziej satysfakcjonującej odpowiedzi. Ekspozowanie jednak atutu młodości powinno być widziane bardziej jako środek, niż jako cel. **System projektowania kariery oficera powinien być definiowany w przedstawionym kontekście, jako optymalny zbiór jednostkowych i grupowych celów (strategicznych, taktycznych i operacyjnych), połączony z procedurami ich implementacji.**

Nowy system zarządzania karierami powinien być elastyczny i wewnętrznie spójny. Należy oczekiwać, że cele określone w nowym modelu zarządzania karierami ciągle będą ważne, pomimo iż niektóre z nich mogą być mniej istotne, a część przedstawionych mechanizmów mniej użyteczna. Dlatego też konieczne jest rozważenie opracowania możliwych alternatyw (wariantów rozwiązań).

**Aby określić na ile studia i doświadczenia wynikające z dotychczasowej działalności kadrowej mogą być przydatne w badaniach nad projektowaniem nowoczesnego informatycznego systemu zarządzania profesjonalnymi karierami należy posłużyć się swoistą „mapą drogową” do zrozumienia takich pojęć, jak:**

- przyszłe wyzwania formułowane wobec kadry zawodowej;
- segmentacja i standaryzacja umiejętności jednostkowych i grupowych oraz organizacyjnych;
- możliwości wykorzystania jako źródła informacji o efektach działań podejmowanych w ramach: polityki kadrowej, projektowania modeli rozwoju kariery, opinii okresowych.

### **7.3. Wymagania, jakie powinien spełniać system zarządzania karierami**

Współczesne wymagania stawiane żołnierzom zawodowym są przede wszystkim skoncentrowane wokół sześciu następujących problemów:

1. Stanowisk i stopni wojskowych oraz odpowiadających im zakresów opanowanej wiedzy i umiejętności: podstawowych, ogólnych, kierunkowych (zawodowych) oraz profesjonalnych (specjalistycznych – taktyczno-specjalnych i techniczno-specjalnych).

2. Zapisów w „Strategii bezpieczeństwa narodowego”, „Strategii obronnej”<sup>653</sup>, „Doktrynie obronnej”<sup>654</sup>, „Strategii wojskowej”<sup>655</sup>, a także planach operacyjnych na czas „P” i „W” oraz „K”.

3. Struktury organizacyjnej i zadań Sił Zbrojnych RP określonych w programach rozwoju Sił Zbrojnych RP.

4. Przewidywanej ewolucji sojuszu NATO w kierunku nowych misji i zdolności, zwalczania międzynarodowego terroryzmu oraz gotowości do udziału w tworzeniu tzw. „sił odpowiedzi” sojuszu NATO.

5. Założeń oraz kierunków rozwoju sił zbrojnych Unii Europejskiej.

6. Liczebności sił zbrojnych oraz zasobów rezerw osobowych, a także posiadanych systemów techniki i uzbrojenia wojskowego.

---

<sup>653</sup> Obecnie na etapie projektu i uzgodnień.

<sup>654</sup> Obecnie na etapie projektu i uzgodnień.

<sup>655</sup> Obecnie na etapie opracowywania.

Powyższe uwarunkowania wzajemnie się uzupełniają i wspólnie wywierają wpływ na profesjonalizację Wojska Polskiego. Mogą one być postrzegane jako czynniki zewnętrzne, dzięki którym Ministerstwo Obrony Narodowej i Sztab Generalny WP oraz dowództwa sił zbrojnych próbują skutecznie na nie oddziaływać. Ostatecznie pierwsze cztery z nich są szczególnie istotne, gdyż posiadają duży wpływ na ogólne wymagania stawiane kadrze zawodowej.

Od początku drugiej wojny światowej gwałtowny rozwój i wzrost siły korpusu oficerskiego w wojsku warunkowany był koniecznością sprostania niespodziewanym pojawiającym się wówczas wyzwaniom. W ostatnim okresie Ministerstwo Obrony Narodowej przyjęło nową, zorientowaną narodowo i sojuszniczo „Strategię bezpieczeństwa narodowego RP”, nadal na etapie projektu i uzgodnień są „Strategia obronna” i „Doktryna obronna”. Strategia bezpieczeństwa pozwala na wysunięcie wniosków, iż świat w najbliższych dziesięciu latach będzie rozwijał się w sposób liniowy, tzn. nie powinny pojawić się poważne zagrożenia lub zmiany środowiska geopolitycznego, które mogą wpłynąć na zmianę liczby żołnierzy w siłach zbrojnych, np. dalsze zmniejszanie liczebności armii a jednocześnie wzrost możliwości taktycznych i operacyjnych brygad i dywizji do natychmiastowego użycia. Jednakże bardzo ogólny ze swej istoty sposób analizowania potrzeb nie powinien ograniczać się jedynie do zmian jasnych i oczywistych, lecz musi przewidywać inne możliwe scenariusze wydarzeń i sposoby reagowania w sytuacjach podobnych jak w Iraku czy Afganistanie oraz różnego rodzaju ryzyko (technologiczne, ekologiczne, zdrowotne, polityczne, społeczne, międzynarodowe czy globalne) związane ze współczesną sytuacją społeczeństw i ich sił zbrojnych. Może w tym pomóc dobrze zaplanowana i realizowana strategia stałego wzrostu profesjonalizacji armii skorelowana z właściwie synergicznie działającymi filarami rozwoju ekonomicznego, technologicznego i społeczno-kulturowego. Pytaniem podstawowym jest jak to ryzyko i konflikty identyfikować i oceniać oraz uwzględniać w strategii profesjonalizacji żołnierzy zawodowych. Jak nauczyć żołnierzy podejmowania decyzji w sytuacjach kontrowersyjnych ocen i opinii, wymagających intuicji i przewidywania szerokiego spektrum skutków oraz konsensusu i konkretnych rekomendacji działań. Jak robić to w sposób skuteczny, moralny, partycypacyjny i kooperatywny przy ograniczonym zakresie dysponowania siłami i środkami.

#### 7.4. Podstawowe grupy wiedzy i umiejętności

Długookresowym celem zarządzania karierami kadry zawodowej jest wypełnienie wymagań z zakresu posiadania wiedzy i umiejętności specjalistycznych – profesjonalnych. Takie podejście umożliwia dokonanie analizy potrzeb w zakresie charakterystycznych obszarów wiedzy i umiejętności, jakie powinien posiadać każdy oficer, podoficer czy szeregowy zawodowy. Dokładne zbadanie poszczególnych elementów systemu rozwoju kariery dla poszczególnych korpusów osobowych jest problemem bardzo złożonym. Dlatego też należałoby doskonalić obecne rozwiązanie, polegające na wyodrębnieniu czterech rodzajów stanowisk wymagających wiedzy i umiejętności profesjonalnych:

- dowódczych (liniowe) – stanowiska główne;
- specjalistycznych (sztabowe) – stanowiska zabezpieczające;
- wspierających (logistyczne) – stanowiska szczególne;
- specjalnych (profesjonalne) – stanowiska dla cywilnych specjalistów wojskowych, np. prawników, nauczycieli akademickich, lekarzy.

Powyższe cztery rodzaje stanowisk należałoby połączyć w trzy podstawowe grupy wiedzy i umiejętności ze względu na podobieństwo stawianych wymogów. Są to:

1. **Grupa wiedzy umiejętności liniowo-sztabowych** powinna obejmować kompetencje społeczne, techniczne i koncepcyjne bezpośrednio związane z walką zbrojną, sytuacjami kryzysowymi w zależności od szczebla dowodzenia w wymiarze strategicznym, operacyjnym, taktycznym).

2. **Grupa wiedzy umiejętności specjalistycznych** oparta powinna być na wysokich kwalifikacjach zawodowych, kompetencjach technicznych, społecznych i koncepcyjnych, długotrwałym treningu i bogatym doświadczeniu. Kompetencje te powinny być analogiczne do posiadanych umiejętności specjalistów cywilnych oraz pracowników wojska, bowiem ich zadania polegają na zabezpieczaniu działań, gdzie doświadczenie wojskowe związane jest z wykonywaniem zadań (zalicza się do nich logistykę, transport, finanse).

3. **Grupa wiedzy umiejętności profesjonalnych (związanych z tzw. wolnymi zawodami)**, do których należy zaliczyć przede wszystkim taki rodzaj kwalifikacji cywilnych, które nie wymagają szczególnego doświadczenia wojskowego (lekarz, stomatolog, prawnik, kapelan).

Pożądany zasób doświadczeń zawodowych (praktyki zawodowej) jest różny w różnych grupach, np. umiejętności liniowo-sztabowe wymagają głównie wiedzy i doświadczenia wojskowego, **kwalifikacje specjalistyczne** złożone są z doświadczenia zastosowania systemu techniki i uzbrojenia wojskowego, **umiejętności wspierające** wymagają wiedzy i doświadczenia w pojedynczych specjalnościach, które uzupełniane są stosowną wiedzą wojskową. **Kwalifikacje profesjonalne** wymagają niewielkiego doświadczenia wojskowego dla uzupełnienia wiedzy specjalistycznej.

Wiedza i umiejętności niezbędne do funkcjonowania w poszczególnych rodzajach sił zbrojnych i rodzajach wojsk należy zaliczyć do kategorii kwalifikacji liniowo-sztabowych umożliwiających kompetentne zarządzanie (mniej tego typu umiejętności wymaganych jest w marynarce wojennej), mimo że niektóre umiejętności grupowe tradycyjnie umożliwiają awans na wyższy stopień i wyższe stanowiska. Jednakże w sytuacji, w której oficerowie wsparcia i specjaliści skłonni są rozwijać karierę liniową i traktowani są jako główny rdzeń wojska, to nie ma potrzeby na oddzielenie sposobu zarządzania ich karierą.

**Obecny system zarządzania karierami** kształtuje dwie umiejętności grupowe **liniowo-sztabowe oraz profesjonalne** – z gruntu na dwa różne sposoby. Jednakże nie ma żadnego uzasadnionego powodu do tego, aby nie rozszerzyć tej metody o dwie kolejne umiejętności. Należałoby rozstrzygnąć czy umiejętności te powinny być rozwijane inaczej od pozostałych oraz zbadać, w jaki sposób umiejętności te mogą być kształtowane i czy takie podejście jest zgodne z celami zarządzania personelem w wojsku.

## 7.5. Procedura projektowania ścieżki rozwoju kariery w wojsku

W procesie tworzenia alternatywnych systemów rozwoju kariery dostosowanych do trzech grup wiedzy i umiejętności muszą zwrócić uwagę personel wydziałów i oddziałów kadrowych również w kontekście projektowania rozwoju kariery, szczególnie w ramach **czterech pełnionych przez nich funkcji personalnych: oceny i opinii, rozwoju, awansu, odejścia z wojska.**

Cztery powyższe funkcje personalne pozwalają na łączenie indywidualnych możliwości jednostki z wymaganiami stanowiska i wynikami. Odpowiednie kierowanie tymi funkcjami powinno umożliwić tworzenie wielu rozwiązań w systemie zarządzania opartych o wybór różnych jego aspektów. Aspekty te winny być szczegółowo analizowane, bowiem mogą spełniać istotną rolę w kreowaniu odpowiedniego systemu zarządzania karierami.

Zastosowana metodologia lub skromniej metodyka powinna umożliwić rozwój dodatkowych aspektów, zaś system kształtowania kariery powinien być budowany w oparciu o wieloaspektowe rozumienie czterech podstawowych funkcji personalnych, tj.:

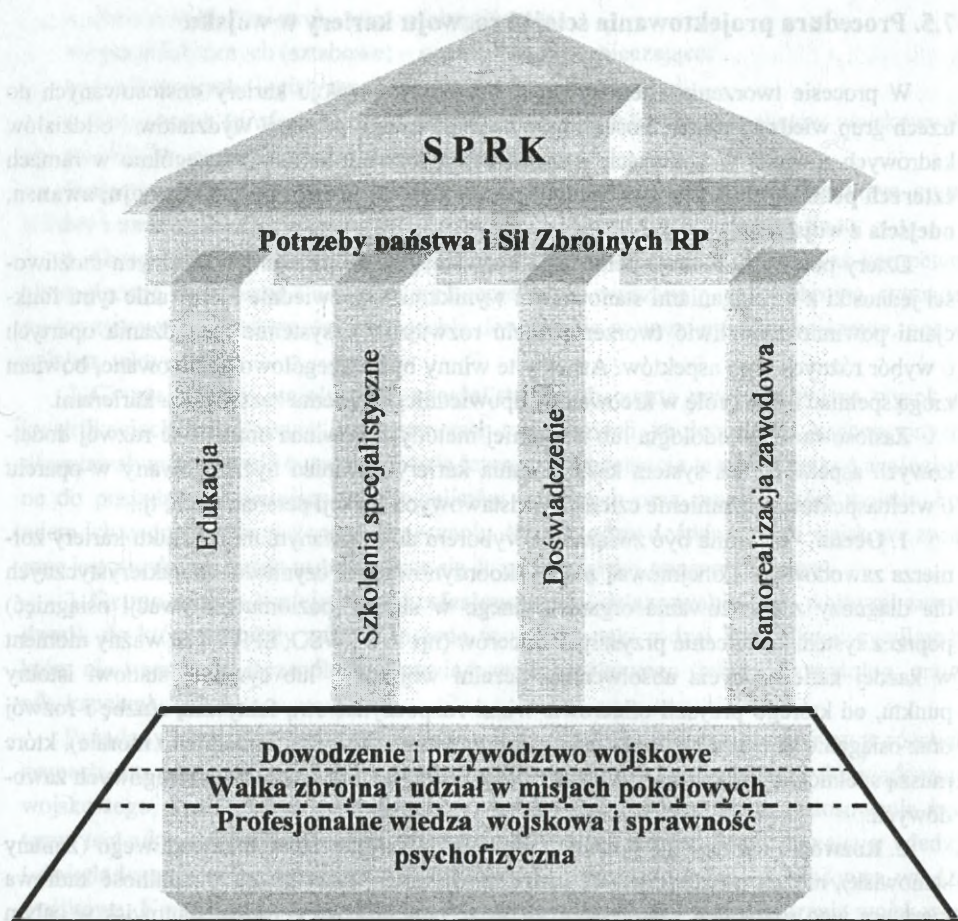
1. **Ocena** – powinna być związana z wyborem dokonywanym na początku kariery żołnierza zawodowego i obejmować zespół skoordynowanych czynności charakterystycznych dla diagnozy zaangażowania organizacyjnego w służbę (poziomu motywacji osiągnięć) poprzez system kształcenia przyszłych oficerów (np. AW, WSO, SPR). Ten ważny moment w każdej karierze bycia absolwentem uczelni wojskowej lub cywilnej stanowi istotny punkt, od którego przyszedli oficerowie winni rozpoczynać swą faktyczną służbę i rozwój oraz osiąganie standardów (wykształcenia, sprawności fizycznej, uzdolnień i morale), które muszą spełnić, aby rozpocząć swą karierę oficerską, podoficerską oraz szeregowych zawodowych.

2. **Rozwój** – odnosić się powinien głównie do ścieżki rozwoju zawodowego (zmiany stanowisk), można go zdefiniować, jako rozwój kariery zawodowej. Działalność kadrowa kierująca jego rozwojem zawodowym określać powinna okres, rodzaj stanowisk w całym okresie kariery, naturę i charakter tych stanowisk tworzących drogę kariery oraz niezbędne i wymagane wykształcenie (zarówno wojskowe, jak i cywilne, poziom znajomości języków obcych, sprawności fizycznej, stanu zdrowia itp.).

3. **Awans** – określa przechodzenie na wyższe stanowisko i poziom odpowiedzialności, jak również zatrzymanie rozwoju (porażka zawodowa).

4. **Odejście z wojska** – określa, jak i kiedy zakończyć karierę. Działalność kadrowa związana z opuszczeniem organizacji powinna odnosić się do kadencyjności, minimalnego czasu służby wymaganego przed wypłaceniem natychmiastowej odprawy emerytalnej (obecnie 15 lat), wymaganego okresu służby kwalifikującej oficera do uzyskania podstawowej stawki odprawy emerytalnej oraz maksymalnego okresu służby poprzedzającego uzyskanie obowiązkowego czasu odejścia na emeryturę.

W prezentowanym modelu sprawą najbardziej istotną jest stworzenie takich warunków, aby zasoby personalne wojska można było traktować jako kapitał ludzki, czyli ludzi posiadających odpowiednią motywację i zdolności do wykonywania postawionych przez przełożonych zadań. Z przeprowadzonych badań oraz wymogów zawartych w opisach przydzielonych dla nich stanowisk wynika, że od oficerów najczęściej wymaga się profe-



**SPRK – system profesjonalnego rozwoju kadry**

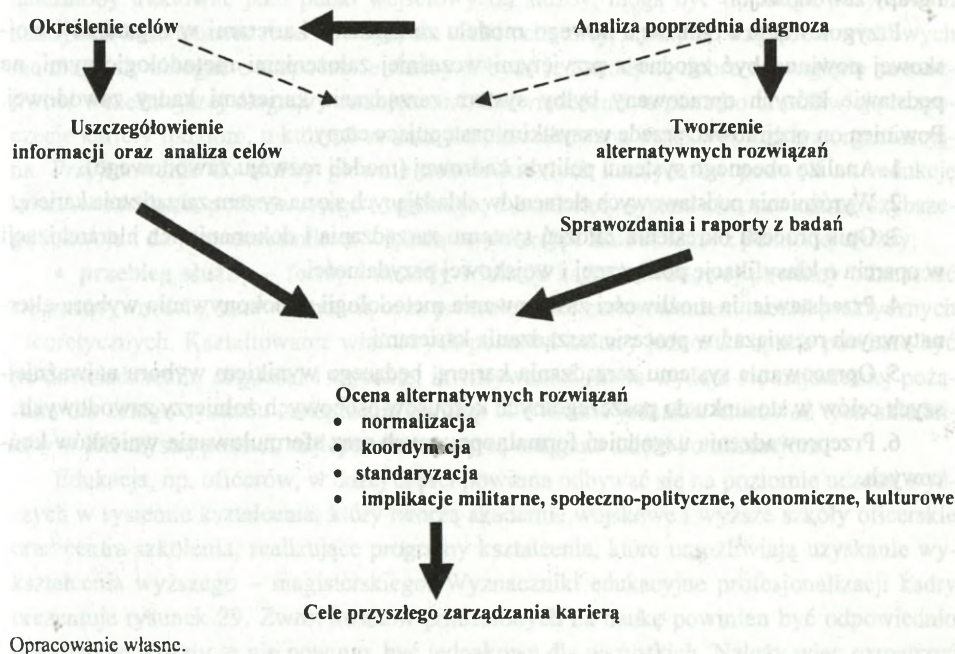
Opracowanie własne.

**Rys. 27. System profesjonalnego rozwoju kadry**

sjonalnej wiedzy i umiejętności na poziomie co najmniej magisterskim. Zdolnych do zwiększonego wysiłku dla osiągnięcia założonych celów, co stanowi swoisty typ poświęcenia oraz umiejętności do realizowania szerokiego spektrum zadań, a także ustawicznego uczenia się dla sprostania zwiększających się wymagań środowiska wojskowego. Co więcej, oficerowie są reprezentantami zawodu związanego z ryzykiem utraty życia lub zdrowia, wymaga od nich posiadania wysokiej świadomości, dobrej adaptacji i integracji ze środowiskiem oraz dostosowania się do wartości wynikających z profesji. System profesjonalnego rozwoju kadry przedstawia rysunek 27.

## 7.6. Organizacja badań nad doskonaleniem obecnego modelu zarządzania karierami w wojsku

Należy podkreślić, iż w założeniach metodologicznych badań należałoby wyeksponować co najmniej trzy podstawowe cele nowego modelu zarządzania karierami kadry zawodowej. Po pierwsze, zdefiniowanie głównych celów doskonalenia obecnego modelu zarządzania karierami. Po drugie, dopasowanie tego modelu do obowiązującego stanu formalnoprawnego w Ministerstwie Obrony Narodowej oraz po trzecie, wspomaganie procesu decyzyjnego poprzez nadzór nad realizacją procedur kadrowych oraz elastyczne reagowanie w sytuacji pojawienia się problemów tak wewnątrz systemu zarządzania karierami, jaki i zmian w jego otoczeniu. Proces badawczy zarządzania rozwojem karier żołnierzy zawodowych przedstawia rysunek 28.



Rys. 28. Proces badawczy zarządzania karierami żołnierzy zawodowych

Dla określenia celów przyszłego zarządzania karierami żołnierzy zawodowych należałoby wykorzystać wielopłaszczyznową metodologię analizy procesu decyzyjnego. Należałoby zidentyfikować preferencje decydentów politycznych i wojskowych oraz zintegrować je z celami procesu zarządzania karierami wojskowymi<sup>656</sup>, opracować procedurę wartościowania poziomu osiągnięcia założonych w danym modelu celów poprzez pryzmat decyzji dowódców, jak również utworzyć zbiór alternatywnych rozwiązań, które powinny spełniać w sposób najbardziej optymalny założenia grup kompetentnych „decydentów” cywilnych i wojskowych. System zarządzania karierami kadry zawodowej zaprojektowany w ten sposób, winien być następnie implementowany przez Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON oraz Zarząd Zasobów Osobowych SG WP P-1. Wdrażanie powyższej procedury wymagałoby pełnego zaangażowania w wypełnianie celów oraz przeprowadzenia dodatkowych bardziej szczegółowych analiz i oceny najlepszych alternatywnych rozwiązań jeszcze przed ich pełną implementacją.

Zasadniczym celem systemu zarządzania karierami powinien być rozwój i efektywne rozmieszczenie zasobów personalnych wojska, uwzględniający przede wszystkim potrzeby bezpieczeństwa narodowego. Powiązanie zasobów ludzkich ze skutecznością działania oraz satysfakcją z osiągania założonych celów winno być stałą troską wojska i społeczeństwa. O jakości zasobów ludzkich wojska powinny decydować kompetencje i motywacja żołnierzy zawodowych, gdyż wartością nowoczesnej armii jest potencjał intelektualny oraz sprawność fizyczna, sumienność, odpowiedzialność, wydolność oraz zaangażowanie w realizację zadań. Wojsku obecnie nie są tylko potrzebni liderzy, ale głównie odkrywcy i kreatorzy zmian podnoszących jego efektywność tak w wymiarze indywidualnym, zespołowym, jak i grupy zawodowej.

Przygotowanie i realizacja nowego modelu zarządzania karierami w organizacji wojskowej powinno być zgodne z przyjętymi wcześniej założeniami metodologicznymi, na podstawie których opracowany byłby system zarządzania karierami kadry zawodowej. Powinien on obejmować przede wszystkim następujące etapy:

1. Analizę obecnego systemu polityki kadrowej (modeli rozwoju zawodowego).
2. Wyróżnienia podstawowych elementów składających się na system zarządzania karierą.
3. Opis procesu określenia założeń systemu zarządzania i dokonanie ich hierarchizacji w oparciu o klasyfikację politycznej i wojskowej przydatności.
4. Przedstawienia możliwości zastosowania metodologii w dokonywaniu wyboru alternatywnych rozwiązań w procesie zarządzania karierami.
5. Opracowania systemu zarządzania karierą, będącego wynikiem wyboru najważniejszych celów w stosunku do poszczególnych korpusów osobowych żołnierzy zawodowych.
6. Przeprowadzenia uzgodnień formalnoprawnych oraz sformułowania wniosków końcowych.

---

<sup>656</sup> Decyzja 305/MON o kompetencjach dowódców w zarządzaniu karierami kadry zawodowej.

## 7.7. Analiza systemu zarządzania karierami oficerów

Na podstawie przeprowadzonej analizy ocen, a szczególnie po zdiagnozowaniu mocnych i słabych stron dotychczasowych modeli w zakresie polityki kadrowej oraz zebraniu opinii o możliwych alternatywnych rozwiązaniach, które mogą spełniać nasze oczekiwania, np. z zakresu cech osobowościowych oficera, należy sprawdzić czy system zarządzania karierą, np. oficera dowódcy, charakteryzuje się:

- wymiernymi efektami,
- znaczącym wpływem na rozwój oficera,
- właściwą i jednolitą ścieżkę awansu (opartą na zasługach i spełnianiu pożądanych wymagań),
- odpowiednim okresem wzorowej służby.

**Szczegóły systemu zarządzania karierami kadry zawodowej przedstawia się następująco:**

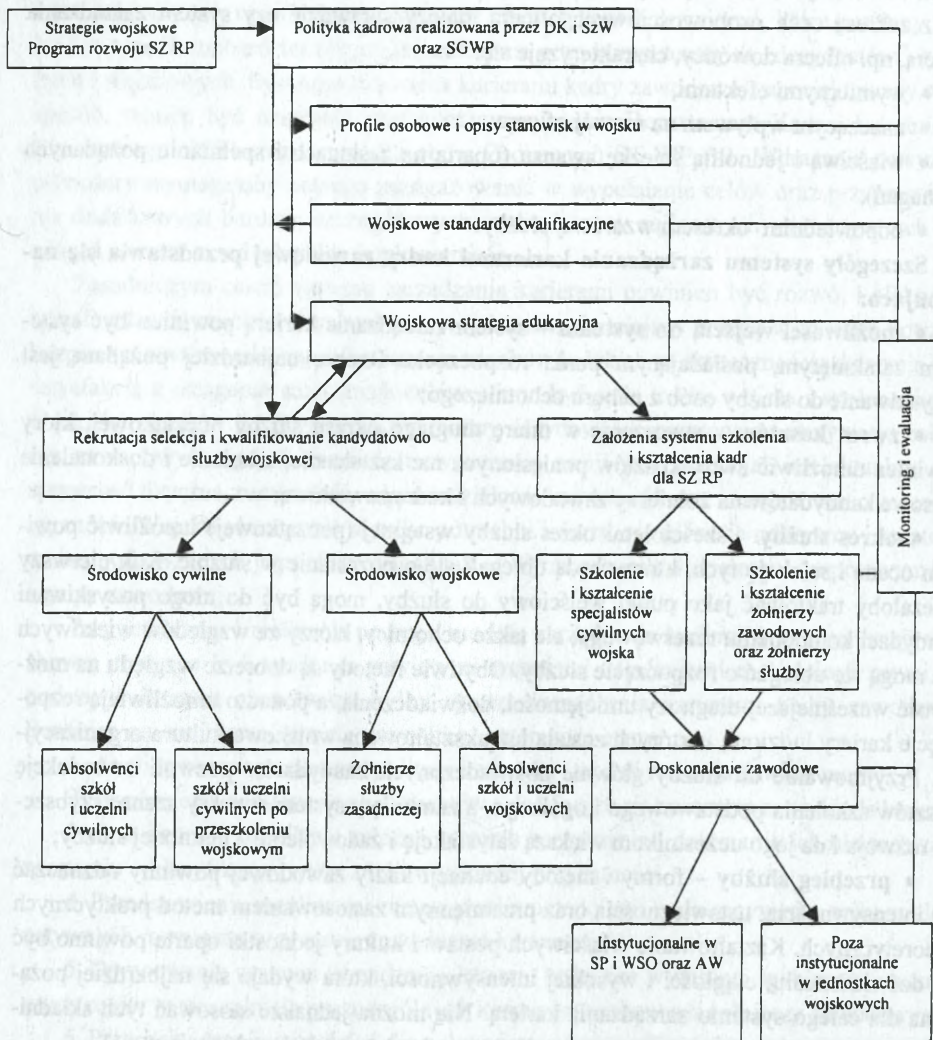
- **możliwości wejścia do systemu** – system zarządzania karierą powinien być systemem zamkniętym, posiadającym punkt rozpoczęcia. Rzeczą najbardziej pożądaną jest pozyskiwanie do służby osób z naboru ochotniczego;

- **zwrot kosztów** – stworzenie w miarę długiego okresu służby początkowej, który powinien umożliwić zwrot kosztów poniesionych na: kształcenie, szkolenie i doskonalenie kursowe kandydatów na żołnierzy zawodowych i kadre zawodową;

- **okres służby** – sześcioletni okres służby wstępnej (początkowej) umożliwić powinien ocenę i selekcję tych, którzy będą ubiegali się o pozostanie w służbie. Rok pierwszy należałoby traktować jako punkt wejściowy do służby, mogą być do niego pozyskiwani kandydaci komponentu rezerwowego, ale także ochotnicy, którzy ze względów wiekowych nie mogą się ubiegać o rozpoczęcie służby. Obydwie metody są dobre ze względu na możliwość wcześniejszej diagnozy umiejętności, doświadczenia, a ponadto umożliwiają rozpoczęcie kariery ludziom, u których została już ukształtowana wojskowa kultura organizacyjna. Przyjmowanie do służby głównie doświadczonych kandydatów pozwoli na redukcję kosztów szkolenia podstawowego i ogólnego, a zamknięty system stworzy szansę szybszego rozwoju i da jego uczestnikom większą satysfakcję i zadowolenie z pełnionej służby;

- **przebieg służby** – formy i metody edukacji kadry zawodowej powinny odznaczać się intensywnością, ustawicznością oraz przemiennej zastosowaniem metod praktycznych i teoretycznych. Kształtowanie właściwych postaw i kultury jednostki oparte powinno być na doświadczeniu, ciągłości i wysokiej intensywności, która wydaje się najbardziej pożądana dla całego systemu zarządzania karierą. Nie można jednakże stosować tych składników w ich czystej postaci, najlepsze rezultaty są osiągnięte dzięki kombinacjom.

Edukacja, np. oficerów, w dużej części powinna odbywać się na poziomie uczelni wyższych w systemie kształcenia, który tworzą akademie wojskowe i wyższe szkoły oficerskie oraz centra szkolenia, realizujące programy kształcenia, które umożliwiają uzyskanie wykształcenia wyższego – magisterskiego. Wyznaczniki edukacyjne profesjonalizacji kadry prezentuje rysunek 29. Zwrot kosztów poniesionych na naukę powinien być odpowiednio wydłużony. Koszty te nie powinny być jednakowe dla wszystkich. Należy więc rozpatrzyć specyfikę szkolenia oraz charakter późniejszego zatrudnienia oficerów. Na podstawie oceny



Opracowanie własne.

Rys. 29. Wyznaczniki edukacyjne profesjonalizacji wojska

zwrotu kosztów w odniesieniu do okresu służby należy podejmować decyzje dotyczące preferowania długich, średnich lub krótkich terminów zwrotu kosztów za edukację wojskową zgodnie z zasadą „racjonalności ponoszenia kosztów”. Ważnym elementem tej propozycji jest powołanie wojskowego systemu stypendialnego, przede wszystkim dla elewów i podchorążych kształconych w ramach systemu szkolnictwa wojskowego i cywilnego.

### 7.7.1. Służba początkowa sześcioletnia

Nie wszyscy kandydaci, którzy chcą pozostać w stałej służbie są w stanie spełnić wymogi służby wojskowej. Pożądanym stanem jest dysponowanie odpowiednim czasem, umożliwiającym rozpoznanie czy ludzie pragnący kontynuować karierę wojskową faktycznie spełnią oczekiwania, zaś z drugiej strony, aby czas ten nie był zbyt długi (aby nie zwiększać kosztów kształcenia oraz nie zniechęcać kandydatów do podjęcia tego kroku). Sześcioletni (dwie obecne kadencje) okres jest wystarczająco długi, by opracować pełną diagnozę dotyczącą pozytywnej lub negatywnej oceny wypełnienia stawianych wymagań przez określonego oficera.

Po rozpoczęciu kariery wojskowej, zdobyciu doświadczenia podczas pełnienia służby na kolejnych stanowiskach służbowych oraz opanowaniu wiedzy i umiejętności w ramach edukacji oraz treningów i szkoleń poligonowych najlepszą drogą dla oficerów jest:

- **wybór rodzaju kariery** po sześciu latach służby wojskowej, liczony od daty ukończenia studiów wojskowych lub kursu przeszkolenia;
- **przeniesienie do innego rodzaju służb** dla tych, którzy chcieliby kontynuować karierę wojskową, a nie zostali zakwalifikowani do grupy stanowisk dowódczych, specjalistycznych lub wspierających;
- **dłuższy okres zatrudnienia na jednym stanowisku**, szczególnie dowódcy kompanii i batalionu (obecnie jest to niezgodne z nową ustawą o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych), ale warto również zastanowić się nad pozytywnymi efektami pełnienia służby na głównych stanowiskach (dowódcy: kompanii, batalionu, ze względu na rosnące znaczenie tych szczebli dowodzenia dla całej służby wojskowej i funkcjonowania wojska).
- **ukierunkowanie kształcenia na dyscypliny naukowe**, szczególnie istotne dla przygotowania wojskowego ogólnego, zawodowego oraz specjalistycznego (taktyczno-specjalnego i logistyczno-specjalnego). Mam tu na myśli przede wszystkim takie kierunki, jak: zarządzanie, ekonomię, logistykę, socjologię, informatykę, mechatronikę.

### 7.7.2. Wybór ścieżki kariery po sześciu latach służby

Po gruntownej analizie osiągnięć, po okresie sześciu lat służby, należałoby przejść do następnego etapu, polegającego na podjęciu wspólnej decyzji, głównie samego zainteresowanego z przedstawicielami organu kadrowego wojska, komórki personalnej, o ścieżce rozwoju zawodowego po odbyciu służby wstępnej, lecz przed upływem dziesiątego roku służby. Wydaje się to najbardziej optymalnym wariantem. Uzasadnione jest to faktem dostarczenia dużego poziomu satysfakcji ze służby poprzez ograniczenie do minimum niepewności. Ponadto rezygnacja oficerów ze służby w tym okresie umożliwi zmierzenie się

z tymi wymogami oficerom młodszym pełniącym służbę kontraktową lub oficerom będącym w rezerwie i zainteresowanym objęciem tych stanowisk.

Dłuższy okres zatrudnienia na jednym stanowisku zwiększa bowiem posiadane umiejętności i redukuje koszty kształcenia i szkolenia. Jednakże należy pamiętać także o tym, iż zbyt długi okres służby na zajmowanym stanowisku **tym mniejsze zadowolenie z wykonywanej pracy**, a nawet mogą występować przypadki w postaci obaw, co do spełniania wymogów obowiązujących na innych stanowiskach służbowych (syndrom zasiedzenia).

Dłuższy okres kształcenia i szkolenia bez wątplenia zwiększa koszty, ale z drugiej zaś strony wiąże się z satysfakcją z kariery i umożliwia spełnianie stawianych przed oficerami wymagań. Rozwój zawodowy oficerów wiąże się z koniecznością sprostania coraz to bardziej złożonym zadaniom, których wypełnianie mocno związane jest z podwyższeniem poziomu odpowiedzialności za podjęte decyzje, dlatego też:

- czas awansu powinien opierać się na stanowisku, stażu służby i jej wymiernych efektach;
- długi okres oceny poprzedzający objęcie nowego stanowiska i związanego z nim awansu powinien wynosić od roku do trzech lat (a w szczególnych przypadkach nawet do sześciu lat);
- należy wprowadzić selektywność awansowania i systematyczność ocen w świetle zdolności do wypełniania aktualnych i nowych wymagań.

## WNIOSKI Z BADAŃ

Profesjonalizacja armii opisywana jest najczęściej jako proces i definiowana w odniesieniu do roli wojska w państwie i społeczeństwie, potrzeby dokonania zmian jakościowych w siłach zbrojnych oraz poprawy funkcjonowania struktur państwa. Profesjonalizacja wojska stanowi więc doskonały cel, dzięki któremu można osiągnąć większą zdolność wykonywania zadań oraz wzrost dyscypliny i efektywności działań. We wszystkich poddanych analizie armiach profesjonalizacja była inicjowana przez rządy państw członków NATO. Nie należy jednak wykluczyć możliwości, że inicjatywa profesjonalizacji może wyjść z samego środowiska żołnierzy zawodowych. W takim przypadku dowódcy/przywódcy wojskowi mogą podejmować znaczące kroki w kierunku profesjonalizacji, co w konsekwencji może prowadzić do lepszego wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich, nowoczesnego systemu techniki wojskowej poprzez większe zaangażowanie żołnierzy zawodowych.

Przeprowadzone badania umożliwiły przede wszystkim bardziej szczegółowy opis i wyjaśnienie wielu złożonych problemów związanych z profesjonalizacją wybranych armii państw NATO oraz sformułowanie następujących wniosków:

1. O ile w starożytności zwracano uwagę na relacje zachodzące między organizacją i wykorzystaniem techniki wojskowej a umiejętnościami i cechami osobistymi wodza – stratega, to w wiekach późniejszych, a szczególnie obecnie wymagane są wysokie kwalifikacje zawodowe i kompetencje oraz wyszkolenie pojedynczego żołnierza zawodowego. Profesjonalista wojskowy to żołnierz zawodowy uznający swoją profesję za filozofię aktywności zawodowej, a profesjonalizm za filozofię życia.

2. Powstanie silnego korpusu oficerskiego zdolnego do przygotowania i prowadzenia wojny było wynikiem zmian społeczno-ekonomicznych, edukacyjnych i urbanizacyjnych, a przede wszystkim trzech równoległe zachodzących procesów: centralizacji, koordynacji i specjalizacji struktur organizacyjnych państw narodowych.

3. W armiach NATO nie ma jednego wspólnego modelu profesjonalizacji wojska. Wynika to z faktu, że armie wchodzące w skład Sojuszu stopniowo budują polityczno-militarną przestrzeń współpracy i muszą stosować różne kompromisowe rozwiązania ze względu na sytuację ekonomiczną, społeczną, kulturową i organizacyjno-prawną. Taka praktyka prowadzi do stopniowej wewnętrznej ewolucji funkcjonujących w nich modeli profesjonalizacji.

4. Dalsza profesjonalizacja naszej armii jest nieunikniona. Ważnym krokiem na tej drodze będzie przejście na nabór ochotniczy. Co więcej, narasta świadomość niedostosowania żołnierzy z poboru do sprostania zagrożeniom i zadaniom w nowym środowisku strategicznym. Obecnie jest czas na poprawienie jakości naszego wojska. Na pewno nie obędzie się to bez rozwiązania problemów związanych z bieżącymi wymaganiami operacyjnymi, utrzymaniem obecnego poziomu uposażenia i wzrostem wydatków budżetowych. Mając na uwadze niestabilność polskiego systemu politycznego, jest to bardzo ambitne zadanie. Możliwe jest jednak wykonanie małych kroków w postaci rozpoczęcia merytorycznej debaty na temat zalet i celów naboru ochotniczego, dopasowania do przewidywa-

nego zakresu celów dalszej reorganizacji i modernizacji, ze szczególnym uwzględnieniem zaplanowania w programach rozwoju sił zbrojnych konkretnej daty uzawodowienia armii. Brak spójnej i wiarygodnej wizji instytucjonalnej profesjonalizacji armii ogranicza autonomię, tożsamość i strategię rozwoju Wojska Polskiego. W ciągu ostatnich piętnastu lat zmieniały się rządy, a problemy związane z profesjonalizacją naszej armii nadal istnieją i to bez znaczących zmian. Brak decyzji w tej strategicznej kwestii zastępowany jest kolejnymi, często modyfikowanymi programami restrukturyzacji i modernizacji. Istnieje uzasadniona potrzeba opracowania swoistej „Białej księgi” w celu określenia stanu i zadań ukierunkowanych na profesjonalizację Sił Zbrojnych RP.

5. Profesjonalizm żołnierzy zawodowych, szczególnie oficerów, należy postrzegać w coraz większym zakresie jako czynnik ułatwiający rozwój armii, gospodarki rynkowej i zarządzania państwem w sytuacjach kryzysowych i wojny. Istotne jest określenie podobieństw i różnic między wojskowymi i cywilnymi profesjonalistami, aby ograniczyć postępujący proces deinstytucjonalizacji i deprofesjonalizacji. Profesjonalizacja wymaga przede wszystkim:

- profesjonalizmu żołnierzy zawodowych i ich samoograniczania, które stanowi podstawę cywilnej kontroli nad wojskiem;
- konsolidacji i adaptacji zachodniego etosu wojskowego;
- doskonalenia wymogów awansowania w wojsku za posiadane kwalifikacje zawodowe, kompetencje oraz osiągnięcia w służbie;
- zmiany świadomości biurokratycznej w kierunku rozwoju motywacji innowacyjnej oraz myślenia strategicznego w kategoriach interesu narodowego i sojuszu NATO. Armia potrzebuje ludzi młodych, odważnych, odpowiedzialnych, dobrze wykształconych i przedsiębiorczych, a nie zmęczonych karierą i wiekiem;
- wysokiego poziomu edukacji wojskowo-cywilnej w Polsce oraz odbycia staży i praktyk w uczelniach i strukturach sztabów i dowództw sojuszu NATO.

6. Przedstawione w pracy modele profesjonalizmu jednostkowego, grupowego, organizacyjnego wojska w wymiarze narodowym i międzynarodowym umożliwiają diagnozę profesjonalizmu jako kultury organizacyjnej wojska w wymiarze narodowym i międzynarodowym.

7. Istnieje pilna potrzeba utworzenia **Krajowego Instytutu Standardów Kwalifikacyjnych, a w nim Wydziału Wojskowych Standardów Kwalifikacji Zawodowych**. Powołany instytut realizowałby zadania o charakterze analitycznym, diagnostyczno-prognostycznym oraz ewaluacyjnym w mikro-, mezo- i makroskali, co powinno umożliwić lepsze zarządzanie karierami wojskowymi na podstawie: kwalifikacji zawodowych, kompetencji, standardów kwalifikacji zawodowych, standardów edukacyjnych, diagnozowania kwalifikacji zawodowych, kompetencji twardych i miękkich oraz wartościowania pracy.

8. Profesjonalizacja nie zawiera ogólnie akceptowanych i spójnych perspektyw, ale należy ją traktować jako jeden z dominujących czynników rozwoju nowoczesnych armii. Zmiany w strukturach organizacyjnych, strategiach, zadaniach i procesach zarządzania w wojsku wymuszają bowiem potrzebę posiadania profesjonalnej wiedzy i umiejętności oraz cech psychofizycznych niezbędnych na zajmowanych przez żołnierzy zawodowych stanowiskach. Złożoność profesjonalizacji polega na tym, że obejmuje ona dwa istotne obszary analizy. Pierwszym obszarem są relacje zachodzące między profesją a instytucją.

Drugi zaś obszar obejmuje relacje zachodzące między profesją a organizacją. O ile pierwszy obszar ma wyraźnie wymiar polityczny (ideologiczny), o tyle drugi ma charakter pragmatyczny i obejmuje elementy struktury społecznej oraz organizacyjnej.

9. Badania empiryczne wykazały, że profesjonalizm jest właściwością, która charakteryzuje głównie żołnierzy zawodowych, i jest utożsamiany z dowódcami, którzy starają się osiągać wysoki poziom kwalifikacji zawodowych i kompetencji oraz postępować zgodnie z zasadami moralnymi. Uznanie dowódcy za profesjonalistę następuje najczęściej wtedy, gdy posiada on kompetencje społeczne, techniczne i koncepcyjne oraz dąży do mistrzostwa poprzez samodoskonalenie, samorealizację, przestrzeganie zasad moralnych, co predestynuje go do wypełniania nawet najbardziej złożonych zadań.

10. Stosując zasadę redukcjonizmu metodologicznego, należy rozszerzyć pogląd Benghta Abrahamssona, że nie tylko wojsko jest unikalnym przykładem integracji profesji z instytucją i organizacją. Obejmuje ona także poszczególne korpusy osobowe (oficerów, podoficerów, szeregowych zawodowych i pracowników cywilnych wojska) i wymaga wypracowania dla nich szczegółowych ścieżek rozwoju profesjonalnego oraz oddzielnego modelu profesjonalizacji obejmującego: cele, procedury, ścieżki rozwoju oraz sposoby kontroli rozwoju zawodowego. Wspólną cechą przedstawicieli wymienionych korpusów osobowych jest dążenie do osiągania jak najwyższego poziomu fachowości. Efektywność zastosowanych rozwiązań wymaga jednak opracowania bardziej szczegółowej diagnozy sytuacji wyjściowej, wypracowania nowych modeli profesjonalizacji, poparcia politycznego dla konsekwentnego wdrażania i doskonalenia profesjonalizacji, wiedzy i umiejętności w zakresie dokonywania samokontroli oraz ewaluacji organizacji wojskowej. Ta wyjątkowa identyfikacja profesji wojskowej z korpusem oficerskim znalazła swoje odzwierciedlenie w socjologii wojska. Jednak do wyjątków należy zaliczyć opracowanie C. Moscosego „The American enlisted man”<sup>657</sup>, w którym obszar działań został zawężony wyłącznie do korpusu szeregowych. Obrazuje to swoistą słabość poszukiwań badawczych, które skoncentrowane są nie na badaniu profesjonalizmu żołnierzy wszystkich korpusów osobowych, ale tylko jednego – oficerskiego. W teorii i empirii profesjonalizm wojskowy zredukowano do profesjonalizmu kadry oficerskiej.

11. Doświadczenia wybranych armii państw NATO wskazują, że prawie równocześnie zachodziły w ich dwa równoległe procesy uzawodowienia (stopniowa rezygnacja z poboru na rzecz naboru ochotniczego i profesjonalizacji (podwyższanie kwalifikacji zawodowych i kompetencji), co w konsekwencji doprowadziło do ukształtowania się coraz bardziej efektywnego układu elementów ludzkich, rzeczowych, komunikacyjnych i ekonomiczno-finansowych wojska.

12. Efektywne funkcjonowanie wojska wymaga dokonania stosownych zmian w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, których istotnym celem powinno być osiąganie coraz wyższego poziomu profesjonalizacji poprzez doskonalenie:

- podsystemu pozyskiwania kadry zawodowej i specjalistów wojskowych;
- podsystemu wielokryterialnej i wielowymiarowej analizy i ewaluacji kadry;

---

<sup>657</sup> Tamże, s. 123.

- podsystemu planowania, prognozowania ścieżki rozwoju zawodowego ukierunkowanej na osiągnięcie coraz wyższego poziomu profesjonalizacji;
- podsystemu monitoringu oraz doboru kadr na określone stanowiska służbowe;
- podsystemu rezerw kadrowych;
- podsystemu rekonwersji dla kadry rozpoczynającej karierę zawodową.

13. Profesjonalizm we współczesnych armiach traktowany jest jako istotny czynnik integracji systemu społecznego wojska. W zmiennych (modułowych) strukturach organizacyjnych wojska profesjonalna etyka kadry zawodowej, wiedza ogólna, zawodowa i specjalistyczna oraz kompetencje tworzą dla kadry zawodowej sprzyjające warunki do specjalizacji i rozszerzania obszarów wzajemnego komunikowania się specjalistów wojskowych reprezentujących poszczególne rodzaje sił zbrojnych, rodzajów wojsk i zapewniają właściwy poziom integracji wojska. Doświadczenia wielu państw Europy Zachodniej wskazują, że kluczową rolę w procesie profesjonalizacji sił zbrojnych odgrywa interwencjonizm władzy państwowej, tradycje wojskowe oraz stopień akceptacji wprowadzanych przez społeczeństwo zmian. Profesjonalizacja wojskowa ma charakter podmiotowo-przedmiotowy, jest ściśle związana z poziomem rozwoju społeczno-ekonomicznego oraz w dużej mierze jest wymuszona przez politykę wewnętrzną i zewnętrzną państwa oraz jego bezpośrednie stosunki z sąsiadami (w naszym przypadku głównie z Rosją). Historycznie najbardziej efektywne były te państwa, które potrafiły utrzymywać zawodowe siły zbrojne na poziomie gwarantującym bezpieczeństwo państwa i narodu oraz gotowych do walki żołnierzy-obywateli.

14. Zdarza się, w zależności od sytuacji, że to państwo może być klientem armii. Wskazuje to wyraźnie, że możliwa jest odwracalność relacji między usługą a klientem. Obecnie prezydent jako zwierzchnik sił zbrojnych oraz rząd jako nadrzędny organ wykonawczy w państwie, są zainteresowani prawidłowym funkcjonowaniem wojska, do tego stopnia, że jest ono przedmiotem stanowienia prawa.

15. Należy podkreślić, że zbiór cech wynikających z akceptacji norm i wartości profesjonalnych może być uważany za ważniejszy od posiadanych przez kadrę zawodową kwalifikacji zawodowych, ponieważ zinternalizowane przez nich normy moralne gwarantują integralność środowiska profesjonalnego i stanowią jeden z głównych wyznaczników zawodu<sup>658</sup>. Zwraca na to uwagę K. Prandy stwierdzając, że przestrzeganie przez żołnierzy zawodowych norm moralnych stanowi głównie o istocie profesjonalizmu wojskowego. Zatem można stwierdzić, że czasami ważniejsze jest dążenie do osiągnięcia profesjonalnego statusu niż to, czy jest on w rzeczywistości profesjonalny, gdyż ma charakter uznaniowy.

16. Profesjonalizacja w wojsku powinna obejmować prowadzenie systematycznych badań nad profesją wojskową, wykorzystaniem ogólnej wiedzy socjologicznej, a szczególnie teorii socjologicznych do wyjaśnienia zmian w profesjonalizacji dla lepszego poznania i wykorzystania możliwości tkwiących w obecnych relacjach między strategią, strukturą organizacyjną, a zadaniami profesjonalizacji armii. Niezbędne jest dogłębne poznanie zmian zachodzących w statusie sił zbrojnych, profesji, poziomie i zakresie ich autonomicz-

<sup>658</sup> B. Kaye, *The Development of Architectural Profession in Britain*, Allen and Unwin, London 1960, [w:] C. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania...*, wyd. cyt., s. 15.

ności, a także w procesie dostosowywanie się jednostek i grup społecznych do nowych celów, struktur i coraz bardziej złożonych zadań.

17. Wojsko jest unikalnym przykładem tożsamości profesji i organizacji. Dlatego też należy podkreślić, iż model, który koncentruje się wokół profesji wojskowej instytucji lub organizacji wojskowej jest mało atrakcyjny poznawczo i niepraktyczny dla wojska. Koncepcja żołnierza zawodowego wg M. Janovitza i sformułowane w niej hipotezy są tego najlepszym przykładem. Dotyczą one zmian w autorytecie i dyscyplinie w wojsku oraz są ukierunkowane na prowadzenie analiz wojska jako profesji zorientowanej na elitarne grupy pod względem pochodzenia społecznego, ścieżki rozwoju kariery zawodowej, prestiżu, statusu socjalnego, motywacji zawodowej i własnego rozwoju. W konsekwencji prowadzi to do metodologicznych i koncepcyjnych słabości, które przedstawiłem i poddałem krytycznej ocenie. Ponadto należy podkreślić, że w prowadzonych badaniach w małym zakresie badano wojsko jako celową organizację i instytucję wysoce szierarchizowaną, ustrukturyzowaną jednostkę organizacyjną powołaną do wykonywania najbardziej specyficznych i trudnych zadań<sup>659</sup>. Poprawna identyfikacja alternatywnych, analitycznych i syntetycznych modeli badawczych profesjonalizmu, które odnoszą się do sfery instytucjonalno-organizacyjnej, może lepiej wyjaśnić relacje zachodzące między autorytetem, autonomią a organizacją; między korpusami osobowymi kadry zawodowej a żołnierzami służby zasadniczej; między instytucją a profesją, a także upodobnianiem się organizacji wojskowej do cywilnej. Zbadanie powyższych relacji powinno bardziej niż dotychczas skupiać uwagę na podobnych i specyficznych problemach wojska oraz innych organizacji w obszarach: rekrutacji i selekcji, warunków i wymogów służby, kształcenia, szkolenia, zarządzania oraz logistyki. Dokładna identyfikacja sił zbrojnych jako instytucji zbiurokratyzowanej w dużej mierze umożliwi traktowanie wojska jako profesjonalnej grupy zawodowej.

18. W opinii kadry profesjonalizm postrzegany jest jako zbiór bardziej uniwersalnych i wielozwodowych umiejętności kadry umożliwiających im właściwe podejmowanie działań i reakcji w zmiennych warunkach i sytuacyjnych. Zdaniem Oskara Wiliamsona jest to najwyższy wymiar społecznego zakotwiczenia organizacji wojskowych, gdzie reguły gry społecznej oraz prawne i moralne normy ograniczają rozwój przygotowań militarnych poprzez redukcję wydatków na siły zbrojne<sup>660</sup>.

19. Istnieje potrzeba prowadzenia systematycznych studiów nad profesjonalizacją<sup>661</sup>, jak również rozszerzania obszaru teorii poprzez formułowanie nowych koncepcji i twierdzeń, wykorzystując w tym celu podejście interdyscyplinarne. Dostrzegając potrzebę dokonywania zmian nie tylko po to, jak twierdził T. Parsons, aby utrzymać równowagę systemu społecznego, ale także, aby doceniać ważność wykorzystania teorii konfliktu Ralfa Dahrendorfa i Lewisa Cosera w ocenie wpływów kulturowych i cywilizacyjnych, mających swe główne odzwierciedlenie w sferze wartości.

20. Należałoby podejmować prace nad wzbogacaniem koncepcji profesjonalizmu wojskowego poprzez wykorzystywanie nowych teorii socjologicznych i metodologii ich bada-

<sup>659</sup> Być może nie jest to tylko „wina” samych badaczy, ale i wojska, które ze względu na swą specyfikę jest trudne do naukowej eksploracji, szczególnie dla naukowców cywilnych.

<sup>660</sup> K. Doktor, *Wojsko w perspektywie neoinstytucjonalnej*, [w:] W. Chojnacki, *Instytucjonalno-organizacyjne i społeczne aspekty funkcjonowania kadry w jednostkach o strukturze wielonarodowej*, AON, Warszawa 2003, s. 55.

<sup>661</sup> Por. B. Abrahamsson, *Military Professionlization...*, wyd. cyt.

nia, które odpowiadałyby lepiej potrzebom sił zbrojnych oraz wyzwaniom nowego społeczeństwa informacyjnego. Jest to zadanie bardzo ambitne, ale jednocześnie niezbędne, aby przezwyciężyć dotychczasowe podejście amorficzne (początkowe) oraz izomorficzne, polegające najczęściej na ujmowaniu wielu dziedzin rzeczywistości społecznej w postaci podobnych modeli pod względem formalno-strukturalnym. Profesje powinny być poddawane analizom porównawczym w stosunku do innych profesji i specjalności ujętych w polskiej klasyfikacji zawodów oraz w krajach Unii Europejskiej i USA. Należałoby również zbadać źródła i przyczyny zanikania oraz pojawiania się nowych trendów rozwojowych profesji, np. pod wpływem oddziaływań nowoczesnej technologii i wysokich standardów jakości Unii Europejskiej i NATO.

21. Podjęte w pracy rozważania powinny stanowić podstawę do opracowania jeszcze bardziej szczegółowych założeń modelowych procesu profesjonalizacji naszych sił zbrojnych oraz procedur ich wdrażania. Przedstawiony w pracy analityczny model profesjonalizacji wojska uwzględni trzy jakościowo różne poziomy: **makrostrukturalny**, w tym czynniki polityczne, kulturowe, techniczno-wojskowe oraz społeczno-ekonomiczne, edukacyjne; **mezostrukturalny**, w tym przyjęte założenia doktrynalne i strategię, kulturę organizacyjną oraz rozwiązania instytucjonalne i organizacyjne związane przede wszystkim z profesjonalizacją armii, oraz **mikrostrukturalny**, w tym wartości, normy grupowe, standardy, procedury, poziom wykształcenia, predyspozycje osobowe, normy moralne, pochodzenie społeczne oraz płeć i wiek.

22. Należałoby, stosując np. metodę analogową, umiejętnie badać podobieństwa i różnice zachodzące pomiędzy zawodami cywilnymi i wojskowymi w wymiarze narodowym i międzynarodowym. W taki sposób prowadzone badania porównawcze mogłyby nie tylko rozszerzyć, ale i wzbogacić naszą wiedzę, na podstawie której można byłoby sformułować solidną diagnozę i zarysować prognozę kierunków rozwoju profesji wojskowej.

23. Dla potrzeb profesjonalizacji naszej armii należałoby precyzyjnie określić militarny udział Polski w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego, oraz określić możliwości i warunki tworzenia bardziej atrakcyjnych i konkurencyjnych warunków dla ludzi młodych, traktujących służbę wojskową jako zawód, szacowny obowiązek czy powołanie. Dlatego też najważniejszymi celami dalszej reformy wojska powinno być:

- przygotowanie pod względem profesjonalnym do najbardziej prawdopodobnych działań w celu obrony kraju i wypełniania zobowiązań w ramach NATO;
- podnoszenie poziomu profesjonalizmu żołnierzy zawodowych poprzez wydzielenie większych niż dotychczas środków finansowych na eksploatację nowoczesnych systemów techniki wojskowej oraz infrastrukturę i zaplecze socjalne wojska;
- utworzenie w siłach zbrojnych i administracji państwowej „nowej przestrzeni” do myślenia innowacyjnego i działań o charakterze jakościowo-ilościowym i strukturalno-organizacyjnym;
- dopasowanie struktury organizacyjnej sił zbrojnych do wykonywania zadań w zakresie reagowania, zapobiegania i likwidacji kryzysów w wymiarze narodowym i międzynarodowym;
- prowadzenie dalszej reorganizacji sił zbrojnych w celu zwiększenia liczebności sił operacyjnych zdolnych do działań, w tym również w ramach sojuszu NATO;

- pełne uzawodowienie armii w ciągu najbliższych 2–3 lat, w miarę możliwości ekonomicznych państwa;
- w latach 2005–2008 utworzyć specjalny fundusz w ramach budżetu MON na rzecz konsolidacji profesjonalizacji armii w celu stworzenia zachęt do rekrutacji kandydatów do armii oraz przyznawanie premii dla rzadkich i poszukiwanych specjalności w wojsku;
- utrzymanie potencjału umożliwiającego prawidłową selekcję kandydatów na żołnierzy, szkolenie rezerw osobowych i ponoszenie kosztów ich utrzymania;
- zwiększenie liczby ćwiczeń poligonowych, organizację połączonych sztabów oraz tworzenie silnie zintegrowanych jednostek o strukturze modułowej i wysokiej gotowości bojowej.

24. Żołnierze zawodowi powinni posiadać zróżnicowane, w zależności od szczebla dowodzenia, kompetencje w zakresie: zarządzania personelem, komunikowania społecznego, rozwiązywania konfliktów i negocjacji, kontroli i oceny, analizy systemowej, skutecznego uczenia się, kreatywności, pokonywania stresu i zmęczenia psychofizycznego. W opinii badanej kadry dowodzenie podwładnymi polega głównie na kształtowaniu ich osobowości w sposób twórczy poprzez wartości, postawy, umiejętności i cechy psychofizyczne. Szczególne znaczenie przypisują przykładowi osobistemu dowódcy profesjonalisty. Dlatego też od przełożonych wymagane są oprócz pożądaných cech charakteru i postawy etycznej, głęboka wiedza specjalistyczna oraz gotowość do służby dla społeczeństwa. Tylko oficer lub podoficer zawodowy, który rozumie podstawowe problemy swojego zawodu i identyfikuje się z nim oraz ma świadomość co robi i dlaczego to robi, może skutecznie spełniać wymagania wynikające z profesji. Nie jest to jednak pogląd podzielany przez wszystkich, bowiem na przeszkodzie stoi trudny do opanowania egoizm, przejawiający się w dbaniu bardziej o dobro własne niż o dobro wspólne czy wspólnotowe – globalne.

25. Obecnie wielu Polaków, w tym przedstawiciele kadry zawodowej, starają się łączyć etykę egoistyczną<sup>662</sup> z poglądem, że cała prawda ma charakter relatywny i zależy od przyjętego systemu etycznego, który przejawia się w podejmowanych decyzjach i zachowaniach w stosunku do zasobów, jakimi dysponuje wojsko. Dlatego w pełni uzasadnione jest prowadzenie systematycznych badań nad problemem wartości i norm moralnych preferowanych przez kadrę zawodową w celu wypracowania bardziej skutecznych metod ich kształtowania i internalizacji.

26. Dla instytucji wojskowej ceniącej racjonalne myślenie i proces decyzyjny potencjalny konflikt wewnątrzinstytucjonalny może mieć poważne konsekwencje. Szczególnie wtedy gdy żołnierze zawodowi próbują godzić własną etykę z etyką wojskową. Chociaż egoizm i relatywizm charakteryzuje wielu Polaków, to jednak nie powinien on być prezentowany przez kadrę zawodową. Należy podkreślić, że profesjonalna etyka wojskowa wymaga, aby oficer przedkładał interes państwa nad swój własny, natomiast etyka społeczna wyraźnie pomija ten tak ważny aspekt patriotyczny.

27. Dotychczas profesjonalizm miał wyraźnie ograniczony instytucjonalno-organizacyjny wymiar. Zorientowany był głównie na państwo i wojsko jako podmioty kreujące

<sup>662</sup> Por. M. Kubiak K. Loranty, *Etyka zawodowa żołnierzy demokratycznej Rzeczypospolitej*, Wyd. Ministerstwo Obrony Narodowej Departament Społeczno-Wychowawczy, Warszawa 2001, s. 84–90.

zmiany i przedmiot ochrony, a także był utożsamiany głównie z bezpieczeństwem militarnym. Był on zatem modelem statycznym, zorientowanym na zachowanie status quo w wojsku tak w odniesieniu do środowiska narodowego, jak i międzynarodowego. Obecnie istnieje potrzeba stosowania modelu dynamicznego szerzej uwzględniającego oczekiwania społeczne w stosunku do profesjonalizacji armii oraz armii w stosunku do społeczeństwa.

28. **Aktualnie nie brakuje** wyznaczników i kryteriów opisowych dla wyjaśnienia profesjonalizacji. Należy jednak powołać instytucje, których celem powinna być zmiana dotychczasowego stanu, a tym samym zbliżenie się do podobnych rozwiązań funkcjonujących w armiach sojuszu NATO.

29. Szeroka skala zmian, jakie zostały dokonane po 1989 roku Siłach Zbrojnych RP i NATO sprawia, że stoimy u progu zmiany paradygmatu służącego analizie profesjonalizmu w układzie międzynarodowym. Wynika to przede wszystkim z:

- narastających współzależności i koordynacji standardów w obszarze profesjonalizmu wojskowego;
- potrzeby powołania w wojsku jednostki organizacyjnej do opracowania standardów kwalifikacji zawodowych przede wszystkim dla kadry zawodowej i kontraktowej oraz nadterminowej;
- zwiększającej się roli profesjonalistów (w tym i cywilnych ekspertów międzynarodowych, szczególnie w szeroko rozumianym obszarze broni jądrowej, biologicznej, chemicznej oraz systemów informatycznych);
- ewolucji zagrożeń, szczególnie ze strony międzynarodowych organizacji terrorystycznych wspieranych przez niektóre państwa i grupy przestępcze.

Przedstawiona socjologiczna analiza profesjonalizacji wybranych armii państw NATO i Wojska Polskiego powinna być twórczo przenoszona, po odpowiedniej modyfikacji, do wszystkich korpusów osobowych żołnierzy zawodowych, aby efektywnie realizować zadania wojska głównie związane z działaniami w warunkach pokoju oraz sytuacjach stanu wojennego, wojny lub kryzysu.

Zatem słuszną jest teoria refleksyjności społecznej A. Giddensa, w której podkreśla znaczenie ciągłego poddawania analizie okoliczności naszego funkcjonowania opartego na zaufaniu<sup>663</sup>, w świecie, w którym Ulrich Beck dostrzega przede wszystkim ryzyko i niepewność<sup>664</sup>. Nie wystarczy obecnie myślenie w kategoriach profesjonalizacji własnych sił zbrojnych i bezpieczeństwa własnego państwa, ale planowanie i podejmowanie działań w ramach sojuszu NATO i organizacji międzynarodowych, aby posiadać większą kontrolę nad „uciekającym światem” oraz możliwość realizacji interesu naszego państwa i społeczeństwa. Ważną rolę w tym procesie mają do spełnienia profesjonaliści wojskowi wsparci aktywną polityką państwa na rzecz bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego oraz obrony demokracji i poszanowania praw człowieka.

---

<sup>663</sup> A. Giddens, *Socjologia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 698.

<sup>664</sup> U. Beck, *Spółczesność ryzyka* (przekład E. Cieśla), Wyd. Scholar, seria: Społeczeństwo Współczesne, Warszawa 2004.

## BIBLIOGRAFIA

### Opracowania zwarte

1. Abrahamson B., *Military Professionalization and Political Power*, Sage Publications, London 1972.
2. Adamkiewicz M., *Z dziejów etosu wojska*, Wyd. Bellona, Warszawa 1997.
3. Andreski S., *Military organization and Society*, London 1968.
4. Allum R., *State and Society in Western Europe*, Cambridge 1995.
5. Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
6. Arendt H., *Kondycja ludzka*, Wyd. Fundacja Aletheia, Warszawa 2000.
7. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. ABC, Kraków 2002.
8. Aron R., *Pokój i wojna między narodami (teoria)*, Wyd. Centrum im. A. Smitha, Warszawa 1995.
9. Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, t. 5, Warszawa 1996.
10. Arystoteles, *Polityka*, Warszawa 1964.
11. Balasiewicz A., Chojnacki W., *Podstawy projektowania programów kształcenia w perspektywie integracji z NATO. Teoria i praktyka*, Wyd. Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego, Warszawa 1997.
12. Balcerowicz B., *Pokój i nie-pokój na progu XXI wieku*, Wyd. Bellona, Warszawa 2002.
13. Balcerowicz B., *Sojusz a obrona narodowa*, Warszawa 1999.
14. Bańka A., *Zawodownawstwo doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy. Psychologiczne metody i strategie pomocy bezrobotnym*, Poznań 1995.
15. Bańka J., *Wstęp do filozofii. Filozofia w świetle własnej historii i u progu epoki systemów*, Wyd. Śląsk, Katowice 2001.
16. Baraniak B., *Kwalifikacje czy kompetencje – kryterium standaryzacji*, [w:] *Standaryzacja kształcenia zawodowego*, t. II, IBE, Warszawa 1998.
17. Barber R., *Rycerze i rycerskość*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2003.
18. Barthlen Ch., *Wpływ uzawodowienia na proces szkolenia i doskonalenia kadr sił zbrojnych Francji*, [w:] *Transformacja instytucjonalno-organizacyjna wojska na progu XXI wieku*, W. Chojnacki (red.), AON, Warszawa 2004.
19. Bassford Ch., Ghyczy T. von, Oetinger B. von, *Clausewitz o strategii*, Wyd. PWE, Warszawa 2002.
20. Beck U., *Spoleczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*. Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
21. Bednarczyk H., Figurski J., Żurek M., (red.), *Pedagogika pracy, Doradztwo zawodowe*, Wyd. ITE, Radom-Warszawa 2004.
22. Blau P.M., Scott R., *Formal organizations – a comparative approach*, San Francisco 1962.
23. Bloch J., *Przyszła wojna pod względem technicznym, ekonomicznym i politycznym*, Warszawa 1900.
24. Błuszkowski J., *Stereotypy narodowe w świadomości Polaków. Studium socjologiczno-politologiczne*, Wyd. ELIPSA, Warszawa 2003.
25. Borkowski R., (red.), *Konflikty współczesnego świata*, Wyd. AGH, Kraków 2002.
26. Brzezińska A., *Spoleczna psychologia rozwoju*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2000.
27. Budkiewicz M. (red.), *Model polskich standardów kwalifikacji zawodowych*, Radom 1995.
28. Bugajski J., *Rzymskie wojny i greckie teorie*, cz. I, Wyd. „Wojsko Ludowe” nr 12, Warszawa 1960.
29. Burrage M., Torstendahl R., *Professions in theory and history*, SAGE Publications, London, Newbury Park, New Delhi 1990.
30. Butler S., Holms K.R., *Priorities for the President*, The Heritage Foundation 2002.
31. Caforio G., *The Military of the Sociology*, London 1998.
32. Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
33. Cary M., Scullard H.H., *Dzieje Rzymu od czasów najdawniejszych do Konstantyna*, t. II, Warszawa 1992.

34. *Ceremoniał wojskowy Sił Zbrojnych RP*, Wyd. Sztabu Generalnego WP, Warszawa 1994.
35. Ciupiński A., *Dyplomacja wielostronna*, Warszawa 2003.
36. Ciupiński A., Bińkowski H., Legocka H., *Bezpieczeństwo w stosunkach międzynarodowych*, Warszawa 2003.
37. Ciupiński A., Malak K., *Bezpieczeństwo polityczne i wojskowe*, Warszawa 2004.
38. Chojnacki W. (red.), *Kadra zawodowa Wojska Polskiego w procesie zmian instytucjonalno-organizacyjnych i społecznych*, Wyd. Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2005.
39. Chojnacki W. *Zmiana paradygmatu bezpieczeństwa wyzwaniem dla profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP*, [w:] Ożóg – Radew M., Rosa R., *Bezpieczeństwo i prawa człowieka*, t. 2, Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2004.
40. Chojnacki W. (red.), *Transformacja instytucjonalno-organizacyjna wojska na progu XXI wieku*, AON, Warszawa 2004.
41. Chojnacki W., *Grupa społeczna kadry zawodowej w warunkach transformacji systemowej*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2002.
42. Chojnacki W., *Instytucjonalno-organizacyjne i społeczne aspekty funkcjonowania kadry w jednostkach o strukturze wielonarodowej*, AON, Warszawa 2003.
43. Chojnacki W., *Socjologiczna analiza tendencji rozwojowych wojska od instytucji do organizacji*, AON, Warszawa 2003.
44. Chojnacki W., *Socjologiczne aspekty instytucjonalnego rozwoju wojska na progu XXI wieku*, [w:] Sbornik Wojskowej Akademii w Brnie 2002.
45. Chojnacki W., *Teoretyczne podstawy funkcjonowania władzy dowódczej w strukturach hierarchicznych grup zorganizowanych*, AON, Warszawa 2003.
46. Chojnacki W., *Rola i miejsce humanistyki w kształtowaniu kompetencji społecznych dowódcy w kontekście „Programu rozwoju sił zbrojnych RP w latach 2003–2008”*, Wyd. Departamentu Wychowania i Promocji Obronności MON, Warszawa 2003,
47. Chojnacki W., *Professionalism versus deprofessionalism in democratic state*, [w:] Univerzita obrony v Brne, Faculta ekonomiky a managementu 2004.
48. Chojnacki W., *Kultura organizacyjna wojska w wymiarze narodowym i międzynarodowym*, [w:] Cieślarczyk M., Dębska A., *Wojsko wobec wyzwań współczesnego świata*, Wyd. AON, Warszawa 2005.
49. Chojnacki W., *Armed Forces in changing security environment*, [w:] Sbornik prispevku z mezinarodniho seminaru konaneho na Univerzite obrany v Brne 2004.
50. Cieślarczyk M., *Psychospołeczne i organizacyjne elementy bezpieczeństwa i obronności*, Warszawa 1997.
51. Clark L., *Zarządzanie zmianą*, Wyd. Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
52. Clauzewitz K. von, *O wojnie*, Lublin 1995.
53. Clelland D. Mc., *The Achieving Society*. Van Nostrand, Princeton 1961.
54. Coleman J., *Racjonalna rekonstrukcja społeczna*, „Studia Socjologiczne” nr 1z 1993.
55. *Common Security, A Programme for Disarmament. The Report of the Independent Commission on Disarmament and Security*, London 1982.
56. Craig G., *The Politics of the Prussian Army 1640–1945*, Oxford 1955.
57. Crevelde M. van, *The Transformation of War*, New York 1991.
58. Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
59. Czaja J., (red.), *Euroatlantycka przestrzeń społeczna*, Wyd. AON, Warszawa 2005.
60. Czamecki K., Karaś S., *Profesjologia w zarysie (rozwoj zawodowy człowieka)*, Wyd. ITiE, Radom 1996.
61. Dahl R., *Demokracja i jej krytycy*, Kraków 1995.
62. Dawidczyk A., *Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI wieku*, Warszawa 2001.
63. Dębski S., Górka-Winter B. (red.), *Kryteria bezpieczeństwa międzynarodowego państw*, Wyd. Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2003.

64. Domański H. *Struktura społeczna*, Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2004.
65. Doom J. van., *True officer Corps, A Fusion of Professional and Organization*, [w:], „European Journal of sociology”, 6/1995.
66. Drucker P., *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
67. Duber C.E., *Implications of the Weinberger Doctrine for American Military Intervention in a Post-Desert Storm Age* [w:] Colin Mc Innes, Nicolas J. Wheller, *Dimension of western military intervention*, Frank CASS Publisher, London – Portland 2002.
68. Durkheim E., *Podział pracy i społeczeństwa*, Free Press 1949.
69. Durkheim E., *The division of labour in society*, Glencoe 1947.
70. Durkheim E., *Zasady metody socjologicznej*, Warszawa 1968.
71. Elsner D., *Wokół nowych pojęć i znaczeń. Doskonalenie kierowania placówką oświatową. Wokół nowych pojęć i znaczeń*, Wyd. MENTOR, Chorzów 1999.
72. Elsner D., *Współczesne trendy i koncepcje w zarządzaniu oświatą*. Wyd. MEN, materiały programu TERM, antologia I, Warszawa 1997.
73. *Encyklopedia Popularna*, Wyd. PWN, Warszawa 1982.
74. *Encyklopedia Powszechna PWN*, PWN, Warszawa 1984.
75. *Encyklopedia Powszechna PWN*, Warszawa 1985.
76. *Encyklopedia socjologii*, t. 3, Domański H., Morawski W., Mucha J., Oficerska M., Szacki J., Ziółkowski M. (red.), Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 2000.
77. Feld M.D., *Information and Authority: The Structure of Military Organization*, „American Sociological Review” 1959, nr 24.
78. Finer S.F., *Men on Horseback, the Role of the Military in Politics*, Harmondsworth, Penguin 1976.
79. Fischer D., *Nom-military aspects of security: a system approach*, Aldershot 1993.
80. Fukuyama F., *The End of History and Last Man*, New York, Free Press 1992.
81. Galbraith J.K., *Godne społeczeństwo. Program troski o ludzkości*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 1999.
82. Gałdziński Z., *Socjologia pracy*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1988.
83. Gavin Ch.D., Seabury B.A., *Działania interpersonalne w pracy socjalnej. Procesy i procedury*, Biblioteka Pracownika Socjalnego, Katowice 1996.
84. Giddens A., *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
85. Goffman E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, PIW, Warszawa 1981.
86. Goffman E., *On the characteristics of total institutions*, New York 1961.
87. Gostkowski Z. (red.), *Analizy i próby technik badawczych w socjologii*, t. 9, Warszawa 1992.
88. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
89. Grot L., Konecki T., Nalepa E., *Pokojowe dzieje Wojska Polskiego*, Wyd. Wojskowy Instytut Historyczny, Warszawa 1988.
90. Gumpłowicz L., *Der Rassenkampf. Sociologische Untersuchungen*, Innsbruck, 1883.
91. Gwiszczanina D.M., Łapinina N.I. (red.), *Krótki słownik socjologii*, Moskwa 1988.
92. Habermas J., *Przyszłość natury ludzkiej. Czy mierzymy do eugeniki liberalne*, przeł. Łukasiewicz M., Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2003.
93. Hackett J., *The Profession of arms*, Sadgwick & Jackson, London 1983.
94. Hajduk B., *Profesjonalizacja studentów – dynamika zjawiska*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Zielonej Górze, Zielona Góra 1993.
95. Harrisom L.E., Huntington S.P., *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003.
96. Haliżak E., Kuźniar R. (red.), *Stosunki międzynarodowe. Geneza, struktura, funkcjonowanie*, Warszawa 1994.
97. Hebda M. (red.), *Wojskowe Akademie w Polsce*, Wyd. ITE, Radom 2003.

98. Hofstede G., *Cultural Constraints in Management Theories*, „Academy of Management Executive” 1993.
99. Hołówko T., *Oficer Polski*, Warszawa 1923.
100. Hryniewicz J.T., *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
101. Huntington S.P., *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge 1957.
102. Huntington S.P., *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Warszawskie Wydawnictwo MUZA S.A., Warszawa 2000.
103. Hyde A., *Price, European Security Beyond the Cold War. Four Scenarios of the year 2010*, London 1991.
104. Jacoby W., *The Enlargement of the European Union and NATO. Ordering from the Menu in Central Europe*, Cambridge University Press 2004.
105. Janovitz M., *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*, New York 1960.
106. Janovitz M., *The professional soldier*, The Free Press, Glencoe 1960.
107. Januszek H., Sikora J., *Socjologia pracy*, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1996.
108. Jarmoszko S., *Oficerowie wojska polskiego przelomu wieków. Zarys socjologii empirycznej zawodu oficera*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2003.
109. Jarmoszko S., *Przemiany w Siłach Zbrojnych RP pierwszej dekady transformacji ustrojowej*, Warszawa 2000.
110. Jarmoszko S., *Spoleczne aspekty przemian w Wojsku Polskim*, Warszawa 1998.
111. Jarmoszko S., *Kadra i żołnierze Wojska Polskiego wobec problemów integracji z NATO. Synteza z badań*, WIBS, Warszawa 1997.
112. Jarmoszko S., *Spoleczno-zawodowe orientacje podchorążych wyższych szkół oficerskich i akademii wojskowych*, WIBS, Warszawa 1995.
113. Jasińska-Kania A., Słomczyński K.M. (red.), *Władza a struktura społeczna*, Warszawa 1999.
114. Juchnowicz M., *Zarządzanie zasobami pracy – strategia i instrumentalizm*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1996.
115. Jurewicz O., Winniczuk L., *Starożytni Grecy i Rzymianie w życiu prywatnym i państwowym*, Warszawa 1970.
116. Kabaj M., *Elementy pełnego i racjonalnego zatrudnienia w gospodarce narodowej*, Warszawa 1972.
117. Kaczmarek J., Lępkowski W., *Bezpieczny świat: utopia czy realna szansa?*, Wyd. Alta 2, Wrocław 2003.
118. Kaczor S., Wiatrowski Z. (red.), *Kształcenie zawodowe w służbie gospodarki i kultury narodowej*, Warszawa 1978.
119. Kaczor S., *Minima programowe w kształceniu zawodowym. Zarys problematyki*, Szkoła zawodowa nr 1 z 1993.
120. Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R.P., Snoek J.D., Rosenthal R.A., *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity*, Wiley, New York 1964.
121. Kamiński H., *Wybór pism*, Warszawa 1953.
122. Kamiński A.Z., *Bezpieczeństwo Polski na tle rozwoju sytuacji politycznej w Europie, [w:] Raport o stanie bezpieczeństwa państwa – aspekty zewnętrzne*, Warszawa 1993.
123. Karney J.E., *Człowiek i praca. Wybrane aspekty psychologiczno-pedagogiczne*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2000.
124. Kasperk J., *Warunki i możliwości profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 1996, Wyd. Strategiczno-Obronny Akademii Obrony Narodowej, (praca studyjna).
125. Keegan J., *A History of Warfare*, Palmico, London 1994.
126. Kiselbach T., *Młodzi zagrożeni społecznym wykluczeniem*, „Oświata i Wychowanie” 2004, nr 1.
127. Koczniewska-Zagórska L., Nowacki T.W., Wiatrowski Z. (red.), *Słownik pedagogiki pracy*, Wyd. Ossolineum, Wrocław–Warszawa 1986.
128. Kohn R.H., *How Democracies Control the Military*, J. Hopkins University Press 1997, „Journal of Democracy”, t. 8, nr 4.

129. Kołodziejczyk A. (red.), *Od socjologii wojska do socjologii bezpieczeństwa narodowego*, Rzeszów 2002.
130. Kołodziejczyk A., Wachowicz M., *Warunki wielonarodowej współpracy wojskowej. Wielonarodowy Korpus Północ-Wschód w Szczecinie. Raport trójnarodowego zespołu badawczego*, Warszawa 2003.
131. Kozyr-Kowalski S., *Socjologia, społeczeństwo obywatelskie i państwo*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań 2004.
132. *Kompendium wiedzy o państwie społeczeństwie i prawie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
133. Koneczny F., *Cywilizacja bizantyjska*, Londyn 1993.
134. Koneczny F., *O cywilizację łacińską*, Gliwice 1999.
135. Koneczny F., *O cywilizację łacińską*, Gliwice 1999.
136. Koneczny F., *Prawa dziejowe*, Londyn 1993.
137. Koneczny F., *Prawa dziejowe*, Londyn 1982,
138. Koneczny F., *Cywilizacja Żydowska*, Warszawa 1997.
139. Kopaliński W., *Słownik mitów i tradycji kultury*, Wyd. PIW, Warszawa 1988.
140. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
141. Kordaszewski J., *Praca i zatrudnienie w przemyśle*, Warszawa 1969.
142. Kordus H., *Synergia, czyli 1+1 = 4*, „Aura” 1978, nr 2.
143. Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wyd. PWN, Warszawa 2003.
144. Kowalewska S., *Psychospołeczne warunki pracy w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Wrocław 1962.
145. Koziński J., *Metodologiczne niepokoje*, „Przegląd Psychologiczny” 1976, nr 4.
146. Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
147. Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie*, Wyd. PWN, Warszawa 2000.
148. Koziej S., *Strategia i potencjał obronny Polski w warunkach uczestnictwa w NATO*, Warszawa 2000.
149. Krc M. (red.), *Military Expenditures During After the Cold War*, Prague 2000.
150. Król H., *Technika, prace, kwalifikacje*, Warszawa 1974.
151. Krzyżanowski A., *Socjologia wojny*, Kraków 1916.
152. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992.
153. Ksenofont, *Historia Grecji*, Wrocław 1958.
154. Ksenofont, *Wspomnienia o Sokratesie*, Warszawa 1896.
155. Ksenofont, *Wyprawa Cyrusa*, Warszawa 1955.
156. Kubiak M., Loranty K., *Etyka zawodowa żołnierzy demokratycznej Rzeczypospolitej*, Wyd. Ministerstwo Obrony Narodowej Departament Społeczno-Wychowawczy, Warszawa 2001.
157. Kuderowicz Z., *Polska filozofia pokoju. Historia idei pokoju w kulturze polskiej do 1939 r.*, Warszawa 1992,
158. Kukułka J. (red.) *Zmienność i instytucja*, Warszawa 1988.
159. Kulesza R., *Świat starożytny*, Warszawa 1997.
160. Kunikowski J., *Przygotowanie obronne społeczeństwa*, Wyd. Bellona, Warszawa 2001.
161. Kunikowski J., *Wiedza obronna*, Wyd. MON Departament Społeczno-Wychowawczy, Warszawa 2000.
162. Kurczewska J. (red.), *Zmiana społeczna. Teorie i doświadczenia polskie*, Warszawa 1999.
163. Kuźniar R., *Polityka i siła. Studia strategiczne – zarys problematyki*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
164. Kwiatkowska H., Szybisz M. (red.), *Edukacja i dialog w świecie przyszłości*, Wyd. Wyższej Szkoły Humanistycznej im. A. Gieysztor w Pułtusku, Pułtusk 2003.
165. Kwiatkowski S. (red.), *Kwalifikacje zawodowe na współczesnym rynku pracy*, Wyd. IBE, Warszawa 2004.
166. Kwiatkowski S., Smela K., *Standardy kwalifikacji zawodowych. Teoria, metodologia, projekty*, Wyd. IBE, Warszawa 2001.
167. Kwiatkowski S., Sepkowska Z., *Budowa standardów kwalifikacji zawodowych w Polsce*, Wyd. ITiE Radom, Warszawa–Radom 2000.
168. Kwiatkowski S.M., Woźniak I., *Standardy kwalifikacji zawodowych i standardy edukacyjne. Relacje – modele–aplikacje*, IBE, Warszawa 2002.
169. Kwieciński Z., Śliwerski B., *Pedagogika*, t. 2, Wyd. PWN, Warszawa 2004.

170. Marody M., Giza-Poleszczuk A., *Przemiany więzi społecznych*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
171. Lasswell H., Kaplan A., *Power and society*, Yale University Press, New Haven 1950.
172. Leczykiewicz T., Zagórski Z. (red.), *Wojsko i inne grupy dyspozycyjne w perspektywie socjologicznej*, Wyd. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej im. T. Kościuszki, Wrocław 2000.
173. Legowicz J., *Życie dla życia*, Warszawa 1984.
174. Lewis M., *A Social History of the Navy 1793–1815*, London 1960.
175. Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
176. Luhman N., *Teoria polityczna państwa bezpieczeństwa socjalnego*, Warszawa 1994.
177. Łapa A., *Poliprofesjonalizacja jako element globalizacji w warunkach służby wojskowej*, [w:], *Vademacum dydaktyczno-wychowawcze*, Warszawa 2001.
178. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 1998.
179. Machiawelli N., *Uwagi o panowaniu i wojskowości*, Praga 1987.
180. Maciejewski J. (red.), *Socjologiczne aspekty bezpieczeństwa narodowego*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001.
181. Maciejewski J., Wolska-Zogata I., *Zawód oficera Wojska Polskiego w toku transformacji. Studium socjologiczne*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004.
182. Maciejewski J., Nowaczyk O. (red.), *Bezpieczeństwo narodowe a grupy dyspozycyjne*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005.
183. Maister D.H., *Managing the Professional Service Firm*, New York 1993.
184. Maister D.H., *Prawdziwy profesjonalizm*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2001.
185. Malcher G.C., *Poland's political army. Communists in Uniform*, New York, Praeger 1984.
186. *Mała encyklopedia powszechna PWN*, Warszawa 1974.
187. Mankin P.J., Cooper C.L., Cox Ch.J., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.
188. Marczuk M., *Uczeń dorosły i uczenie się dorosłych – przegląd stanu badań*, [w:] Marczuk M. (red.), *Problemy i dylematy andragogiki*, Lublin – Radom 1994.
189. Marody M., *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*, Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2002.
190. Marshall G. (red.), *Oxford. Słownik socjologii i nauk społecznych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
191. Mastyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
192. Matejko A., *Socjologia pracy. System społeczny zakładu pracy*, Warszawa 1968.
193. Mattelart A., *Spoleczeństwo informacji*, Wyd. UNIVERSITAS, Kraków 2004.
194. May T., *Qualitative Research In Action*, SAGE Publications, London 2002.
195. Mayor F., *Przyszłość świata, Fundacja Studiów i Badań Edukacyjnych*, Warszawa 2001.
196. Mączak A., *Rządzący i rządzeni. Władza i społeczeństwo w Europie wczesnonowoczesnej*, Warszawa 1986.
197. Meir Y.B., *Civil-Military Relations in Israel*, Columbia University Press, New York 1995.
198. Merton R., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
199. Metz S., *A Wake for Clausewitz, Toward a Philosophy of 21<sup>st</sup>-Century Warfare*, „Parameters”, Winter 1994–1995.
200. Metz S., *Armed Conflict in the 21<sup>st</sup> Century: The Information Revolution and Post-Modern Warfare*, Army War College, Carlisle Barracks 2000, cz. II, Images of Future War oraz cz. III The Mark of Success for Future Militaries.
201. Minois G., *Kościół i wojna. Od czasów Biblii do ery atomowej*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 1998.
202. Mills W., *Arms and Men*, New York 1958.
203. Mitek T., *Plecami do koszar*, „Polska Zbrojna” lipiec 1999, nr 30, oraz sprawozdania z lat 2000–2003 Biura Badań Socjologicznych.

204. Mokrzycki E., *Filozofia nauki a filozofia*, Warszawa 1980.
205. Morawski W., Kozek W., *Zalamanie porządku etatystycznego*, Wyd. Wydział Filozofii i Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
206. Morawski W., *Socjologia ekonomiczna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
207. Morawski W., *Zmiana instytucjonalna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
208. Morgan G., *Obrazy organizacji* (Images of organizations), Wyd. PWN, Warszawa 1997.
209. Morgenthau H., *Politics Among Nations. The Struggle for Power and Peace*, New York 1993.
210. Moscos Ch., Williams J.A., Segal D.R., *The Postmodern Military, Armed Forces after the Cold War*, Oxford University Press, New York 2000.
211. Moscos Ch., Wood F. (red.), *The Military: More than Just a Job?*, New York 1988.
212. Moscos Ch., *Wylaniające się wojsko, powołanie, zawód czy zajęcie?* (zmieniający się świat amerykańskiego wojska, Westview Press 1978.
213. Mumford L., *Technika a cywilizacja. Historia rozwoju maszyny i jej wpływ na cywilizacje*, Warszawa 1966.
214. Natkański P., *Polityka Stanów Zjednoczonych wobec Europejskiej Tożsamości Bezpieczeństwa i Obrony*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2004.
215. Nelson D., *Security in a Post-hegemonic World*, [w:] „The Flecher Forum of World Affairs” 1991, nr 2, Vilanova P., *Paradigms in Crisis*, [w:] Hartman Ch., Vilanova P. (eds.), *Paradigms Lost. The Post War Era*, London 1992.
216. Nowacki T., *Zawodownictwo*, Wyd. Instytut Technologii i Eksploatacji, Radom 1999.
217. Nowacki T.W., *Kształcenie i doskonalenie pracowników. Zarys andragogiki pracy*, Wyd. PWN, Warszawa 1983.
218. Obłój K., *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*, PWN, Warszawa 1986.
219. Odziemkowski J., *Armia i społeczeństwo II Rzeczypospolitej*, Wyd. Bellona, Warszawa 1996.
220. Oleksyn T., *Placa i praca w zarządzaniu*, Warszawa 2001.
221. Oleksyn T., *Systemy ocen i rozwoju zawodowego pracowników*, Warszawa 1994.
222. Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby. Okres międzywojenny 1918–1939*, Wyd. MON, Warszawa 1980.
223. Osica O., Zaborowski M., *Nowy członek „starego” Sojuszu. Polska jako nowy aktor w euroatlantyckiej polityce bezpieczeństwa*, Wyd. Centrum Stosunków Międzynarodowych, Warszawa 2002.
224. Olszewska-Dyoniziak B., *Człowiek a wspólnota. Antropologiczne aspekty w doktrynach politycznych*, Wyd. Alta 2, Wrocław 2003.
225. Ortega y Basset J., *Bunt mas*, Wyd. MUZA, Warszawa 2004.
226. Pająk J., *Kultura organizacyjna w oświacie. Teoria i praktyka-symulacja*, Wyd. Śląsk, Katowice 1996.
227. *Państwa narodowe w euroatlantyckich strukturach*, Fiszera J. (red.), Warszawa–Poznań 1996.
228. Parsons T., *Struktura społeczna i osobowość*, Warszawa 1969.
229. Parsons T., *Szkice z teorii socjologicznej*, Warszawa 1972.
230. *Paryska Karta Nowej Europy*, Warszawa 1991.
231. Pierścieniak K., *Profesjonalizacja akademickiego kształcenia andragogicznego*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 1994.
232. Pietrusiński Z., *Rozwój człowieka dorosłego*, Warszawa 1990.
233. Piłsudski J., *Pisma zbiorowe*, t.V, Warszawa 1937.
234. Plewczyński M., *Uwarunkowania obcych zaciągów w Polsce w XVI wieku*, [w:] Z. Korpus, W. Rezmer, *Od armii komputerowej do narodowej (XVI–XX w.)*, Toruń 1998.
235. Plewczyński M., *W służbie polskiego króla. Z zagadnień struktury narodowościowej armii koronnej w latach 1500–1574*, Siedlce 1995.
236. Plewczyński W., *Daj nam, Boże, sto lat wojny. Dzieje niemieckich lancknechtów 1477–1559*, Wyd. Bellona, Warszawa 1997.
237. Poczłowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wyd. Antykowa, Kraków 1998.
238. Podoska-Filipowicz E., *Podstawy zawodownictwa, orientacji i poradnictwa zawodowego*, Bydgoszcz 1996.

239. *Podstawowe założenia procesu kształcenia wraz z charakterystykami osobowo-zawodowymi absolwentów wyższych szkół oficerskich*, Wyd. Główny Zarząd Szkolenia Bojowego WP, Warszawa 1989.
240. Polak R., Telep J. *Armia zawodowa – uwarunkowania organizacyjne i ekonomiczne*, Dom Wydawniczy Bel-lona, Warszawa 2003.
241. Porębski C., *Czy etyka się opłaca. Zagadnienia etyki biznesu*, Wyd. Znak, Kraków 1998.
242. *Prawo pracy po zmianach oraz Klasyfikacja zawodów stan prawny* na 26 lutego 2003.
243. *Program modernizacji i restrukturyzacji Sił Zbrojnych RP na lata 2003–2006*.
244. *Program przebudowy i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP w latach 2001–2006*.
245. *Przewodnik po zawodach*, Wyd. Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2002.
246. Radvan E., *Moralne aspekty wojskowości i działalności wojskowej*, Akademia Wojskowa w Brnie, 2001.
247. *Raport o rozwoju społecznym Polska 98'. Dostęp do edukacji*, Wyd. GRAFPRESS, Warszawa 1998.
248. Razin. E., *Historia sztuki wojennej*, t.1, Warszawa 1958.
249. *Regulamin służby wewnętrznej*, cz. II, pkt 3, Warszawa 1924.
250. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
251. Roberts. M., *The Military Revolution 1560– 1660*, Belfast 1956.
252. Rola- Arciszewski S., *Sztuka dowodzenia na zachodzie Europy*, Warszawa 1934.
253. Rosa R., *Filozofia bezpieczeństwa*, Siedlce 1995.
254. Rutkowski W., *Przemiany w kwalifikacyjno-zawodowej strukturze zatrudnienia w Polsce*, Warszawa 1974.
255. Russell B., *Władza i jednostka*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 1997.
256. Russell B., *Władza nowa analiza społeczna*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 2001.
257. Rybicki P., *Społeczeństwo miejskie*, PWN, Warszawa 1972.
258. Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie organizacja – kierowanie – ekonomika*, Wyd. Poltext, War-szawa 2000.
259. Sarapata A.W. (red.), *Socjologia zawodów*, Warszawa 1965.
260. Sarkesian S. C., *Beyond the Battlefield, The New Military Professionalism*, New York, Pergamon Press, 1981.
261. Schulz D.P., Schulz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
262. Schutz A., *The problem of rationality in there social word*. Hague 1976.
263. Scott W.R., *Institutions and Organizations*, Second Edition, Foundations for Organizational Science, Sage Publications, London-new Delhi 2001.
264. Sieńko J., Szlachcic B., *Bezpieczeństwo narodowe państwa w dobie walki z terroryzmem*, Warszawa 2005.
265. Sikorski C., *Kultura organizacyjna. Efektywne wykorzystanie możliwości swoich pracowników*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002.
266. Sikorski C., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995.
267. Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.
268. Sikorski W., *Przyszła wojna*, Wyd. MON, Warszawa 1984
269. Sloan E.C., *The revolution In military affairs*, Mc Gill-Queen`s University Press Montreal & Kngston, Lon-don 2002.
270. Sloman M., *Strategie szkolenia pracowników*, Wyd. PWN, Warszawa 1997.
271. *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1995,
272. *Słownik wyrazów obcych PWN*, Warszawa 1971.
273. Soros G., *Bańka amerykańskiej supremacji*, Wyd. Znak, Kraków 2004.
274. Stachowicz J., Machulik J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wyd. Zumacher, Kielce 2001.
275. Stawecki P., *Rodowód i struktura społeczna korpusu oficerskiego Drugiej Rzeczypospolitej*, [w:] *Materiały do historii wojskowości*, t. XXIII, Warszawa 1981.
276. Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie*,Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.

277. Stiglitz J.E., *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
278. Stouffer S.A., *The American Soldier*, Princeton University Press 1949.
279. Strykowska M. (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wyd. Fundacji Humaniora, Poznań 2002.
280. Suchocki M., *Kultura organizacyjna Komendy Garnizonu*, WSH w Pułtusku, Pułtusk 2002, (praca licencyjka).
281. Sun-Tsu, *Sztuka wojny*, Warszawa 1994.
282. Sułek M., *Metody i techniki badań stosunków międzynarodowych*, Wyd. Instytut Stosunków Międzynarodowych UW, Warszawa 2004.
283. Szacki J., *Historia myśli socjologicznej*, PWN, Warszawa 1993.
284. Szczupaczyński J., *Władza i społeczeństwo*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1998.
285. Szerer A., *Socjologia wojny*, Kraków 1916.
286. Szmajdziński J., *New Army Model*, Polish News Biulletin 2001.
287. Staniszkis J., *Władza globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
288. Sztompka P. (red.), *Imponderabilia wielkiej zmiany*, Warszawa–Kraków 1999.
289. Sztompka P., *Socjologia zmian społecznych*, Wyd. Znak, Kraków 2005.
290. Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wyd. PLUS, Kraków 2002.
291. Sztumski J., *Elity i ich miejsce i rola w społeczeństwie*, Wyd. Śląsk, Katowice–Warszawa 2003.
292. Sztumski J., *Metodologiczne problemy systemowej analizy społeczeństwa*, Katowice 1987.
293. Sztumski J., *Socjologia pracy*, Wyd. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1999.
294. Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
295. Świniarski J., *O naturze bezpieczeństwa. Prelegomena do zagadnień ogólnych*, Warszawa–Pruszków 1997.
296. Świniarski J., Chojnacki W., *Filozofia bezpieczeństwa. Podręcznik akademicki*, Wyd. AON, Warszawa 2004.
297. Świniarski J., Chojnacki W., *Etyka bezpieczeństwa*, Wyd. AON, Warszawa 2004.
298. Tazbir J., *Literatura antyjezuicka w Polsce 1578–1625*, Warszawa 1963.
299. Tinder G., *Myślenie polityczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.
300. Tocqueville A. de, *Dawny ustrój i rewolucja*, Znak, Kraków 1994.
301. Tocqueville A. de, *O demokracji w Ameryce*, Wyd. PWN, Warszawa 1972.
302. Toennies F., *Spoleczność i społeczeństwo*, Michigan State University Press, 1957.
303. Toffler A., *Szok przyszłości*, Poznań 1998.
304. Tomaszewski R., *Odbudowa polskiego szkolnictwa wojskowego 1908–1923 (Geneza, Koncepcje, Struktury, Rozwój)*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1997.
305. Tomaszewski T., *Psychologia ogólna*, PWN, Warszawa 1992.
306. Tomaszewski T., *Z pogranicza psychologii i pedagogiki*, Wyd. PZWS, Warszawa 1970.
307. Trejnis Z., *Siły zbrojne w państwie demokratycznym i autorytarnym*, Warszawa 1997.
308. *Trudna stabilizacja*, materiały z konferencji naukowej zorganizowanej z inicjatywy i pod patronatem Ministerstwa Obrony Narodowej, Wyd. Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2004.
309. Trutkowski C., *Spoleczne reprezentacje Polityki*, Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2000.
310. *Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych*.
311. Veblen T., *Teoria klasy próżniaczej*, Wyd. PWN, Warszawa 1971.
312. Wallerstein I., *Koniec świata jaki znamy*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
313. Wągrowa M., Zalewski A., Rosa B., Kiss-Orski W., *Polska – NATO*, Warszawa 1999.
314. Weber M., *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, PWE, Warszawa 1994.
315. Weber M., *Polityka jako zawód i powołanie*, Kraków–Warszawa 1998.
316. Weber M., *Trzy czyste typy prawomocnego panowania*, [w:] Deczyński W., Jasińska-Kania A., Szacki J., *Elementy teorii socjologicznej. Materiały do dziejów współczesnej socjologii zachodniej*, PWN, Warszawa 1975.
317. Weber M., *Teoria społecznej i ekonomicznej organizacji*, Free Press, 1947.

318. Welland A.P., *Obrazy grup społecznych. Studium metodologiczne*, Polska Akademia Nauk Instytut Filozofii i Socjologii, Warszawa 1991.
319. Wiatr J.J., *Rola wojska w rozwoju nowoczesnej demokracji*, [w:] Chojnacki W. (red.), *Transformacja wojska od instytucji do organizacji w nowych uwarunkowaniach*, Wyd. AON, Warszawa 2002.
320. Wiatr J.J., *The Soldier and the State: The Role of the Military in Polish Politics 1918–1985*, Boulder–London, Westview Press 1988.
321. Wiatrowski Z., Jeruszka U., Bednarski H. (red.), *Pedagogika pracy w kontekście integracji europejskiej*, Warszawa 2003.
322. Wiatrowski Z., *Podstawy pedagogiki pracy*, Wyd. Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2000.
323. Wiatrowski Z., *Pedagogika pracy w zarysie*, Warszawa 1985.
324. Wiatrowski Z., *Pedagogika pracy*, Wyd. WSP, Bydgoszcz 1994.
325. Wilensky H., *The Professionalization of everyone?*, *The American journal of sociology*, 1964.
326. Wiłkomirska A., *Zawodowe i społeczno-polityczne orientacje nauczycieli*, Wyd. Akademickie Żak, Warszawa 2002.
327. Wipszycka E. (red.), *Vademecum historyka starożytnej Grecji i Rzymu*, t. 1, Warszawa 1983.
328. Wnuk-Lipiński E., *Świat międzyepoki, globalizacja, demokracja, państwo narodowe*, Wyd. ZNAK Instytut studiów Politycznych PAN, Kraków 2004.
329. Wosińska W., *Psychologia życia społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
330. Wronkowska S., Zmierczak M., *Kompendium wiedzy o społeczeństwie państwie i prawie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002.
331. Wróblewski R., *Metodologia strategii wojskowej*, Warszawa 1995.
332. Wright K., *Arms Control and Security. The changing role of conventional arms control In Europe*, Ashgate Publishing Company, Burlington 2000.
333. Wujek T., *Rozwój kształcenia zawodowego i oświaty dorosłych*, Wyd. Międzyresortowe Centrum Naukowe Eksploatacji Majątku Trwałego Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Warszawa–Radom 1994.
334. Wyszczelski L., *Historia myśli wojskowej*, Wyd. Bellona, Warszawa 2000.
335. Young O., *International Cooperation. Building Regimes for Natural Recourses and the Environment*, Ithaca 1989.
336. Zacher L.W., *Spór o globalizację. Eseje o przyszłości świata*, Wyd. Komitet Prognoz 2000, Warszawa 2003.
337. Zacher L.W. (red.), *Racjonalność myślenia, decydowania i działania. Problemy stare i nowe*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2000.
338. Zagórski Z., *Nadzieja, nierówności i poparcie dla transformacji ustrojowej*, [w:] *Ludzie i instytucje. Stawanie się ładu społecznego. Pamiętnik IX Ogólnopolskiego Zjazdu Socjologicznego*, t. 1, Lublin 1995.
339. Zagórski Z., *Grupy dyspozycyjno-mundurów w toku transformacji. Struktura segmentacyjna a kondycja społeczeństwa Trzeciej Rzeczypospolitej*, Zeszyty Naukowe WSO, Wrocław 2000.
340. Zagórski Z. (red.), *Socjologiczne aspekty transformacji i integracji europejskiej. Szkice i studia*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
341. Zamiara K. (red.), *Spoleczna transformacja w refleksji humanistycznej*, Poznań 1994.
342. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wyd. PWN, Warszawa 1999.
343. Zieliński J., *Transformacja Sił Zbrojnych RP*, [w:] *Raport o stanie bezpieczeństwa państwa – aspekty zewnętrzne*, Warszawa 1995.
344. Zięba R., *Europejska tożsamość bezpieczeństwa i obrony*, Warszawa 1999.
345. Złotkowska-Zapletal G., *Typy i składniki kultury organizacyjnej Bloku Operacyjnego Centrum Onkologii – Instytutu im. Marii Skłodowskiej-Curie w Warszawie*, WSH Pułtusku 2002, (praca licencjacka).
346. Zimmy M., *Terroryzm jako zagrożenie bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego*, AON, Warszawa 2004.
347. Ziółkowski M., Pawłowska B., Drozdowski R., *Jednostka wobec władzy*, Warszawa 1994.
348. Znaniecki F., *Spoleczne role uczonych*, Warszawa 1984.

## Czasopisma naukowe

1. Armed Forces Journal, June 2002.
2. Armed Forces Journal, May 2002.
3. ARMY. The Magazine of the United States Army/October 2000.
4. Buzan B., *Change and insecurity: a critique of strategic studies*. [w:] Buzan B., Jones R., *Change and the Study of international relations, The evaded dimension*, London 1981.
5. Caforio G., Nuciari M., *Officer's Profession – Ideal Type*, [w:] *The Military Profession in Europe*, „Current Sociology”, nr 3/1994, v. 42
6. Cairo M.F., *Democracy. Civilian Control of the Military*, US Department of State. International Information Programs 2/4/2002.
7. Cole K.A., *Prioritizing quality of life issues: Laying a vision for tomorrow (joint vision 2010)*, Maxwell Air Force Base, Alabama, April 2000.
8. Chojnacki W., Balasiewicz A., *Standardy kwalifikacji zawodowych w zarządzaniu personelem*, „Personel” nr 15 i 16 z 2001.
9. Chojnacki W., *Cywilna kontrola nad siłami zbrojnymi a profesjonalizm w państwach europejskich*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 1, Warszawa 2005.
10. Chojnacki W., *Psychospołeczne uwarunkowania efektywnego uczenia się pracowników*, Wyd. Wiedza i Praktyka, Warszawa 2005.
11. Chojnacki W., *Zmiana paradygmatów kulturowych czy zderzenie cywilizacji*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 3, Warszawa 2005.
12. Doktor K., *Osobliwości zarządzania personelem w administracji publicznej*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi* 2004, nr 2.
13. Doom J. van, *The Officer Corps: A Fusion of Profession and Organization*, [w:] „European Journal of Sociology” 1965, nr 6.
14. Feld M., *The Structure of Violence: Armed Forces as Social System*, Beverly Hills-London 1977.
15. Flaming M., Kutzman W., *Pozakarne środki i uregulowania prawne oraz inne sposoby utrzymania dyscypliny w wojsku rzymskim*, „Wojskowy Przegląd Prawniczy” 1997, nr 2.
16. Flournoy M.A., *Quadrennial Defense Review 2001. Report of the National Defense University, Institute National Strategic Studies at the National Defense University*, Washington D.C. November 2000.
17. Formozjan R., Borisov W., *Z doświadczeń profesjonalizacji armii USA*, „Biuletyn Ekonomiczny” 1991.
18. Gniazdowski A., *Fenomenologia jako krytyka politycznego doświadczenia*, „Fenomenologia” 2003, nr 1.
19. Harries-Jenkins G., *Professional in Organizations*, [w:] *Profession and Professionalization*, Cambridge 1970.
20. Hendrickson R.C., *NATO expansion to the east: NATO's Visegard Allies; the first test in Kosowo*, [w:] *Journal of Slavic Military Studies*, June 2000, vol. 13, no 2.
21. Hertz A., *Zagadnienia socjologii wojska i wojny*, „Przegląd Socjologiczny”, t. VIII, zeszyt 1–4, Łódź 1949.
22. Huntington S.P., *Wojna cywilizacji*, „Res Publica Nowa” 1994, nr 2.
23. Internet Snider D.M., Nagl J.A., Pfaff T., *Army professionalism, the military ethic, and officership in the 21- st Century*, U.S. Military Academy, December 1999, p. 5. carlisle.www.army.mil.
24. Jamieson I., *The Concept of Culture and Its Relevance for an Analysis of Business Enterprise in different Societies*, *International Studies of Management and Organization*” No 41982/1983, vol. 12.
25. Jane's, *Defence weekly*, v1 37, June 2002.
26. Kaczmarck J., *Armia zawodowa, czynna czy mieszana?*, „Myśl Wojskowa” 2001, nr 3.
27. Khon R.H., *Poza kontrolą. Kryzys w relacjach między wojskiem a władzą cywilną*, „Biuletyn Polityczny” 1995, nr 1–4.
28. Kłudka P., *Hibernacja czy restrukturyzacja*, „Wojsko i Wychowanic” 1991, nr 11.
29. Kossowska M., *Pierwszy etap selekcji. Jak przeprowadzić wstępny wywiad z kandydatem*, „Personel” 1995, nr 14.

30. Kowalewski M., *Problemy bezpieczeństwa militarnego Polski*, „Wojsko i Wychowanie” 1992, nr 11.
31. Kozielecki J., *Metodologiczne niepokoje*, „Przegląd Psychologiczny” 1976, nr 4.
32. Krzemiński A., *Mroczna strona człowieka*, „Polityka” 2004, nr 24.
33. Kudła Sz., *Masz to w segregatorach. Jak wykorzystać Karty oceny w badaniu potrzeb szkoleniowych?*, „Personel” 2000, nr 9.
34. Larson A., *Military Professionalism and Civil Control: A Comparative Analysis of Two Interpretations*, [w:] Journal of Political and Military Sociology No 2/ 1974.
35. Lindblom Ch., *The Science of Mudding Through*, „Public Review” 1959, vol. 19.
36. Marcinkowski A., Sobczak J., *Kultura poszukiwana*, „Personel” 2000, nr 2.
37. Michta A., *Poland and NATO: The Road Ahead*, Published In SAIS REVIWE, Fall Summer 1995.
38. Mitek T., *Plecami do koszar*, „Polska Zbrojna” 1999, nr 30.
39. Military Technology vol XXIV /3 2001.
40. Military Technology vol XXV Special 2001.
41. Moscos C., *From Institution to Occupation, Trends in Military Organization*, [w:] Armed Forces and Society 4/1977; „Institutional and Occupational Trends in Armed Forces: An Update”, [w:] Armed Forces and Society No 12 /1986.
42. Nuciari M., *Rethking the Military Profession, Models of Change Compared*, [w:] The Military Profession in Europe, [w:] „Current Sociology”, No 3/1994, v 42.
43. Obuchowski K., *Zaćmienie*. „Wprost”, 28 listopada 1993 r.
44. Piński A., *Psy rządów*, „Wprost” 2004, nr 17.
45. Regal. D.R., Segal M.W., *Zmiana w organizacji wojskowej*, „Roczny Przegląd Socjologii” 1983.
46. Reus-Smit Ch., *Realistic and Resistance Utopias: Community, Security and Political Action the New Europe*, [w:] Millennium: Journal of International Studies, 1992, nr 1, s. 6, S. Dalby, *Security, Modernity, Ecology: the Dilemmas of Post – Cold War Security Discourse*, [w:] Alternatives, 1992, nr 1.
47. Segal D., *Measuring the Institutional/Occupational Change Thesis*, [w:] Armed Forces and Society, No 12/1986.
48. Stark D., *Od systemowej tożsamości do organizacyjnej różnorodności. Przyczynek do analizy zmiany społecznej w Europie Wschodniej*, „Studia Socjologiczne” 1992, nr 3–4.
49. Symela K., Bednarczyk H., Figurski J., *Problemy standaryzacji kształcenia zawodowego w skali międzynarodowej*, „Pedagogika Pracy” 1994, nr 22.
50. Szczepański J., *Zagadnienia wykształcenia ogólnego i zawodowego w szkolnictwie wyższym*, „Studia Socjologiczne” 1970, nr 3.
51. Sztompka P., *Teorie zmian społecznych a doświadczenia polskiej transformacji*, [w:] „Studia Socjologiczne” 1994, nr 1.
52. Trakowska E., *Socjologia a inne nauki humanistyczne we francuskiej szkole socjologicznej: ciągłość i zmiana wzorów myślenia i działania*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 1980, nr 3.



# Publikacje

## Akademii Obrony Narodowej

do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON  
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 2  
00-910 Warszawa,  
tel. 681 40 55, tel./faks 681 37 52  
e-mail: i.podemska@aon.edu.pl

- J. Barcik – Akt terrorystyczny i jego sprawca w świetle prawa międzynarodowego i wewnętrznego – 18 zł
- Bezpieczne niebo. Materiały z konferencji – 14 zł
- J. Bieńkowski, R. Stępień (red.) – Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej – 18 zł
- H. Binkowski (red.) – OBWE w procesie umacniania bezpieczeństwa europejskiego – 18 zł
- H. Binkowski, A. Ciupiński – NATO w systemie bezpieczeństwa euroatlantyckiego – 35 zł
- A. Bujak – Praca w terenie na szczeblach taktycznych według standardów NATO – 12 zł
- A. Bujak – Zgrupowania taktyczne wojsk lądowych w operacjach wsparcia pokoju – 22 zł
- A. Bujak, G. Sobolewski – Teren zabudowany środowiskiem walki XXI wieku – 25 zł
- W. Chojnacki – Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska – 18 zł
- W. Chojnacki (red.) – Transformacja instytucjonalno-organizacyjna wojska na progu XXI w. – 20 zł
- W. Chojnacki (red.) – Kadra zawodowa Wojska Polskiego w procesie zmian instytucjonalno-organizacyjnych i społecznych – 26 zł
- Z. Chojnacki – Lotnictwo marynarki wojennej – 20 zł
- R. Chrobak i in. – Działania bojowe dywizji – 17 zł
- R. Chrobak i in. – Wybrane aspekty organizowania i kierowania działaniami obronnymi – 23 zł
- M. Cieślarczyk, P. Krawczyk, Z. Korulczyk – Poradnik metodyczny autorów prac kwalifikacyjnych – 8 zł
- M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A. Radomyski – Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) w siłach zbrojnych (SP) RP – 15 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki – 13 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych – 15 zł
- M. Cieślarczyk, A. Dębska – Wojsko wobec wyzwań współczesnego świata – 26 zł
- A. Ciupiński, M. Zajac (red.) – Wybrane problemy walki z terroryzmem międzynarodowym – 20 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dyplomacja wielostronna – 25 zł
- A. Ciupiński – Podstawowe elementy polityki bezpieczeństwa i obrony RP – 17 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dissemination of international humanitarian law in Central European countries – 22 zł
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – Wczesne ostrzeżenie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego – 8 zł
- A. Ciupiński, H. Binkowski, A. Legucka – Bezpieczeństwo w stosunkach międzynarodowych – 30 zł
- A. Ciupiński, K. Malak – Bezpieczeństwo polityczne i wojskowe – 22 zł
- T. Compa – Zarządzanie przestrzenią powietrzną – 12 zł
- J. Czaja – Stolica apostolska wobec integracji europejskiej – 15 zł
- J. Czaja (red.) – Euroatlantycka przestrzeń bezpieczeństwa – 30 zł
- K. Czajka – Użycie artylerii w obronie oddziału – 9 zł
- K. Czajka, T. Calkowski – Użycie artylerii w działaniach opóźniających – 19 zł
- P. Daniluk – Łączność w pododdziale – 15,00 zł
- P. Daniluk – Decyzja w procesie kierowania systemami łączności – 20 zł
- P. Daniluk – Radiostacje pola walki – 12 zł
- A. Dawidczyk – Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI wieku – 9 zł
- Dowodzenie lotnictwem sił powietrznych w działaniach wojsk lądowych (zespół autorów) – 17 zł
- W. Drażczyk – Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych – 10 zł
- Drzewiecki D. – Wybrane zagadnienia z meteorologii lotniczej – 12 zł
- A. Fellner – Zautomatyzowane systemy kontroli ruchu lotniczego przestrzeni powietrznej – 23 zł
- M. Flemming – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 45 zł
- P. Gawliczek, J. Pawłowski – Zagrożenia asymetryczne – 14 zł

- M. Gąska – Kompetencje organów władzy wykonawczej – 9 zł
- K. Gąsiorek, W. Kitler – Wojskowe wsparcie władz cywilnych i społeczeństwa – 26 zł
- A. Glen – Kontrola przestrzeni powietrznej wojsk lądowych – 25 zł
- A. Glen, W. Marud – Kontrola przestrzeni powietrznej – 23 zł
- J. Gotowała – Zarys historii lotnictwa – 35 zł
- P. Gómy – Elementy analizy decyzyjnej – 16 zł
- P. Górski – Zastosowania matematyki wyższej w ekonomii – część I – 11,10 zł
- J. Groskrejc – Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów – 10 zł
- A. Halama, A. Radomski – Wojska obrony przeciwlotniczej – 24 zł
- J. Halik, J. Wolejszo – Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO – 16 zł
- M. Huzarski – Taktyka ogólna w wojskach lądowych – 21 zł
- K. Jalożyński – Terroryzm antyizraelski – 12 zł
- K. Jalożyński – Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce? – 12 zł
- K. Jalożyński – Zagrożenie terroryzmem terroryzmem w wybranych krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych – 12 zł
- K. Jalożyński – Koncepcja współczesnych działań antyterrorystycznych (rozprawa hab.) – 23 zł
- J. Janczak – Właściwości organizacji łączności w specyficznych środowiskach i warunkach walki – 10 zł
- J. Janczak – System łączności brygady – 18 zł
- J. Janczak – Środki dowodzenia – 14 zł
- J. Janczak, P. Daniluk – Środki dowodzenia – 14 zł
- Cz. Jarecki – Użycie wojsk raketowych i artylerii w operacji – 15 zł
- S. Jarmoszek, R. Stępień (red.) – Humanistyczne kompetencje oficerów wobec wyzwań współczesności – 30 zł
- T. Jemiolo (red.) – Broń masowego rażenia w świetle prawa międzynarodowego – 13 zł
- T. Jemiolo, K. Malak (red.) – Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej – 25 zł
- T. Jemiolo – Globalizacja. Szanse i zagrożenia – 10 zł
- A. Józwiak, Cz. Marcinkowski – Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych – 18 zł
- A. Juncewicz – Natarcie kompanii zmechanizowanej – 10 zł
- A. Juncewicz – System dowodzenia batalionu – 10 zł
- W. Kaczmarek – Działania operacyjne wojsk lądowych – 15 zł
- J. Kaczmarek – Stosunki transatlantyckie a bezpieczeństwo Europy – 23 zł
- L. Kanarski – Przywództwo w praktyce szkolnictwa wojskowego – 8 zł
- L. Kanarski, P. Gawliczek – Przywództwo w armiach NATO – 9 zł
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.) – Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych – 24 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej – 10 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Instytucjonalizacja przygotowania obronnego kadr administracji – 15 zł
- J. Karpowicz – Ratownictwo lotnicze – 14 zł
- J. Karpowicz, E. Klich – Bezpieczeństwo lotów i ochrona lotnictwa przed atakami bezprawnej ingerencji – 23 zł
- J. Karpowicz, E. Cieślak – Lotnictwo wsparcia w sojuszniczych działaniach powietrznych – 20 zł
- J. Karpowicz, K. Kozłowski – Bezzałogowe statki powietrzne i miniaturowe aparaty latające – 21 zł
- J. Karpowicz – Współczesne konstrukcje lotnicze – 23 zł
- J. Karpowicz, P. Krawczyk – Lotnictwo myśliwskie. Zakres użycia i taktyka działania – 21 zł
- Cz. Kaćki – Siły wielonarodowe do misji pokojowych – 15 zł
- Cz. Kaćki – Izrael. Jego wpływ na rozwój sytuacji w regionie Bliskiego Wschodu – 15 zł
- Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych (praca zbiorowa) cz.I – 16 zł
- W. Kitler (red.) – Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP – 25 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych – 13 zł
- W. Kitler – Samorząd terytorialny w obronie narodowej Rzeczypospolitej Polskiej – 30 zł
- Z. Klawitter – Rola i zadania zespołu (sekcji, grupy) wsparcia personalnego na stanowisku dowodzenia BZ/BPanc – 8 zł
- J. Knetki, A. Polak, J. Joniak – Koordynacja działań wojsk lądowych i sił powietrznych w operacji – 20 zł
- T. Kocharński – Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania – 18 zł
- T. Kocharński – Marketing i logistyka – nowoczesne narzędzia gospodarowania w wojskowej jednostce budżetowej – 18 zł
- T. Kocharński, S. Kurek – Międzynarodowy i globalny wymiar rywalizacji przedsiębiorstwa – 20 zł
- S. Kowalkowski – Zabezpieczenie inżynieryjne działań taktycznych w terenie lesistym (lesistojeziornym) – 23 zł

- D. Kozerański – Udział jednostek Wojska Polskiego w międzynarodowych operacjach pokojowych w latach 1973-2003 – 26 zł
- D. Kozerański – Międzynarodowe operacje pokojowe. Planowanie, zadania, warunki i sposoby realizacji – 26 zł
- M. Kosiński – Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym – 10 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w operacjach połączonych – 8 zł
- M. Kozub – Lotnictwo wojsk lądowych w operacjach połączonych – 9 zł
- K. Krakowski, Z. Redziak – Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczenia taktycznego z wojskami – 42 zł
- M. Krč, J. Šešlovský, L. Ivánek – Ekonomiczne aspekty rozwoju produkcji zbrojeniowej Czechosłowacji i Republiki Czeskiej w latach 1918-2000 – 20 zł
- J. Kręciak – Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia – 12 zł
- J. Kręciak – Metodyka pracy sekcji dowodzenia oddziału i związku taktycznego – 15 zł
- J. Kręciak – Praca dowództwa brygady podczas przygotowania i prowadzenia obrony – 40 zł
- J. Kręciak – Wybrane problemy kierowania zgrupowaniami wielonarodowych sił połączonych – 16 zł
- K. Kubiak – Współczesne siły morskie – 36 zł
- K. Kubiak, A. Szulczewski – Porty morskie w aspekcie przeladunków wojskowych – 13 zł
- R. Kuriata, J. Nowak, W. Marud – Dowodzenie siłami powietrznymi. Cz. 3 Planowanie użycia sił powietrznych – 11 zł
- R. Kwiećka, M. Gryga – Siły specjalne w kontekście współczesnych zagrożeń – 15 zł
- K. Kubiak – Transport wojsk i ładunków wojskowych drogą morską przy użyciu statków handlowych – 14 zł
- R. Kuriata, J. Nowak, M. Chojnacki – Planowanie użycia sił powietrznych – 16 zł
- M. Łokociejewski, W. Scheffs – Walka elektroniczna w operacjach i walce – 25 zł
- L. Łukaszuk – Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20 zł
- J. Maj – Dowodzenie siłami zbrojnymi (aspekt narodowy i sojuszniczy) – 25 zł
- T. Majewski – Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych – 9 zł
- T. Majewski – Kierownik – dowódca w organizacji – 12 zł
- T. Majewski – Zarządzanie karierami oficerów. Kariery a kompetencje kierownicze – 20 zł
- T. Majewski i in. – Planowanie w organizacji – 9 zł
- T. Majewski – Miejsce celów, problemów problemów hipotez w procesie badań naukowych – 9 zł
- K. Malak – Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Białorusi – 18 zł
- K. Malak – Czynniki wojskowe w polityce zagranicznej Federacji Rosyjskiej (1991-2000) (rozprawa habilitacyjna) – 15 zł
- J. Marczak (red.) – Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpieczeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP – 20 zł
- M. Marszałek – Siły powietrzne w operacjach ewakuacyjnych (według poglądów amerykańskich) – 15 zł
- M. Marszałek – Wybrane aspekty operacji pozawojennych – 12 zł
- M. Marszałek, Z. Maślak, Z. Skwarek – Podstawy taktyki Wojsk Obrony Powietrznej – 24 zł
- Z. Maślak (oprac.) – Informacje w obronie powietrznej – potrzeby, wymagania, zagrożenia. Materiały z sympozjum naukowego – 20 zł
- B. Michailuk – Broń biologiczna – 21 zł
- J. Michniak (red.) – Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej) – 14 zł
- J. Michniak – Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych – 12 zł
- J. Michniak – Dowodzenie wojsk w teorii i praktyce – 16 zł
- J. Michniak – Dowodzenie i łączność – 22 zł
- J. Michniak – Dowodzenie w operacjach antykrzysowych i połączonych – 17 zł
- G. Nowacki – Strategiczne siły jądrowe wybranych państw – 16 zł
- A. Nowak – Założenia dla perspektywnego systemu rozpoznania – 18 zł
- E. Nowak – Logistyka w sytuacjach kryzysowych – 20 zł
- E. Nowak – Gospodarowanie zasobami majątkowymi – 17 zł
- J. Nowak, M. Chojnacki – Dowodzenie siłami powietrznymi. Cz. 2. Systemy dowodzenia siłami powietrznymi – 11 zł
- J. Nowak, E. Cieślak – Dowodzenia lotnictwem wojsk lądowych – 20 zł
- M. Obruśiewicz – Geneza i prognoza kooperatywnych stosunków wojskowych końca XX i początku XXI w. na tle bezpieczeństwa europejskiego – 15 zł
- Operacja „Iracka Wolność”. Materiały z konferencji naukowej – 25 zł
- B. Panek – Wybrane problemy współpracy cywilno-wojskowej na poziomie operacyjnym – 20 zł

- J. Pawłowski – Broń masowego rażenia orężem terroryzmu – 25 zł
- J. Pawłowski, A. Ciupiński (red.) – Umiedzynarodowiony konflikt wewnetrzny – 23 zł
- M. Pelc, M. Juszczak – Matematyka – 25 zł
- M. Petrykowski – Strategie rozwoju wybranych niskokosztowych linii lotniczych w Europie –
- Z. Piątek – Procedury i przedsiwzięcia systemu reagowania kryzysowego – 22 zł
- J. Placzek – Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000 – 20 zł
- J. Placzek – Gospodarka obronna Polski – 25 zł
- Podróż studyjna w systemie edukacji oficerów w AON. Materiały z sympozjum naukowego – 20 zł
- A. Polak – Wybrane zagadnienia obrony wybrzeża w Polsce (1920–2002) – 16 zł
- A. Polak – Teoria grup operacyjnych w polskiej sztuce wojennej okresu międzywojennego – 30 zł
- M. Polkowska – Międzynarodowe konwencje i umowy lotnicze oraz ich zastosowanie – zarys problematyki – 14 zł
- E. Pomykała – Doskonalenie umiejętności interpersonalnych – 20 zł
- Praca w terenie na szczeblu taktycznym (praca zbiorowa) – 12 zł
- N. Prusiński – Metody i traść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowiskach dowodzenia wojsk lądowych – 12 zł
- Przeciwdziałanie atakom terrorystycznym na lotniskach wojskowych i cywilnych (materiały z konferencji) – 15 zł
- K. Przeworski – Ewakuacja jako sposób ochrony ludności – 8 zł
- Pułk przeciwlotniczy w działaniach operacyjnych (praca zbiorowa) – 20 zł
- A. Radomyski – Metody i treść pracy zespołu OPL na stanowisku dowodzenia dywizji zmechanizowanej – 21 zł
- A. Radomyski – Obrona przeciwśmigłowcowa dywizji zmechanizowanej – 18 zł
- Rozpoznanie wojskowe (praca zbiorowa) cz. I – 16 zł, cz. II – 16 zł, cz. III – 16 zł
- E. Radwan – Polityczne myślenie a moralność profesjonalisty wojskowego – 12 zł
- C. Rutkowski – Zarządzanie strategiczne na drodze ku nowej filozofii i nowym paradygmatom – 20 zł
- C. Rutkowski – Organizacje przyszłości – przyszłość organizacji. Czy Siłom Zbrojnym wystarczy restrukturyzacja i reengineering? – 18 zł
- W. Scheffs – Możliwości bojowo-rozpoznawcze pododdziałów walki elektronicznej – 14 zł
- P. Sienkiewicz – 10 wykładów – 15 zł
- A. Skrabacz – Ratownictwo w III RP. Ogólna charakterystyka – 18 zł
- J. Skrzyp, Z. Lach – Informator geograficzny. Państwa członkowskie NATO – 20 zł
- J. Skrzyp (red.) – Informator geograficzny o państwach kandydujących do Sojuszu Północnoatlantyckiego – 16 zł
- L. Słomka (red.) – Kurs specjalistyczny z obrony przed bronią masowego rażenia – 40 zł
- L. Słomka (red.) – Kurs doskonalący dla specjalistów ośrodków analizy skażeń – 26,40 zł
- L. Słomka (red.) – Kurs doskonalący dla specjalistów obrony przed bronią masowego rażenia – 26 zł
- L. Słomka – Kurs podstawowy dla specjalistów krajowego systemu wykrywania skażeń – 19 zł
- S. Smyk – Zabezpieczenie logistyczne batalionu w działaniach taktycznych – 15 zł
- Z. Skwarek – Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania – 16 zł
- K. Słaboń – Sytuacja jeńców wojennych wojennych w konflikcie iracko-irańskim 1980-1988 – 10 zł
- J. Słowik – Wybrane determinanty organizacji systemu dowodzenia brygady obrony terytorialnej – 17 zł
- J. Słowik – Pododdziały wsparcia dowodzenia w armiach wybranych państw – 16 zł
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego (praca zbiorowa) – 10 zł
- Słownik terminów z zakresu psychologii (praca zbiorowa) – 12 zł
- Słownik pojęć sojuszniczej obrony powietrznej (praca zbiorowa) – 12 zł
- G. Sobolewski Wspólne działania obronne wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej – 21 zł
- G. Sobolewski – Rola terenu zurbanizowanego we współczesnych operacjach – 23 zł
- R. Sobierajski – Rembertów zapisany w mojej pamięci – 23 zł
- H. Spustek – Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego – 8 zł
- Z. Stachowiak – Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i podyplomowych) – 9 zł
- Z. Stachowiak – Ekonomia międzynarodowa wobec wyzwań międzynarodowych – 35 zł
- Z. Stachowiak, R. Kłodziński – Ekonomika przedsiębiorstwa – 18 zł
- Z. Stachowiak, J. Placzek (red.) – Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa – 30 zł
- R. Stępień (red.) – Edukacja w wyższych szkołach wojskowych – 21 zł
- M. Strzoda (red.) – Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania – 8 zł
- M. Strzoda – Zasady i wymagania dowodzenia – 29,10 zł

- M. Strzoda – Zespoły zadaniowe w organizacji – 23 zł
- M. Strzoda – Słownik nazw, skrótów i akronimów państw, instytucji, dowództw, jednostek organizacyjnych i osób funkcyjnych – 8 zł
- M. Strzoda – Zarządzanie informacjami w organizacji – 12 zł
- J. Suwart – Zarys obrony cywilnej – 30 zł
- W. Szczurowski – Kompania w obronie – 8 zł
- Sztuka wojenna we współczesnych konfliktach zbrojnych (praca zbiorowa) – 28 zł
- B. Szulc, T. Majewski – Rozwój kompetencji kierowniczych – 16 zł
- R. Szustek – Wybrane problemy nawigacji lotniczej – 21 zł
- R. Szpyra – Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw – 17 zł
- R. Szpyra – Powietrzny wymiar współczesnej wojny – 13 zł
- R. Szpyra – Militarne operacje informacyjne – 18 zł
- A. Szymonik – Logistyczne zarządzanie wojskową jednostką budżetową – 25 zł
- Śladkowski S. – Aspekty militarne i niemilitarne zagrożeń środowiskowych – 18 zł
- Terroryzm a broń masowego rażenia (praca zbiorowa) – 18 zł
- Użycie wojsk raketowych i artylerii w operacjach (praca zbiorowa) – 20 zł
- J. Wolejszo – Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP – 20 zł
- J. Wolejszo – Transformacja dowództwa szczebla taktycznego na stanowiska dowodzenia w trakcie realizacji ćwiczeń operacyjno-taktycznych – 16 zł
- J. Wolejszo – Wybrane problemy przygotowania i realizacji ćwiczeń sojuszniczych NATO – 18 zł
- J. Wolejszo – Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjno-funkcjonalnych ośrodków decyzyjnych – 18 zł
- J. Wolejszo – Rodzaje i formy ćwiczeń operacyjno-taktycznych prowadzonych w wybranych armiach NATO – 15 zł
- J. Wolejszo – Dowództwa i stanowiska dowodzenia. Organizacja, rozmieszczenie i przemieszczanie - 15 zł
- J. Wolejszo – Wybrane aspekty doskonalenia ośrodków decyzyjnych – 10 zł
- J. Wolejszo – Metodika przygotowania i prowadzenia ćwiczeń z dowództwami – 18 zł
- J. Wolejszo – Wybrane problemy procesu planowania i rozliczania działalności szkoleniowej na szczeblach taktycznych w SZ RP – 18 zł
- J. Wolejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w marszu – 17 zł
- J. Wolejszo, K. Krakowski, Z. Redziak – Formy i metody szkolenia dowództw wojsk lądowych – 20 zł
- J. Wolejszo (red.) – Współczesne uwarunkowania systemu szkolenia wojsk lądowych SZ RP – 18 zł
- Wojsko wobec polskiego października '56. Rezolucje, uchwały, listy (wybór, wstęp i opracowanie: (E. J. Nalepa) – 30 zł
- J. Wojtasik (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku – 27 zł
- J. Wojnarowski – System obronności państwa – 15 zł
- M. Wrzosek – Działania rozpoznawcze na obszarze kraju – 12 zł
- M. Wrzosek – Proces dowodzenia w batalionie rozpoznawczym – 22 zł
- M. Wrzosek – Organizacja pracy taktycznej komórki rozpoznania – 20 zł
- M. Wrzosek – Koordynacja w działaniach taktycznych wojsk lądowych – 10 zł
- M. Wrzosek – Taktyczny system rozpoznania wojsk lądowych – 14 zł
- M. Wrzosek – Dezinformacja jako komponent operacji informacyjnych – 16 zł
- Wsparcie informacyjne obrony powietrznej. Materiały z sympozjum naukowego – 18 zł
- Wydział Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON – Ewolucja dla postępu. Materiały z konferencji – 18 zł
- E. Zabłocki – Dowodzenie siłami powietrznymi. Cz. 1. Podstawowe zagadnienia – 11 zł
- E. Zabłocki – Współczesne siły powietrzne – 13 zł
- E. Zabłocki, M. Chojnacki – Dowodzenie siłami powietrznymi NATO – 18 zł
- S. Zalewski – Służby specjalne w państwie demokratycznym (wydanie II poszerzone i uaktualnione) – 15 zł
- W. Zawadzki – Gry kierownicze – 8 zł
- B. Zdrodowski, M. Marszałek – Operacje pozawojenne sił powietrznych – 16 zł
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej – 16 zł
- J. Zieliński – Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych – 16 zł
- M. Zieliński – Artyleria nadbrzeżna państw bałtyckich – 13 zł1
- M. Zieliński – Europejskie siły morskie w działaniach połączonych wielonarodowych zespołów zadaniowych – 23 zł
- M. Zieliński – Europejskie siły morskie w działaniach połączonych wielonarodowych zespołów zadaniowych – 23 zł1
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997 – 25 zł

---

**Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie**



Dr Włodzimierz Chojnacki jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym Instytutu Nauk Humanistycznych Akademii Obrony Narodowej, kierownikiem Zakładu Filozofii i Socjologii. Wcześniej przez wiele lat brał udział w pracach badawczych i analitycznych związanych z funkcjonowaniem wyższego szkolnictwa wojskowego w Zarządzie Szkolnictwa Sztabu Generalnego WP oraz Departamencie Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON. Swoją działalność naukową koncentruje wokół problemów transformacji instytucjonalno-organizacyjnej wojska i teorii zmiany społecznej. Jest autorem i współautorem wielu książek, podręczników,

skryptów i opracowań naukowo-badawczych, takich jak: *Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska* (2003), książek: *Kadra zawodowa Wojska Polskiego w procesie zmian instytucjonalno-organizacyjnych i społecznych* (2005), *Filozofia bezpieczeństwa. Podręcznik akademicki* (2004), *Etyka Bezpieczeństwa* (2004), *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane zagadnienia doradztwa zawodowego i personalnego* (2005). Jest także autorem kilkudziesięciu artykułów naukowych (również zagranicznych), takich jak: *Professionalizm versus deprofessionalizm in democratic state* (2004), *Armed forces in changing security environment. Problems of functioning multinational military units in the light of sociological studies* (2004), *Zmiana paradygmatów kulturowych czy zderzenie cywilizacji* (2005), *Cywilna kontrola nad siłami zbrojnymi a profesjonalizm w państwach europejskich* (2005).

Recenzowana praca jest dziełem nowatorskim o charakterze monograficznym, w którym w sposób wielostronny prezentowane są modele profesjonalizacji armii od okresu starożytności przez średniowiecze do współczesności. Główny współczesny aspekt książki jest istotny w odniesieniu do naszej armii, która zdążyła do profesjonalizacji. Przedstawiona koncepcja profesjonalizacji może stanowić „podpowiedź” dla kierownictwa państwa i Sił Zbrojnych RP.

*Prof. dr hab. Jan Wojnarowski*

Książka w istotny sposób poszerza dotychczasową wiedzę o wojsku, strukturze społecznej, zawodzie wojskowym i jego profesjonalizacji. Uwzględniając wyniki badań empirycznych i ich wnikliwą analizę, należy zaliczyć ją do prac nowatorskich, które oprócz czysto poznawczego celu dostarczają ważnego materiału naukowego, niezbędnego dla władz wojskowych i cywilnych przy podejmowaniu decyzji w ramach nowych wyzwań, jakie zaistniały po przystąpieniu Polski do NATO oraz pełnego już wejścia w struktury Unii Europejskiej.

*Dr hab. Jan Maciejewski*

ISBN 83-89423-38-3

**AON** Wydział  
Wydawniczy