R G B WH GR BL Grey Scale #13 C M Y K
DANES-PICTA.COM
A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

ZESZYTY NAUKOWE

Płk dr Tomasz MAJEWSKI

KOMPETENCJE DOWÓDCZE OFICERÓW WOJSK LĄDOWYCH SIŁ ZBROJNYCH RP

Rozprawa habilitacyjna

Dodatek

Warszawa 2006

61692

Colour Chart #13
Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black
Inches Centimetres
DANES-PICTA.COM

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Akademii Obrony Narodowej
61692

ZESZYTY NAUKOWE

Płk dr Tomasz MAJEWSKI

KOMPETENCJE DOWÓDCZE OFICERÓW WOJSK LĄDOWYCH SIŁ ZBROJNYCH RP

Rozprawa habilitacyjna

Dodatek

Warszawa 2006

KOMITET NAUKOWY

gen. broni w st.sp. dr hab. pil. Jerzy Gotowała – przewodniczący, płk dr Marek Obrusiewicz – zastępca przewodniczącego, ppłk mgr Marek Jarząbek, ppłk dr Leszek Kanarski, płk dr Marek Kinasiewicz, prof. dr hab. Piotr Sienkiewicz, płk rez. dr inż. Dominik Strasburger, prof. dr hab. Bogdan Szulc, prof. dr hab. Ryszard Wróblewski, prof. dr hab. Eugeniusz Zabłocki, płk dr hab. Bogdan Zdrodowski

Zespół redakcyjny: mgr Anna Doraczyńska (tel. 6/814-664), mgr Ewa Kostka (tel./fax 6/814-032), mgr Anna Pawlikowska (tel. 6/814-019), płk rez. dr inż. Dominik Strasburger – redaktor naczelny (tel. 6/813-516)

Adres redakcji: 00-910 Warszawa 72
al. gen. Antoniego Chruściela 103, bl. 25
tel./fax: (6)813-356
e-mail: zn@aon.edu.pl

Nakładem Akademii Obrony Narodowej

Druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy, zam. nr 808/2006, nakład 47 egz.

SPIS TREŚCI

WSTĘP **5**

1. PODSTAWY TEORETYCZNE KOMPETENCJI DOWÓDCZYCH **17**

1.1. Istota, cechy i znaczenie kompetencji dowódczych **17**

1.2. Składowe kompetencji dowódczych **27**

1.3. Typologie kompetencji dowódczych **40**

1.4. Proces identyfikacji kompetencji dowódczych **48**

1.5. Kompetencje dowódcze a sprawne działanie **55**

1.5.1. Rola kompetencji dowódczych w sprawnym wykonywaniu zadań 55

1.5.2. Rola kompetencji dowódczych w tworzeniu przewagi 58

1.6. Istota i znaczenie zarządzania kompetencjami **63**

2. DETERMINANTY KOMPETENCJI DOWÓDCZYCH OFICERÓW **69**

2.1. Typologia determinantów kompetencji dowódczych. **69**

2.2. Charakterystyka determinantów kompetencji dowódczych **70**

2.3. Wyzwania pola walki a kompetencje dowódcze **77**

2.4. Zadania wojsk lądowych a kompetencje dowódcze **84**

2.5. Zmiany w strukturze organizacyjnej wojsk a kompetencje dowódcze **91**

2.6. Zmiany w technice wojskowej a kompetencje dowódcze **94**

3. PROFIL KOMPETENCJI DOWÓDCZYCH OFICERÓW **97**

3.1. Modele kompetencji kierowniczych **97**

3.2. Istota pracy i zadania dowódcy **105**

3.3. Charakterystyka kompetencji dowódczych **111**

3.3.1. Kompetencje bazowe 111

3.3.2. Kompetencje profesjonalne 116

3.3.3. Kompetencje społeczne 119

3.3.4. Kompetencje konceptualne 127

3.4. Lista kompetencji dowódczych **128**

3.5. Hierarchia ważności kompetencji dowódczych **133**

4. KOMPETENCJE DOWÓDCZE A ROZWÓJ OFICERÓW.....139

4.1. Charakterystyka rozwoju oficerów.....139

4.2. Rola kompetencji w kierowaniu karierą oficerów.....143

4.2.1. Istota kierowania karierami.....143

4.2.2. Rola kompetencji w poprzednim modelu przebiegu służby zawodowej.....146

4.2.3. Rola kompetencji w obecnym modelu przebiegu służby zawodowej.....150

4.3. Rola kompetencji w kierowaniu własnym rozwojem.....159

4.4.1. Preferencje stanowisk dowódczych.....159

4.4.2. Doskonalenie kompetencji jako strategia rozwoju kariery.....162

4.4.3. Kompetencje jako kryterium kariery w opinii oficerów.....166

4.4. Kompetencje dowódcze jako przedmiot doskonalenia.....169

4.5. Niedomagania kompetencyjne kadry dowódczej.....176

5. WYKORZYSTANIE PROFILU KOMPETENCJI DOWÓDCZYCH W ROZWOJU OFICERÓW WOJSK LĄDOWYCH.....182

5.1. Założenia wykorzystania profilu kompetencji.....182

5.1.1. System rozwoju kompetencji oficerów.....182

5.1.2. Założenia rozwoju kompetencji oficerów.....184

5.1.3. Rola luki kompetencyjnej w rozwoju oficerów.....188

5.2. Wykorzystanie profilu kompetencji w opiniowaniu oficerów.....192

5.3. Wykorzystanie profilu kompetencji w kierowaniu karierami oficerów.....196

5.4. Wykorzystanie profilu kompetencji w doskonaleniu kadr dowódczych.....199

5.5. Wprowadzanie rozwoju oficerów opartego na kompetencjach.....209

5.6. Wspomaganie rozwoju kompetencji oficerów.....222

ZAKOŃCZENIE.....226

BIBLIOGFRAFIA.....238

WYKAZ RYSUNKÓW I TABEL.....247

WSTĘP

Dążenie do utrzymania bądź podwyższania sprawności działania organizacji prowadzi do doskonalenia tych jej elementów, które determinują tę sprawność. W teorii zarządzania podkreśla się, że jednym z determinantów sprawności, obok struktur, techniki, technologii czy kultury organizacyjnej są kompetencje kierownicze, rozumiane zwykle jako zbiór wiedzy, umiejętności, doświadczeń i postaw, które charakteryzują kierowników sprawnie wykonujących przewidziane na danym stanowisku zadania. Sukcesy odnoszą te organizacje, które pozyskują kompetentny personel, dbają o rozwój kompetencji oraz potrafią je w pełni wykorzystać.

Siły zbrojne RP również potrzebują oficerów o wysokich kompetencjach, umożliwiających wykonywanie trudnych zadań w zmiennych warunkach działania. Im bowiem bardziej wzrasta złożoność działań militarnych i niemilitarnych, tym większa staje się rola wiedzy i umiejętności, które mogą zapewnić możliwość sprawnego osiągania celów. Dlatego wielu badaczy i praktyków organizacji wojskowych wskazuje na znaczenie kompetencji kadry dowódczej oraz podkreśla potrzebę inwestowania w kadry oficerskie i zapewnienia jej warunków do harmonijnego rozwoju[1].

Kompetencje kierownicze – a w siłach zbrojnych kompetencje dowódcze – są więc jednym z podstawowych warunków sprawnego wykonywania zadań. Należy więc dążyć do doboru na stanowiska służbowe kompetentnych dowódców oraz rozwoju ich kompetencji – zarówno poprzez wzrost poziomu kompetencji, dopasowanie do wymagań stanowisk, jak i sprawne wykorzystanie w toku działań służbowych. Struktura tych kompetencji powinna odpowiadać przewidywanemu charakterowi działań militarnych i niemilitarnych oraz zadaniom wojsk lądowych[2].

---

[1] Zob. Cz. Dęga, *Oficerowie XXI wieku*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2003, s, 170. K. Nożko, *Walka o przewagę*, MON, Warszawa 1985, s. 47. B. Szulc, *Nauka i sztuka wojenna na przełomie wieków*, AON, Warszawa 1999, s. 8.

[2] Zob. M. Huzarski, *Zagadnienia taktyki wojsk lądowych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999, s. 75–79. W. Kaczmarek, *Działania operacyjne wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2004, s. 83–108. S. Śladkowski, *System obrony przed bronią masowego rażenia*, [w:] *Kierunki zmian organizacyjnych w systemie obrony przed bronią masowego rażenia w świetle zobowiązań międzynarodowych oraz antycypowanych sytuacji kryzysowych o charakterze niemilitarnym*, pod red. S. Śladkowskiego, AON, Warszawa 2004, s. 12–16. J. Zieliński, *Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych*, AON, Warszawa 2003, s. 19–21.

Problematyka identyfikacji i rozwoju kompetencji w organizacji stanowi stosunkowo nowy obszar badawczy. Dopiero w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku zaczęto identyfikować te umiejętności, które korelują z wysoką skutecznością działania kadry kierowniczej. Badacze poszukujący determinantów skutecznego działania doszli jednak do wniosku, że nie należy oddzielnie badać umiejętności, wiedzy i cech osobowości, ale należy uwzględniać te zmienne jednocześnie. Prowadząc więc badania, analizowano zachowania odróżniające skutecznych i mniej skutecznych kierowników i identyfikowano te, które są najsilniej skorelowane ze sprawnym wykonywaniem zadań przez siebie lub podwładnych. W efekcie zaczęto tworzenie modeli (struktur) kompetencji, przedstawianych w formie list, profilów lub macierzy.

Zwiększone zainteresowanie teoretyków i praktyków zarządzania modelami kompetencji rozpoczęło się w Polsce od połowy lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Pojawiło się szereg publikacji prezentujących wyniki badań empirycznych dotyczących luki kompetencyjnej i kompetencji kluczowych kadry kierowniczej[1], przedstawiających znaczenie i rozwój kompetencji w organizacji[2]. Opisano system zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kompetencjach[3] oraz proces tworzenia systemu kompetencyjnego i zarządzania kompetencjami[4], w tym kompetencjami dotyczącymi całych organizacji – kompetencji organizacyjnych[5]. Zwrócono również uwagę na związki między kompetencjami kierowniczymi a karierami[6] oraz poziomami kierowania ludźmi[7].

Zarządzanie kompetencjami (zarządzanie oparte na modelach kompetencyjnych,

---

[1] A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000, s. 57–87. R. Walkowiak, *Niedomagania kompetencyjne zarządzających jednostkami samorządu terytorialnego*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, POLTEXT, Warszawa 2004, s. 223–230.

[2] U. Bukowska, *Rozwój kompetencji pracowników*, [w:] *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, pod red. A. Szałkowskiego, POLTEXT, Warszawa 2002, s. 49–70. A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 136–143. A. Sajkiewicz, *Kompetencje w procesach pracy*, [w:] *Strategia personalna firmy*, pod red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2001, s. 52–56. M. Jabłońska-Wołoszyn, *Oblicza kompetencji w teorii i praktyce*, [w:] *Kapitał ludzki...*, s. 245–253.

[3] T. Rostkowski, *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w]: *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, pod red. A. Sajkiewicz, POLTEXT, Warszawa 2002, s. 83–112. Ł. Sienkiewicz, *System zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje jako narzędzie kształtowania przedsiębiorczych zachowań pracowników*, [w:] *Kapitał ludzki...*, pod red. M. Juchnowicz, Warszawa 2004, s. 254–263.

[4] A. Szczesna, T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. T. Rostkowskiego, Difin, Warszawa 2004, s. 37–76.

[5] M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 15–19.

[6] Z. Ścibiorek, *Inwestowanie w personel*, Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 96–97. Cz. S. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1997, s. 63–96.

[7] T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, WSZZiP, Warszawa 1999, s. 36–45.

zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach) obecnie staje się coraz bardziej popularnym podejściem wdrażanym w organizacjach dbających o sprawne wykorzystanie potencjału intelektualnego pracowników. Kompetencje zaczęto postrzegać jako istotny kapitał organizacji[1] oraz czynnik determinujący osiąganie celów. W efekcie w Polsce, jak i w krajach UE, zaczęto wprowadzać elementy tego zarządzania:

- profile i listy wymaganych kompetencji na stanowiskach pracy,
- pomiar kompetencji posiadanych przez pracowników,
- ustalanie luki kompetencyjnej[2] i, na tej podstawie, podejmowanie decyzji o potrzebie i treściach doskonalenia, wyznaczaniu na stanowiska czy poziomie wynagrodzenia.

W środowisku wojska pojęcia kompetencji (zawodowych, kierowniczych, dowódczych, menedżerskich, dydaktycznych, interpersonalnych) – jako zbioru wiedzy, umiejętności i postaw – szerzej zaczęto używać od 10 lat. Wyrazem tego było, między innymi, podjęcie tej tematyki w Wydziale Wojsk Lądowych AON przez B. Szulca oraz autora niniejszej rozprawy, których zespoły badawcze dokonały diagnozy kompetencji kierowniczych oficerów i ich uwarunkowań. Natomiast kompetencje społeczne, jako składnik kompetencji zawodowych oficera, stały się przedmiotem zainteresowania kadry naukowo-dydaktycznej Instytutu Nauk Humanistycznych AON oraz innych komórek organizacyjnych AON. Kadra ta dokonała identyfikacji pożądanych kompetencji społecznych w dowodzeniu, ich oceny oraz opracowała zalecenia dotyczące kształtowania tych kompetencji[3]. Istotne kwestie dotyczące kwalifikacji społeczno-zawodowych oficera – dowódcy w świetle przemian edukacyjnych oraz inteligencji emocjonalnej dowódców przedstawiły także zespoły badawcze pracujące pod kierunkiem R. Stępnia[4].

---

[1] Zob. Z. Ścibiorek, *Inwestowanie...*, s. 7–9.

[2] Różnica pomiędzy kompetencjami stanowiska (wymaganymi) a kompetencjami indywidualnymi (posiadanymi przez pracownika).

[3] Zob. L. Kanarski, E. Pomykała, B. Rokicki, *Kompetencje społeczne oficerów*, cz. 1 i cz. 2, AON, Warszawa 2002. Zob. J. Stępień, Wstęp, [w:] *Kształtowanie oraz doskonalenie umiejętności dowódczych i wychowawczych kadry zawodowej wojska*, Etap 1., *Kształtowanie umiejętności dowódczych i sztabowych słuchaczy wyższych uczelni wojskowych*, pod kier. nauk. R. Stępnia, AON, Warszawa 1995, s. 5.

[4] Zob. *Kwalifikacje społeczno–zawodowe oficera – dowódcy w świetle przemian edukacyjnych wyższej szkoły wojskowej*, pod kier. nauk. R. Stępnia, Warszawa 2000. *Inteligencja emocjonalna dowództw oddziałów i związków taktycznych. Badania empiryczne*, pod kier. nauk. R. Stępnia, AON, Warszawa 2000.

Jednak zastosowanie profilów kompetencji w wojskach lądowych – oparcia na tej koncepcji procesu kierowania karierami, procesu doskonalenia oficerów oraz ich opiniowania – wymaga opracowania profilów kompetencji oraz założeń zarządzania kompetencjami. Jak bowiem wynika z analizy literatury przedmiotu, koncepcja ta wymaga dostosowania do specyfiki sił zbrojnych. Tymczasem do tej pory nie podejmowano w środowisku naukowym wojska prac badawczych zmierzających do uporządkowania i całościowego opracowania wiedzy o kompetencjach dowódczych, skupiając się na opisie i diagnozie kompetencji społecznych dowódców czy szerzej – kompetencji kierowniczych, traktując to ostanie pojęcie jako synonim kompetencji dowódczych. Nie zdefiniowano terminu „kompetencje dowódcze" oraz nie opracowano typologii kompetencji dowódczych czy zawodowych oficerów. Nie dokonano również identyfikacji czynników determinujących profile kompetencji oficerów w wojskach lądowych oraz nie ustalono pełnego wykazu kompetencji kadry dowódczej. Również niepełna jest wiedza na temat kluczowych kompetencji kadry dowódczej oraz roli kompetencji w procesie rozwoju oficerów wojsk lądowych. Do istotnych pytań dotyczących obszaru kompetencji, między innymi należą następujące: jakie kompetencje powinien posiadać dowódca, aby sprawnie osiągnąć cel działania? Jakie kompetencje są kluczowe? Jak rozwijać kompetencje? Jakie warunki działania sprzyjają kształtowaniu określonych kompetencji? Czy w szkolnictwie wojskowym rozwija się właściwe kompetencje? Jak opisywać i mierzyć kompetencje? Jakie kompetencje powinien posiadać dowódca w przyszłych warunkach działania?

Dostrzeżone i opisane powyżej braki w wiedzy stworzyły **sytuację problemową** i stały się motywem podjęcia przez autora rozprawy badań nad kompetencjami dowódczymi oficerów. Badania te ukierunkowało dążenie do uporządkowania kwestii terminologicznych i klasyfikacyjnych w obszarze kompetencji dowódczych, określenia procesu tworzenia kompetencji, identyfikacji determinantów tych kompetencji oraz opracowania ogólnego profilu kompetencji dowódczych oficerów. Ponadto, uznając za pożądane oparcie w przyszłości rozwoju kadry dowódczej na zarządzaniu kompetencjami, opracowano założenia wykorzystania profilu kompetencji w kierowaniu rozwojem oficerów. Teoria organizacji i zarządzania dostarcza ogólnych rozwiązań w tym zakre-

sie, jednak, bazując na tej teorii, należy uwzględnić specyfikę i uwarunkowania kompetencji dowódczych w wojskach lądowych.Wdrożenie takiej koncepcji może bowiem ułatwić dobór kompetentnych oficerów na stanowiska służbowe, usprawnić i, lepiej niż obecnie, ukierunkować doskonalenie oficerów oraz zwiększyć obiektywność procesu opiniowania okresowego oficerów. Tym bardziej, że wprowadzone od 01.07.2004 roku zmiany polityki kadrowej uwzględniającej nową ustawę o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, stwarzając warunki do rozwoju kompetencji oficerów, nie tworzą jednak jeszcze w pełni systemu rozwoju oficerów opartego na kompetencjach.

Stąd też, dążąc do uzupełnienia istniejącej luki w wiedzy przeprowadzono cykl badań, których **przedmiotem** były kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych. Natomiast podmiotem badań była oficerska kadra dowódcza w wojskach lądowych.

Celem głównym badań było opracowanie ogólnego profilu kompetencji dowódczych oficerów wojsk lądowych oraz określenie założeń i procesu wykorzystania profilu kompetencji w rozwoju kadry dowódczej. Osiągnięcie celu głównego wymagało określenia celów cząstkowych – poznawczych i praktycznych. Do **celów poznawczych** zaliczono:

– uporządkowanie kwestii terminologicznych i klasyfikacyjnych dotyczących kompetencji dowódczych,

– określenie znaczenia kompetencji dowódczych w sprawnym wykonywaniu zadań oraz tworzeniu przewagi w działaniach z użyciem wojsk,

– opracowanie metodyki tworzenia kompetencji dowódczych,

– zidentyfikowanie czynników otoczenia wojsk lądowych, wpływających na strukturę kompetencji dowódczych,

– określenie istoty zarządzania kompetencjami,

– opracowanie procesów i założeń wykorzystania profilów kompetencji w rozwoju oficerów wojsk lądowych,

– opracowanie etapów wprowadzania profilów kompetencji w wojskach lądowych

Natomiast **cele praktyczne** sformułowano następująco:

– opracowanie ogólnego profilu kompetencji dowódczych, będącego wykazem

wiedzy, umiejętności, postaw oraz wartości uszeregowanych ze względu na znaczenie w sprawnym działaniu,

– identyfikacja kluczowych kompetencji dowódczych, czyli tych, które są najważniejsze w działaniu dowódcy,

– identyfikacja roli kompetencji w kierowaniu karierami kadry dowódczej,

– ustalenie roli kompetencji w kierowaniu własnymi karierami przez kadrę dowódczą,

– ustalenie podstawowych dysfunkcji w doskonaleniu kompetencji dowódczych,

– ustalenie obszarów niedomagań kompetencyjnych kadry dowódczej.

Problem główny rozprawy, odzwierciedlający opisaną sytuację problemową oraz ukierunkowujący czynności badawcze, określono w formie pytania:

Jaka wiedza, umiejętności, postawy i wartości tworzą ogólny profil kompetencji dowódczych oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP; jak można go wykorzystać w rozwoju kadry dowódczej?

Pogłębione studia w obszarze zakreślonym powyższym problemem doprowadziły do sformułowania następujących **pytań szczegółowych,** których rozwiązanie warunkuje uzyskanie odpowiedzi na problem główny:

1. **Jaka jest istota i znaczenie kompetencji dowódczych?**
2. **Jakie czynniki determinują profil kompetencji dowódczych oficerów?**
3. **Jakie kompetencje bazowe, profesjonalne, społeczne i konceptualne[1] powinny zawierać się w ogólnym profilu kompetencji dowódczych oficerów?**
4. **Jakie kompetencje tworzą kluczowe kompetencje dowódcze?**
5. **Jaką rolę w rozwoju kadry dowódczej pełnią kompetencje?**
6. **Jakie niedomagania kompetencyjne cechują kadrę dowódczą?**
7. **Jak wykorzystać profil kompetencji dowódczych w rozwoju oficerów?**

---

[1] Przyjęto, że **kompetencje profesjonalne** obejmują wiedzę, umiejętności, postawy i doświadczenia niezbędne dowódcy do wykonywania czynności planowania, organizowania i kontrolowania. Dotyczą również znajomości sposobu wykonywania czynności specjalistycznych przez podwładnych. **Kompetencje społeczne** obejmują umiejętności niezbędne do współpracy w zespole ludzi oraz umiejętności wpływania na podwładnych. **Kompetencje konceptualne** obejmują te cechy dowódców, które umożliwiają analizę sytuacji, diagnozę stanu działania oraz ukierunkowują działania. **Kompetencje bazowe** są kompetencjami o podstawowym znaczeniu dla organizacji. Dlatego też są one zwykle pożądane u wszystkich pracowników i często obejmują wartości i normy.

Hipoteza badawcza, będąca założeniem rozwiązania postawionego problemu, przyjęła brzmienie:

Sprawne wykonywanie zadań przez kadrę dowódczą w wojskach lądowych wymaga posiadania określonych kompetencji profesjonalnych, konceptualnych oraz społecznych. Jednak najważniejszymi, kluczowymi kompetencjami dowódczymi są przede wszystkim kompetencje bazowe, których podstawą jest system wartości.

Wobec tego, że obecny proces rozwoju kadr dowódczych nie w pełni opiera się na kompetencjach, istnieje potrzeba opracowania procesów i założeń wykorzystania profilu kompetencji w rozwoju kadry dowódczej. Wykorzystanie tego profilu uwarunkowane jest jednak dokonaniem takich zmian w kierowaniu karierami i doskonaleniu oficerów, jak:

- wprowadzenie profilów kompetencji do opisów stanowisk służbowych,
- wprowadzenie metodyki identyfikacji profilów kompetencji,
- oparcie procesów kadrowych i doskonalenia na luce kompetencyjnej,
- zmiana strategii rozwoju karier przez oficerów.

Podczas rozwiązywania problemów badawczych oraz weryfikacji powyższej hipotezy bazowano na dorobku teorii organizacji i zarządzania oraz nauk wojskowych, w szczególności sztuki wojennej. Prowadzone badania miały charakter zarówno diagnostyczny, jak i weryfikacyjny dotyczący związków pomiędzy wybranymi zmiennymi opisującymi badaną rzeczywistość.

Poszukując odpowiedzi na powyższe pytania problemowe, wykorzystano wyniki własnych prac badawczych prowadzonych w ostatnich siedmiu latach, jak i materiał empiryczny zebrany w związku z opracowaniem niniejszej rozprawy. W trakcie tych badań, w celu zebrania materiału badawczego wykorzystano następujące **metody**:

- sondaż diagnostyczny techniką ankiety,
- sondaż diagnostyczny techniką wywiadu,
- badanie dokumentów.

Natomiast do opracowania uzyskanych wyników wykorzystano opis statystyczny (miary tendencji centralnej i siły związku), jak również wnioskowanie statystyczne. Zebranie i opracowanie wyników badań wymagało również wykorzystania takich **spo-**

sobów rozumowania, jak: wnioskowanie dedukcyjne i redukcyjne, wnioskowanie indukcyjne, przez analogię oraz porównanie.

W celu zebrania materiałów badawczych, dokonano analizy literatury przedmiotu, zbadano dokumenty normatywne (ustawy o przebiegu służby żołnierzy zawodowych, rozporządzenia MON, programy kształcenia, instrukcje i procedury kadrowe) oraz przeprowadzono sondaże diagnostyczne z oficerami wojsk lądowych. Respondentami sondaży techniką ankiety byli oficerowie, którzy studiowali w AON na studiach drugiego stopnia i studiach doktoranckich oraz oficerowie Sztabu Generalnego WP[1]. Uzyskane wyniki doprowadziły do ustalenia obszarów dysfunkcji w zakresie kierowania karierami i doskonalenia oficerów oraz oszacowania niedomagań kompetencyjnych kadry dowódczej.

Ponadto w badaniach techniką wywiadu uczestniczyli pracownicy naukowo-dydaktyczni Wydziału Wojsk Lądowych, którzy zweryfikowali utworzoną listę kompetencji dowódczych, a także kadra dowódcza zajmująca stanowiska na wyższych szczeblach dowodzenia, której opinie, uzyskane metodą sondażu techniką ankiety, pozwoliły określić ogólny profil kompetencji i zidentyfikować kompetencje kluczowe[2]. Ponadto przeprowadzono wywiady i konsultacje z oficerami Zarządu Zasobów Osobowych Dowództwa Wojsk Lądowych oraz wywiady z kadrą dowódczą.

Podczas siedmioletnich badań nad kompetencjami określono, między innymi, proces kształtowania kompetencji kierowniczych oficerów oraz zbadano zależności pomiędzy motywacją oficerów do rozwoju kompetencji kierowniczych a cechami środowiska działania oficerów[3]. Zaproponowano również procedurę diagnozy kompetencji oficerów oraz dokonano diagnozy tych kompetencji[4].

Istotnym składnikiem kompetencji dowódczych są kompetencje przywódcze, któ-

---

[1] Wyniki badań były zbierane podczas prowadzenia prac w zespołach badawczych oraz podczas samodzielnych badań. Próby badawcze wynosiły: 1) podczas badań nad uwarunkowaniami rozwoju kompetencji w – w 2001 roku 166 oficerów, 2) podczas badań nad dysfunkcjami kierowania karierami w 2002 roku – 160 oficerów, 3) podczas badań nad przywództwem w 2002 roku – 113 oficerów.

[2] 21 oficerów studiujących w latach 2004–2006 na studiach podyplomowych w AON – Strategiczno-Operacyjnych oraz Polityki Obronnej.

[3] T. Majewski, *Kontekst pomiaru motywacji* [w:] *Pomiar motywacji studentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych,* pod kier. T. Majewskiego, AON, Warszawa 2000, s. 51–73.

[4] T. Majewski, *Uwarunkowania motywacji oficerów*, [w:] *Rozwój kompetencji kierowniczych*, pod red. B. Szulca, T. Majewskiego, AON, Warszawa 2002, s. 126–151.

re, jeśli charakteryzują przełożonych, pozwalają im skuteczniej wpływać na działania podwładnych. Dlatego też określono miejsce i rolę przywództwa w dowodzeniu wojskami na szczeblu taktycznym, dokonano identyfikacji pożądanych umiejętności i cech przywódczych oficerów oraz ustalono warunki skutecznego rozwoju kompetencji w jednostce wojskowej oraz wartości warunkujące przywództwo oficerów[1]. Ponadto autor brał również udział w pracach zespołu badawczego, którego celem było opracowanie koncepcji przywództwa w wojskach lądowych[2].

Kwestie rozwoju kompetencji, jak wskazują autorzy literatury przedmiotu, należy rozpatrywać w dwóch obszarach. Pierwszy obszar obejmuje doskonalenie drogą kształcenia w uczelniach wyższych i szkolenia w miejscu służby. Natomiast drugi dotyczy racjonalnej alokacji kompetentnych osób i wykorzystania posiadanych przez nich kompetencji. Kładąc nacisk na drugi obszar rozwoju kompetencji, dokonano diagnozy preferencji oficerów co do stanowisk i strategii rozwoju karier oraz oszacowania wpływu kompetencji oficerów na ich kariery[3]. Problematykę tę pogłębiono, określając dysfunkcje zarządzania zasobami osobowymi w wojskach lądowych oraz dokonując wstępnej oceny nowego modelu służby wojskowej oficerów zawodowych[4].

Uzupełnieniem badań nad kompetencjami były prace z obszaru zmian organizacyjnych, których rezultatem było opracowanie etapów projektowania struktur organizacyjnych[5] oraz, pod kierunkiem Z. Ścibiorka, metodyki procesu zmian w organizacjach wojskowych[6]. Pozwoliły one na szersze spojrzenie na rolę opisu stanowiska służbowego oraz rolę profilu kompetencji w organizacji wojskowej a także zjawisk związanych z wprowadzaniem zmian – w tym również usprawniających rozwój kompetencji.

---

[1] T. Majewski, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami na szczeblu taktycznym*, AON, Warszawa 2002.
[2] T. Majewski, *Podstawowe wyznaczniki przywódcy w wojsku*, [w:] *Przywództwo w dowodzeniu Wojskami Lądowymi RP*, cz. 2, pod kier. nauk. B. Szulca, AON, Warszawa 2001, s. 141–151.
[3] T. Majewski, *Charakterystyka działań kompetentnego kierownika - dowódcy*, [w:] *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów,* pod kier. B. Szulca, AON, Warszawa 2001.
[4] T. Majewski, *Zarządzanie karierami oficerów wojsk lądowych. Kariery a kompetencje kierownicze*, AON, Warszawa 2005, s. 108–137.
[5] T. Majewski, *Etapy projektowania struktur organizacyjnych*, [w:] *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw i sztabów, cz. 1*, pod kier. J. Wołejszo, AON, Warszawa 2000, s. 11–33.
[6] T. Majewski, *Etapy przeprowadzania zmian w strukturach organizacji wojskowych* [w:], *Metodyka przeprowadzania zmian w strukturach wojskowych*, pod kier. Z. Ścibiorka, AON, Warszawa 2003, s. 33–68.

Wymieniane cząstkowe działania badawcze powiększały wiedzę autora o strukturze i uwarunkowaniach profilu kompetencji oraz były asumptem do pogłębionej refleksji nad założeniami i procesem rozwoju oficerów, opartym na kompetencjach dowódczych. Wyniki tych badań były publikowane w wymienionych w przypisach pozycjach, co umożliwiało ich upowszechnienie i weryfikację. Ponadto weryfikacji wyników badań oraz popularyzacji wiedzy z zakresu kompetencji dowódczych autor dokonywał podczas udziału w konferencjach i seminariach naukowych w Wydziale Wojsk Lądowych AON[1], Wydziale Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON[2], Instytucie Nauk Humanistycznych AON[3], w Instytucie Zarządzania Akademii Podlaskiej w Siedlcach[4] oraz w czasie zajęć i kursów organizowanych dla kadry Wydziału i Instytutu Zarządzania i Dowodzenia. Układ założeń metodologicznych rozprawy oraz część wyników badań została zaprezentowana zarówno podczas warsztatów metodologicznych organizowanych w Wydziale Wojsk Lądowych, jak i w trakcie indywidualnych konsultacji udzielanych przez samodzielnych pracowników naukowych Wydziału.

Efekty prowadzonych badań mają charakter nie tylko poznawczy, ale i utylitarny, czego wyrazem są opublikowane prace dotyczące funkcji kierowniczych, rozwoju kompetencji kierowniczych, diagnozy motywacji do rozwoju kompetencji oraz zarządzania karierami oficerów. Tematyka kompetencji została również umieszczona w programach kształcenia studentów WWL AON oraz stała się przedmiotem zainteresowania pracowników naukowo-dydaktycznych Wydziału.

---

[1] T. Majewski, *Pobudzanie i rozwijanie intuicji*, [w:] *Intuicja w dowodzeniu*, pod red., J. Michniaka, AON, Warszawa 2001, 117–126. T. Majewski, *Zarys ogólnej metodologii projektowania struktur organizacyjnych*, [w:] *Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa BZ*, pod red. J. Michniaka, AON, Warszawa 2002, s. 8–23. T. Majewski, *Proces doskonalenia kompetencji zawodowych kadr w organizacji*, [w:] *Realizacja, kontrola i ocena oraz sprawozdawczość ćwiczeń taktycznych na szczeblu oddziału w nowych uwarunkowaniach strukturalnych i szkoleniowych*, pod kier. J. Michniaka, AON, Warszawa 2003, s. 23-32. T. Majewski, *Wymiary efektywności działania kierownika (dowódcy)*, [w:] *Efektywność kierowania (dowodzenia)*, AON, Warszawa 2005, s. 87–94.

[2] T. Majewski, *Kultura organizacyjna a rozwój kompetencji dowódczych oficerów*, [w]: *Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych* pod red. M. Cieślarczyka i E. Pomykały, AON Warszawa 2003, s. 174–182. T. Majewski, *Umiejętności dowódcze oficerów*, [w:] *Funkcjonowanie dowódcy w siłach powietrznych – uwarunkowania i wymagania*, pod red. S. Sirko, AON, Warszawa 2004, s. 91–101.

[3] T. Majewski, *Uwarunkowania skutecznego kształtowania kompetencji przywódczych w organizacji wojskowej*, [w:] *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, pod red. L. Kanarskiego i B. Rokickiego, AON, Warszawa 2002, s. 61–66.

[4] T. Majewski, *Motywowanie kadry kierowniczej a zarządzanie karierami w organizacji zhierarchizowanej*, [w:] *Motywowanie menedżerów XXI wieku – pieniądz czy samorealizacja*?, Akademia Podlaska, Siedlce 2004, s. 41–50.

W **rozdziale pierwszym**, na podstawie literatury z zakresu zarządzania i organizacji, dokonano analizy pojęć terminu „kompetencje", określono cechy kompetencji oraz wyodrębniono typologie kompetencji. Na tej podstawie zaproponowano definicję oraz typologie kompetencji dowódczych. Następnie opisano wyniki badań nad znaczeniem kompetencji w sprawnej pracy dowódcy oraz tworzeniu przewagi niematerialnej w działaniach z użyciem wojsk. Ponadto zaproponowano metodykę identyfikacji kompetencji pożądanych na stanowiskach służbowych. Przedstawiono również istotę zarządzania kompetencjami oraz ustalono możliwości zastosowania tej metody w rozwoju oficerów.

W **rozdziale drugim** przedstawiono wyniki badań dotyczące identyfikacji czynników w otoczeniu i środowisku wewnętrznym wojsk lądowych, które determinują strukturę kompetencji dowódczych. Szczególnie skupiono się na wyjaśnieniu wpływu pola walki, zadań, struktury i wyposażenia wojsk lądowych na kompetencje dowódcze.

W **rozdziale trzecim** zawarto wyniki badań nad ogólnym profilem kompetencji dowódczych oficerów oraz kompetencjami kluczowymi. W rozdziale, w pierwszej kolejności, na podstawie literatury z zakresu zarządzania, wyodrębniono te umiejętności, wartości i postawy, które warunkują sprawną pracę kierownika i tworzą modele (profile i listy) kompetencji kierowniczych. Modele te, zadania przewidywane dla stanowisk dowódczych, czynniki otoczenia wojsk lądowych oraz wskazania teoretyków i praktyków wojskowych, stały się podstawą do opracowania i przedstawienia list kompetencji: bazowych, profesjonalnych, społecznych i konceptualnych. Listy te, po ich integracji utworzyły ogólną listę kompetencji dowódczych oficerów. Jej zbudowanie umożliwiło następnie zarówno empiryczne ustalenie ważności poszczególnych kompetencji, czyli ogólnego profilu kompetencji dowódczych, jak i identyfikację kompetencji kluczowych.

W **rozdziale czwartym** przedstawiono wyniki badań nad rolą kompetencji w rozwoju oficerów. W tym celu dokonano charakterystyki obecnego sytemu rozwoju oficerów, wyróżniając dwa podstawowe podsystemy – kierowania karierami oraz doskonalenia. Następnie, na podstawie wyników badań sondażowych oraz badania dokumentów, określono rolę, jaką pełnią kompetencje w systemie rozwoju oficerów oraz w kie-

rowaniu własnymi karierami. Wskazane dysfunkcje w kierowaniu rozwojem oficerów, ograniczające rolę kompetencji, stały się podstawą do sformułowania wniosku o potrzebie zastosowania profilów kompetencji w rozwoju oficerów. W rozdziale tym określono również obszary niedomagań kompetencyjnych oficerów, wzmacniając wniosek o potrzebie oparcia rozwoju oficerów na kompetencjach.

W **rozdziale piątym,** bazując na literaturze z zakresu zarządzania oraz wynikach badań, uzasadniono możliwość oparcia rozwoju kadry dowódczej na profilach kompetencji – przedstawiając procesy i założenia zastosowania tych profilów. Ponadto zidentyfikowano te zmiany w kierowaniu karierami oficerów oraz w doskonaleniu oficerów, które warunkują wykorzystanie profilów kompetencji. W rozdziale tym określono również etapy wdrażania proponowanych zmian, kładąc nacisk na potrzebę ograniczania psychospołecznych barier zmian.

Sformułowane w rozprawie wnioski i uogólnienia można wykorzystać również w pozostałych rodzajach sił zbrojnych. Adresatami niniejszej pracy są zarówno pracownicy naukowo-dydaktyczni uczelni i instytutów, kadra kierownicza i dowódcza sił zbrojnych, jak również oficerowie zajmujący się w swojej działalności praktycznej zarządzaniem zasobami osobowymi w wojskach lądowych.

Serdecznie dziękuję wszystkim tym osobom, których cenne rady i wskazówki przyczyniły się do powstania tej rozprawy.

1. PODSTAWY TEORETYCZNE KOMPETENCJI DOWÓDCZYCH

1.1. Istota, cechy i znaczenie kompetencji dowódczych

Treść tego rozdziału jest efektem dążenia do odpowiedzi na pierwszy, następujący problem szczegółowy: **jaka jest istota i znaczenie kompetencji dowódczych?** Konieczne tu było przede wszystkim rozważenie kwestii pojęcia, cech i typologii kompetencji dowódczych oraz wyjaśnienia znaczenia kompetencji w sprawnym działaniu oraz procesach zarządzania kadrami.

Kierowanie w ujęciu ogólnym, jest to: *oddziaływanie jednego obiektu (kierującego) na inny obiekt (kierowany) zmierzający do tego, aby obiekt kierowany zachowywał się w kierunku osiągnięcia postawionego przed nim celu*[1]. Definicję kierowania łączącą oddziaływanie zarówno na ludzi, jak i przedmioty proponuje W. Kieżun – **kierowanie** to *powodowanie, ażeby ktoś lub coś zachowywało się zgodnie z celem organizacji*[2]. Występują tu trzy składniki: podmiot kierowania – kierujący, przedmiot kierowania – kierowany oraz składnik trzeci – informacyjne sprzężenie pomiędzy nimi. Zarówno więc podmiot kierowania, jak przedmiot kierowania dążą do osiągnięcia założonych celów – należy dodać – działając sprawnie.

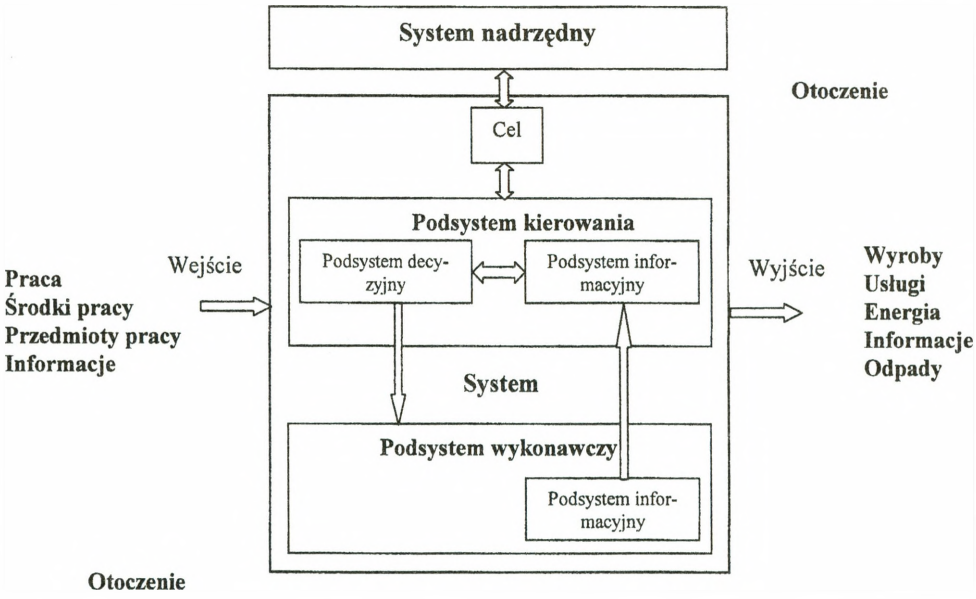
Na rysunku 1.1. przedstawiono **organizację** w ujęciu systemowym, wyróżniając podsystem kierowania (podmiot kierowania) oraz podsystem wykonawczy (przedmiot kierowania). Podsystem kierowania składa się z podsystemu decyzyjnego, który podejmuje decyzje dotyczące sprawnego działania systemu oraz podsystemu informacyjnego, który dostarcza informacje zgodnie z potrzebami podsystemu decyzyjnego. Informacje te uzyskiwane są z podsystemu wykonawczego, z otoczenia oraz wejść i wyjść systemu. Dzięki temu podsystem kierowania może monitorować system i, uwzględniając założony cel, dostosowywać funkcjonowanie systemu do otoczenia poprzez modyfikację wielkości wejściowych lub struktur i procesów zachodzących w systemie.

---

[1] *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 205.
[2] W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 138.

Podsystem kierowania, aby osiągnąć założony cel, oddziałuje na podsystem wykonawczy, który przetwarza przydzielone dostępne zasoby na wyroby, usługi, energię, informacje i odpady – lub krócej – wykonuje zadania. Wewnątrz organizacji odbywa się więc proces transformacji wejścia na wyjście. Sprawność tego procesu będzie zależała od trzech podstawowych czynników:

- szeroko pojętych warunków działania, jakie organizacja zapewnia personelowi podsystemu kierowniczego i wykonawczego,
- motywacji personelu do działania,
- kompetencji personelu.



Rys. 1.1. Organizacja jako system

Źródło: T. Jajuga, *Przedsiębiorstwo jako system*, [w:] *Elementy teorii systemów i analizy systemowej*, T. i K. Jajuga, K. i S. Wrzosek, AE, Wrocław 1993, s. 63.

Istotne są więc zarówno kompetencje personelu kierowniczego – kompetencje kierownicze, jak i kompetencje personelu wykonawczego, przy czym pierwszorzędne znaczenie przypisuje się kompetencjom kierowniczym.

Koncepcja kompetencji datuje swój początek na 1973 r, kiedy to D. C. McClelland, w artykule *Testing for Competence rather than Intelligence*, zanegował koncep-

cje, w których za determinant przyszłych sukcesów w realizacji zadań zawodowych uznawano wyniki testów inteligencji i wyniki szkolne[1]. Autor ten, na podstawie badań determinantów sukcesów i porażek określił te zachowania, które wpływają na skuteczne działanie. Zmienne te D. C. McClelland nazwał kompetencjami. Kompetencje okazały się, jak wynikało z tych badań, znacznie lepszym predykatem efektów pracy niż tylko cechy osobowości[2]. Założono więc, że poszukując determinantów skuteczności kierowników nie należy oddzielnie badać umiejętności, wiedzy czy cech osobowości, ale należy je uwzględniać jednocześnie.

O tego czasu kompetencje, również w Polsce, stały się przedmiotem dyskusji i badań dotyczących ich identyfikacji, oceny i uwarunkowań rozwoju. Prowadząc badania, analizowano zachowania odróżniające skutecznych i mniej skutecznych kierowników i identyfikowano te, które są najsilniej skorelowane z wysokim poziomem wykonywania zadań na stanowisku pracy. W efekcie opracowano zestawy cech, wiedzy i umiejętności, które w określonej sytuacji pozwalają sprawniej kierować podwładnymi.

Termin **kompetencja** (łac. competentia – odpowiedzialność, przydatność) jest konstruktem interdyscyplinarnym i wielowymiarowym, scalającym różne zachowania[3]. Według „Słownika języka polskiego" termin ten może być używany w **dwóch znaczeniach** – jako *zakres czyjejś wiedzy, umiejętności* oraz jako *zakres uprawnień, pełnomocnictw, zakres działania jakiejś instytucji*[4]. W pierwszym znaczeniu występuje głównie w literaturze przedmiotu z obszaru zarządzania, pedagogiki i psychologii. Natomiast w drugim znaczeniu – w obszarze prawa. W rozprawie przyjęto interpretację tego terminu w pierwszym znaczeniu.

W polskich siłach zbrojnych stosuje się termin „kompetencje" w obu znaczeniach. W niektórych dokumentach normatywnych używa się bowiem terminu „kompetencyjny zakres obowiązków", czyli w znaczeniu zakresu uprawnień i zakresu działania, natomiast w pracach o charakterze naukowym i publicystycznym, dla określenia wiedzy i umiejętności zawodowych, używa się terminów: kompetencje zawodowe, kompeten-

---

[1] Za M. Jabłońską-Wołoszyn, *Oblicza kompetencji...*, s. 245.
[2] G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 13.
[3] Ibidem, s. 18.
[4] *Słownik języka polskiego PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Wydanie na CD, Warszawa 2003.

cje kierownicze, kompetencje pedagogiczne, kompetencje interpersonalne, itp. Konsekwentnie termin ten w drugim znaczeniu stosowany jest pracach naukowych Instytutu Zarządzania i Dowodzenia WWL AON, Instytutu Nauk Humanistycznych AON, a w Polsce przez teoretyków oraz praktyków zarządzania zasobami ludzkimi[1].

Przykłady definicji terminu kompetencje przedstawia tabela 1.1. W **teorii zarządzania**, według A. Gick i M. Tarczyńskiej, kompetencje można określić jako *wiedzę, umiejętności, zachowania, przymioty i postawy wyróżniające tych, którzy osiągają najwyższą efektywność*[2]. Podobną definicję prezentuje C. Lévy-Leboyer – jest to *zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej misji*[3]. Kompetencje według T. Oleksyna, to *wykorzystywana na stanowisku pracy wiedza, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do działań zespołowych, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz kultura osobista*[4]. Węższej kompetencje definiuje G. Filipowicz, pomijając składową „osobowość": *Kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie*[5].

W **ujęciu prakseologicznym** kompetencje są to *cechy podmiotu działania zrelatywizowane do sprawnego wykonywania określonego czynu, spełnienia funkcji w organizacji*[6]. Natomiast pojęcie kompetencji w **pedagogice** zdefiniował W. Okoń – jako *zdolność do określonych obszarów zadań*[7]. W **socjologicznej analizie kompetencji,** jak wskazuje Cz. Nosal, uwaga badaczy skoncentrowana jest na relacjach kariery – kompetencje, odzwierciedlanych w świadomości różnych grup społecznych[8]. W takiej

---

[1] W latach 2000-2005 szereg pozycji z treściami w obszarze kompetencji wydali pracownicy naukowo-dydaktyczni Szkoły Głównej Handlowej. Zob. np. A. Szczesna, T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami*, op. cit., s. 37–76. Odbywają się również konferencje poświecone wykorzystaniu kompetencji w praktyce organizacyjnej, np. *Zarządzanie kompetencjami*, w dn. 22.11.2004 w Warszawie w ramach cyklu konferencji *Konwent HR*.

[2] A. Gick, M. Tarczyńska, op. cit., s. 45.

[3] C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, Dom Wydawniczy Poltext, Warszawa 1997, s. 19.

[4] A. Sajkiewicz, *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w]: *Zarządzanie pracownikami,* pod red. K. Makowskiego, Poltext, Warszawa 2001, s. 30.

[5] G. Filipowicz, op. cit., s. 17.

[6] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii zarządzania*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, 1978, Wrocław 1978, s. 99.

[7] W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo „Żak", Warszawa 1998, s. 129.

[8] Cz. Nosal, op. cit., s. 75.

analizie szczególnie interesujące są społeczne wzorce kompetencji i stopień ich zgodności z przebiegiem różnego rodzaju karier menedżerskich, politycznych, naukowych itp.

Tabela 1.1. Przykłady definicji terminu „kompetencje"

Autor	Definicje kompetencji
J. Borkowski[1]	Sztuka skutecznego, odpowiedzialnego, energicznego, ekonomicznego i umiejętnego zarządzania całością spraw, zasobów rzeczowych, kapitałowych, ludzkich oraz informacyjnych, mająca na celu realizację założonych zadań.
A. Gick i M. Tarczyńska[2]	Wiedza umiejętności, zachowania, przymioty i postawy wyróżniające tych, którzy osiągają najwyższą efektywność[3]
G. Filipowicz[4]	Dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.
C. Lévy-Leboyer[5]	Zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej misji.
T. Oleksyn[6]	Wykorzystywana na stanowisku pracy wiedza, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do działań zespołowych, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz kultura osobista.
T. Pszczołowski[7]	Cechy podmiotu działania zrelatywizowane do sprawnego wykonywania określonego czynu, spełnienia funkcji w organizacji.
W. Okoń[8]	Zdolność do określonych obszarów zadań.
T. Rostkowski[9]	Wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa.
R. Walkowiak[10]	Zestaw wiedzy, umiejętności, doświadczeń, cech osobowościowych, postaw i zachowań pracowników skierowanych na efektywne działanie w ciągle zmieniających się sytuacjach zawodowych.
Agencja ds. Szkolenia w Wielkiej Brytanii[11]	Zdolność do wykonywania działań w ramach danego zawodu lub funkcji, spełniających oczekiwane standardy.

[1] J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2001, s. 61.
[2] A. Gick, M. Tarczyńska, op. cit., s. 45.
[3] Ibidem.
[4] G. Filipowicz, op. cit., s. 17.
[5] C. Lévy-Leboyer, op. cit., s. 19.
[6] A. Sajkiewicz, *Organizacja procesów*..., s. 30.
[7] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia* ..., s. 99.
[8] W. Okoń, *Nowy słownik*..., s. 129.
[9] T. Rostkowski, *Kompetencje a jakość*..., s. 90.
[10] R. Walkowiak, *Niedomagania kompetencyjne*..., s. 223.
[11] E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997, s. 206.

Natomiast w **psychologicznej analizie kompetencji** badacze posługują się nimi jako mechanizmami regulacji działania, a więc w aspekcie funkcjonalnym[1].

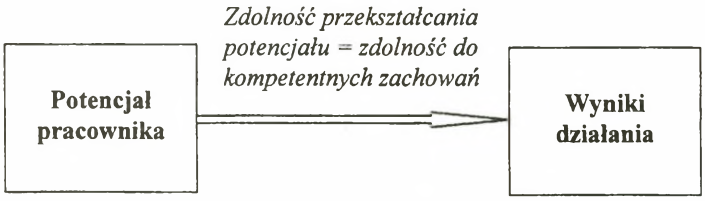
J. Borkowski zauważa, że kompetencje, jako umiejętne stawianie, wykonywanie i rozliczanie zadań, rozumiane są zbyt wąsko. Autor ten wskazuje, że kompetencje kierownicze to *sztuka skutecznego, odpowiedzialnego, energicznego, ekonomicznego i umiejętnego zarządzania całością spraw, zasobów rzeczowych, kapitałowych, ludzkich oraz informacyjnych, mająca na celu realizację założonych zadań*[2]. Autor ten proponuje, aby w kompetencjach wyróżnić następujące elementy: *1) zakres pełnomocnictw, uprawnień i obowiązków określonego działania przypisany do stanowiska 2) odpowiednie wykształcenie (ogólne, specjalistyczne); 3) osobiste zdolności kierownicze np. intuicja kierownicza, 4) walory osobowościowe, np. inteligencja, odporność psychofizyczna, empatia; 5) doświadczenie kierownicze i społeczne, oraz 6) odpowiednie, uniwersalne i specjalne umiejętności menedżerskie*[3]. Jednak takie ujęcie kompetencji jest zbyt szerokie, gdyż w jednym pojęciu wiąże trzy obszary: składowe opisu stanowiska pracy, walory osobiste kierownika oraz jego wykształcenie.

Z powyższej analizy wynika, że termin „kompetencje" rozumiany jest niejednoznacznie, choć można znaleźć wspólną płaszczyznę dla poszczególnych interpretacji. Jest nią poszukiwanie i analiza czynników przyczyniających się do skutecznego wykonywania zadań przez jednostkę, zespół i organizację.

Powyższe pojęcia określają kompetencje poprzez wyróżnienie składowych kompetencji oraz wskazanie skutków ich działania. Z jednej strony, jak słusznie zauważa M. Jabłońska-Wołoszyn, kompetencje odnoszą się do zasobów pracowników, czyli posiadanego przez nich potencjału, a z drugiej – biorą pod uwagę efekty działania. Zdolność pracownika do przekształcania swojego potencjału w efekty działania jest jego zdolnością do **kompetentnych zachowań** na danym stanowisku i w określonych uwarunkowaniach organizacyjnych (rys. 1.2.). Stwierdzenie to nawiązuje zwłaszcza do cytowanej już definicji C. Lévy-Leboyer.

---

[1] Ibidem.
[2] J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, op. cit., s. 61.
[3] Ibidem, s. 60.



Rys. 1.2. Kompetencja jako zdolność przekształcania potencjału

W podanych definicjach odzwierciedlają się dwa podejścia. Pierwsze przedstawia kompetencje jako zbór dyspozycji pozwalających najlepiej wykonać zadanie, są czynnikiem gwarantującym sukces. Drugie podejście przedstawia kompetencje w kontekście odpowiedniego, oczywiście najlepiej wysokiego, poziomu wykonania zadania. To drugie podejście jest właściwsze, gdyż bardziej realne. Podobnie uważa G. Filipowicza, stwierdzając: *Identyfikowanie kompetencji z tzw. czynnikami sukcesu jest – w naszym przekonaniu – błędem. Organizacji nie tworzą bowiem superspecjaliści i mistrzowie, lecz solidni pracownicy, czyli tacy, którzy dobrze wykonują powierzone im zadania*[1].

Kompetencje mogą być wyrażone jako[2]:

- zachowania, które decydują o skutecznym działaniu zawodowym,
- minimalne standardy niezbędne do bycia kompetentnym.

Kompetencje kierownicze, w ujęciu najszerszym, ogólnie mogą więc być rozumiane jako zbiór wiedzy, umiejętności, zdolności, wartości oraz postaw charakteryzujących kierowników sprawnie wykonujących zadania na stanowisku pracy.

Również w siłach zbrojnych kompetencje kadry kierowniczej i dowódczej są przedmiotem zainteresowania badaczy i praktyków, jako istotny składnik systemu dowodzenia, decydujący o sprawności wykonywania zadań. Biorąc pod uwagę wskazanie L. Krzyżanowskiego i J. Michniaka, że dowodzenie jest rodzajem kierowania[3], można

---

[1] G. Filipowicz, op. cit., s. 18.
[2] M. Jabłońska-Wołoszyyn, *Oblicza kompetencji...*, s. 247.
[3] L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994, s. 207. J. Michniak, *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2005, s. 13–14.

wszelkie ogólne założenia dotyczące kierowania organizacjami odnosić również do dowodzenia wojskami oraz przyjąć, że rola i istota kompetencji kierowniczych w środowisku organizacji wojskowych jest taka sama jak w każdej innej organizacji. Słuszniej jest jednak, uwzględniając specyfikę dowodzenia i używaną terminologię, pisać – w odniesieniu do kadry dowódczej – nie o kompetencjach kierowniczych, lecz o kompetencjach dowódczych.

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury przyjęto, że **kompetencje dowódcze** w ujęciu ogólnym **to zbiór wzajemnie powiązanej wiedzy, umiejętności, wartości, postaw oraz doświadczeń wyróżniających dowódcę sprawnie wykonującego zadania na stanowisku służbowym.**

Pojęcie to można uszczegółowić odnosząc się do terminu „dowodzenie". Dowodzenie można określić jako *...proces, poprzez który dowódca narzuca swoja wolę i zamiary podwładnym, oraz w ramach którego, wspomagany przez swój sztab, planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk...*[1]. Stąd **kompetencje dowódcze** można również określić **jako zdolność wykorzystywania przez dowódcę posiadanej wiedzy, umiejętności, zdolności i doświadczeń, przestrzegania wartości oraz przyjmowania takich postaw, które zapewnią sprawne wpływanie na podwładnych oraz planowanie, organizowanie, koordynowanie i ukierunkowanie działań podległych wojsk.**

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

W literaturze przedmiotu na określenie kompetencji pracowników w organizacji często używa się terminu **„kompetencje zawodowe"**. Stąd też założono, że termin ten będzie dotyczyć kompetencji wszystkich oficerów – na stanowiskach dowódczych i wykonawczych. **Kompetencje wykonawcze** będą wymaganiami przyporządkowanymi stanowiskom niedowódczym i niekierowniczym (wykonawczym) – upraszczając – sta-

---

[1] J. Michniak, *Dowodzenie i łączność...*, s. 19.

nowiskom wykonawczym w dowództwach poszczególnych szczebli dowodzenia. Natomiast kompetencje dowódcze obejmą kompetencje wymagane zarówno na stanowiskach dowódczych (dowódca plutonu, kompanii, itd.), jak i innych stanowiskach kierowniczych istniejących w strukturze wojsk lądowych.

Pojęcie „kompetencje" jest pojęciem o treści zbliżonej, do pojęcia **„potencjał pracy"**. Głównymi komponentami potencjału pracy (jakościowymi), jak wskazuje M. Rybak, są: zdrowie, zdolności, cenione wartości etyczne i poziom rozwoju moralnego, wiedza (ogólna i zawodowa), doświadczenie, umiejętności praktyczne i motywacja do pracy oraz ciągłego rozwoju zawodowego[1]. Oznacza to, że kompetencje bazują na potencjale pracy i dotyczą ich wykorzystania w toku realizacji zadań.

W praktyce organizacyjnej, zamiennie z terminem „kompetencje" używa się również terminu **„kwalifikacje"**. Jednak w rozprawie przyjęto, że kompetencje są pojęciem szerszym, a kwalifikacje wyrażają uzyskany, potwierdzony dokumentem, poziom wykształcenia lub umiejętności nabytych podczas kursów[2]. Kwalifikacje są więc podstawą kompetencji, jednak zwykle nie zapewniają skuteczności na stanowiskach dowódczych. To kompetencje, jak wskazuje G. Bartkowiak, decydują o wykorzystaniu kwalifikacji w praktyce i powodują, że braki w zakresie kwalifikacji można zastąpić doświadczeniem[3].

Na podstawie przedstawionych treści oraz analizy literatury przedmiotu określono następujące **cechy kompetencji dowódczych**:

– wyróżniają sprawnego dowódcę od dowódców nieosiągających sukcesów zawodowych,

– są ściśle ukierunkowane zadaniami na stanowisku służbowym (grupach stanowisk),

– o poziomie kompetencji można wnioskować na podstawie zbioru obserwowalnych zachowań,

---

[1] M. Rybak, *Rola kształcenia i doskonalenia pracowników*, [w:] *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. K. Makowskiego, SGH, Warszawa 2002, s. 364–365.
[2] Zob. M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencje – pożyteczna moda*, „Personel i zarządzanie", Warszawa 2006, nr 2, s. 24.
[3] G. Bartkowiak, *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo AE, Poznań 2002, s. 110.

– są mierzalne oraz umożliwiają wyróżnianie kilku poziomów zachowań,

– są tylko takimi dyspozycjami, które podlegają rozwojowi poprzez doskonalenie i wykorzystywanie na stanowiskach służbowych,

– korelując z efektywnością działania, są warunkiem koniecznym wykonania zadania na wymaganym poziomie,

– są jednym z podstawowych wyznaczników skuteczności systemu zarządzania zasobami osobowymi oraz doskonalenia kadry.

Należy wyróżnić kompetencje posiadane przez dowódcę, czyli będące jego właściwością, stanowiącą podstawę pożądanego zachowania na stanowisku służbowym – **kompetencje indywidualne** – oraz kompetencje wymagane na danym stanowisku (wzory zachowań), czyli właściwość stanowiska pracy – **kompetencje stanowiska**. W pierwszym przypadku kompetencje można stopniować, natomiast w drugim znaczeniu kompetencje stanowią próg, który, w założeniu, należy przekroczyć, aby sprawnie wykonywać zadania.

Zestaw kompetencji silnie skorelowanych z wysoką efektywnością tworzy **model kompetencyjny**[1] dla danej roli lub stanowiska. Przy czym model ten można określić również dla grup stanowisk (dowódcy plutonów) lub funkcji (np. planowania, kontroli). Model może być przedstawiony w postaci listy kompetencji, profilu kompetencji lub macierzy kompetencji. Proces opracowania modelu kompetencji – **modelowanie kompetencji** – jest zespołem działań ukierunkowanych zarówno na stworzenie idealnego profilu, wzorca kompetencji, jak i na odwzorowanie kompetencji posiadanych przez oficerów.

W definicjach kompetencji zwykle podkreśla się związek cech pracowników ze **sprawnością** lub **skutecznością** działania, terminami wieloznacznymi i różnie interpretowanymi[2]. „Encyklopedia organizacji i zarządzania"[3] sprawność działania, w ujęciu ogólnym, definiuje jako cechę działania zorganizowanego, charakteryzującą

---

[1] A. Gick, M. Tarczyńska, op. cit., s. 45.
[2] Zob. *Encyklopedia organizacji*..., s. 484. W. Kieżun, op. cit., s. 18–22. J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacjami*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 10.
[3] *Encyklopedia organizacji*..., s. 484.

się jednym lub wieloma walorami praktycznymi pojmowanymi prakseologicznie. Najistotniejszymi walorami praktycznymi są skuteczność, ekonomiczność oraz korzystność[1]. W prakseologii termin „sprawność" występuje w czterech znaczeniach: uniwersalnym, syntetycznym, manipulacyjnym oraz metodologicznym[2]. W rozprawie przyjęto rozumienie sprawności w sensie syntetycznym – jako ogół walorów praktycznych razem uwzględnianych. Tak rozumianą sprawność można stwierdzić w działaniach, które zawierają wszelkie lub wiele walorów praktycznych – a wśród nich skuteczność. Jeżeli bowiem działanie nie będzie skuteczne, czyli nie osiągnie zamierzonego celu, to nieistotne w działaniu będą także walory pozostałe. Działanie będzie więc tym sprawniejsze, im bliższe będzie posiadaniu w sobie walorów praktycznych.

1.2. Składowe kompetencji dowódczych

Na podstawie przedstawionych definicji wyodrębniono najczęściej spotykane składowe kompetencji (tabela 1.2.). Podstawowa różnica, oprócz liczby składowych, dotyczy zaliczania do kompetencji, bądź nie, cech osobowości pracowników. Jednak, jak zauważa G. Filipowicz[3], cechy osobowości są względnie stałe, stąd też w niewielkim stopniu u osoby dorosłej podlegają rozwojowi i nie można mówić o ich kształtowaniu. Dlatego też autor ten zakłada się, że cechy te nie powinny być składnikiem definicji kompetencji, gdyż z założenia kompetencje są tymi cechami, które można rozwijać. Założenie to charakterystyczne jest dla koncepcji kompetencji wywodzących się z Wielkiej Brytanii i ze Skandynawii[4].

Natomiast w koncepcjach amerykańskich częściej przyjmuje się, że kompetencje utożsamiane są ze względnie stałymi cechami charakteru i wartościami, stąd też kompetencja jest permanentną cechą pracownika[5]. Z tego powodu szuka się pracowników, którzy posiadają najbardziej odpowiednie cechy osobowości dla danego stanowiska.

---

[1] Pozostałymi walorami są: energiczność, dokładność, prostota, śmiałość, ostrożność i czystość.
[2] *Encyklopedia organizacji*..., s. 484.
[3] G. Filipowicz, op. cit., s. 19.
[4] Ibidem, s. 21.
[5] Ibidem.

Na podstawie przeprowadzonych analiz i porównań ustalono w rozprawie następujące **składowe kompetencji dowódczych**: wiedza, umiejętności, wartości, postawy i doświadczenie.

Tabela 1.2. Składowe kompetencji

Autor	Składowe kompetencji
G. Bartkowiak[1]	Wiedza i umiejętności
A. Gick i M. Tarczyńska[2]	Wiedza umiejętności, zachowania, przymioty i postawy
G. Filipowicz[3]	Wiedza, umiejętności, postawy
C. Lévy-Leboyer[4]	Zdolności, cechy osobowości, wiedza i umiejętności.
T. Oleksyn[5]	Wiedza, umiejętności, doświadczenie, zdolności i predyspozycje, kultura osobista
J. Sutherland, D. Canwell[6]	Umiejętności, wiedza, zachowania
T. Rostkowski[7]	Wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy
R. Walkowiak[8]	Wiedza, umiejętności, doświadczenia, cechy osobowościowe, postawy i zachowania

Wymienione składowe są najczęściej przyjmowane przez autorów literatury przedmiotu, a w przypadku składowej wartości przyjęcie jej wynika z wysokiej rangi, jaką przykłada się do etycznych zachowań oficerów. Również J. Bieńkowski[9], wyróżniając kompetencje fachowe oficera, nawiązał do trzech dziedzin taksonomicznych:

– poznawczej – wiedza, umiejętność myślenia, rozwiązywanie problemów,

– psychomotorycznej – umiejętności praktyczne, manualne,

– afektywnej – postawy, motywacje, system wartości, zaangażowanie emocjonalne, umiejętność porozumiewania się.

---

[1] G. Bartkowiak, *Skuteczny kierownik...*, s. 97.
[2] A. Gick, M. Tarczyńska, op. cit., s. 45.
[3] G. Filipowicz, op. cit., s. 17.
[4] C. Lévy-Leboyer, op. cit., s. 19.
[5] A. Sajkiewicz, *Organizacja procesów ...*, s. 30.
[6] J. Sutherland, D. Canwell *Key concepts in human resource management*, PALGRAVE MACMILLAN, New York 2004, s.46.
[7] T. Rostkowski, *Kompetencje a jakość...*, s. 90.
[8] R. Walkowiak, *Niedomagania kompetencyjne ...*, s. 223.
[9] J. Bieńkowski, *Metodologiczne założenia badań*, [w:] *Kwalifikacje społeczno–zawodowe oficera-dowódcy w świetle przemian edukacyjnych wyższej szkoły wojskowej*, pod kier. nauk. R. Stępnia, AON, Warszawa 2000, s. 19.

Podstawowymi składnikami kompetencji są wiedza i umiejętności. Współczesne idee, koncepcje i teorie zarządzania eksponują rolę wiedzy i umiejętności w skutecznym funkcjonowaniu organizacji. Umiejętności i wiedzę zaczęto uważać za źródło przewagi konkurencyjnej, a tym samym za podstawowy rodzaj zasobów organizacji. Stąd też w większym, niż dotychczas, stopniu zwraca się uwagę na doskonalenie pracowników, pozwalające powiększać zarówno ich kompetencje (wiedzę, umiejętności), jak i kompetencje całej organizacji.

Wiedza, w ujęciu ogólnym są to *informacje o rzeczywistości magazynowane w pamięci podmiotu działania*[1]. Jeżeli podmiotem działania jest człowiek, to wiedzę można określić jako *treści utrwalone w umyśle ludzkim w rezultacie gromadzenia doświadczeń i uczenia się*[2]. Wyróżnia się wiedzę:

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

Wiedza teoretyczna, po przekształceniu w normy postępowania, może być wykorzystana jako wiedza praktyczna. Wiedza może pełnić funkcję opisową, wyjaśniającą, prognostyczną i praktyczną[3]. Natomiast wiadomości są to *informacje przyjęte świadomie przez podmiot i przechowywane w jego pamięci*[4]. Występują w postaci normatywnej jako zasady, reguły lub wzorce postępowania.

Należy rozróżniać wiedzę osobistą od wiedzy organizacyjnej, zdobywanej, tworzonej, lokalizowanej, przetwarzanej i wykorzystywanej przez organizację (członków organizacji)[5]. Innym podziałem wiedzy jest podział na wiedzę formalną (jawną) oraz wiedzę ukrytą. Wiedza formalna przedstawiana jest przy pomocy słów, liczb, znaków, symboli i jest zawarta przede wszystkim w bazach danych, dokumentach, instrukcjach. Natomiast wiedza ukryta jest gromadzona przez pracowników w wyniku zbierania doświadczenia, nabywania umiejętności oraz rozwoju intuicji, będąc ich osobistym zaso-

---

[1] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, 1978, s. 269.
[2] W. Okoń, *Nowy słownik...*, s. 310.
[3] Zob. J. Jura, *Szkoła funkcjonalna*, DrukTur, Warszawa 1994, s. 129–130.
[4] W. Okoń, *Nowy słownik...*, s. 310.
[5] Zob. W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 11–19.

bem. Jest zwykle przekazywana słownie, stąd jej upowszechnienie w organizacji jest utrudnione.

Wyróżnia się również wiedzę deklaratywną i proceduralną. Wiedza deklaratywna – to ogół informacji dotyczących faktów i zjawisk o otaczającym świecie oraz istniejących między nimi związków. Procesy poznawcze pozwalają wykorzystywać ją w sytuacjach innych niż została ta wiedza nabyta. Natomiast wiedza proceduralna dotyczy sposobów wykonywania czynności praktycznych i umysłowych. Jest to wiedza nieświadoma lub nie w pełni uświadamiana.

Wiedza postrzegana jest również jako zasób organizacji, którym można zarządzać. Wiedzę spośród innych zasobów wyróżniają takie cechy, jak[1]:

- jest nieuchwytna, a pomiar jest trudny,
- zasoby wiedzy mają charakter niestabilny,
- jest w dużej mierze zakotwiczona w umysłach pracowników,
- nie jest zużywana, lecz zwiększa się w trakcie jej wykorzystywania,
- może się dezaktualizować,
- nie może być kupiona w każdej chwili i charakteryzuje się długim czasem gromadzenia,
- umożliwia szeroki zasięg wpływów w organizacji.

Wiedza stanowi podstawę kształtowania umiejętności. Im wyższy stopień złożoności umiejętności, tym opanowanie jej wymaga większego zakresu wiedzy. Wiedza umożliwia również transfer umiejętności.

Umiejętność, według W. Okonia, jest to *sprawność posługiwania się odpowiednimi wiadomościami przy wykonywaniu określonych zadań*[2]. Podobnie wskazuje J. Penc, jako *względnie trwałą zdolność do zastosowania profesjonalnej wiedzy w sposób praktyczny, w celu uzyskania pożądanego rezultatu w danej sytuacji działania*[3]. W ujęciu psychologicznym umiejętność jest to *dyspozycja do efektywnego wykonywania ciągu zorganizowanych czynności poznawczych lub poznawczo-motorycznych, mają-*

---

[1] Ibidem, s. 51.
[2] Ibidem, s. 301.
[3] J. Penc, *Menedżer...*, s. 111.

cych na celu realizację określonego, na ogół złożonego zadania[1]. Wyróżnia się umiejętności teoretyczne (umysłowe), np. mowę, pisanie, czytanie, oraz umiejętności praktyczne. Umiejętności są najbardziej wyrazistym przejawem kompetencji. Umożliwiają wykonywanie określonej czynności w stosunkowo krótkim czasie i zgodnie z założonymi standardami. Dlatego też wydziela się te umiejętności, które odróżniają organizację od innych i zapewniają przewagę konkurencyjną.

Istnieje szereg klasyfikacji umiejętności kierowniczych. R. L. Katz, bez względu na szczeble i dziedziny kierowania, podzielił je na techniczne, społeczne i koncepcyjne[2]. Taką klasyfikację przyjęli np. J.A.F. Stoner i Ch. Wankel. Natomiast R. W. Griffin uzupełnił ją o umiejętności diagnostyczne i analityczne.

Ponadto umiejętności można klasyfikować według funkcji kierowniczych (dowódczych) oraz pełnionych ról organizacyjnych. Można również odnosić je do poziomów prowadzenia działań – taktycznego, operacyjnego i strategicznego. Przykłady typologii umiejętności podano w tabeli 1.3. Można zauważyć, że wśród prezentowanych typologii umiejętności często pojawiają się wśród nich trzy kategorie: umiejętności interpersonalne, umiejętności poznawcze i umiejętności techniczne. Przyjmując taką właśnie typologię umiejętności dowódczych, dodano termin „umiejętności profesjonalne", a terminowi „umiejętności techniczne" nadano inną, niż R. L. Katz, treść. **Umiejętności dowódcze** podzielono zatem na umiejętności profesjonalne, społeczne, koncepcyjne i diagnostyczne.

Umiejętności profesjonalne dotyczą sprawnego wykorzystywania zarówno wiedzy specjalistycznej, jak i wiedzy dowódczej, wynikającej z roli pełnionej przez dowódcę. Są to więc umiejętności typowo wykonawcze, a także umiejętności wymagane do sprawnego wypełniania funkcji dowódczych – planowania, organizowania i kontrolowania.

Umiejętności społeczne dotyczą komunikowania, motywowania osób i zespołów, rozumienia podwładnych oraz współdziałania z innymi, jak również wpływania na podwładnych i budowania zespołu.

---

[1] J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, op. cit., s. 150.
[2] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 35–36.

Tabela 1.3. Przykładowe typologie umiejętności zawodowych

Autor typologii	Typologia
J. Antoszkiewicz[1]	Merytoryczne, społeczne, koncepcyjne, przewidywania przyszłości.
FM 22-100[2]	Techniczne, społeczne, koncepcyjne, taktyczno-operacyjne.
J. Halik[3]	Umiejętności intelektualne, umiejętności organizatorsko-planistyczne, umiejętności wychowawcze, umiejętności wykonawcze, umiejętności naukowe.
R. L. Katz	Społeczne, merytoryczne, koncepcyjne.
J. Penc[4]	Techniczne, interpersonalne, koncepcyjne, diagnostyczne i koncepcyjne.
R. Stepień[5]	Porozumiewanie się, współpraca i współdziałanie, bycie przywódcą i liderem, rozwiązywanie problemów, planowanie i samoocena własnego uczenia się, korzystanie z zasobów.

Umiejętności koncepcyjne dotyczą umysłowej zdolności dowódcy do koordynacji oraz ukierunkowywania działalności podległej komórki organizacyjnej.

Umiejętności diagnostyczne rozumiane są jako umiejętność identyfikacji i oceny przyczyn oraz skutków zaistniałych zdarzeń. Umiejętności te warunkują wykorzystanie innych umiejętności i w zasadzie są ich składnikiem, jednak ze względu na ich znaczenie zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w niniejszej rozprawie zostały wyodrębnione.

Na stanowisku dowódczym niższego szczebla – np. dowódcy plutonu – umiejętności profesjonalne będą najważniejsze (rys. 1.3.). Na stanowiskach wyższego szczebla – np. dowódcy kompanii, dowódcy batalionu większą rolę będą odgrywały umiejętności koncepcyjne. Na przykład od dowódcy poziomu operacyjnego, jak wskazuje W. Kaczmarek[6], wymaga się, aby posiadał umiejętności pozwalające odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Jakie warunki militarne (wojskowe, polityczne i społeczne) powinny być speł-

---

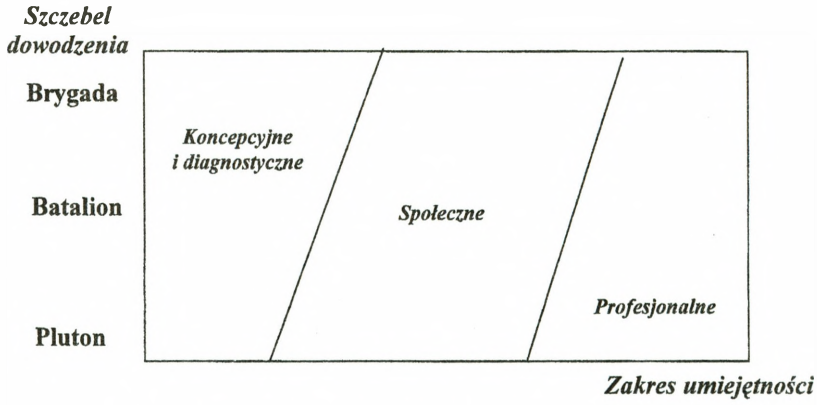
1 J. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle, Warszawa 1996, s. 17–18.
2 *Military Leadership, FM 22-100*, Headquarters, Department of the Army, July 1990.
3 J. Halik, *Dowódcze i sztabowe umiejętności oficerów i możliwości ich kształtowania w procesie dydaktycznym*, [w:] *Kształtowanie oraz doskonalenie umiejętności dowódczych i wychowawczych kadry zawodowej wojska*, etap 1., pod kier. nauk. R. Stępnia, AON, Warszawa 1995, s. 24.
4 J. Penc, *Menedżer* ..., s. 111.
5 J. Stępień, Wstęp, [w:] *Kształtowanie oraz doskonalenie*..., s. 5.
6 W. Kaczmarek, op. cit., s. 38.

nione w operacyjnym obszarze działań, aby osiągnąć cel strategiczny?

2. Jaka kolejność zdarzeń jest w danych warunkach najbardziej prawdopodobna oraz jakie należy zastosować optymalne formy (metody) prowadzenia działań?

3. W jaki sposób wykorzystać posiadane zasoby (siły i środki), aby osiągnąć zakładany rezultat?

4. Jaki jest poziom podjętego ryzyka operacyjnego oraz wielkość potencjalnych strat możliwa do zaakceptowania w poszczególnych etapach prowadzenia działań (po osiągnięciu stanu końca działań)?

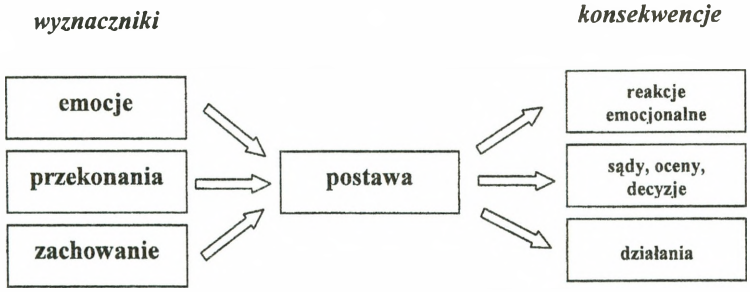


Rys. 1.3. Umiejętności dowódcze a szczebel dowodzenia

Obok wiedzy i umiejętności, jak wskazuje. G. Filipowicz, składową kompetencji powinny być **postawy**, które determinują to, w jakim stopniu rozwija się oraz wykorzystuje wiedzę i umiejętności[1]. W literaturze przedmiotu pojęcie postaw rozumiane jest niejednoznacznie. Zależnie od koncepcji, najistotniejszym elementem postawy są: przekonania, pozytywne lub negatywne uczucia, składnik oceniający przedmiot czy jego symbol, motywy, reakcje zachowania związane z postawą[2]. Jak pisze T. Mądrzycki, pożądane jest wydzielenie w postawie składników: poznawczego, uczuciowo-motywacyjnego oraz behawioralnego (działanie i reakcje ekspresywne). Stąd też autor

[1] G. Filipowicz, op. cit., s. 14.
[2] T. Mądrzycki, *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, WSiP, Warszawa 1977, s. 16–17.

ten proponuje definicję postawy jako względnie stałą i zgodną organizację wiedzy, przekonań, uczuć, motywów oraz pewnych form działania i reakcji ekspresywnych podmiotu, związaną z określonym przedmiotem czy klasą przedmiotów[1]. Jednak, jak wskazuje B. Wojciszke, te trzy składniki zwykle w badaniach zlewają się, a postawy nabierają jednowymiarowego charakteru. Stąd też za tym autorem przyjęto, że postawa człowieka wobec jakiegoś obiektu – to względnie trwała tendencja do pozytywnego lub negatywnego wartościowania tego obiektu[2]. Model wyznaczników i konsekwencji postaw obrazuje rysunek 1.4.



Rys. 1.4. Soczewkowy model wyznaczników i konsekwencji postaw
Źródło: B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, WN Scholar, Warszawa 2006, s. 182.

Niezbędnym składnikiem kompetencji są również **wartości**. W. Grudzewski i I. Hajduk wskazują na związek poziomu wiedzy w organizacji z akceptowaniem określonych wartości przez pracowników[3]. Także badacze wojskowi[4] podkreślają rolę wartości w sprawnym działaniu dowódcy. Jak wynika z badań autora rozprawy, wartości są tym czynnikiem, do którego oficerowie przywiązują dużą wagę, określając cechy skutecznego dowódcy[5].

---

[1] Ibidem, s. 20.
[2] B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, WN Scholar, Warszawa 2006, s. 181.
[3] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, op. cit., s. 144–145.
[4] B. Szulc, *Koncepcja przywództwa wojskowego*, [w:], *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi*, cz. 2., pod red. B. Szulca, AON, Warszawa 2002, 83-85. M. Kubiak, K. Loranty, *Etyka zawodowa żołnierzy demokratycznej Rzeczypospolitej*, MON, Warszawa 2001, s. 21–22. FM 22-100, op. cit., s. 23.
[5] T. Majewski, *Wartości przywódcy wojskowego*, [w:], *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi*, cz. 1., pod red. B. Szulca, AON, Warszawa 92-94.

Wartość, według definicji J. Szczepańskiego to *dowolny „przedmiot" w stosunku do którego jednostka lub zbiorowość przyjmują postawę szacunku i przypisują im ważna rolę w życiu, a dążenie do jego osiągnięcia odczuwają jako przymus – powinność*[1]. M. Rokeach wyróżnił wartości ostateczne (np. piękno, równość, wolność, zabezpieczenie bytu rodzinie) oraz instrumentalne (np. aspiracje, odwaga), które wyznaczają sposoby i środki działania w realizacji wartości ostatecznych. Wartości określają więc cele i sposoby zachowania. Są nader istotne z punktu widzenia sprawnej realizacji zadań, gdyż przyjmowane wartości mają wpływ na decyzje, preferencje zawodowe, ukierunkowanie wysiłków czy wybór strategii kariery. Wartości regulują zaspokajanie potrzeb, wpływają na wybór odległych celów i sposobów ich realizacji, mają wpływ na samoocenę jednostki oraz spostrzeganie innych osób[2].

Przyjęto, na podstawie badań, że składnikiem kompetencji dowódczych są również **doświadczenia** uzyskane przez kadrę dowódczą, głównie w wyniku pełnienia służby na stanowiskach dowódczych. Na ważność tej składowej zwracają również uwagę teoretycy i praktycy zarządzania[3]. Dzięki doświadczeniu oficer poznaje nowe sposoby wykorzystania wiedzy oraz poszerza swoje umiejętności. Doświadczenie ułatwia również uzyskiwanie nowych umiejętności i wiedzy. Doświadczenie w dowodzeniu modyfikuje również postawy i wartości, wpływając na zachowania i poziom motywacji do działania. Z badań autora rozprawy wynika, że doświadczenia wynikłe z pracy na stanowisku dowódczym korelują z motywacją do kierowania ludźmi[4].

Do składników kompetencji nie zaliczono **cech osobowości** dowódców. Określonych cech osobowości, podobnie jak i umiejętności, wymaga się od ludzi zajmujących konkretne stanowiska lub grupy stanowisk. Jednak, jak zauważa G. Filipowicz oraz jak wynika z definicji osobowości, cechy osobowości są względnie stałe, niezmienne[5], a więc w toku pracy zawodowej ulegają jedynie modyfikacji. Stąd też nie jest więc możliwe ich kształtowanie, co zakłada koncepcja kompetencji. Dlatego też za G. Fili-

---

[1] Za W. Szewczykiem, *Zrozumieć siebie i innych. Zarys psychologii*, Wydawnictwo Biblos, Tarnów 1998, s. 109.
[2] T. Mądrzycki, *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1996, s. 108–109.
[3] R. Walkowiak, *Model...*, s. 51.
[4] T. Majewski, *Kontekst pomiaru...*, s. 59.
[5] G. Filipowicz, op. cit., s. 19.

powiczem, przyjęto założenie, że nie powinny być składnikiem kompetencji.

Jednak wobec tego, że niektóre cechy osobowości korelują z efektywnością wykonywania zadań[1], powinny być brane pod uwagę przede wszystkim przy doborze pracowników – a w wojsku – przy rekrutacji i selekcji kandydatów (absolwentów szkół średnich bądź wyższych) do szkół wojskowych oraz przy wyznaczaniu kadry dowódczej na stanowiska dowódcze szczebla brygady, dywizji i wyższych. Takie badania prowadzone przez psychologów powinny eliminować te osoby, które nie spełniają pewnego ustalonego minimum wymagań. Stąd też wskazane jest określenie tej koncepcji osobowości, która może być podstawą doboru kandydatów na żołnierzy zawodowych oraz awansowania oficerów na wysokie stanowiska.

Osobowość jest podstawą analizy zachowań ludzi w organizacji, gdyż często przyjmuje się, że to ona steruje procesami intelektualnymi, reakcjami emocjonalnymi i zachowaniami w sposób ukierunkowany i zorganizowany. Termin „osobowość" w psychologii rozumiany jest niejednoznacznie, a mnogość terminologiczna osobowości wynika z istnienia szeregu koncepcji osobowości człowieka[2]. Osobowość ogólnie pojmowana jest jako teorie cech (układ cech) oraz teorie regulacji zachowania. W szerszym znaczeniu pojęcie osobowości obejmuje całość warunków biopsychicznych, od których zależy stałość i organizacja zachowania się oraz zdolność człowieka do kierowania samym sobą[3]. Natomiast w znaczeniu węższym termin ten jest odnoszony tylko do tych właściwości, które decydują o wyborze celów i układu czynności oraz sposobach ustosunkowywania się człowieka do świata[4]. Będą nimi wtedy motywy, przekonania, postawy, potrzeby.

Według J. Penca osobowość stanowi *względnie trwałą strukturę cech psychicznych i fizycznych, decydującą o specyficznych formach zachowania i przystosowania do określonych warunków otoczenia*[5]. Osobowość jako całokształt cech człowieka jest więc organizacją wrodzonych i nabytych dyspozycji oraz schematów reagowania. Au-

---

[1] Zob. S. Jarmuż, op. cit., s. 159–160. Zob. J. Penc, op. cit., s. 22.
[2] Zob. T. Mądrzycki, *Osobowość...*, s. 10–18.
[3] *Słownik języka polskiego PWN*, op. cit.
[4] J. Penc, op. cit., s. 22–23.
[5] Ibidem, s. 22.

tor ten uważa, że w sferze pracy zawodowej najważniejsze zachowania determinowane są przez takie grupy cech osobowościowych, jak: zdolności i inteligencja, temperament, motywacje do działania oraz charakter[1].

Podejście wg teorii cech i typów osobowościowych (Eysencka, Yunga) zakłada, że cechy osobowości są podstawą sprawnego działania człowieka[2]. Inni badacze stawiają jednak tezę, że dana cecha lub zbór cech mówią tylko o pewnych predyspozycjach, które mogą ujawniać się w zależności od sytuacji, a zachowanie uwarunkowane jest głównie sytuacjami[3].

Jak wynika z analizy literatury przedmiotu[4], szczególnie dużą wartość predykcyjną w doborze kandydatów na kierowników przedstawia koncepcja struktury cech osobowości człowieka – **„Wielkiej Piątki"**. Na potrzeby pracy przyjęto więc, że osobowość dowódcy określona jest cechami przyjętymi w tej właśnie koncepcji. Koncepcja ta stanowi zbiór współwystępujących cech opisujących określone działania człowieka. Podstawowymi **cechami struktury osobowości**, opisanymi za S. Jarmużem, są[5]:

1. **Ekstrawersja** dotycząca społecznego funkcjonowania człowieka. Określa jakość i intensywność interakcji społecznych, poziom aktywności, potrzebę stymulacji, zdolność do zabawy. Osoby o wysokim natężeniu tej cechy (ekstrawertycy) charakteryzują się aktywnością, rozmownością, towarzyskością, są optymistyczni i otwarci na ludzi. Z kolei niskie natężenie cechy (introwersja) znamionuje: chłód, wstrzemięźliwość, trzymanie się na uboczu.

2. **Ugodowość** związana z jakością ustosunkowań do ludzi – od współczucia i przyjazności do postawy antagonistycznej. Wysokie natężenie cechy charakteryzuje ludzi chętnych do pomocy, skłonnych do wybaczania, mających pogodne usposobienie. Niskie natężenie opisuje ludzi podejrzliwych, złośliwych, cynicznych.

3. **Sumienność** odnosząca się do zadaniowej sfery życia człowieka. Jest szcze-

---

[1] Ibidem.
[2] Zob. R. Walkowiak, *Model*..., s. 53.
[3] Ibidem, s. 53.
[4] G. Bartkowiak, op. cit., s. 97. S. Jarmuż, *Zastosowanie modelu „Wielkiej Piątki"*, [w:] *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, pod. red. T. Witkowskiego, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 159–160.
[5] S. Jarmuż, op. cit., s. 159–160.

gólnie ważna w opisie życia zawodowego. Człowiek o wysokim stopniu sumienności opisany jest jako zorganizowany, odpowiedzialny, ambitny, wytrwały. Natomiast niska sumienność charakteryzuje człowieka, który jest mało odpowiedzialny, leniwy, o słabej woli, nastawiony hedonistycznie.

4. **Stabilność emocjonalna** (neurotyzm) odnosi się do emocjonalnej sfery reagowania oraz realizmu w myśleniu i odporności na stres. Osoby stabilne emocjonalnie są zarazem opanowane, pewne siebie, odporne na stres, realistyczne w myśleniu. Ich przeciwieństwem są jednostki niestabilne emocjonalnie (neurotyczne), które wykazują niepewność, hipochondryczność, małe opanowanie w sytuacjach zagrożenia.

5. **Otwartość** na doświadczenia odzwierciedlające tendencję do poszukiwania nowych doświadczeń, tolerancję wobec nowych wydarzeń czy faktów. Ludzie otwarci na doświadczenia określani są jako inteligentni, twórczy, o szerokich horyzontach, kulturalni. Na przeciwnym biegunie znajdują się osoby konwencjonalne, mało inteligentne.

Jak wynika z wielu badań[1], wymienione cechy osobowości są dobrymi predyktorami wysokiej lub niskiej efektywności pracowników w różnych grupach zawodowych. Sumienność (wytrwałość, dokładność, odpowiedzialność, pracowitość) i stabilność emocjonalna determinują osiąganie celów każdych działań. Ekstrawesja i ugodowość są pożądane u kierowników i innych osób wymagających kontaktów społecznych. Natomiast niestabilność emocjonalna (neurotyzm), charakteryzowana takimi czynnikami, jak: nerwowość, niepokój, samoobwinianie się, brak opanowania – utrudniają realizację zadań[2].

Należy zauważyć, że posiadanie danej cechy (np. ekstrawersja) ułatwia nabycie pewnej kompetencji np. wpływania na podwładnych, ale sama nie wystarcza do skutecznego działania. Bycie natomiast introwertykiem prawdopodobnie przedłuży proces nabycia tej kompetencji, ale jej nie uniemożliwi.

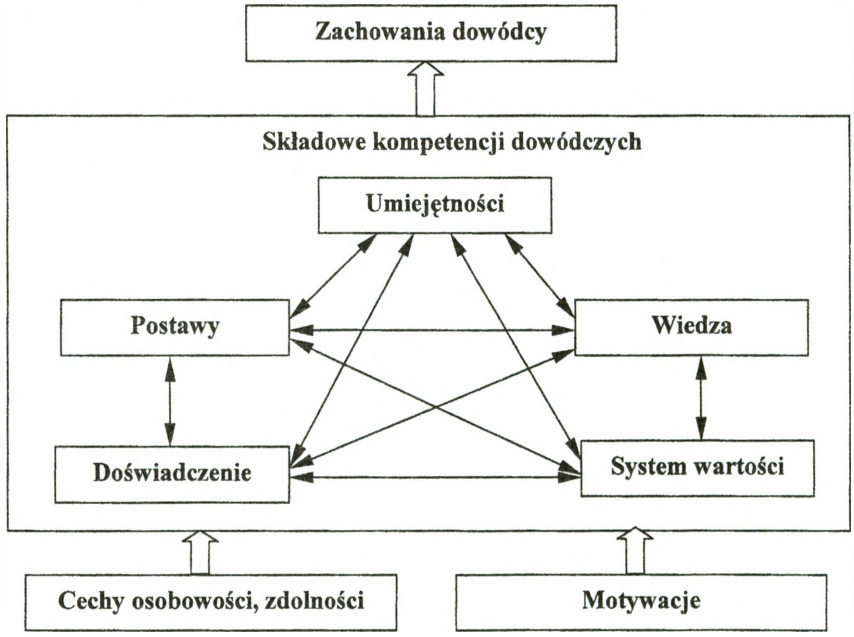
Na skuteczność działania, jak zauważa Z. Skorny czy Z. Rostkowski[3], obok struktur

---

[1] Ibidem, s. 165.
[2] Ibidem.
[3] Zob. Z. Skorny, op. cit., 130–133.

poznawczych, zdolności i umiejętności wpływają również procesy motywacji. Jednak zwykle motywacja w literaturze przedmiotu nie jest wyodrębniana jako składnik kompetencji (tabela 1.3.). Przyjęto więc, że motywacja jest niezbędnym warunkiem kompetentnego zachowania, ale jednak nie jest kompetencją.

Wymieniane powyżej składniki kompetencji wpływają na kompetentne zachowanie dowódcy. Sprzyjają temu predyspozycje osobowościowe, a warunkuje motywacja dowódcy do działania. Analiza literatury przedmiotu pozwala również wnioskować, że wiedza, umiejętności, doświadczenie, postawy oraz wartości wzajemnie wpływają na siebie, przy czym nie ma pełnej zgodności na temat struktury tej zależności[1]. Bazując na wskazaniach B. Wojciszke oraz koncepcji R. Walkowiaka, założono, że składniki kompetencji wzajemnie wpływają na siebie[2], co przedstawiono na rysunku 1.5.



Rys. 1.5. Składowe kompetencji dowódczych

[1] Por. S. P. Robbins, op. cit., s. 42. A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, op. cit., s. 18.
[2] Zob. R. Walkowiak, op. cit., s. 22. B. Wojciszke, op. cit., s. 178–194.

W sposób bardziej ogólny można stwierdzić, że sprawne kierowanie nie jest ściśle związane z wrodzonymi cechami osobowości czy zdolnościami, lecz w dużym stopniu jest umiejętnością nabytą w toku studiów i praktyki[1]. Natomiast w zależności od posiadanych cech, proces nabywania i wykorzystywania kompetencji może przebiegać szybciej lub wolniej, a osiągnięte rezultaty mogą wskazywać różny stopień efektywności.

1.3. Typologie kompetencji dowódczych

W literaturze przedmiotu występuje wiele typologii kompetencji. Wynika to z wieloaspektowości kompetencji, jak i z tego, że typologia grupowania kompetencji powinna być dostosowana do indywidualnych potrzeb organizacji.

W praktyce zarządzania, tworząc profile kompetencji, często wyróżnia się[2]:

– kompetencje firmowe, kompetencje kluczowe, kompetencje uniwersalne, powiązane z misją, strategią i kulturą organizacyjną firmy;

– kompetencje hierarchiczne i kompetencje specyficzne dla roli powiązane ze strukturą organizacji;

– kompetencje specyficzne dla funkcji i kompetencje procesowe powiązane z procesami wytwarzającymi pożądane wyroby i usługi.

Zbliżoną typologię kompetencji przyjmuje się również przy tworzeniu macierzy kompetencji[3]. Wyróżnia się wtedy trzy rodzaje kompetencji:

– kompetencje bazowe – wspólne dla wszystkich pracowników i pozwalające porównywać pracowników w organizacji. Ich rolą jest kształtowanie spójnej kultury organizacji;

– kompetencje specyficzne dla funkcji – wspólne dla osób pracujących w tych samych obszarach działalności czy w tej samej komórce organizacyjnej (np. oficerów komórek S6/G6). Umożliwiają porównywanie oficerów w tej samej komórce.

---

[1] Zob. W. Kieżun , op. cit., s. 149–150.
[2] M. Jabłońską-Wołoszyn, *Oblicza kompetencji...*, s. 252–253.
[3] Zob. A. Szczesna, T. Rostkowski, op. cit., s. 59.

– kompetencje specyficzne dla roli (kompetencje hierarchiczne) – wspólne dla kadry wypełniającej te same role np. dowódczą. Pozwalają porównywać oficerów na tych samych szczeblach dowodzenia.

Z powyższej typologii wynikają konstatacje odnoszące się do kadry dowódczej, kierowniczej i wykonawczej jednostek organizacyjnych (dowództw, jednostek wojskowych, instytucji):

– kadra danej jednostki organizacyjnej powinna cechować się takimi samymi kompetencjami bazowymi, np. nastawienie na rozwój, sprawność fizyczna, przestrzeganie norm etycznych i wartości organizacyjnych (terminowość, rzetelność), współpraca;

– wszyscy dowódcy (kierownicy) powinni posiadać podobne kompetencje specyficzne dla roli dowódczej – budowania zespołu, motywowania podwładnych, doskonalenia podwładnych, wykonywania funkcji kierowniczych;

– każdy dowódca (kierownik) posiada inne kompetencje związane z konkretną specjalnością – specyficzne dla funkcji, np. komórki S1 – znajomość procedur personalnych, prawa pracy, diagnozowanie kultury organizacyjnej.

Wzór macierzy kompetencji, która zawiera kompetencje bazowe, specyficzne dla funkcji oraz specyficzne dla roli, przedstawiono w tabeli 1.4.

Tabela 1.4. Przykład macierzy kompetencji dla dowództwa

Kompetencje bazowe		**Kompetencje specyficzne dla funkcji**			
		S1	S2	S3	....
Kompetencje specyficzne dla roli	Szef sztabu	...			
	Kierownik komórki	...	...	...	...
	Specjalista	...	...	...	...

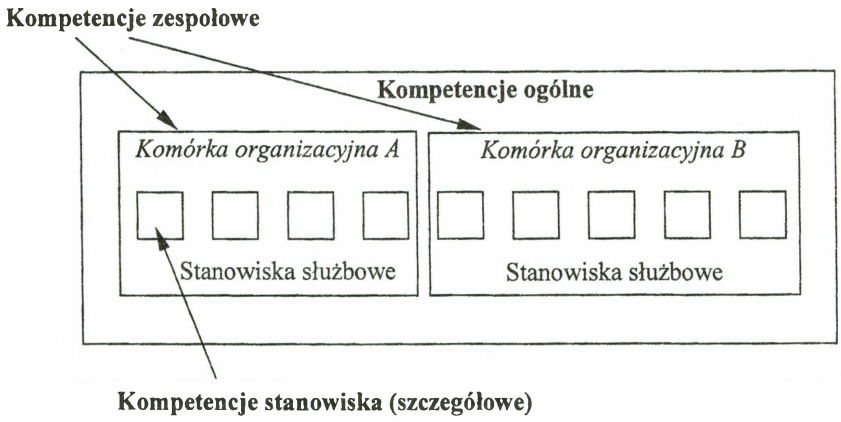
W literaturze przedmiotu wyróżnia się również kompetencje ogólne i szczegółowe kierowników. Uwzględniając ten podział, zaproponowano następującą typologię kom-

petencji dowódczych według kryterium stopnia ogólności (rys. 1.6.):

– kompetencje ogólne wymagane na wszystkich stanowiskach dowódczych w wojskach lądowych (siłach zbrojnych),

– kompetencje zespołowe, wymagane w pewnych grupach stanowisk,

– kompetencje stanowiska (szczególne), wymagane na konkretnym stanowisku służbowym, np. dowódcy brygady.



Rys. 1.6. Kompetencje według stopnia ogólności

Można również wyróżnić typologię kompetencji dowódczych ze względu na klasyfikację czynności dowódczych – pełnionych ról, spełnianych funkcji kierowniczych[1] (dowódczych) oraz wykonywanych obowiązków. Biorąc więc pod uwagę kryterium czynności, kompetencje te można podzielić na:

– wykonywania ról organizacyjnych, np. kompetencje przywódcze, kompetencje decyzyjne, kompetencje reprezentacyjne, itd.;

– wypełniania funkcji kierowniczych: kompetencje planowania, kompetencje organizowania, kompetencje przewodzenia, kompetencje kontrolowania.

Innej klasyfikacji kompetencji można dokonać, uwzględniając klasyfikację dowód-

---

[1] Zob. Kurnal J., *Organizacyjne problemy kierowania zespołami pracowniczymi*, Studia i Materiały, nr 20, Wyższa Szkoła Menedżerska SIG, Warszawa 2001, s. 8–16.

ców według:

– kryterium poziomu dowodzenia w siłach zbrojnych: kompetencje na szczeblach taktycznym, operacyjnym i strategicznym;

– zajmowanego przez nich szczebla dowodzenia w jednostce i instytucji wojskowej – kompetencje dowódcy plutonu, kompetencje dowódcy kompanii, kompetencje dowódcy batalionu itd.;

– zakresu działalności organizacyjnej, za którą są odpowiedzialni – kompetencje ogólne (np. dowódca batalionu) i kompetencje funkcjonalne (np. kierownicy funkcjonalni – szef zespołu planowania).

Bazując na koncepcji funkcji J. Adaira można również stwierdzić, że dowódca oprócz kompetencji realizacji zadania, powinien posiadać kompetencje zaspokojenia potrzeb związanych z wykonywaniem zadań, z utrzymaniem grupy oraz z zaspokajaniem indywidualnych potrzeb zespołu[1].

W tabeli 1.5. przedstawiono, adaptując treści teorii zarządzania i uwzględniając specyfikę wojska, propozycje przedstawianych typologii kompetencji dowódczych.

Szczególnie przydatna w kolejnych rozważaniach w rozprawie będzie **typologia kompetencji dowódczych ze względu na treść**, stąd też wyjaśniono ją tu szerzej, porównując przy tym do typologii kompetencji wykonawczych. Oba rodzaje kompetencji, jak już wcześniej przyjęto, są składowymi kompetencji zawodowych oficerów.

Opracowując tę typologię dokonano analizy spotykanych w literaturze przedmiotu rozwiązań. Na przykład G. Filipowicz[2], prezentując opis kompetencji zawodowych, wyróżnia:

1. Kompetencje bazowe: poznawcze, społeczne i osobiste.
2. Kompetencje wykonawcze: biznesowe, firmowe oraz menedżerskie.

Natomiast przedstawiając kompetencje dyrektora ds. marketingu autor ten wyróżnił kompetencje profesjonalne, społeczne oraz biznesowe. Identyczną typologię przyjął R. Walkowiak, definiując następująco podzbiory kompetencji[3]:

---

[1] J. Adair, *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Studio EMKA, Warszawa 2000.
[2] G. Filipowicz, op. cit., s. 38.
[3] R. Walkowiak *Modele...*, s. 225.

1. Kompetencje profesjonalne – wiedza i umiejętności zapewniające sprawne i skuteczne kierowanie organizacją.

2. Kompetencje społeczne – wiedza na temat postaw i zachowań jednostek i zespołów oraz umiejętności powodowania działań zgodnie z celami organizacji i jej członków.

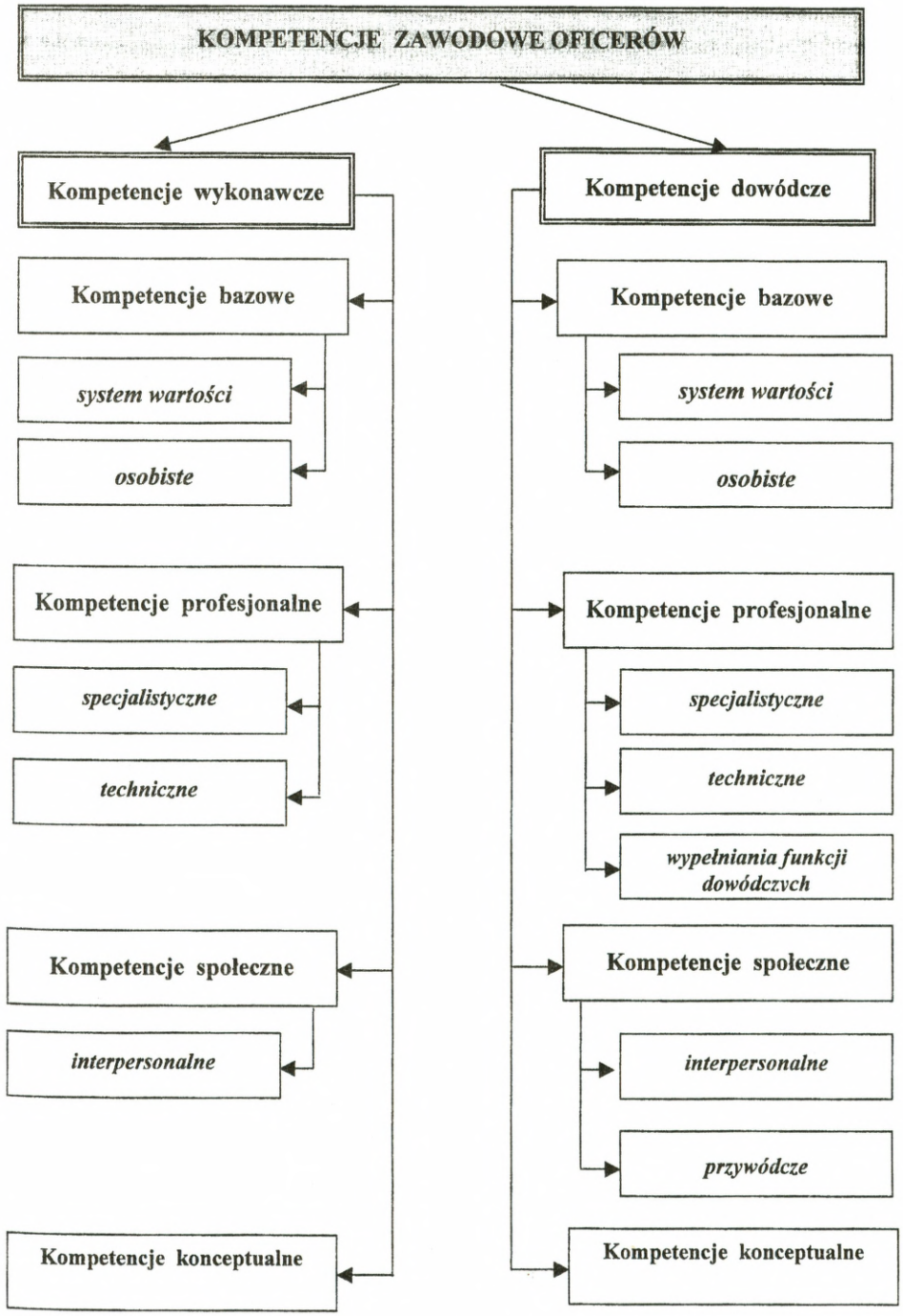
3. Kompetencje biznesowe – zdolności przedsiębiorcze prowadzące do zyskownych działań.

Tabela 1.5. Typologie kompetencji dowódczych

Kryterium	Nazwy kompetencji	Określenie
Stopień ogólnosci	ogólne	wymagane na wielu stanowiskach
	zespołowe	wymagane w na stanowiskach w zespole oficerów
	stanowiska	wymagane na konkretnym stanowisku pracy
ważność	kluczowe	mające największy wpływ na wykonanie zadań
	o zmiennej ważności	mające zróżnicowany wpływ na wykonanie zadań
szczebel dowodzenia	strategiczne	wymagane na stanowiskach szczebla strategicznego
	operacyjne	wymagane na stanowiskach szczebla operacyjnego
	taktyczne	wymagane na stanowiskach szczebla taktycznego
czas	aktualne	wymagane obecnie na stanowisku
	przyszłe	wymagane w przyszłości na stanowisku
treść	bazowe	wymagane od wszystkich oficerów pełniących funkcje dowódcze i wykonawcze
	profesjonalne	niezbędne do wykonywania czynności zawodowych
	społeczne	niezbędne do współpracy w zespole, wpływania na podwładnych i ich motywowania
	konceptualne	niezbędne do planowania oraz tworzenia koncepcji zmian i działania oraz do diagnozowania problemów organizacyjnych
złożoność	proste	kompetencje pojedyncze, słabo powiązane
	złożone	grupa kompetencji silnie powiązanych, wzajemnie warunkujących wykonanie zadania
zakres obowiązywania	indywidualne	posiadane przez oficera
	organizacyjne	posiadane przez jednostkę (instytucję) wojskową
rodzaj sił zbrojnych	specyficzne dla wojsk	specyficzne dla wojsk lądowych, sił powietrznych i marynarki wojennej
rodzaj wojsk	specyficzne dla rodzajów wojsk	specyficzne dla rodzajów wojsk

Biorąc pod uwagę powyższe typologie i uwzględniając specyfikę wojska, zarówno kompetencje dowódcze, jak i wykonawcze podzielono na bazowe, profesjonalne, spo-

łeczne oraz konceptualne (rys. 1.7.).



Rys. 1.7. Typologia kompetencji zawodowych oficerów (ze względu na treść)

Kompetencje bazowe są kompetencjami o podstawowym znaczeniu dla organizacji. Dlatego też są one zwykle pożądane u wszystkich pracowników i często dotyczą kwestii wartości i norm postępowania. Uznano, że również w siłach zbrojnych istnieje potrzeba wyróżnienia takich kompetencji, zaliczając do nich:

1. System wartości, wymagany od wszystkich oficerów w siłach zbrojnych, np: lojalność wobec przełożonych, lojalność wobec podwładnych, honor, odwaga, sprawiedliwość.

2. Kompetencje osobiste, jednakowe dla grup stanowisk (dowódcy plutonów i kompanii, dowódcy batalionów i brygad, itd.) a dotyczące zdolności poznawczych i innych przymiotów wymaganych od tych grup osób, np. wytrwałość, zaangażowanie, odporność na stres, organizacja pracy własnej, nastawienie na własny rozwój.

Założono, że kompetencje bazowe są składowymi kompetencji oficerów zarówno na stanowiskach dowódczych, jak i wykonawczych, stąd też powinny być uwzględnione zarówno w typologiach kompetencji dowódczych, jak i wykonawczych.

W związku z powyższym przyjęto następującą **typologię kompetencji wykonawczych oficerów**:

1. Kompetencje bazowe.

2. Kompetencje profesjonalne, wynikające ze specyfiki specjalności, np. planowanie działań.

3. Kompetencje społeczne, a ściślej kompetencje interpersonalne, wynikające z konieczności sprawnego komunikowania się z innymi członkami zespołu, tworzenia dokumentów oraz bycia asertywnym.

4. Kompetencje konceptualne dotyczące obmyślania planu realizacji otrzymanych zadań, znajdowania rozwiązań problemów pojawiających się na stanowisku służbowym.

Również w przypadku typologii kompetencji dowódczych przyjęto powyżej omówiony podział. Uwzględniono jednak konieczność wykonywania również czynności typowo dowódczych. Stąd też uzupełniono kompetencje profesjonalne o kompetencje wypełniania funkcji dowódczych (planowanie, organizowanie, kontrola), jak również dodano do kompetencji społecznych kompetencje przywódcze. Dowódca musi bowiem

nie tylko posiadać kompetencje interpersonalne, związane z działaniem w zespole ludzi, ale również kompetencje pozwalające wpływać na ten zespół. Ponadto zmodyfikowano treści pozostałych kompetencji – specjalistycznych oraz koncepcyjnych. Dowódca nie musi bowiem wykonywać danych czynności specjalistycznych, ale powinien znać te czynności, znać standardy jakości wykonania zadania w celu zaplanowania tych działań, wspomagania realizujących je oficerów oraz dokonywania kontroli.

Reasumując, w skład **typologii kompetencji dowódczych ze względu na treść,** wchodzą następujące kompetencje:

1. **Kompetencje bazowe**.
2. **Kompetencje profesjonalne:**

– **specjalistyczne** – rozumienia czynności podwładnych i standardów wykonania zadań, np. znajomość sposobów pracy i procedur wymaganych na stanowiskach podwładnych,

– **techniczne** – posługiwania się przydzielonym na stanowisko wyposażeniem (sprzęt komputerowy, sprzęt łączności, uzbrojenie, itp.),

– **wypełniania funkcji dowódczych** – wykonywania funkcji typowych dla dowódcy, np. planowanie działań, podejmowanie decyzji, organizowanie działań, kontrolowanie działań, delegowanie zadań, stosowanie procedur kadrowych.

3. **Kompetencje społeczne:**

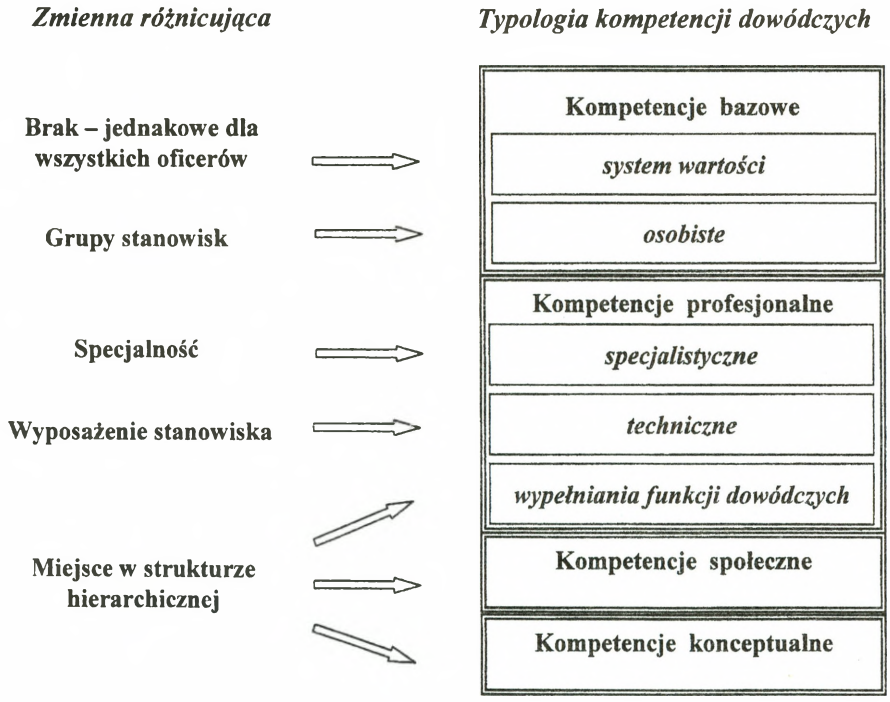
– **interpersonalne** – dotyczące np. umiejętności współpracy w zespole, komunikowania werbalnego, komunikowania niewerbalnego, aktywnego słuchania, itp.,

– **przywódcze** – związane z wpływaniem na podwładnych, np. budowanie zespołów, motywowanie podwładnych, dbałość o dobrą atmosferę pracy, kształtowanie kultury organizacyjnej, dobór i ocenianie podwładnych, rozwiązywanie konfliktów.

4. **Kompetencje konceptualne** – specyficzne dla szczebla dowodzenia, np. projektowanie i wdrażanie zmian, myślenie operacyjne, tworzenie wizji działania i rozwiązywania problemów.

Ustalono, że strukturę omówionych kompetencji, wymaganych na konkretnych stanowiskach, różnicują zmienne przedstawione na rysunku 1.8. Do tych zmiennych należą: grupy stanowisk, specjalność, wyposażenie stanowiska oraz miejsce w struktu-

rze hierarchicznej. Natomiast system wartości powinien być identyczny dla wszystkich stanowisk służbowych.



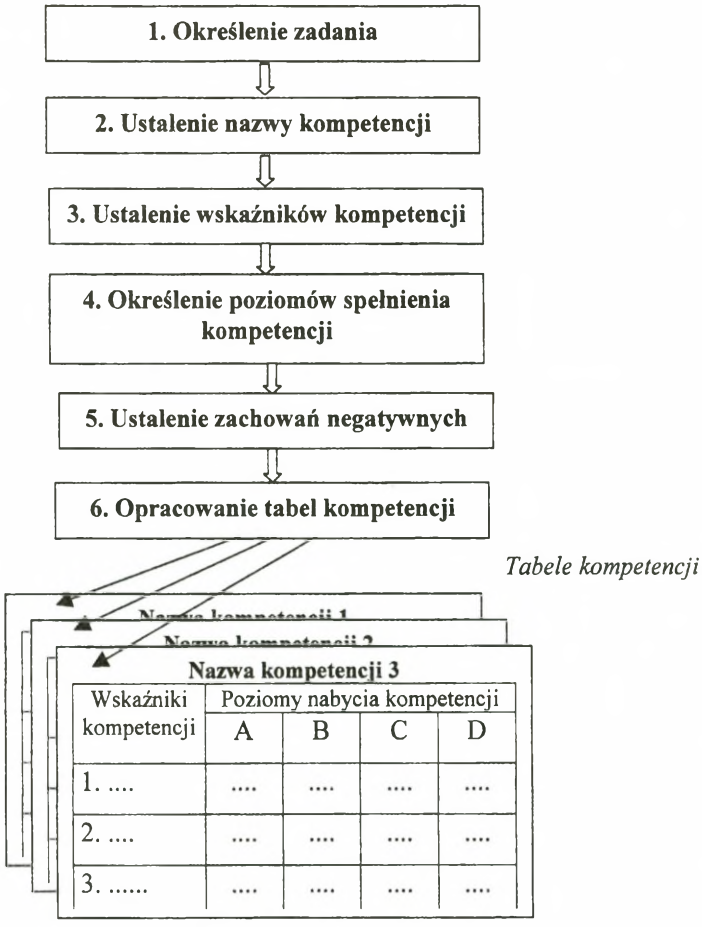
Rys. 1.8. Główne czynniki różnicujące kompetencje dowódcze

1.4. Proces identyfikacji kompetencji dowódczych

Identyfikacja (opis, projektowanie, modelowanie) kompetencji jest procesem składającym się z określonych etapów. Trafność identyfikacji kompetencji jest podstawą wszelkich poczynań związanych z rozwojem kompetencji oraz jakością zarządzania rozwojem kompetencji. Każdy profil kompetencji zawodowych, w tym dowódczych, powinien odpowiadać zadaniom wykonywanym na stanowisku służbowym. Stąd też opracowywanie profilu kompetencji dowódczych należy rozpoczynać od analizy stanowiska pracy i na tej podstawie, ustalenia wstępnego, a później, po konsultacjach, ostatecznego wykazu cech, umiejętności, wiedzy i postaw wymaganych na danym sta-

nowisku. Stanowisko służbowe jest bezpośrednim, konkretnym miejscem pracy, związanym z określoną czynnością zawodową lub systemem tych czynności. Może być stałe lub zmienne, jednorodne lub złożone. Natomiast system czynności związanych ze stanowiskiem pracy nazywa się opisem stanowiska.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu, w tym pozycji A. Szczesnej i T. Rostkowskiego, R. Armstronga i G. Filipowicza[1] oraz analizy specyfiki pracy oficerów, opracowano proces identyfikacji kompetencji (rys. 1.9.).



Rys. 1.9. Proces identyfikacji kompetencji dowódczych

[1] Zob. A. Szczesna, T. Rostkowski, op. cit., s. 43–60. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 246–248. G. Filipowicz, op. cit., s. 97–103.

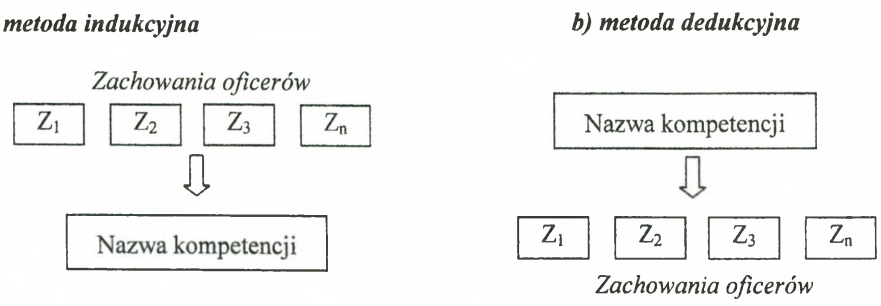
Wyróżniono następujące etapy procesu identyfikacji kompetencji:

Etap 1 – określenie zadania (zadań) przewidzianego do realizacji na danym stanowisku. Opracowanie kompetencji stanowiska wymaga sprecyzowania zadania lub zadań dla których dane stanowisko zostało utworzone. Zadania te stanowią podstawę do opracowania opisu stanowiska służbowego, którego najważniejszymi elementami są zakres obowiązków, uprawnień oraz odpowiedzialności. Zwykle zadania dla konkretnych stanowisk są już sformułowane, jeżeli jednak zakres zadań jest nieostry lub też stanowiska są dopiero projektowane, konieczne jest określenie tych zadań[1]. Należy również podkreślić, że:

– niektóre zadania wymagają jednej kompetencji, inne natomiast kilku kompetencji jednocześnie (np. przeprowadzenie szkolenia),

– jedna kompetencja może być związana tylko z jednym rodzajem zadań lub też może być wykorzystywana w wielu zadaniach (np. komunikowanie).

Etap 2 – ustalenie nazwy kompetencji. Należy przy tym uwzględnić terminologię stosowaną również w naukach wojskowych. Możliwe są tu dwie metody: indukcyjna i dedukcyjna – rys 1.10.



Rys. 1.10. Metody identyfikacji nazw kompetencji

Etap 3 – ustalenie wskaźników kompetencji. Polega na określeniu podstawowych zachowań będących wskaźnikami danej kompetencji, uwzględniając specyfikę działania dowódcy.

---

[1] Zob. T. Majewski, *Elementy teorii projektowania...*, s. 11–33.

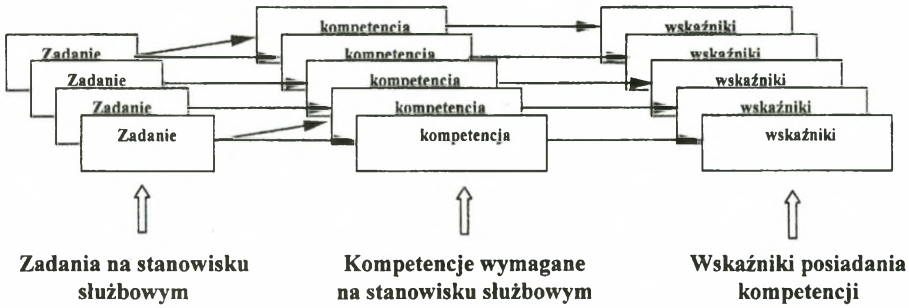
Etap 4 – określenie poziomów spełnienia kompetencji. Polega na ustaleniu stopnia posiadania danej kompetencji ze względu na to, że te same kompetencje mogą być przypisane do stanowisk na różnych szczeblach dowodzenia czy różnych specjalności.

Etap 5 – ustalenie zachowań negatywnych. Polega na określeniu tych zachowań, które są szczególnie niepożądane na danym stanowisku (grupie stanowisk, w jednostce wojskowej), gdyż utrudniają sprawne działanie. Zachowania te powinny dyskredytować kandydatów na dowódców.

Etap 6 – opracowanie tabeli kompetencji, zawierającej opis kompetencji:

- nazwę kompetencji,
- zachowania będące wskaźnikami posiadania kompetencji,
- poziomy nabycia kompetencji.

Proces ten trwa tak długo, aż zostaną zidentyfikowane wszystkie kompetencje wymagane na danym stanowisku, czyli gdy do wszystkich zadań (obowiązków, uprawnień) zostaną przyporządkowane odpowiednie kompetencje (rys. 1.11.).



Rys. 1.11. Zadania na stanowisku a kompetencje

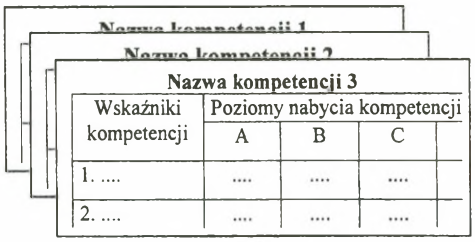
Po opracowaniu tabel kompetencji dla wszystkich stanowisk można przystąpić do wykonania macierzy kompetencji, zawierającej wykaz nazw kompetencji w danej komórce organizacyjnej (rys. 1.12.). Macierz ta zawiera:

- w lewym górnym rogu – wykaz kompetencji bazowych – wymaganych od wszystkich oficerów,
- w wierszach – nazwy kompetencji specyficznych dla roli, np. dowódczych, któ-

re powinni posiadać wszyscy dowódcy tego samego szczebla niezależnie od specjalności (funkcji),

– w kolumnach – nazwy kompetencji specyficznych dla funkcji (specjalności) – dowódcy oprócz kompetencji specyficznych dla roli dowódcy powinni posiadać kompetencje wymagane tylko dla tej funkcji (głównie kompetencje profesjonalne).

Tabele kompetencji



Nazwa kompetencji 3

Wskaźniki kompetencji	Poziomy nabycia kompetencji A	B	C	
1.	....	....	....	
2.	....	....	....	

Macierz kompetencjii

Kompetencje bazowe *nazwy kompetencji*		**Kompetencje specyficzne dla funkcji** (specjalności)			
		Funkcja 1	Funkcja 2	Funkcja 3	....
Kompetencje specyficzne dla roli	Szef sztabu	*nazwa kompetencji 1, nazwa kompetencji 2, ...*			
	Szef centrum	*nazwy kompetencji*	*nazwy kompetencji*	*nazwy kompetencji*	*nazwy kompetencji*
	Kierownik zespołu	*nazwy kompetencji*	*nazwy kompetencji*	*nazwy kompetencji*	*nazwy kompetencji*
	Specjalista	*nazwy kompetencii*	*nazwy kompetencii*	*nazwy kompetencii*	*nazwy kompetencii*

Rys. 1.12. Tabele kompetencji jako składniki macierzy kompetencji

Identyfikacja kompetencji wymaga zebrania informacji o wymaganych umiejętnościach, wiedzy, postawach, doświadczeniu oraz wartościach. Stąd też wyróżnia się metody zbierania tych informacji, określanych w literaturze jako metody identyfikacji kompetencji. Przyjęto, na podstawie analizy literatury, następujące **metody identyfikacji kompetencji dowódczych**:

1. **Badanie literatury przedmiotu**. Obejmuje badanie prac badawczych, monografii, periodyków. które powinno umożliwić określenie zachowania skutecznych dowódców. Efekty tego badania ułatwiają stworzenie ogólnych kompetencji dowód-

czych.

2. **Badanie dokumentów**. Obejmuje badanie kart opisów stanowisk służbowych, regulaminów pracy komórek organizacyjnych oraz opisów zadań wykonywanych na stanowiskach dowódczych.

3. **Sondaż diagnostyczny** techniką ankiety lub techniką wywiadu. Pozwala wyodrębnić te kompetencje, które mają znaczenie w specyficznych lub nowych warunkach działania, np. w czasie misji pokojowych. Sondaż skierowany jest do kadry jednostki organizacyjnej, wypełniającej obowiązki na danych stanowiskach oraz ich przełożonych. Sondaże pozwalają również wyodrębnić kompetencje kluczowe dla danego stanowiska lub grupy stanowisk. Przy czym technika wywiadu pozwala uzyskać bardziej szczegółowe informacje niż technika ankiety. Szerzej etapy i zasady wykorzystania obu technik autor przedstawił w pozycji „Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych"[1].

4. **Obserwacja.** Pozwala zaobserwować te zachowania, które charakteryzują dowódcę osiągającego zakładane cele oraz te, które charakteryzują dowódcę nieskutecznego na danym stanowisku. Obserwacja prowadzona jest w czasie wykonywania obowiązków służbowych przez dowódcę.

5. **Badanie opinii ekspertów.** Może posłużyć zarówno do identyfikacji kompetencji, jak i oceny już opracowanej struktury kompetencji. Opnie ekspertów są szczególnie pożądane podczas opracowywania nowych stanowisk i kompetencji oraz kompetencji przyszłościowych.

Pożądane, ze względu na trafność diagnozy kompetencji, jest:

– stosowanie jednocześnie kilku metod identyfikacji kompetencji, dobranych z uwzględnieniem rodzaju stanowisk,

– dobór odpowiednich osób mających stanowić źródło informacji o kompetencjach.

Dobierając metody identyfikacji kompetencji, należy uwzględnić[2]:

– rodzaj kompetencji – wspólne dla jednostki organizacyjnej, grupowe, dla kon-

---

[1] T. Majewski, *Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych*, AON, Warszawa 2003.
[2] A. Szczesna, T. Rostkowski, op. cit., s. 52–53.

kretnych stanowisk, profesjonalne, społeczne, koncepcyjne, obecne czy niezbędne w przyszłości,

– sposób definiowania kompetencji – przez przełożonych i potem – podwładnych,

– okres aktualności kompetencji – kompetencje niezmienne czy kompetencje o zmiennej randze ważności.

Problemy, które utrudniają identyfikację kompetencji wymaganych na stanowiskach mogą być następujące:

1. Trudne do przewidzenia zmiany bieżących i przyszłych działań wojsk i tym samym zadań realizowanych na stanowiskach służbowych. Jak wskazuje M. Wiatr, planowanie na podstawie doświadczeń wojennych opiera się również na hipotetycznych założeniach[1].

2. Szybki przyrost zasobu wiedzy.

3. Zmiany w otoczeniu zewnętrznym sił zbrojnych (zmiana zagrożeń, ustaw, zadań, postęp techniczny).

4. Zmiany w otoczeniu wewnętrznym (zmiany procedur, wyposażenia stanowisk, struktur organizacyjnych).

5. Nadmiar dostępnych informacji.

6. Potrzeba budowania opisów kompetencji umożliwiających elastyczne dopasowanie do wymogów sytuacji.

7. Konieczność ścisłego odzwierciedlenia w kompetencjach zadań wykonywanych na stanowisku służbowym.

8. Ograniczone zdolności percepcyjne projektantów kompetencji.

Czynności identyfikacji i wykorzystania kompetencji w wojsku ułatwi wcześniejsze opracowanie profilów kompetencji dla najczęściej występujących w wojskach lądowych stanowisk, które mogą potem być wzorcem ułatwiającym tworzenie profilów dla pozostałych stanowisk.

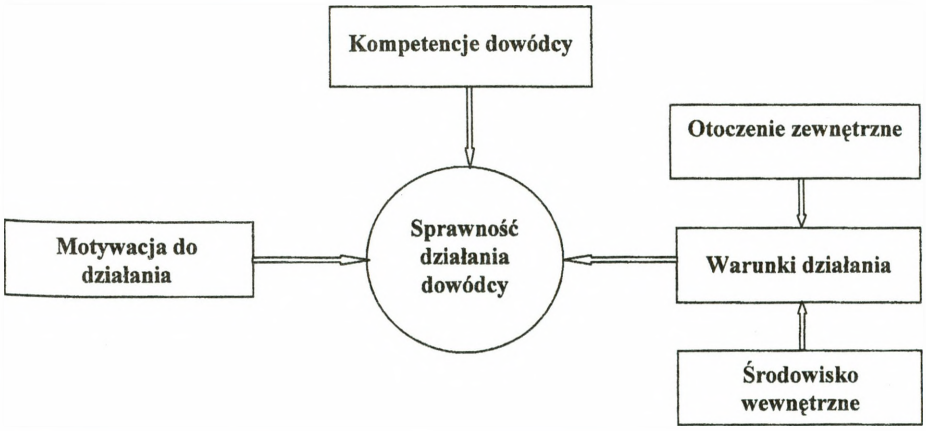
---

[1] M. Wiatr, *Między strategią a taktyką*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999, s. 23.

1.5. Kompetencje dowódcze a sprawne działanie

1.5.1. Rola kompetencji dowódczych w sprawnym wykonywaniu zadań

Sprawne wykonywanie przez dowódców otrzymywanych zadań zależy od wielu czynników. Bazując na formule R. Kreitnera[1], sprawność działania dowódcy można ogólnie określić jako funkcję trzech czynników: szeroko rozumianych warunków działania, motywacji oraz kompetencji (rys. 1.13.).



Rys. 1.13. Podstawowe czynniki sprawności działania dowódcy
Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Warszawa 1996, s. 122. J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu Kraków 2000, s. 18-21. J. Szczupaczyński, op. cit., s. 17.

Stworzenie odpowiednich warunków działania oznacza, że przełożeni:

– w celu realizacji zadań zapewniają dowódcom wystarczające zasoby techniczne, informacyjne i finansowe oraz przygotowany personel doradczy i wykonawczy;

– stawiając zadania, uwzględniają umiejętności i oczekiwania dowódcy oraz jego podwładnych;

---

[1] Zob. J. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Warszawa 1996, s. 122; J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 18–21; R. Kreitner przedstawił formułę następująco: sukces menedżera = potencjał x motywacje x możliwości, R. Kreitner, Management, Houghton Mifflin Company 1989, s. 22-28, podano za J. Szczupaczyńskim, op. cit., s. 17.

– motywują do działania, stwarzając możliwość realizacji kariery, dbają o pozytywną atmosferę pracy oraz satysfakcjonujące wynagrodzenie.

Posiadanie motywacji do działania oznacza, że dowódca odczuwa potrzebę wykorzystywania swoich kompetencji i dąży do ich rozwoju. Motywacja jest szczególnie potrzebna do zdobywania i poszerzania swojej wiedzy, podejmowania trudnych decyzji, przeprowadzania zmian organizacyjnych.

Natomiast kompetencje są tym czynnikiem, który umożliwia sprawne wykorzystanie posiadanych sił i środków w celu zrealizowania zadań. Na związek wzrostu kompetencji pracowników z wynikami funkcjonowania organizacji wskazuje wielu autorów literatury przedmiotu[1], w tym również wojskowej. Jak wskazuje Cz. Dęga *W wewnętrznym rankingu wojsk NATO dominować będą te armie, których selekcja dowódców promować będzie ludzi najbardziej kompetentnych, ożywionych nurtem przemian cywilizacyjnych*[2]. Wzrost kompetencji usprawnia wykonywanie dotychczasowych zadań oraz podejmowanie nowych przez dowódców, a ponadto sprzyja poczuciu zwiększania własnej wartości oraz realizacji zawodowej, co wzmacnia lub utrzymuje motywację do wykonywania tych zadań. Wzrost indywidualnych kompetencji dowódców przekłada się na wzrost kompetencji całej jednostki i instytucji wojskowej, a tym samym:

– wzrost zdolności bojowej jednostki,

– obniżenie kosztów funkcjonowania w okresie pokoju oraz zmniejszenia strat w okresie kryzysu i wojny,

– zwiększenie liczby i jakości wykonywanych zadań.

W przypadku wojsk lądowych wzrost kompetencji determinuje wzrost potencjału bojowego oddziałów i pododdziałów. Wynika to stąd, że środki walki i dowodzenia są lepiej użytkowane przez obsługi i załogi oraz sprawniej wykorzystane w toku walki lub innych działań przez dowódców kolejnych szczebli dowodzenia.

Wysokie kompetencje dowódcze są szczególnie przydatne w toku realizacji zadań w sytuacjach ekstremalnych – stresujących i wymagających szybkich decyzji – gdy

---

[1] R. Walkowiak, *Niedomagania kompetencyjne* ..., s. 223.
[2] Cz. Dęga, op. cit., 170.

trzeba dokonywać selekcji i szeregowania informacji, działać niekonwencjonalnie oraz wymagać od podwładnych dużego wysiłku fizycznego i intelektualnego, np. w czasie ćwiczeń czy przygotowania i prowadzenia walki. Kompetentny dowódca łatwiej uzyska i utrzyma autorytet epistemiczny i autorytet przywódcy, co ułatwi mu sprawniejszą realizację otrzymanych zadań i sprawne wykorzystanie posiadanych przez komórkę organizacyjną zasobów.

Mogą jednak wystąpić sytuacje, w których dowódca posiada stosowne kompetencje, ale nie realizuje otrzymywanych zadań. Zwracają na to uwagę A. Gick i M. Tarczyńska[1] (rys. 1.14.), którzy wyróżniają cztery możliwe sytuacje w układzie kompetencje – efektywność:

1. Wysokie kompetencje – wysoka efektywność pracownika.
2. Wysokie kompetencje – niska efektywność pracownika.
3. Niskie kompetencje – wysoka efektywność pracownika.
4. Niskie kompetencje – niska efektywność pracownika.



Rys. 1.14. Macierz kompetencji/efektywności
Źródło: A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, Warszawa 1999, s. 143.

Brak związku między kompetencjami a efektywnością pracownika (kwadrat 3)

[1] A. Gick, M. Tarczyńska, op. cit., s. 143.

można tłumaczyć szczęściem lub dużym wysiłkiem dowódcy oraz, w przypadku kwadratu 2, niską motywacją. Częściej jednak zdarzą się sytuacje, w których istnieje związek między kompetencjami a efektami pracy (kwadrat 1. i 4.). Na przykład korelacja między poziomem kompetencji a efektami pracy pracowników handlowych[1] kształtuje się na poziomie 0,5. Najbardziej pożądany jest układ wysokie kompetencje – wysokie efekty pracy (kwadrat 1.). Natomiast niskie kompetencje przejawiające się niskimi efektami w pracy (kwadrat 4.) skłaniają do rozważenia potrzeby doskonalenia lub wyznaczenia oficera na inne stanowisko.

Powyższe treści prowadza do sformułowania następującego wniosku: **im trafniej profil kompetencji stanowiska odpowiada zadaniom wykonywanym na tym stanowisku i im bardziej profil oficera zbliżony jest do profilu jego stanowiska, tym skuteczniejsze jest wykonywanie zadań na tym stanowisku**. Kompetencje są jednak tylko jednym z warunków osiągnięcia sukcesu w działaniu.

1.5.2. Rola kompetencji dowódczych w tworzeniu przewagi

Współczesne koncepcje zarządzania podkreślają rolę wiedzy i umiejętności w zdobywaniu przewagi przez organizację nad innymi organizacjami danego sektora działalności. D. Bell, przedstawiając koncepcję społeczeństwa postindustrialnego, położył nacisk na wiedzę jako główną oś, wokół której zorganizowane będą główne instytucje, nowa technologia, wzrost ekonomiczny i podziały społeczne[2]. Również strategia 7S traktuje rozwój i kompetencje jako czynniki efektywnego działania. Stąd też kompetencje zaczęto uważać za **źródło przewagi konkurencyjnej**[3], a tym samym za podstawowy rodzaj zasobów organizacji i wartościowy kapitał, stanowiący o rozwoju organizacji i rezultatach działania w zmiennym otoczeniu. Efektem tych działań jest również wzrost kompetencji organizacyjnych, czyli tych, które wyróżniają organizacje odnoszące sukces.

---

[1] Ibidem.
[2] B. Jamka, *Rozwój kadr w strategii personalnej firmy,* [w:] *Strategia personalna firmy*, Difin, pod red. M. Juchnowicz, Warszawa 2001, s. 88.
[3] Zob. M. Bratnicki, op. cit., s. 15–17.

O ile w organizacjach gospodarczych dąży się do uzyskania przewagi konkurencyjnej, o tyle w siłach zbrojnych działania dowódców zmierzają do uzyskania przewagi w działaniach z użyciem wojsk. Jak wskazuje K. Nożko, istotę sztuki wojennej stanowi *...walka o zdobycie przewagi nad przeciwnikiem i racjonalne jej wykorzystanie dla odniesienia zwycięstwa przy jak najmniejszych stratach własnych*[1]. Według tego autora przewaga jest podstawową zasadą współczesnej sztuki wojennej[2].

Przewaga jest to *relacja jednostronna zachodząca pomiędzy uczestnikami walki polegająca na tym, że jedna strona, której przypisujemy przewagę pod jakiś względem, najczęściej pod względem posiadanych zasobów, rozporządza większą ich ilością i jakością niż przeciwnik*[3]. K. Nożko, definiując przewagę w sensie wojskowym, wskazuje, że jest to górowanie nad nieprzyjacielem pod pewnymi względami, które zapewni narzucenie przeciwnikowi własnej woli i sposobu realizacji zamiaru walki, bitwy lub operacji przy jak najmniejszych stratach własnych[4]. Przewaga występuje w dwóch kategoriach:

1. Jako przewaga materialna, która jest wymierna.
2. Jako przewaga niematerialna wytworzona poprzez wykorzystanie czynników trudno mierzalnych[5].

W celu zdobycia przewagi ogólnej należy podczas przygotowywania i prowadzenia działań uwzględniać i łączyć te dwie kategorie przewagi.

Przewaga materialna określana jest zwykle stosunkiem sił własnych do sił przeciwnika lub porównaniem parametrów uzbrojenia przeciwstawnych stron[6].

Do czynników **przewagi niematerialnej** zalicza się poziom wyszkolenia wojsk, w tym dowódców, ich wiedzę i umiejętności z zakresu taktyki i sztuki operacyjnej, odporność fizyczno-psychiczną, dyscyplinę, wyobraźnię i przewidywanie działań[7]. K. Nożko pisze wręcz o pojedynku intelektualnym, stwierdzając: *...wykształcenie,*

---

[1] K. Nożko, Walka o przewagę, MON, Warszawa 1995, s. 5.
[2] Ibidem, s. 7.
[3] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia* ..., s. 196.
[4] K. Nożko, op. cit., s. 7.
[5] Z. Galewski, *Czynniki powodzenia we współczesnej walce*, Wyd. MON, Warszawa 1986, s. 11–12.
[6] H. Spustek, *Przewaga w walce i operacji*, AON, Warszawa 2003, s. 87.
[7] K. Nożko, op. cit., s. 55–93.

wszechstronna i specjalistyczna wiedza dowódcy i oficera sztabu oraz ich umiejętności praktycznego wykorzystania tej wiedzy mają szczególne znaczenie w tworzeniu ogólnej przewagi nad nieprzyjacielem[1] oraz dodaje *Każda walka jest* [...] *w pierwszym rzędzie pojedynkiem intelektualnym dowódców i ich sztabów*[2].

Rolę czynników niematerialnych we współczesnych konfliktach na świecie podkreśla wielu autorów[3], wskazując przy tym czynnik „wyszkolenie wojsk" czy „kwalifikacje". Przykłady z minionych i współczesnych konfliktów oraz wojen wskazują, że przewaga materialna nie zapewniała osiągnięcia założonych celów, a mniejsze siły, wyróżniające się pożądanymi w danych warunkach kompetencjami, odnosiły sukces, zadając przeciwnikowi stosunkowo duże straty. Przykładem takich wojen są: wojna wietnamska, afgańska, czy też konflikt w Czeczenii. Jednak, jak wskazują wnioski z okresu I i II wojny światowej, często przywiązywano wagę nie tyle do kompetencji żołnierzy, ile do ich liczby.

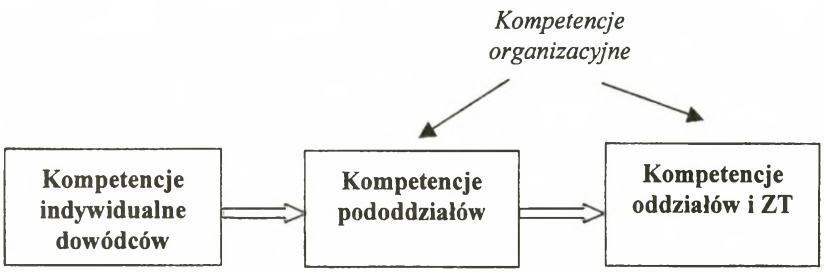
Rola czynników niematerialnych, jak wskazują doświadczenia z konfliktów w Iraku, wzrosła niepomiernie wobec potrzeby ograniczania strat wśród własnych żołnierzy oraz wśród ludności cywilnej. Szczególnej wagi nabrały więc kompetencje oficerów oraz wyposażenie żołnierzy w niezawodne i skuteczne środki walki. Czynniki te decydowały o wytworzeniu oraz wykorzystaniu przewagi ogólnej w walce, gdyż determinowały wykorzystanie przewagi materialnej.

Uwzględniając powyższe konstatacje oraz definicję kompetencji, przewagę można rozpatrywać w aspekcie **przewagi w kompetencjach** – potencjale kompetencyjnym wszystkich żołnierzy biorących udział w działaniach, w tym kadry dowódczej. Zbiór kompetencji indywidualnych żołnierzy zawodowych danej jednostki organizacyjnej wpływa więc na **kompetencje organizacyjne** tej jednostki (rys. 1.15.) – potencjał kompetencyjny wojsk (pododdziału, oddziału, związku taktycznego). Przyjęto, ze są to te kompetencje, które wyróżniają zgrupowania, oddziały, pododdziały czy zespoły sprawnie wykonujące otrzymywane zadania.

---

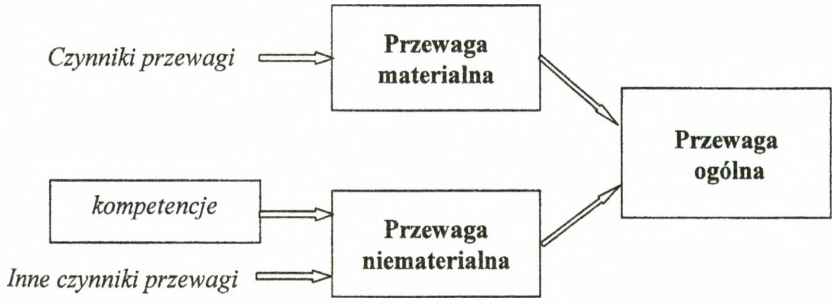
[1] Ibidem, s. 227.
[2] Ibidem
[3] H. Spustek, op. cit., s. 83.

Kompetencje indywidualne dowódców są jednym z czynników decydujących o wykonywaniu zadań na stanowisku służbowym, natomiast kompetencje organizacyjne – czynnikiem współdecydującym o wykonaniu zadań przez jednostki wojskowe.



Rys. 1.15. Kompetencje indywidualne a kompetencje organizacyjne

Kompetencje organizacyjne można więc, jak przedstawiono to na rysunku 1.16, uważać za czynnik przewagi niematerialnej. Jednak praktyczne wykorzystanie tego czynnika w ustalaniu przewagi niematerialnej i w efekcie ogólnej wymaga opracowania procedury pomiaru tych kompetencji, co jednak nie jest przedmiotem rozprawy.



Rys. 1.16. Kompetencje jako czynnik tworzenia przewagi w działaniach z użyciem wojsk

Ponadto, o ile badania w przedsiębiorstwach pozwalają oszacować wpływ wzrostu kompetencji na wzrost produkcji czy usług, o tyle w wojskach lądowych, ze względu na przenikanie i uzupełnianie się elementów tworzenia przewagi, jest to trudne do osiągnięcia.

Kompetencje nabierają szczególnego znaczenia w okresie redukcji stanów osobo-

wych wojsk, uzbrojenia i sprzętu technicznego – ich wzrost jest rozwiązaniem pozwalającym na zapewnienie przewagi w działaniach. Kompetencja nie jest oczywiście warunkiem wystarczającym, ale jednak koniecznym do sprawnego wykonywania zadań przez żołnierzy i wojska. Pozwala ona potęgować efekt wartości materialnych. Stąd też słusznie wskazuje H. Spustek, że o braku powodzenia, pomimo posiadania przewagi ilościowej zdecydować może między innymi[1]:

– niski poziom wykształcenia kadry dowódczej, co skutkuje złym wykorzystaniem posiadanych sił w walce;

– brak wyobraźni oraz źle pojmowany a przez to wykorzystywany czynnik świadomego ryzyka;

– rutynowe planowanie operacji i działań bojowych, nieliczenie się ze stratami własnymi oraz bezkrytyczna wiara w posiadaną przewagę liczebną i techniczną;

– brak motywacji żołnierzy do walki oraz ich niskie morale;

– niski poziom wyszkolenia i przygotowania żołnierzy do działań bojowych.

Tworzenie przewagi jest procesem ciągłym, trwającym w czasie pokoju we wszystkich obszarach działalności państwa, w tym w siłach zbrojnych. W odniesieniu do wojsk **tworzenie przewagi niematerialnej w obszarze kompetencji** polega na:

1. Doborze na stanowiska kompetentnych żołnierzy zawodowych – o kompetencjach zbliżonych do pożądanych lub potencjale rozwojowym pozwalającym stosunkowo szybko nabyć nowe kompetencje.
2. Stworzeniu warunków rozwoju kompetencji.
3. Pełnym wykorzystywaniu kompetencji kadry dowódczej podczas działań.

Można, na podstawie powyższych wywodów, sformułować wniosek, że **zmniejszanie luk kompetencyjnych na stanowiskach służbowych ułatwia uzyskanie przewagi niematerialnej i w konsekwencji – ogólnej, gdyż wpływa na sprawniejsze planowanie i wykonywanie zadań przez wojska**. Ponadto **im wyższy szczebel dowodzenia, tym skutki niekompetencji kadry dowódczej są większe i trudniejsze do zneutralizowania**. Przykładem może być wojna obronna Polski w 1939 roku.

---

[1] H. Spustek, op. cit., s. 85–86.

Powyższe działania ułatwi wprowadzenie do wojsk lądowych koncepcji zarządzania kompetencjami. Im sprawniej będzie przebiegało zarządzanie kompetencjami, tym mniejsza będzie luka kompetencyjna. Można więc sformułować wniosek, że **sprawne zarządzanie kompetencjami ułatwi uzyskanie przewagi w potencjalnych działaniach z użyciem wojsk**.

1.6. Istota i znaczenie zarządzania kompetencjami

Zarządzanie kompetencjami[1] to *dynamiczny i partycypacyjny proces kształtowania i wykorzystywania kompetencji wszystkich pracowników nakierowany na efektywne osiąganie aktualnych i przyszłościowych celów organizacji*[2]. W literaturze przedmiotu zamiennie z pojęciem „zarządzanie kompetencjami"[3] używa się również pojęć: „zintegrowane zarządzanie zasobami ludzkimi", „zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach" lub pisze się o zastosowaniu profilów kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. J. Michniak słusznie wskazuje, że bardziej poprawnym terminem jest „zarządzanie rozwojem kompetencji", jednak wobec powszechności stosowania terminu „zarządzanie kompetencjami" w literaturze przedmiotu, przyjęto go również w niniejszej rozprawie.

Istotą zarządzania kompetencjami jest ustalanie luki kompetencyjnej i podejmowanie na tej podstawie decyzji personalnych. Luka ta wyraża różnicę pomiędzy kompetencjami stanowiska a kompetencjami indywidualnymi pracownika, czyli między kompetencjami wymaganymi a posiadanymi przez pracownika. Zarządzanie kom-

---

[1] Elementy zarządzania kompetencjami pojawiły się w latach 60. w Stanach Zjednoczonych. Zaczęto wtedy wiązać oceny, wysokość wynagrodzeń, programy szkoleń i rozwój karier pracowników na stanowiskach wykonawczych z umiejętnościami pionowymi i poziomymi. Jednak dopiero w latach 90. zaczęto wdrażać zarządzanie oparte na kompetencjach, uwzględniające również wiedzę, wartości, cechy osobowości i zainteresowania pracowników, obejmując nim także stanowiska specjalistyczne i kierownicze. Obecnie potrzebę oparcia rozwoju kadr na kompetencjach wskazuje wielu praktyków i teoretyków zarządzania. Na przykład w Stanach Zjednoczonych w 1996 roku różne formy tej koncepcji stosowało 60% przedsiębiorstw z grupy Fortune 10001. Koncepcja ta zdobywa również popularność w Wielkiej Brytanii czy Francji, a w ostatnich latach również w Polsce, czego przykładem jest zastosowanie zarządzania kompetencjami w takich firmach, jak Polskie Linie Kolejowe czy Oracle Corporation.

[2] R. Walkowiak, *Model ...*, s. 57.

[3] A. Szczesna, T. Rostkowski, op. cit., s. 67.

petencjami integruje procesy (obszary zadaniowe) zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach wokół kompetencji. Brak integracji pomiędzy procesami zarządzania zasobami ludzkimi utrudnia dobór i wykorzystanie kompetentnych pracowników, obniżając tym samym sprawność i skuteczność realizacji zadań na poszczególnych stanowiskach i w efekcie osiąganie celów całej organizacji. W sferze militarnej, w czasie walki, przekłada się to również na straty w ludziach, uzbrojeniu i sprzęcie technicznym.

Mówi się również o systemie zarządzania kompetencjami, lecz, ujęcie kompetencyjne, jak wynika z analiz, raczej nie tworzy oddzielnego podsystemu organizacji, ale jest inną, niż tradycyjna, koncepcją oddziaływania na rozwój pracowników. Opiera się bowiem na istniejących strukturach i procesach kadrowych, aczkolwiek jej wykorzystanie wymaga dostosowania do warunków konkretnej organizacji. Zastosowanie tej koncepcji w wojskach lądowych nie wymaga więc zmian strukturalnych.

Przykładowe etapy procesów zarządzania przedstawiono w tabeli 1.6. Skupiają się one wokół opracowania profilów kompetencji, luk kompetencyjnych i podejmowania na tej podstawie decyzji personalnych.

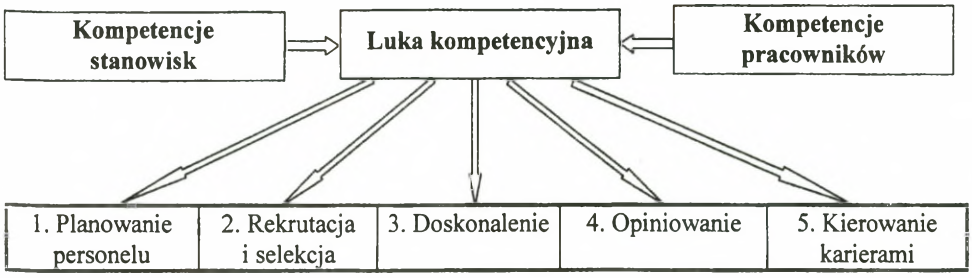
Decyzje personalne dotyczą takich obszarów, jak rekrutacja i selekcja, alokacja pracowników, rozwój kompetencji, ocenianie i motywowanie, nagradzanie, planowanie i realizacja ścieżek karier, planowanie zwolnień oraz kupowania lub pożyczania kompetencji.

Na rysunku 1.17. przedstawiono typowe procesy personalne oraz wskazano, że luka kompetencyjna stanowi podstawę ich realizacji. Podczas planowania potrzeb kadrowych bierze się pod uwagę aktualnie posiadane oraz pożądane kompetencje personelu. Są one podstawą do sformułowania oczekiwań co do liczby i kompetencji potrzebnego personelu.

W **procesie rekrutacji i selekcji** podstawowym kryterium doboru jest wielkość luki pomiędzy kompetencjami stanowisk w organizacji a kompetencjami kandydatów na te stanowiska. Wykaz kompetencji, znajdujący się w opisie stanowiska, jest podstawą do ustalenia wymagań oczekiwanych od kandydatów. Wymagania te, traktowane

Tabela 1.6. Etapy procesu zarządzania kompetencjami

Według T. Oleksyna[1]:
1. Określenie kompetencji (profilów wymagań) niezbędnych na poszczególnych stanowiskach pracy. 2. Diagnozowanie kompetencji (profilów kwalifikacyjnych) kadry kierowniczej i pozostałych pracowników. 3. Ocena możliwości, zainteresowań (preferencji) kierowników i pracowników pod kątem ich rozwoju zawodowego. 4. Ustalanie luki kompetencyjnej (porównanie profilów wymagań stanowiska z profilem kwalifikacyjnym pracownika). 5. Podejmowanie zorganizowanych działań celem uzupełniania brakujących kompetencji i przygotowania awansów. 6. Przygotowanie merytoryczne oraz psychologiczne kierowników i pracowników do funkcjonowania w przyszłości i do niezbędnych zmian.
Według R. Walkowiaka[2]:
1. Określenie kompetencji kluczowych dla stanowisk, funkcji i ról. 2. Określenie kompetencji specjalistycznych. 3. Diagnozowanie stanu kompetencji. 4. Podejmowanie decyzji personalnych.
Według J. P. Lendzion i A. Stankiewicz-Mróz[3]:
1. Określenie standardów kompetencyjnych. 2. Diagnoza kompetencji pracowników. 3. Ocena możliwości i preferencji personelu w zakresie rozwoju kompetencji. 4. Ustalenie luki kompetencyjnej. 5. Uzupełnianie brakujących kompetencji. 6. Przygotowanie personelu do zmian, jakie zajdą w przyszłości. 7. Optymalizacja relacji: nakłady na rozwój kadr – efekty.



Rys. 1.17. Wpływ kompetencji na procesy kadrowe

[1] T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s. 47.
[2] R. Walkowiak, *Model...*, s. 58.
[3] J. P. Lendzion i A. Stankiewicz-Mróz, *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 100.

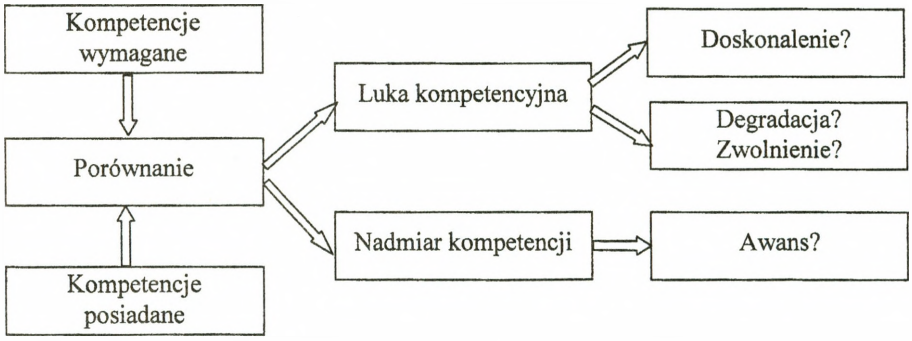
jako wzorzec pożądanego kandydata, są podstawą doboru form i metod rekrutacji oraz metod selekcji. Dobierany jest ten kandydat, którego profil kompetencji jest najbardziej zbliżony do profilu stanowiska.

W kolejnym procesie – **doskonalenia pracowników** – wielkość i zakres luki jest podstawą podjęcia decyzji o potrzebie i formach nabywania i pogłębiania wymaganych kompetencji. Kompetencje mogą być uzupełniane poprzez szkolenie na stanowisku pracy, szkolenie wewnętrzne, szkolenie zewnętrzne lub kształcenie w uczelniach. Braki w kompetencjach są podstawą sformułowania celów i treści szkolenia, czasu, miejsca oraz doboru metod i środków szkolenia. Szkolenie zmierza do eliminacji lub zmniejszenia luki kompetencyjnej lub też nabycia kompetencji całkiem nowych, pożądanych w niedalekiej przyszłości. Ocena nabycia kompetencji powinna być dwuetapowa – bezpośrednio po realizacji szkolenia (kompetencje profesjonalne) oraz po upływie 4-6 miesięcy, w przypadku kompetencji społecznych. Dystans ten pozwoli na zaadaptowanie uzyskanych kompetencji, nabranie doświadczenia. Podstawą oceny jakości tego szkolenia powinno być wykazanie się kompetencjami na stałym stanowisku pracy.

Kolejnym procesem, który może objąć zarządzanie kompetencjami, jest **ocenianie pracowników**. Pożądane jest, aby oceniać nie tylko wyniki i proces pracy (stopień wypełniania obowiązków na stanowisku), ale i posiadane kompetencje oraz ich rozwój w ocenianym okresie. Wzorcem oceny są kompetencje wymagane na danym stanowisku (rys. 1.18.).

Efektem oceny może być:

1. Stwierdzenie stopnia i rodzaju braków w kompetencjach. Wynikiem tego jest decyzja o potrzebie i obszarze doskonalenia kompetencji lub też o degradacji (przesunięciu na inne stanowisko) bądź zwolnieniu pracownika.
2. Stwierdzenie braku luki kompetencyjnej.
3. Stwierdzenie nadmiaru kompetencji, co może prowadzić obecnie lub w przyszłości do decyzji o awansie poziomym lub pionowym albo o pozostawieniu na stanowisku.

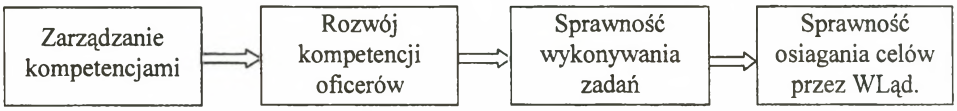


Rys. 1.18. Ujęcie kompetencyjne procesu oceniania pracowników

Zarówno braki w kompetencjach, jak i nadmiar kompetencji może być szkodliwy. Niedomagania kompetencyjne obniżają skuteczność i sprawność wykonywania zadań, natomiast zbyt duży nadmiar kompetencji może być źródłem poczucia niedoceniania i frustracji pracownika. Jednak nieznaczny nadmiar kompetencji jest nader pożądany, gdyż stanowi swego rodzaju zabezpieczenie w przypadku realizacji nieprzewidzianych wcześniej zadań lub zmian w sytuacji działania.

Okresowa ocena pracownika, w tym ocena jego kompetencji, stanowi podstawę planowania indywidualnej ścieżki kariery. Znając kompetencje pracownika, jego potencjał rozwojowy oraz preferencje i ukierunkowania zawodowe, jak również uwzględniając potrzeby organizacji, można zaplanować rodzaj kariery (kierownicza, specjalistyczna, na stanowiskach wykonawczych) oraz awanse poziome lub pionowe. Znajomość kompetencji pracownika oraz kompetencji wymaganych na następnych stanowiskach ułatwia dobór takiego stanowiska, na którym kompetencje będą wykorzystane, oraz stwarza możliwość zaplanowania takiego doskonalenia, które zmniejszy stwierdzoną lukę kompetencyjną. Informacja o luce pełni również funkcję motywacyjną.

Reasumując, zarządzanie kompetencjami ma na celu ukierunkowanie i usprawnienie rozwoju kompetencji i w efekcie zmniejszenie luki kompetencyjnej, a w związku z tym zwiększenie sprawności wykonywania zadań na stanowiskach, a tym samym osiąganie celów przez organizacje, w tym przez wojska lądowe (rys. 1.19.).



Rys. 1.19. Zarządzanie kompetencjami a sprawność osiągania celów

Z powyższych konstatacji wynika więc, że w przypadku wojsk lądowych luka kompetencyjna może być podstawą do podjęcia decyzji o:

- ocenie w opiniowaniu okresowym,
- wyznaczeniu na stanowisko służbowe oficerów,
- ocenie przydatności na obecnie zajmowanym stanowisku.

Natomiast same profile kompetencji mogą ułatwić

1. Sprecyzowanie progowych wymagań dla kandydatów na żołnierzy zawodowych.
2. Oszacowanie dysonansu pomiędzy kompetencjami posiadanymi przez oficerów a pożądanymi.
3. Dobór kadry na stanowiska – o najbardziej zbliżonych, do pożądanych, kompetencjach.
4. Projektowanie programów szkolenia i kształcenia.

Na efektywność zarządzania kompetencjami w największym stopniu wpływa:

- prawidłowe zbudowanie modelów kompetencyjnych poszczególnych stanowisk służbowych,
- poprawne zidentyfikowanie kompetencji posiadanych przez oficerów,
- dopasowanie kompetencji stanowisk do obecnych i przyszłych zadań realizowanych na tych stanowiskach,
- koncentracja na kompetencjach kluczowych.

Uogólniając, **zarządzanie kompetencjami pozwala ukierunkować poszukiwanie kompetentnych dowódców, doskonalenie ich kompetencji oraz alokację na stanowiskach służbowych zgodnych z posiadanymi kompetencjami. Jest procesem, który ma istotny wpływ na jakość oficerów, a w efekcie wykonywanie zadań na stanowiskach służbowych oraz przez jednostki organizacyjne wojsk lądowych**.

2. DETERMINANTY KOMPETENCJI DOWÓDCZYCH OFICERÓW

2.1. Typologia determinantów kompetencji dowódczych

Zrozumienie przemian, jakim podlega struktura kompetencji dowódczych, wymaga identyfikacji czynników, które wpływają na rodzaj i poziom kompetencji wymaganych od kadry dowódczej. Ich ustalenie pozwoli lepiej zrozumieć złożoność przyczyn zmian kompetencji oraz postrzegać strukturę kompetencji jako wynik oddziaływania zmiennego otoczenia. W rozdziale tym autor będzie więc poszukiwał odpowiedzi na następujący problem szczegółowy: **jakie czynniki determinują profil kompetencji dowódczych oficerów?** Określenie determinantów kompetencji nie tylko wzbogaca wiedzę poznawczą, lecz posiada również aspekt praktyczny – pozwala określić te czynniki, które powinny być brane pod uwagę zarówno przez projektantów kompetencji, jak i twórców rozwoju zawodowego oficerów.

W literaturze przedmiotu przyczyny wszelkich zmian w podsystemach organizacji dzieli się zwykle na zewnętrzne i wewnętrzne. **Przyczyny zewnętrzne** wynikają z otoczenia ogólnego i docelowego organizacji. Stanowią je te czynniki otoczenia zewnętrznego, które wpływają na zdolność organizacji do pozyskania potrzebnych jej zasobów finansowych, informacyjnych, rzeczowych i ludzkich oraz wykonywania zaplanowanych zadań. **Przyczyny wewnętrzne** natomiast stanowi każdy czynnik w środowisku wewnętrznym organizacji, wpływający na sposób, jak i skuteczność jej funkcjonowania. Do nich zwykle zalicza się cele i zadania organizacji, stosowaną technikę i technologię, metody działania, strukturę organizacyjną, wielkość i fazę życia organizacji.

Stąd też, poszukując przyczyn zmian w kompetencjach dowódczych oficerów, należy wyróżnić i poddać analizie dwie główne grupy przyczyn (rys. 2.1.):

– przyczyny zewnętrzne, związane z otoczeniem wojsk lądowych,

– przyczyny wewnętrzne, wynikające z oddziaływania na kompetencje elementów środowiska wewnętrznego wojsk lądowych – jego podsystemów (zadań, struktury, techniki) oraz kultury organizacyjnej.



Rys. 2.1. Grupy determinantów kompetencji dowódczych

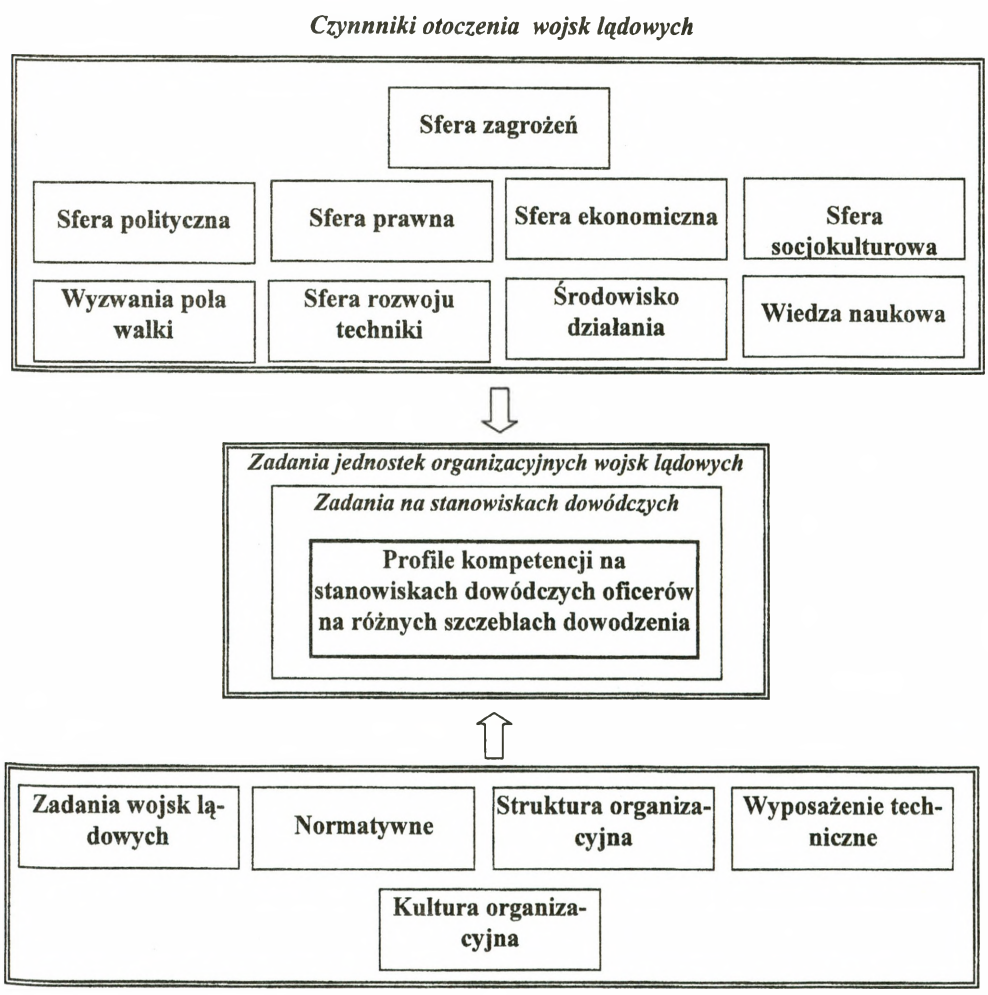
Otoczenie zewnętrzne wojsk lądowych zdefiniowano jako wszystkie te sfery, które mogą oddziaływać na wojska lądowe, a tym samym na strukturę kompetencji dowódczych oficerów wojsk lądowych. Do otoczenia wojsk lądowych należeć więc będzie, między innymi, Ministerstwo Obrony Narodowej oraz Sztab Generalny WP. Natomiast **środowisko wewnętrzne** wojsk lądowych określono jako wszystkie te czynniki, które istnieją wewnątrz wojsk lądowych i mogą w sposób istotny oddziaływać na strukturę profilu kompetencji dowódczych oficerów.

2.2. Charakterystyka determinantów kompetencji dowódczych

Przed określeniem przyczyn zmian w kompetencjach dowódczych należy wskazać główny czynnik determinujący zasadnicze sposoby prowadzenia wojny oraz zmiany sił zbrojnych. Czynnikiem tym, jak wyjaśnia M. Wiatr[1], są przemiany społeczne – a upraszczając – sposoby produkcji – które wpływają na wyposażenie techniczne wojsk, struktury organizacyjne, zasady dowodzenia, zasady działania wojsk oraz szkolenie. Można więc sformułować wniosek, że **przemiany społeczne są również podstawowym czynnikiem wpływającym na strukturę posiadanych przez kadrę dowódczą kompetencji.**

[1] M. Wiatr, op. cit., s. 18–19.

Zwykle w literaturze przedmiotu w otoczeniu organizacji wyróżnia się sferę polityczną, sferę techniczną, sferę ekonomiczną i sferę socjokulkturową[1]. Uwzględniając tę typologię oraz specyfikę otoczenia wojsk lądowych, wyodrębniono sfery przedstawione na rysunku 2.2.



Rys. 2.2. Determinanty profilu kompetencji dowódczych w wojskach lądowych

[1] E. Długosz-Truszkowska, *Zarządzanie zmianami*, [w:] *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, AGH, Kraków 2002, s. 39.

W **otoczeniu zewnętrznym** wyróżniono następujące czynniki – sfery: zagrożenia militarne, sferę polityczną, prawną, ekonomiczną, socjokulturową, wyzwania pola walki, rozwoju techniki, środowisko działania, wiedzę naukową. Natomiast w **środowisku wewnętrznym** do podstawowych czynników determinujących kompetencje zaliczono: zadania wojsk lądowych, unormowania prawne i instrukcyjne, strukturę organizacyjną, wyposażenie techniczne oraz kulturę organizacyjną.

Wymienione czynniki, jak uzasadniono poniżej, wpływają na formułowanie zadań wojsk lądowych oraz zadań jednostek organizacyjnych wchodzących w skład tych wojsk, a te – na zadania kadry dowódczej na kolejnych szczeblach dowodzenia. Zadania są podstawą do sformułowania wymaganych na stanowiskach kompetencji dowódczych.

Zagrożenie w wymiarze niematerialnym jest prawdopodobieństwem zaistnienia konfliktu czy też szerzej stanu niebezpiecznego dla otoczenia. Rodzaj i skala zagrożeń są jednym z zasadniczych przyczyn zmian w sztuce wojennej[1] oraz, jak wynika z badań zespołu autorskiego pod kierunkiem A. Tomaszewskiego[2], głównym czynnikiem determinującym rodzaj i zakres zadań wojsk lądowych. Ocena zagrożeń pozwala formułować obecne i przyszłe zadania, działania i struktury wojsk i na tej podstawie prognozować wszelkie potrzebne zasoby: ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne. A więc jest podstawą również przewidywania przyszłych kierunków zmian w kompetencjach kadry zawodowej i szerzej – w kompetencjach wojsk lądowych traktowanych jako kluczowe zdolności charakteryzujące te wojska.

Wyróżnia się zagrożenia militarne i pozamiliatarne. Do zagrożeń militarnych najczęściej zalicza się: wojny i agresje zbrojne, kryzysy i konflikty lokalne, nadmierną koncentrację potencjału militarnego, rozprzestrzenianie broni masowego rażenia.

Wśród zagrożeń niemilitarnych można natomiast wyróżnić: zagrożenia głównie związane z rozwojem cywilizacji i postępem społecznym – zagrożenia polityczne, zagrożenia gospodarcze, zagrożenia psychospołeczne, zagrożenia ekologiczne, zagroże-

---

[1] Zob. M. Huzarski, *Wpływ nowych wyzwań i zagrożeń na zmiany w taktyce wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2002, s. 11–16.

[2] A. Tomaszewski i inni, *Wojska lądowe w systemie obronnym kraju*, cz. 3., *Zadania wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2006, s. 5.

nia wewnętrzne i inne. Będą to np., szczególnie podkreślane w „Strategii obronności Rzeczypospolitej Polskiej"[1], międzynarodowy terroryzm, zorganizowana przestępczość, klęski żywiołowe i ekologiczne, nielegalna migracja ludności oraz w korupcja strukturach władzy. Zagrożenia militarne i niemilitarne stanowią podstawę do formułowania zadań militarnych i niemilitarnych wojsk lądowych[2].

Doświadczenia konfliktów z okresu lat dziewięćdziesiątych potwierdzają konieczność przygotowania sił zbrojnych do prowadzenia wojny w różnych warunkach. Realne jest również zjawisko asymetrycznego zagrożenia wojennego. Stąd też nie wyklucza się, jak wskazują A. Tomaszewski[3] czy W. Lidwa[4], możliwości wybuchu także w Europie, na początku XXI, lokalnych konfliktów militarnych o ograniczonym zasięgu oraz niewielkiej intensywności i konieczności prowadzenia przez wojska lądowe operacji o charakterze obronnym i zaczepnym. Jednak, jak podkreśla J. Pawłowski[5], na początku XXI wieku dominować będą działania prewencyjno-stabilizujące oraz reagowania kryzysowego zapobiegające sytuacjom niebezpiecznym (konfliktom) i realizowane jeszcze w czasie pokoju. Istotą tych działań będzie zapobieganie zewnętrznym zagrożeniom polityczno-militarnym (kryzysowym i wojennym) przez neutralizowanie ich potencjalnych przyczyn oraz stabilizowanie i umacnianie bezpieczeństwa.

Reasumując, nadal aktualna jest zasadnicza funkcja sił zbrojnych: obrona integralności i suwerenności państwa. Pomimo wzrostu bezpieczeństwa Polski po wstąpieniu do NATO, nadal istnieje możliwość użycia wojsk lądowych i całych sił zbrojnych RP na obszarze kraju, a ponadto poza granicami państwa – w strukturach sojuszniczych lub międzynarodowych.

Sfera polityczna wynika z faktu posiadania władzy ustawodawczej bądź wykonawczej nad siłami zbrojnymi przez parlament, prezydenta (zwierzchnika sił zbrojnych), premiera i ministra obrony narodowej. Wpływ tych organów władzy na siły zbrojne zostaje odzwierciedlony w decyzjach o użyciu wojsk, w aktach prawnych róż-

---

[1] *Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej*, Departament Systemu Obronnego MON, Warszawa 2000, s. 9.
[2] Zob. A. Tomaszewski i inni, op. cit., s. 7–9.
[3] Ibidem, s. 7.
[4] W. Lidwa, *Współdziałanie w walce lądowej*, Europejskie Centrum Edukacyjne, Toruń 2000, s. 12.
[5] J. Pawłowski, *Strategiczne dylematy początku XXI wieku*, „Myśl Wojskowa", Warszawa 2001, nr 5, s. 33.

nego poziomu, z których wynikają kierunki rozwoju wojsk. Dokumentem o podstawowym znaczeniu jest przyjęta przez Radę Ministrów „Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej" oraz „Strategia wojskowa", które poprzez formułowanie koncepcji przeciwstawienia się zagrożeniom polityczno-militarnym w czasie pokoju, kryzysu i wojny określają przeznaczenie i zadania sił zbrojnych, w tym zadania wojsk lądowych. Ukierunkowują więc jednocześnie projektowanie struktury kompetencji dowódczych oficerów na różnych poziomach dowodzenia. Na przykład polityczna decyzja o wstąpieniu do NATO spowodowała konieczność poznania przez oficerów nowych procedur i sposobów działania oraz wpłynęła na modyfikację środków walki i dowodzenia, zmiany w zadaniach oddziałów oraz ZT i w efekcie również zmiany w strukturze kompetencji dowódczych.

Sfera prawna wynika z oddziaływania na siły zbrojne aktów prawnych bezpośrednio normujących ich działalność, np. ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, aktów prawnych normujących działalność finansową, gospodarczą, edukacyjną, prawo pracy, prawo konfliktów zbrojnych itp. Zmiany w tych dokumentach wymuszają zmianę kompetencji dowódczych w wielu obszarach, np. w obszarze wypełniania funkcji personalnej – zmiany wiedzy o opiniowaniu podwładnych, o funkcjonowaniu modelu przebiegu służby w korpusach osobowych. Ustawowy wymóg posiadania wykształcenia drugiego stopnia przez wszystkich oficerów wymusza konieczność uzupełniania wiedzy w uczelniach wyższych, co, jak można przypuszczać, w pewnym stopniu wpływa na czas i zakres nabywanych kompetencji w toku wykonywania czynności służbowych. Sfera ta obejmują również akty wykonawcze MON, plany rozwoju sił zbrojnych oraz dokumenty standaryzacyjne NATO i doktrynalne SZ RP.

Sfera techniczna dotyczy rozwoju techniki i determinuje modernizację środków walki i dowodzenia, a te – wymagają określonych zmian w kompetencjach oficerów.

Sfera ekonomiczna obejmuje możliwości budżetu państwa odzwierciedlane w budżecie Ministerstwa Obrony Narodowej na dany rok i kolejne lata. Budżet wpływa natomiast na jakość doskonalenia kadry zawodowej, gdyż ten czynnik, obok potrzeb sił zbrojnych, determinuje liczbę zajęć doskonalących, kursów specjalistycznych, ćwiczeń, podwyższania kwalifikacji poza wojskiem czy stopień wykorzystania środ-

ków walki i dowodzenia w czasie zajęć szkoleniowych.

Sfera socjokulturowa odzwierciedla przenoszone przez kandydatów na oficerów z różnych środowisk i regionów społecznych pozytywne wartości społeczne pożądane u kadry dowódczej, w tym postawy wobec obowiązków służbowych, wobec rozwoju kompetencji, wobec podwładnych czy innych osób.

Środowisko działania wojsk – środowisko jest determinantem zmian w taktyce działania a tym samym zmian w kompetencjach dowódców. Kompetencje te będą ulegały modyfikacjom ze względu na stopień zurbanizowania terenu, stopień ukształtowania czy warunki klimatyczne. Środowisko wpływa na zmiany zasad rozmieszczenia wojsk w terenie oraz decyduje o stopniu samodzielności pododdziałów w walce. Walki w Groznym dowiodły, że teren zabudowany zmusza do nietypowych działań, dokładnego rozpoznania oraz właściwego doboru środków rażenia.

Powyższą typologię uzupełniono ponadto o równie istotną sferę **wiedzy naukowej,** obejmującą osiągnięcia nauk i dziedzin naukowych, z których dorobku czerpią teoretycy i praktycy wojskowi – zarządzanie, psychologia, socjologia, pedagogika oraz sztuka wojenna – oraz **sferę wyzwań pola walki** i szerzej – operacji wojskowych.

Ostatnia sfera, determinująca przygotowanie wojsk do prowadzenia działań, jest w istocie wypadkową szeregu czynników należących do wcześniej wymienianych sfer, jednak została wyodrębniona ze względu na to, że ogniskuje zdobycze techniki militarnej, metody działania na polu walki oraz uwzględnia nadrzędną rolę polityki również w czasie działań zbrojnych.

Jak już wskazano, do czynników wpływających na strukturę profilu kompetencji dowódczych zaliczono: zadania wojsk lądowych, unormowania prawne i instrukcyjne, wyposażenie techniczne oraz kulturę organizacyjną.

Zadania wojsk lądowych ukierunkowują funkcjonowanie tych wojsk, stanowią podstawę do formułowania wiązki zadań obejmujących wszystkie jednostki organizacyjne w wojskach lądowych. Zadania są formułowane przez przełożonych, a te najbardziej ogólne umieszczone są w „Strategii obronnej RP" i „Strategii wojskowej RP". Szerzej kwestia zadań zostanie omówiona w podrozdziale 2.4.

Unormowania prawne i instrukcyjne obejmują procedury, normy, regulaminy

oraz rozkazy i zarządzenia przełożonych, jakie opracowywane są wojskach lądowych i których musi przestrzegać dowódca w toku działania służbowego. W efekcie stają się one elementem struktury jego kompetencji – głównie profesjonalnych.

Wyposażenie techniczne obejmuje środki walki i dowodzenia oraz pozostały sprzęt techniczny. Wymiana bądź modernizacja tego wyposażenia determinuje bezpośrednio głównie kompetencje techniczne kadry dowódczej szczebla pododdziału oraz kompetencje koncepcyjne.

Kultura organizacyjna jest, w myśl koncepcji E. Scheina, zbiorem artefaktów, norm i wartości organizacyjnych oraz podstawowych założeń kulturowych uznawanych w środowisku oddziału, pododdziału czy związku taktycznego. Kultura ta, wyrażająca swoistą „osobowość" organizacji, warunkuje sprawność działania personelu każdej organizacji[1]. Wpływa na to, co oficerowie uważają za ważne, właściwe bądź negatywne. Profil kultury, jeżeli jest proefektywnościowy, będzie pozytywnie oddziaływał na motywację do rozwoju kompetencji. Jednak, jak wynika z badań ankietowych, aż 56,2% badanych oficerów postrzega podstawowe założenia kulturowe jako negatywne[2].

Należy dodać, że pomiędzy wyszczególnionymi determinantami profilu kompetencji istnieją również zależności, których na rysunku 2.2., ze względu na przejrzystość, nie zaznaczono. Na przykład współczesne pole walki determinują inne wymieniane na rysunku czynniki – zagrożenia, czynniki polityczne, środki walki i dowodzenia, itd.

Reasumując, determinantami zmian strukturze profilu kompetencji dowódczych są czynniki mieszczące się w kategoriach politycznych, militarnych, ekonomicznych i technicznych, postrzeganych w sferze materialnej i niematerialnej. Należą do nich zmiany wymagań na współczesnym polu walki, modyfikacje zadań stojących przed siłami zbrojnymi, zmiany w procesie dowodzenia, unowocześnianie środków walki i dowodzenia, rozwój nauki, doskonalenie struktur, jak również procesy zarządzania

---

[1] Zob. M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1997, s. 9. L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 9–11.
[2] T. Majewski, *Uwarunkowania motywacji...*, s. 75. Próba badawcza wynosiła 166 oficerów.

zasobami osobowymi, w tym rozwoju oficerów. Przykładem takich zmian, które wystąpiły w ostatnich latach w siłach zbrojnych, może być utworzenie korpusu wielonarodowego podległego dowództwu NATO, likwidacja pionu szkolenia oraz jego reaktywacja w 2003 roku, utworzenie w dowództwach podległych szefowi sztabu komórek S1-S6 (G1-G6), zmniejszanie obsady personalnej w dowództwach, reorganizacja komórek Sztabu Generalnego i departamentów MON, reorganizacja szkolnictwa wojskowego. Zmiany te wymagają łączenia lub rozdzielania zadań wykonywanych na stanowiskach służbowych i w efekcie – zmiany wymaganych kompetencji.

Każdy z wymienionych czynników w sposób istotny determinuje strukturę kompetencji wymaganych od dowódcy. Ze względu na kluczową, bezpośrednią rolę takich czynników, jak: wyzwania pola walki, zadania wojsk lądowych, struktura organizacyjna oraz środki walki i dowodzenia, wpływowi tych czynników na kompetencje dowódcze poświęcono następne podrozdziały.

2.3. Wyzwania pola walki a kompetencje dowódcze

W poprzednim podrozdziale do czynników determinujących zmiany w kompetencjach dowódczych zaliczono wyzwania, jakie pole walki stawia kompetencjom. Wobec tego, że jest to podstawowy czynnik wpływający na kompetencje, uznano za niezbędne pogłębienie tej problematyki w niniejszym podrozdziale.

Nie budzi wątpliwości, że ewolucja cywilizacji, zmiany sztuki wojennej, determinując zmiany w sposobach prowadzenia walki oraz strukturach wojsk, wpływały również na wymagane od walczących umiejętności, wiedzę i cechy osobowości. Nasuwa się jednak pytanie: jakie walory dowódców były pożądane w poszczególnych okresach rozwoju cywilizacji? Jakie kompetencje są szczególnie pożądane obecnie – na współczesnym polu walki oraz w niedalekiej przyszłości?

W celu odpowiedzi na postawione pytania, za S. Koziejem wyróżniono w systemie walki zbrojnej **dwa wymiary walki**: materialny i pozamaterialny, które można też

określić jako wymiar energetyczny i wymiar informacyjny[1]. Pierwszy odzwierciedla takie wielkości, jak liczebność wojska, liczba i jakość środków rażenia, czas, zasięg przestrzenny i tempo działań zbrojnych, czyli rozmach rzeczowy i czasowo-przestrzenny. Drugi z kolei opisuje przede wszystkim sprawność pozyskiwania informacji, jej przetwarzania (dokonywania oceny sytuacji i podejmowania decyzji) i przesyłania, czyli potencjał systemów rozpoznania, dowodzenia i łączności. Wymienione wymiary walki zbrojnej mogą być podstawą różnicowania trzech dotychczasowych **er walki**: biologicznej, mechanicznej i informacyjnej[2].

Sztuka wojenna w **erze biologicznej**, obejmującej starożytność i średniowiecze była oparta głównie na takich czynnikach, jak zaskoczenie, fortel, maskowanie, manewr – a więc na wykorzystaniu przede wszystkim pozamaterialnych składników siły bojowej[3]. Dowódca miał często możliwość obserwacji całego pola walki i mógł bezpośrednio reagować na zaistniałe sytuacje, podejmować decyzje na podstawie stosunkowo szybko uzyskiwanych informacji o przebiegu bitwy. Ta klasyczna sztuka wojenna była zatem, jak pisze S. Koziej, *sztuką przebiegłości, chytrości, intelektu; była sztuką uzyskiwania i wykorzystywania głównie przewagi informacyjnej, zapewniającej panowanie nad materialnymi czynnikami sił zbrojnych*[4].

Przełom w sztuce wojennej nastąpił pod koniec XVIII wieku. W efekcie pojawienia się armii masowych i wyposażonych w skuteczniejsze środki walki wzrósł potencjał energetyczny wojsk, przy tylko nieznacznym zwiększeniu możliwości w sferze informacyjnej, wynikły z rozwoju środków łączności. Rola czynników masy (liczebności wojsk, siły niszczenia, potęgi ognia) jest w niej decydująca, nastąpiła więc dominacja czynnika materialnego (**era mechaniczna**). Stąd też większość clausewitzowskich zasad skutecznego prowadzenia walki zbrojnej sprowadza się do dyrektyw nakazujących poszukiwanie sposobu zapewnienia ilościowej przewagi nad siłami przeciwnika[5].

W obecnej **erze informatycznej**, jak wskazuje S. Koziej, istnieje *...konieczność*

---

[1] S. Koziej *Przełom w sztuce wojennej a polski potencjał strategiczny*, „Zeszyty Naukowe AON", Warszawa 2001, nr 2, s. 8.
[2] Ibidem, s.10.
[3] Ibidem, s. 8.
[4] Ibidem
[5] Ibidem, s. 7–8.

odchodzenia od teorii masowych, bezpośrednich, wyniszczających walk i operacji zwartych zgrupowań wojsk na rzecz bardziej wyrafinowanych koncepcyjnie i elastycznie prowadzonych działań pośrednich i manewrowych[1].

Zasadnicze tezy dotyczące obecnych przemian na współczesnym polu walki, sformułowane przez B. Szulca, mogą być również **przesłankami kierunków zmian w kompetencjach oficerów.** Są one następujące[2]:

1. *Po pierwsze – sprzęt i przedmiot były ważniejsze od myśli i koncepcji. Ta relacja zmienia się diametralnie.* Oznacza to wzrost znaczenia wiedzy, rozwoju wiedzy i szczególnie wzrost znaczenia kompetencji koncepcyjnych.

2. *Po drugie – przy nieustannych, często radykalnych zmianach, mniejsze znaczenie zaczyna odgrywać pozycja, a znacznie większe – elastyczność i zdolność manewru.* Szczególnie więc pożądana jest umiejętność elastycznego oraz samodzielnego działania oraz zdolność wykorzystywania nadarzających się okazji.

3. *Po trzecie – szybka i natychmiastowa informacja stanowi o precyzji uderzeń, wpływając zdecydowanie na zredukowanie kosztownych zasobów.* Podkreśla to znaczenie doświadczenia oraz rolę umiejętności zdobywania i segregowania informacji oraz szybkiego podejmowania decyzji.

4. *Po czwarte – coraz większa złożoność problemów wymaga coraz bardziej subtelnych form integracji i zarządzania oraz metod i technik walki.* Podkreśla to rolę umiejętności profesjonalnych, w tym także w obszarze zarządzania.

5. *Po piąte – zmieniająca się natura wojny oraz metody i techniki walki wymagają nowych, odpowiednich do tych zmian środków walki.* Zwraca to uwagę na przemiany w umiejętnościach posługiwania się środkami walki i dowodzenia.

6. *Po szóste – złożoność problemów i nieustające zmiany wskazują na konieczność wszechstronnego przygotowania kadr dowódczo-sztabowych.* Podkreśla to rolę doświadczenia oraz rolę umiejętności rozwiązywania problemów.

W związku z powyższym słusznie J. Pawłowski podkreśla, że nie ilość a jakość

---

[1] Ibidem, s.10.
[2] B. Szulc, *Nauka i sztuka wojenna*..., s. 12–13.

zaczyna decydować o kierunkach zmian[1]. Istotne będą przemiany ilościowo-jakościowe, których efektem powinny być, jak wskazuje M. Huzarski[2], jednostki lekkie zapewniające szybkość reakcji, sprawne dowodzenie i zaopatrywanie oraz zdolne do natychmiastowego działania. Również działania połączone determinują wyposażenie wojsk, ich strukturę, jak również kompetencje – zwłaszcza koncepcyjne – wymagają bowiem bardziej holistycznego postrzegania wykorzystania rodzajów sił zbrojnych

Na podstawie wskazań B. Szulca[3] można wyodrębnić pewne wspólne, wysoce prawdopodobne **determinanty współczesnych konfliktów zbrojnych**. Będą nimi:

– trudno dostępny teren (np. wojna Irak–Iran),

– ogniskowość walk, brak ustabilizowanego frontu (np. wojna o Falklandy, wojna w Bałkanach),

– ruchliwość celów,

– przewartościowanie w użyciu sprzętu ciężkiego.

– przejście od typowych wojen do ograniczonych operacji wojskowych.

Natomiast do **cech pola walki**, które powinny być brane pod uwagę przy określaniu wymaganej od dowódców wiedzy i umiejętności wymaganych od dowódców, należą:

– kombinacja obrony i natarcia,

– wzrost znaczenia wymiaru powietrznego,

– zwiększone wymagania w zakresie mobilności, manewrowości, elastyczności na szczeblach taktycznych (dywizja, brygada, pułk, batalion),

– zdecentralizowane prowadzenie działań manewrowych o małej głębokości, na szczeblu batalionu i kompanii,

– zcentralizowanie dowodzenia i kierowania samodzielnymi bojowymi „modułami",

– prowadzenie działań w specyficznych i szczególnych środowiskach pola walki (tereny zabudowane, góry, lasy, pustynie, itp.).

---

[1] J. Pawłowski, *Strategiczne dylematy...*, s. 29.
[2] Zob. M. Huzarski, *Zagadnienia taktyki ...*, s. 125.
[3] B. M. Szulc, *Nauka i sztuka wojenna ...*, s. 9.

W związku z powyższym, we współczesnej sztuce wojennej następuje wzrost[1]:

– znaczenia informacji (stałe śledzenie, dokładność, szybkość przekazywania i ochrona),

– znaczenia działań prowadzonych w wymiarze powietrzno-lądowym,

– znaczenia walki elektronicznej,

– znaczenia koordynacji działań między rodzajami wojsk i elementami ugrupowania bojowego,

– oddziaływań psychologicznych,

– roli sił zadaniowych.

Zwiększy się również liczba desantów taktycznych na różnych szczeblach dowodzenia oraz nastąpi nasycenie pola walki śmigłowcami wielozadaniowymi, co przyspieszy manewr, ułatwi zaskoczenie i utrudni przeciwdziałanie[2].

Wymienione cechy pola walki generują następujące **wyzwania**[3]:

– szybkie i precyzyjne zdobywanie informacji,

– szybkie i precyzyjne uderzania,

– większą samodzielność w działaniach taktycznych na szczeblu brygad i batalionów, wzrost siły bojowej batalionów[4],

– zapewnienie wysokiej mobilności, manewrowości, elastyczności działania na szczeblach taktycznych (dywizja, brygada, pułk, batalion),

– uwzględnianie działań w różnych środowiskach[5] pola walki.

Z powyższej analizy pola walki wynika, że konieczne jest posiadanie przez kadrę dowódczą przede wszystkim takich **kompetencji,** jak:

– podejmowania względnie szybkich i zadowalających decyzji w obrębie zamiaru przełożonego w warunkach niedoboru czy braku informacji, zmian dynamiki działań czy niejasnej sytuacji,

– wyboru istotnych informacji przy jej nadmiarze,

---

[1] Zob. M. Huzarski, *Zagadnienia taktyki ...*, s. 125–126. B. Szulc, *Nauka i sztuka wojenna...*, s. 10.
[2] W. Lidwa, op. cit., s. 20.
[3] Zob. B. M. Szulc, *Nauka i sztuka wojenna...*, s. 10.
[4] Zob. M. Huzarski, *Zagadnienia taktyki ...*, s. 125.
[5] Ibidem, s. 108-110.

– dostrzegania i wykorzystywania nadarzających się sytuacji,

– samodzielnego prowadzenia działań bojowych,

– posiadania wyobraźni taktycznej, przewidywania rozwoju sytuacji,

– pełnego wykorzystania możliwości środków walki i dowodzenia oraz kompetencji podwładnych.

Powyższe wyzwania pola walki wymagają również od dowódców wzrostu odpowiedzialności za działania własne i podwładnych oraz posiadania kompetencji przywódczych. Wymaga to także przejawiania własnej inicjatywy w rozwiązywaniu problemów czy zastosowaniu nowych sposobów wykonania postawionych zadań.

Na podstawie powyższych wywodów można sformułować następujące wnioski:

– **wymagania pola walki determinują kompetencje dowódcze oficerów**,

– **im większa złożoność pola walki, tym większa złożoność struktury kompetencji**.

Natomiast **przyszłe pole walki**, jak wynika z dokonanych analiz, zostanie zdeterminowane integracją podsystemów wojsk lądowych w jeden system, który z kolei będzie częścią sieci połączonych sił lądowych, powietrznych i morskich. Spowoduje to zwiększenie precyzji oddziaływania w każdym punkcie pola walki. Można przypuszczać, że mniejsze siły będą w stanie odnosić sukcesy dzięki następującym zasadniczym czynnikom:

1. Stosowanie bardziej skutecznych środków walki, które zapewnią większą częstotliwość oraz dokładność prowadzenia ognia.

2. Szybsze i bezpieczniejsze przemieszczanie się na polu walki.

3. Tworzenie zgrupowań o charakterze broni połączonych[1] już na szczeblu batalionu i niżej oraz skuteczniejsze zintegrowanie możliwości prowadzenia ognia bezpośredniego oraz pośredniego. Powszechne wykorzystanie lotnictwa i śmigłowców wchodzących integralnie w skład batalionu stworzy dowódcom możliwości wykorzystania ich potencjału w walce.

4. Doskonalenie i wykorzystywanie kompetencji kadry dowódczej, pozwalające na

---

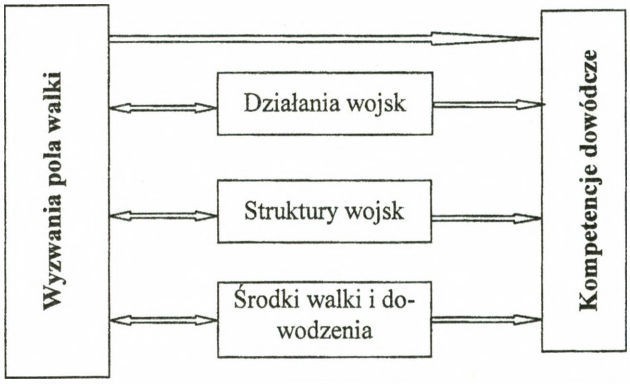
[1] Zob. M. Huzarski, *Zgrupowania taktyczne wojsk lądowych w operacjach połączonych. Wprowadzenie*, „Myśl Wojskowa", Warszawa 2001, nr 5, s. 59–61.

skuteczne prowadzenie działań w różnych środowiskach i w różnych sytuacjach oraz racjonalne wykorzystanie posiadanych sił i środków.

W związku z powyższym będzie istniała potrzeba kształtowania **przyszłościowych kompetencji dowódczych**, które umożliwią sprostanie takim wyzwaniom, jak:

- wzrost dynamiki działań i ruchliwości na polu walki,
- skuteczne wykorzystanie technicznych środków rażenia,
- zapewnienie skuteczności działań w zwiększonym obszarze odpowiedzialności,
- przeniesienie działań w głąb ugrupowania przeciwnika,
- maskowanie i mylenie,
- skracanie czasu reakcji na zaistniałe zdarzenia,
- zwiększona samodzielność elementów ugrupowania działających wojsk,
- przygotowanie wojsk do walki w trudnym terenie.

Na podstawie dokonanych analiz można wnioskować, że wymagania pola walki determinują kompetencje zarówno w sposób bezpośredni (np. odporność, na stres, sprawność fizyczna, umiejętność elastycznego działania), jak i pośredni, poprzez przemiany w sposobach działania wojsk, strukturach oddziałów i pododdziałów oraz w środkach walki i dowodzenia (rys. 2.3.).



Rys. 2.3. Wyzwania pola walki jako determinant kompetencji dowódczych

Reasumując, struktura kompetencji dowódczych powinna odzwierciedlać wyzwania współczesnego pola walki. Stąd też wnioski wynikające z wymagań współczesnego i przyszłościowego pola walki mogą być podstawą nie tylko przemian w ogólnej teorii walki, w metodach i formach prowadzenia działań bojowych czy pracach nad nowymi środkami walki, ale jednocześnie są przesłanką do systematycznych przeobrażeń w strukturze kompetencji dowódczych i procesie rozwoju kompetencji.

2.4. Zadania wojsk lądowych a kompetencje dowódcze

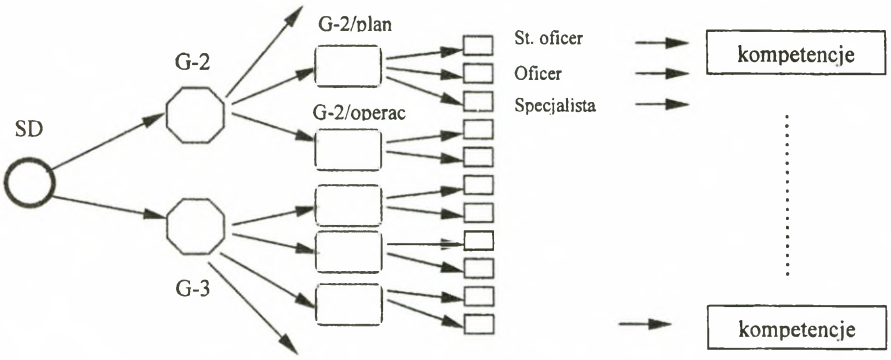
Kompetencje, jak już wskazywano, są ściśle związane z zadaniami realizowanymi na danym stanowisku służbowym, a więc uwarunkowane są przede wszystkim celami i zadaniami, jakie przydzielone są organizacjom, jednostkom organizacyjnym i stanowiskom pracy. Pojęcie **celu,** za „Encyklopedią organizacji i zarządzania", można określić jako *przyszły, pożądany stan rzeczy lub procesu, który organizacja chce osiągnąć*[1]. Natomiast **zadanie** to *wyodrębniona przedmiotowo, podmiotowo, czasowo i na ogół też proceduralne część celu przewidziana do wykonania w ustalonym okresie lub terminie mieszczącym się w przedziale czasu przewidzianym na osiągniecie celu*[2].

Zadanie jest więc zrelatywizowanie wobec celu i dodatkowo określa pewne wytyczne co do sposobu działania. Strukturę celów, zadań i wynikanie z nich kompetencji, na przykładzie stanowiska dowodzenia, obrazuje rysunek 2.4.

Struktura wymaganych na stanowisku kompetencji powstaje w wyniku oceny adekwatności kompetencji do wymagań różnych zadań na tym stanowisku, a zatem pośrednio celów cząstkowych realizowanych przez nadrzędne jednostki organizacyjne.

---

[1] *Encyklopedia organizacji...*, s. 69.
[2] L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999, s. 253.

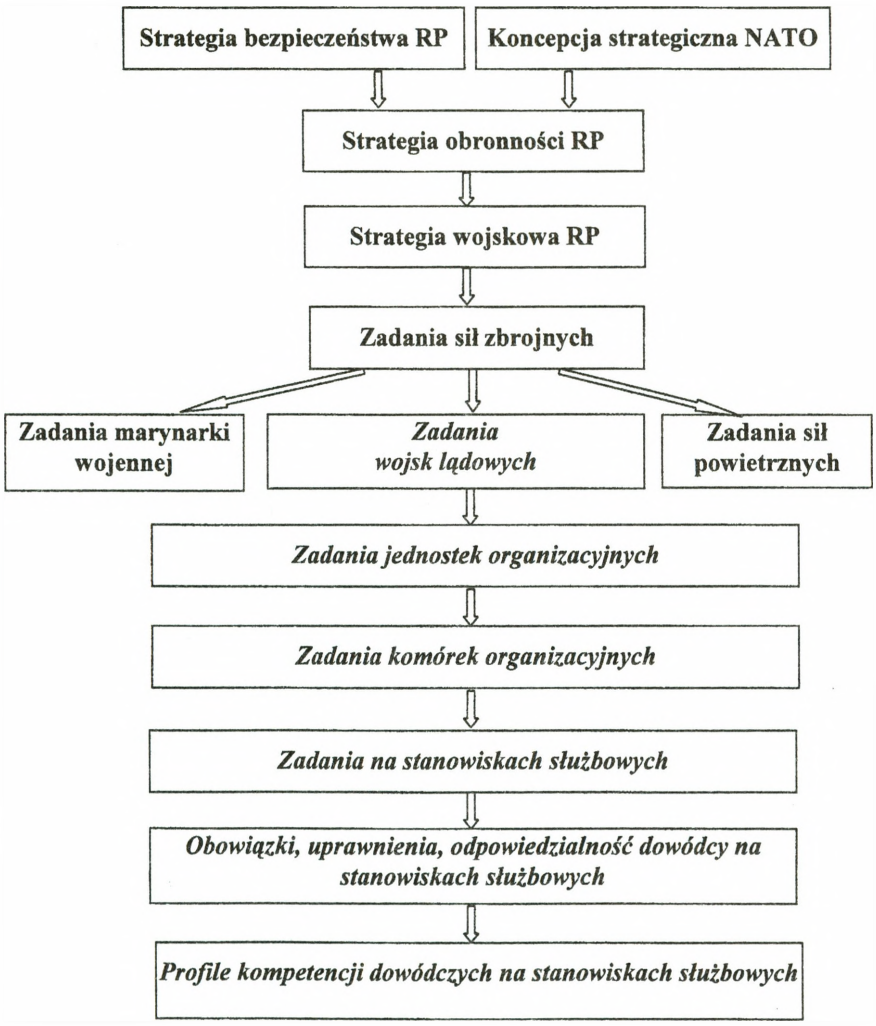


Rys. 2.4. Gałęzie celów i zadań a kompetencje

Wyjaśnienie roli zadań jako determinanty kompetencji dowódczych w wojskach lądowych wymaga zwrócenia uwagi na zależności pomiędzy ustaleniami „Strategii bezpieczeństwa RP", „Strategii obronności RP", „Strategii wojskowej RP" a zadaniami sił zbrojnych, wojsk lądowych, zadaniami jednostek i komórek organizacyjnych wojsk lądowych i w konsekwencji kompetencji dowódczych na konkretnych stanowiskach. Zależność tę przedstawia rysunek 2.5.

Rysunek ten uwidacznia wpływ zapisów w dokumentach koncepcyjnych dotyczących obronności Polski, jak i innych dokumentów normatywnych na strukturę zadań i następnie strukturę kompetencji dowódczych. Treści tych dokumentów są nader istotne, gdyż są jednym z determinantów **kierunków rozwoju struktury kompetencji** dowódczych. Zmiana ustaleń zawartych w tych dokumentach pociąga za sobą zmianę zadań wojsk lądowych oraz zmianę kompetencji wymaganych od kadry dowódczej na kolejnych szczeblach dowodzenia.

Celem ogólnym państwa w dziedzinie obronności, określonym w „Strategii obronności Rzeczypospolitej Polskiej" jest zapewnienie bezpiecznych warunków realizacji interesów narodowych poprzez ich obronę przed zewnętrznymi zagrożeniami kryzysowymi i zagrożeniami wojennymi. W dokumencie tym przyjęto, że oznacza to



Rys. 2.5. Struktura zadań w siłach zbrojnych a kompetencje

potrzebę osiągania **celów szczegółowych**[1]:

– obronę terytorium Rzeczypospolitej Polskiej przed agresją zbrojną, w tym zapewnienie nienaruszalności polskiej przestrzeni powietrznej i morskiej oraz granic lądowych;

---

[1] *Strategia obronności...*, s. 9.

– obronę i ochronę wszystkich obywateli Rzeczypospolitej Polskiej;

– udział we wspólnej obronie terytoriów państw członkowskich NATO, zgodnie z art. 5. traktatu waszyngtońskiego;

– wspieranie akcji instytucji i organizacji międzynarodowych w reagowaniu kryzysowym oraz polityczno-militarnych działaniach stabilizujących,

– kształtowanie bezpiecznego otoczenia Polski poprzez rozwijanie partnerskiej współpracy wojskowej z innymi państwami, zwłaszcza sąsiednimi.

Realizacja powyższych celów wymaga właściwych działań. Stosownie do stanów bezpieczeństwa państwa – pokoju, kryzysu (zagrożenia bezpieczeństwa) i wojny – **wojska lądowe**, według koncepcji obronności, powinny być przygotowane do prowadzenia następujących **rodzajów działań**[1]:

– działania prewencyjno-stabilizacyjne – realizowane w czasie pokoju, obejmujące bieżące zapobieganie wystąpieniu zewnętrznych zagrożeń politycznych i militarnych (kryzysowych i wojennych), poprzez neutralizowanie ich potencjalnych źródeł oraz stabilizowanie i umacnianie bezpiecznego środowiska (otoczenia) międzynarodowego Polski;

– reagowanie kryzysowe – realizowane w razie wystąpienia zagrożenia bezpieczeństwa państwa lub bezpieczeństwa sojuszników oraz zagrożeń dla szerszego bezpieczeństwa międzynarodowego, obejmujące zarówno działania ogólnonarodowe, jak i udział w wysiłkach międzynarodowych, podejmowanych w celu opanowywania kryzysów oraz zapewnienia osłony przed ich skutkami;

– działania wojenne – prowadzone w razie agresji na Polskę lub jej sojuszników, obejmujące wykorzystanie całości lub części sił wojsk lądowych do odparcia agresji, poprzez przygotowanie i przeprowadzenie działań operacyjno-taktycznych.

Powyższe cele szczegółowe oraz ustalone działania stanowią podstawę ukierunkowania wszelkich prac planistycznych i programowych w wojskach lądowych, a ich treści są podstawą do formułowania zadań wojsk[2] i, w sposób bardzo ogólny, wskazują potrzeby w zakresie struktury kompetencji wojsk lądowych (kompetencji organizacyj-

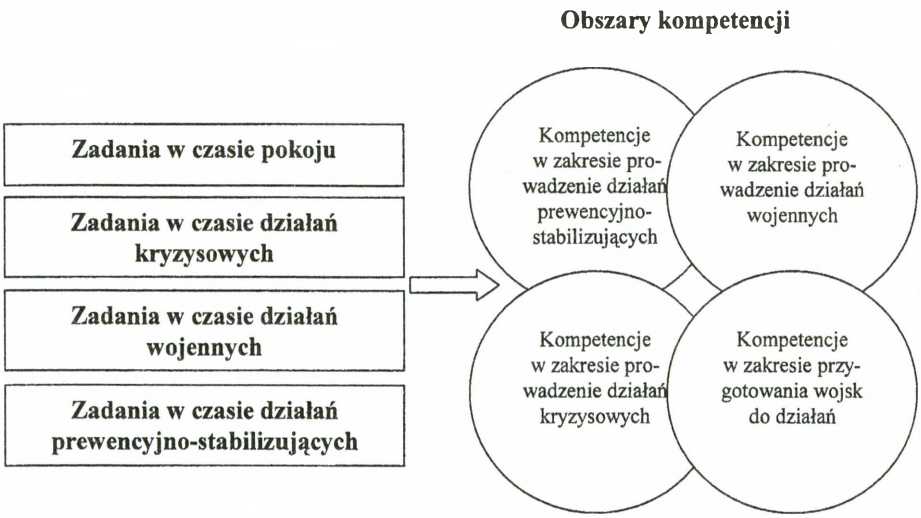
---

[1] Ibidem, s. 12.
[2] Zob. W. Lidwa, op. cit., s. 38–44.

nych), a w konsekwencji ukierunkowują kompetencje dowódcze na stanowiskach służbowych na poszczególnych poziomach dowodzenia. Z powyżej przedstawionej klasyfikacji wynika potrzeba przygotowania wojsk lądowych do:

- działań prewencyjno–stabilizacyjnych,
- działań wojennych,
- działań kryzysowych,

a w konsekwencji uwzględniania ich, w różnym stopniu, w zadaniach pododdziałów, oddziałów i związków taktycznych. Oznacza to potrzebę uzyskania przez kadrę dowódczą wojsk lądowych kompetencji w zakresie prowadzenia działań prewencyjno–stabilizacyjnych, działań wojennych (strategicznych, operacyjnych, taktycznych) oraz działań kryzysowych na różnych szczeblach dowodzenia (rys. 2.6.).



Rys. 2.6. Obszary kompetencji oficerów, określone zadaniami wojsk lądowych

Możliwe zadania wojsk lądowych – zadania militarne – na obszarze kraju oraz poza granicami przedstawia tabela 2.1.

Tabela 2.1. Możliwe zadania militarne Wojsk Lądowych RP

Rodzaj konfliktu militarnego (zagrożenia)	Zadania militarne wojsk lądowych	
	na obszarze kraju	poza granicami kraju
Konflikt międzynarodowy o dużej skali	– organizacja i prowadzenie obrony lądowej we współdziałaniu z innymi rodzajami sił zbrojnych, – udział w przeciwuderzeniu sił sojuszniczych.	– udział w obronie terytorium państw sojuszniczych, – udział w przeciwuderzeniach.
Lokalny konflikt militarny	– obrona zagrożonych obszarów kraju, – organizacja i wykonanie przeciwuderzeń w celu odzyskania utraconych rejonów	– udział w akcjach międzynarodowych zmierzających do przywrócenia (wymuszenia pokoju)
Inne zagrożenia militarne	– udział w likwidacji zagrożeń	

Źródło: A. Tomaszewski i inni, *Wojska lądowe w systemie obronnym kraju, cz. 3,* AON, Warszawa 1998, s. 19.

Na przykład podczas lokalnego konfliktu militarnego na obszarze kraju do głównych **zadań wojsk lądowych**[1] można zaliczyć:

– organizowanie obrony na kolejnych rubieżach i pozycjach opóźniania,

– utrzymanie ważnych obszarów (rejonów),

– systematyczne i skuteczne obniżanie potencjału bojowego zgrupowań przeciwnika,

– dezorganizowanie, a w sprzyjających warunkach – załamanie natarcia przeciwnika,

– izolowanie, wspólnie z lotnictwem, kierunków uderzeń przed napływem odwodów przeciwnika oraz wykonywanie przeciwuderzeń i odzyskanie czasowo utraconych rejonów.

Po włączeniu sił głównych państw sojuszniczych do walki, podstawowym zadaniem wojsk lądowych może być organizowanie obrony na rubieżach ostatecznego załamania operacji zaczepnej przeciwnika oraz udział w organizowaniu i wykonaniu przeciwuderzenia.

[1] Zob. A. Tomaszewski i inni, op. cit., s. 35–39. J. Zieliński, op. cit., s. 31–35.

Każda zmiana zadań wojsk lądowych czy przyjęcie określonego modelu sił lądowych[1] realizujących te zadania nierozerwalnie wiąże się ze zmianą struktur operacyjnych i struktur dowodzenia, w więc i także struktury kompetencji, jakie powinna posiadać kadra oficerska na wielu stanowiskach.

Reasumując, wojska lądowe powinny być zdolne do podjęcia skutecznej walki obronnej z przeważającymi siłami przeciwnika w dogodnym miejscu i czasie, w ścisłym współdziałaniu z siłami powietrznymi. Wymaga to posiadania przez kadrę oficerską kompetencji w zakresie realizacji przedstawionych zadań.

Inny charakter będą miały zadania wojsk lądowych realizowane w przypadku konfliktu zbrojnego poza granicami własnego kraju. Siły wojsk lądowych wydzielone do wykonywania zadań poza granicami będą występowały w sojuszniczych strukturach dowodzenia i mogą być wykorzystane do organizacji obrony na rubieżach ostatecznego załamania natarcia przeciwnika oraz do wykonywania przeciwuderzeń. Z powyższego wynika, że kompetencje oficerów związków taktycznych i oddziałów przewidzianych do użycia w strukturach NATO poza granicami kraju powinny umożliwiać prowadzenie działań obronnych i zaczepnych oraz współdziałanie ze strukturami lądowymi i siłami powietrznymi innych państw sojuszniczych.

Powyższe zadania realizowane mogą być przez wojska lądowe, przede wszystkim przez dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych. One to decydują o poziomie wykonywanych zadań. Dlatego zadania realizowane przez te dowództwa stanowią jeden z podstawowych czynników, który należy brać pod uwagę w trakcie opracowywania struktur kompetencji.

---

[1] Zob. S. Koziej, *Nowa Strategia i problemy przyszłego modelu sił zbrojnych*, „Myśl Wojskowa", Warszawa 2000, nr 5, s. 46.

2.5. Zmiany w strukturze organizacyjnej wojsk a kompetencje dowódcze

Struktura organizacyjna jest siecią stanowisk pracy i formalnymi wzorami postępowania ludzi w celu sprawnego i skutecznego realizowania celów. Struktura taka powstaje w wyniku tworzenia stanowisk pracy, grupowania komórek, personelu i zasobów oraz kształtowania zależności (więzi) organizacyjnych. Powstają więc:

– zdefiniowane i pogrupowane stanowiska pracy – opisane zadaniami, uprawnieniami, zakresem odpowiedzialności,

– relacje pomiędzy stanowiskami pracy tworzącymi zależności (więzi) organizacyjne – służbowe, funkcjonalne, techniczne, informacyjne,

– komórki organizacyjne będące zespołem stanowisk,

– jednostki organizacyjne składające się z komórek i stanowisk.

Doskonalenie struktur wojsk lądowych poprzez zmianę zadań wykonywanych na stanowiskach, zmianę liczby stanowisk, więzi organizacyjnych pociąga za sobą zmiany kompetencji wymaganych na stanowiskach służbowych. Zwiększenie liczby realizowanych zadań wymusza konieczność zmiany struktury kompetencji stanowisk i w efekcie – kompetencji oficerów. Zwracają na to uwagę poniżej sformułowane stwierdzenia wiążące zmiany w strukturach oraz zmiany w kompetencjach.

Strukturę organizacji, w tym wojsk lądowych, można opisać, posługując się pięcioma następującymi wymiarami[1]:

1. Wymiar konfiguracji – charakteryzuje kształt struktury ról i pozycji organizacyjnych. Obejmuje on m. in. wysokość organizacyjnej hierarchii, rozpiętość kierowania na poszczególnych jej poziomach, stopień rozczłonkowania organizacji, proporcje części składowych (komórek, pionów, personelu). **Wymiar konfiguracji odzwierciedlając podział zadań realizowanych na stanowiskach służbowych, odzwierciedla również podział kompetencji wymaganych na stanowiskach**.

2. Wymiar centralizacji – dotyczy rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych na poszczególnych poziomach hierarchii (koncentracja władzy). Centralizacja władzy ozna-

---

[1] E. Głuszek, *Czynniki i zasady kształtowania struktur organizacyjnych*, [w:] *Projektowanie organizacji instytucji*, pod red. J. Skalika, AE, Wrocław 1992, s. 50.

cza skupienie najważniejszych uprawnień decyzyjnych na szczytach hierarchii wojsk lądowych. Natomiast decentralizacja oznacza przeniesienie, delegowanie wielu uprawnień decyzyjnych w dół[1]. **Im większy poziom decentralizacji władzy, tym wyższych kompetencji, szczególnie decyzyjnych, wymaga się od dowódców niższego szczebla dowodzenia**.

3. Wymiar specjalizacji – charakteryzuje podział zadań i obowiązków między kadrę dowódczą i wykonawczą. **Im wyższy poziom specjalizacji, tym mniejszy zakres wymaganych kompetencji**.

4. Wymiar standaryzacji - dotyczy typowości działań i zachowań w organizacji, zwyczajowych i ujednoliconych procesów postępowania, powtarzalnych procedur organizacyjnych. **Im wyższy poziom standaryzacji, tym bardziej typowe kompetencje**.

Powyższe konstatacje i wnioski pozwalają również na sformułowanie kolejnych wniosków:

– im większa zmienność wykonywanych zadań na stanowisku, tym wymagany jest szerszy zakres kompetencji.

– im wyższe kompetencje podwładnych, tym większa możliwość delegowania zadań i uprawnień.

Odnosząc się do istotnych zmian w strukturach wojskowych należy uwzględnić wskazanie M. Huzarskiego, że przyszłe jednostki będą mniejsze niż obecnie, ale o znacznie podwyższonych możliwościach mobilnych i zdolnościach do autonomicznych działań[2]. Podstawową jednostką szczebla taktycznego, zdolną do wykonywania samodzielnych zadań, będzie batalion broni połączonych mający w swoim składzie organiczne pododdziały zmechanizowane i pododdziały czołgów, które z czasem będą ustępować pododdziałom na uniwersalnych wozach bojowych[3]. Silny batalion, jako podstawowy moduł wojsk lądowych, będzie umożliwiał tworzenie różnorodnych zgrupowań zadaniowych. Taka zmiana w strukturach wymagać będzie szerszego, niż obec-

---

[1] J. Szczupaczyński, op. cit., s. 34.
[2] M. Huzarski, *Zagadnienia taktyki...*, s. 125.
[3] R. Chrobak, *Tendencje zmian w taktyce ogólnej – aspekty narodowe i wymagania sojusznicze z wyeksponowaniem wojsk zmechanizowanych i pancernych*, „Myśl Wojskowa", Warszawa 2000, nr 4, s. 154.

nie, zakresu kompetencji profesjonalnych kadry dowódczej.

W literaturze przedmiotu rozważa się liczbę podwładnych, przy której możliwe jest jeszcze sprawne kierowanie nimi. Pytaniem pochodnym jest pytanie: ilu podwładnych może maksymalnie posiadać dowódca, aby nadal kompetentnie wykonywać swoje obowiązki? Jednak ze względu na wielość warunkujących zmiennych, można mówić jedynie o oszacowaniu liczby podwładnych. Postawione pytanie zwraca uwagę na problem struktury kompetencji ze względu na potencjalną rozpiętość kierowania. Przy ustalaniu tej rozpiętości kierowania pomocną metodą może być metoda Steglitza przedstawiona przez W. Kieżuna[1]. W metodzie tej przyjęto, że istnieje siedem czynników potencjalnej rozpiętości zasięgu kierowania:

a) stopień podobieństwa lub różnicy funkcji,

b) geograficzne zbliżenie osób podległych kierownikowi,

c) złożoność funkcji wykonywanych przez podwładnych,

d) kwalifikacje pracowników, mierzone stopniem konieczności udzielania im pomocy,

e) stopień wymaganej koordynacji,

f) wielkość czasu potrzebnego na planowanie,

g) aparat pomocniczy kierownika.

Stosując wymienione czynniki jako kryteria, dokonuje się punktowej oceny stanowisk kierowniczych. Suma punktów, zgodnie z przyjętym przelicznikiem, decyduje o potencjalnej rozpiętości kierowania. Wśród powyższych czynników trzy bazują na kompetencjach – a, c, d.

Powyższy wywód prowadzi do następującego wniosku: **im wyższe kompetencje podwładnych, tym większa potencjalna rozpiętość kierowania**. Można również sformułować konkluzję, że **im większa liczba podwładnych otrzymuje zróżnicowane zadania i im mniejsze są kompetencje tych podwładnych, tym szersze muszą być kompetencje przełożonego**.

---

[1] W. Kieżun, op. cit., s. 287–288.

2.6. Zmiany w technice wojskowej a kompetencje dowódcze

Od wojsk lądowych wymaga się, aby były skuteczniejsze, bardziej uniwersalne, łatwiejsze do zaopatrywania i precyzyjne w wykorzystaniu siły ognia. Rozwój naukowo-techniczny zwiększa możliwości spełnienia tych wymogów. Postęp w informatyce, sieciach teleinformatycznych i technologiach umożliwia dalekie i szybkie rozpoznanie, precyzyjniejszą obserwację celów i dokładniejsze rażenie, zwiększenie zasięgu oddziaływania oraz skuteczniejsze przekazywanie informacji. Jak stwierdza M. Wiatr, obraz wojny zdominowany jest przez uzbrojenie, jakie może być w niej zastosowane[1]. Postęp techniczny wpływa więc na[2]:

- zwiększenie ruchliwości działań i dynamiki na polu walki,
- efektywniejsze wykorzystanie środków rażenia (ogniowego, walki elektronicznej),
- zapewnienie skuteczności działań przy zwiększonym obszarze odpowiedzialności,
- przenoszenie działań w głąb ugrupowania przeciwnika,
- skuteczność maskowania i mylenia,
- ogniskowość walk,
- skracanie czasu reakcji,
- zwiększenie samodzielności ugrupowania bojowego.

Kierunki zmian w technice wojskowej, które szczególnie determinują przemiany w kompetencjach dowódczych oficerów, dotyczą głównie systemów dowodzenia, rozpoznania, rażenia i logistyki, np. wprowadzanie zautomatyzowanych systemów dowodzenia, wprowadzanie systemów teleinformatycznych, wprowadzanie nowego uzbrojenia.

Jak wynika z analiz ekspertów, na przyszłym polu walki pojawi się nowy typ opancerzonego wozu bojowego, łączącego dotychczasowe zalety czołgów i bojowych wo-

---

[1] M. Wiatr, op. cit., s. 19–21.
[2] Zob. R. Chrobak, op. cit., s. 157.

zów piechoty[1]. W określonych warunkach, wykorzystując jednolite, uniwersalne podwozie, będzie on spełniał także rolę transportera opancerzonego. Możliwość zastosowania różnych wariantów uzbrojenia i wyposażenia oraz przewożenia desantu pozwala sądzić, że będzie to podstawowy, uniwersalny, opancerzony lądowy wóz bojowy[2]. Wprowadzenie do wyposażenia wojsk takiego wozu wymagać będzie uzyskania przez kadrę dowódczą umiejętności realizacji zadań w warunkach dysponowania uniwersalnymi pojazdami bojowymi, formacjami o innych od dotychczasowych, możliwościach taktyczno-ogniowych[3].

Przykładem zmian w technice wojskowej, która determinuje rozwój umiejętności kadry dowódczej, jest dążenie, w wojskach lądowych armii Stanów Zjednoczonych do stworzenia przyszłościowego kompleksu pojazdów bojowych bazujących na standardowym podwoziu i wyposażanych w zależności od potrzeb (Future Combat System FCS). Wdrożenie tej koncepcji ma znacząco zwiększyć siłę bojową wojsk[4] i zapewnić zdolność reagowania na wszelkie zagrożenia w najbliższych dwudziestu, trzydziestu latach. W skład zespołu wejdzie zintegrowany system łączności i system środków rażenia na wspólnym pojeździe, a ponadto zestawy bezzałogowych środków naziemnych i powietrznych oraz autonomicznych systemów ognia pośredniego oraz zdalnych sensorów.

Również śmigłowce, obok czołgów, bojowych wozów piechoty i transporterów opancerzonych, staną się jednym z podstawowych środków walki o charakterze ogólnowojskowym. Stąd wynika potrzeba kształtowania teoretycznych podstaw i praktycznych umiejętności w zakresie organizowania walki powietrzno-lądowej. Wymaga to nabycia przez oficerów umiejętności w zakresie planowania, koordynacji i synchronizacji działań lądowych i powietrznych komponentów operacji.

Należy również podkreślić przełom w technice militarnej[5], jaki jest efektem opra-

---

[1] Zob. M. Wrzosek, *Determinanty zmian umiejętności oficerów wojsk lądowych*, [w:] *Wiedza i umiejętności współczesnego dowódcy w siłach lądowych RP*, pod red. B. Szulca, AON, Warszawa 2005, s. 65. D. Gore, *Nowa wizja wojsk lądowych Stanów Zjednoczonych*, „Myśl Wojskowa", Warszawa 2002, nr 5, s. 166.

[2] Np. szwedzki pojazd BV 206, niemiecki Fenek dla rozpoznania, czy Patria jako bazowy transporter dla wojsk lądowych.

[3] M. Wrzosek, op. cit., s. 67.

[4] D. Gore, op. cit., s. 166.

[5] J. Pawłowski, *Strategiczne dylematy* ..., s. 35.

cowania koncepcji **sieciocentrycznych działań bojowych**[1], zmieniających podejście do organizacji potencjałów bojowych w czasie walki i pozwalających na lokalne uzyskanie przewagi w potencjale bojowym nad przeciwnikiem.

Wymienione kierunki zmian w technice determinują zarówno kompetencje techniczne związane z użytkowaniem środków walki i systemów dowodzenia, jak i kompetencje profesjonalne i koncepcyjne, dotyczące wykorzystania możliwości techniki militarnej w toku planowania i prowadzenia działań militarnych.

---

[1] Zob. E. Kołodziński, A. Stokalski, *Sieciocentryczne działania bojowe – koncepcja doktrynalna i modele referencyjne*, „Myśl Wojskowa", Warszawa 2000, nr 5, s. 90.

3. PROFIL KOMPETENCJI DOWÓDCZYCH OFICERÓW

3.1. Modele kompetencji kierowniczych

W tym rozdziale autor dążył do rozwiązania dwóch kolejnych problemów szczegółowych: **1. Jakie kompetencje bazowe, profesjonalne, społeczne i konceptualne powinny zawierać się w ogólnym profilu kompetencji dowódczych oficerów? 2. Jakie kompetencje tworzą kluczowe kompetencje dowódcze?** Odpowiedzi na te pytania wymagały analizy modeli (list i profilów) kompetencji kierowniczych proponowanych przez autorów literatury przedmiotu, opracowania na tej podstawie teoretycznej listy kompetencji dowódczych i następnie empirycznej weryfikacji tej listy, co pozwoliło ustalić profil kompetencji dowódczych, w tym profil kompetencji kluczowych. Wymienione działania ukierunkowały treści rozdziału.

Natomiast w tym podrozdziale dokonano analizy wybranych modeli kompetencji kierowniczych i na tej podstawie ustalono te kompetencje, które mogą wchodzić w skład listy kompetencji dowódczych.

Kompetencje (modele kompetencyjne, struktury kompetencji) – mogą być przedstawiane w postaci macierzy kompetencji, profilów oraz list kompetencji. W literaturze przedmiotu istnieją zróżnicowane wykazy pożądanych kompetencji kadry kierowniczej. Są one prezentowane jako wynik dociekań teoretycznych bądź empirycznych. Nie stworzono jednak uniwersalnego modelu kompetencji. To zróżnicowanie modeli kompetencji wynika z zastosowania różnych koncepcji badawczych, różnych obszarów i szczebli zarządzania, jak również specyfiki samych stanowisk kierowniczych – pożądane kompetencje zmieniają się w zależności od realizowanych na stanowisku zadań oraz otoczenia, w którym funkcjonuje kierownik. Niemniej jednak wielu autorów wskazuje te umiejętności i cechy, które charakteryzują skutecznego bądź szczególnie nieskutecznego kierownika.

Pewne ogólne grupy kompetencji kierowniczych wymienia J. Szczupaczyński. Są

one, dla kolejnych szczebli kierowania, następujące[1]:

1. Dla szczebla najwyższego:

– znajomość funkcjonowania całej organizacji,

– umiejętność trafnej analizy otoczenia organizacji i wynikających szans i zagrożeń,

– umiejętność nawiązywania i podtrzymywania korzystnych stosunków ze strategicznymi podmiotami otoczenia organizacji.

2. Dla szczebla średniego:

– znajomość obszarów zarządzana (finansów, zasobów ludzkich itp.) i kierowanej jednostki,

– umiejętność kierowania niższą kadrą kierowników,

– umiejętność doboru kierowników pierwszej linii,

– umiejętność godzenia wielu potrzeb i nacisków.

3. Kierownicy szczebla najniższego – znajomość ludzi i zadań, które wykonują podwładni.

Powyższą listę uzupełnić należy bardziej szczegółowymi wykazami kompetencji. Według J. Leona i J. Frąckowiaka[2] pożądanymi kompetencjami kierownika są te umiejętności i cechy osobowe, które sprawiają, że kierownik:

– chce dobrze pracować dla dobra organizacji – jest pełen zapału, entuzjazmu, godzi się na okresowe zaniedbanie prywatnych spraw, jest świadomy odpowiedzialności za własne działania;

– może dobrze wypełniać funkcje kierownicze – posiada dobre zdrowie fizyczne i psychiczne, wysoką energię (siłę woli), posiada zdolności do uogólniania zdarzeń, analizowania sytuacji, segregowania informacji, rozumienia istoty problemów i szybkiego podejmowania decyzji, cechuje go nastawienie na szukanie różnych rozwiązań, przewidywanie rozwoju wydarzeń, zdrowy rozsądek, życzliwość dla ludzi, uczciwość postępowania;

---

[1] J. Szczupaczyński, op. cit., s. 13.

[2] J. Leon, J. Frąckiewicz, *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Fundacja Pomocy Antyk, Warszawa 2000, s. 169–177.

– wie, jak prawidłowo wypełniać funkcje kierownicze – posiada doświadczenie i wiedzę o realizacji funkcji kierowniczych.

Przykłady innych list kompetencji kierowniczych przedstawiono w tabeli 3.1.

Tabela. 3.1. Kompetencje kierownicze według wybranych autorów

Według A. Rakowskiej i B. Sitko-Lutek[1]:	
1. Umiejętności techniczne (posiadana wiedza).	6. Umiejętności motywowania.
2. Zwiększenie efektywności własnej osoby.	7. Zdobywanie władzy i wpływu.
3. Kierowanie stresem.	8. Umiejętności rozwiązywania konfliktów.
4. Umiejętności koncepcyjne.	9. Umiejętności pracy z zespołem.
5. Umiejętności komunikowania się.	10. Wprowadzanie zmian
Według A. Szczesnej i T. Rostkowskiego[2]:	
1. Kompetencje umysłowe.	6. Biznesowe.
2. Kompetencje komunikacyjne.	7. Kompetencje kierowania personelem.
3. Samozarządzanie.	8. Umiejętności przywódcze.
4. Kompetencje organizacyjne.	9. Nastawienie na potrzeby.
5. Kompetencje techniczne.	10. Stosunek do wykonywanej pracy.
Według H. M. Schrodera[3]:	
1. Poszukiwanie informacji.	7. Wywieranie wpływu.
2. Tworzenie koncepcji.	8. Pewność siebie.
3. Giętkość koncepcyjna.	9. Orientacja prorozwojowa.
4. Badanie opinii.	10. Dążenie do osiągnięć.
5. Tworzenie zgranych zespołów.	11. Zorientowanie na przyszłość.
6. Prezentowanie idei.	

A. Rakowska i B. Sitko-Lutek w swoim modelu badawczym kompetencji kierowniczych wyróżniły 10 podstawowych umiejętności, na które składają się pojedyncze umiejętności i zachowania[4]:

1. Umiejętności techniczne (posiadana wiedza) w obszarach: zarządzanie, prawo, finanse, kadry, marketing, wiedza specjalistyczna związana z wykonywaną pracą.

2. Zwiększenie efektywności własnej osoby: analiza własnych słabych i mocnych stron, planowanie własnego rozwoju.

3. Kierowanie stresem: efektywne wykorzystywanie metod zarządzania czasem,

---

[1] A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, op. cit., s. 35–36.
[2] A. Szczesna, T. Rostkowski, op. cit., s. 56.
[3] Za Z. Pietrasińskim, *Znakomici szefowie i podwładni*, Prywatne Policealne Studium Handlowe, Warszawa 1994, s. 82.
[4] A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, op. cit., s. 35–36.

ustalenie hierarchii działań, zwiększanie fizycznej i psychicznej odporności na stres, delegowanie zadań.

4. Umiejętności koncepcyjne: rozwiązywanie problemów, umiejętność analizy i syntezy informacji, twórcze myślenie, tworzenie klimatu do innowacji.

5. Umiejętności komunikowania się: tworzenie przyjaznego klimatu do rozmowy, udzielanie rad pracownikom, tworzenie kanałów informacyjnych w organizacji.

6. Umiejętności motywowania: umiejętne wykorzystanie różnych motywatorów (ekonomicznych i pozaekonomicznych), nagradzanie wyjątkowych osiągnięć, motywujące przydzielanie zadań, egzekwowanie wykonania zadań.

7. Zdobywanie władzy i wpływu: identyfikacja i kształtowanie źródeł władzy, umiejętne wywieranie wpływu.

8. Umiejętności rozwiązywania konfliktów: identyfikacja źródeł konfliktów, spokojne wysłuchiwanie krytyki, mediacja w konflikcie, poszukiwanie konstruktywnych rozwiązań konfliktu.

9. Umiejętności pracy z zespołem: stosowanie technik grupowego podejmowania decyzji, organizowanie spotkań, publiczna prezentacja, dostosowanie stylu kierowania grupą do sytuacji

10. Wprowadzanie zmian: wysłuchiwanie uwag i dyskutowanie niezbędnych zmian z podwładnymi, opracowywanie planów z przełożonymi.

Natomiast B. R. Kuc[1] wskazuje, że kandydat na kierownika powinien posiadać wiedzę merytoryczną i doświadczenie praktyczne oraz cechy osobowościowe do których zaliczył: odporność na zmęczenie, zdolność do wykonywania zróżnicowanych zadań, zdolność pracy w nienormowanym czasie, wysoką motywację do pracy, silną potrzeba osiągania prestiżu, potrzebę władzy, potrzebę samorealizacji, zamiłowanie do ryzyka. Podkreśla również rolę umiejętności słuchania innych oraz wczuwania się w motywy, postawy i uczucia innych ludzi oraz rozumienia, dlaczego zachowują się w określony sposób. Autor ten zwraca również uwagę na potrzebę posiadania określonych kwalifikacji i umiejętności intelektualnych, do których zaliczył: szybkość uczenia

---

[1] B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo „Oskar-Master of Biznes", Warszawa 1999, s. 56–58.

się, dobrą orientację w otoczeniu prawnym i społecznym organizacji. Uważa też, że kierownik powinien także charakteryzować się solidnym ogólnym wykształceniem w zakresie ekonomii, socjologii, nauk politycznych i prawa, co pozwoli mu na obiektywniejszą interpretację faktów i formułowanie wniosków oraz stawianie pytań dotyczących funkcjonowania organizacji. Ułatwi mu to również korzystanie z pomocy specjalistów i konsultantów, kierowanie specjalistami z różnych dziedzin, wykorzystywanie nowych metod działania i narzędzi pracy. Kierownik powinien też sprawnie korzystać z osobistych zasobów, do których wspomniany autor zaliczył: czas, energię, zaufanie i autorytet.

Osoby kompetentne można również opisać, wymieniając nie wiedzę i umiejętności, ale ich zachowania. Według M. Armstronga[1] sprawni kierownicy:

1. Precyzyjnie określają, co chcą zrobić.
2. Wytyczają sobie ścisłe, ale osiągalne ramy czasowe na realizację postanowień.
3. Jasno informują co chcą zrobić i w jakim czasie.
4. Gotowi są dyskutować o tym, jak sprawy mają być załatwiane, oraz słuchać rad i przyjmować je. Kiedy jednak sposób działania zostanie już ustalony, trzymają się go konsekwentnie, chyba że okoliczności spowodują konieczność zmiany.
5. Wytrwale dążą do celu, wykazują się uporem i determinacją.
6. Wymagają od siebie maksymalnego wysiłku, jak również, często dość obcesowo, od wszystkich pozostałych.
7. Pracują ciężko i dobrze funkcjonują w sytuacjach stresowych; często takie sytuacje wydobywają z nich najlepsze cechy.
8. Mają tendencję do niezadowolenia z niezmiennego stanu rzeczy.
9. Nigdy nie są do końca zadowoleni z osiąganych rezultatów.
10. Są skłonni podejmować skalkulowane ryzyko.
11. Szybko stają na nogi po niepowodzeniach, nie odczuwając goryczy porażki i równie szybko dokonują przegrupowania swych sił i pomysłów.
12. Do swych zadań podchodzą z entuzjazmem.

---

[1] M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002, s. 29.

13. Są stanowczy w tym sensie, że umieją szybko podsumować sytuacje, określać działania alternatywne i ustalić najodpowiedniejsze metody.

14. Stale kontrolują zarówno własne wyniki, jak i wyniki osiągane przez swych podwładnych, tak że wszelkie odchylenia od normy mogą być szybko korygowane.

Powyżej wymienione zachowania mają również swoje odzwierciedlenie w pozytywnych oraz negatywnych cechach kierowników, opracowanych na podstawie W. Kieżuna (tabela 3.2.).

Tabela 3.2. Cechy pozytywne i negatywne kierowników

Lp.	Cechy pozytywne	Cechy negatywne
1.	Stabilny w działaniu	Ma zmienne nastroje, nieprzewidywalny
2.	Życzliwy, przyjmuje postawę autentycznej grzeczności	Stałe podkreślanie dystansu między nim a pracownikami
3.	Indywidualne podejście do każdego pracownika, uwzględnianie tego, że każdy reaguje odmiennie	Jednakowo podchodzi do wszystkich pracowników
4.	Uważnie słucha podwładnych	Nie chce wysłuchiwać podwładnych lub słuchając myśli o czymś innym.
5.	Jest sprawiedliwy w stosowaniu kar, stara się zrozumieć podwładnego	Niekonsekwentny w karaniu, stosujący różne kryteria i odkładający ukaranie na później, kierujący się jednostkowymi opiniami i uprzedzeniem
6.	Prawdomówny	Fałszywy
7.	Popiera, nawet w trudnych sytuacjach, swoich podwładnych, lojalny w stosunku do nich	Słabo popiera podwładnych przy przełożonych
8.	Uznaje wkład pracy podwładnych, nie boi się stwierdzenia, że sukces jego komórki zależy od ich pracy	Nie zauważa wysiłku i wyników podwładnych, rzadko ich chwali, ale podkreśla swoje zasługi
9.	Dba o rozwój zawodowy i ogólny podwładnych, zachęca do niego i doradza	Wykazuje małe zainteresowanie rozwojem podwładnych, wręcz obawia się zbyt wykształconych współpracowników
10.	Dobrze koordynuje pracę zespołu oraz działa w składzie zespołu	Nie lubi pracy zespołowej, woli działania indywidualne
11.	Otwarty na innowacje zgłaszane przez pracowników	Niechętnie wprowadza innowacje
12.	Dąży do zmian w organizacji	Niechętny wobec zmian
13.	Chwali, docenia dobrze pracujących podwładnych, mobilizuje w chwili kryzysu	Niechętnie wyraża pochwały
14.	Ma twardą postawę, gdy uważa, że ma rację	Jest niezdecydowany, konformista

Źródło: opracowanie na podstawie W. Kieżun, op. cit., s. 222–224.

W. Kieżun również zwraca uwagę na potrzebę zdecydowania i stawiania wymagań, ale przy tym również konieczność tworzenia atmosfery życzliwości, dbałości o indywidualny rozwój podwładnych, zauważania ich osiągnięć oraz przyjmowania postawy otwartości na innowacje.

Model kompetencji polskiego menedżera opracował także J. Penc (tabela 3.3.).

Tabela 3.3. Profil polskiego menedżera

Wybrana cecha	Ma duże znaczenie	Ma małe znaczenie	Nie ma znaczenia
Wykształcenie ogólne	P	D	
Wiedza fachowa	D	P	
Osobowość, charyzma	P	D	
Pilność, punktualność, porządek	D		P
Uprzejmość, wyrozumiałość	P	D	
Otwartość, poczucie obowiązku	P		D
Umiejętność motywacji	P D		
Umiejętność słuchania innych	P	D	
Pewność w zachowaniu	P D		
Umiejętność decydowania	P	D	
Wytrwałe dążenie do celu	P	D	
Zdolność przewidywania	P	D	
Zrównoważenie emocjonalne	P	D	
Odporność na stresy	P D		
Fantazja, kreatywność	P	D	
Dobra kondycja psychiczna i fizyczna	P	D	
Zdolność mobilizowania się	P	D	
Zdolność prowadzenia negocjacji	P		D
Podejmowanie ryzyka	P	D	
Wyznawany światopogląd		D	P
Wybrany kierunek studiów		D	P
Doświadczenie w pracy za granicą	D	P	
Znajomość języków obcych	P	D	
Układy, znajomości	D	P	

Legenda:
D – obecnie.
P – w przyszłości.
Źródło: J. Penc, *Menedżer...*, s. 126.

Według tego autora, do obecnie najważniejszych kompetencji menedżera należą: wykształcenie ogólne, charyzma, umiejętność motywacji, pewność w zachowaniu, odporność na stres oraz znajomość języków obcych. Jednak w przyszłości, jak przewidu-

je ten autor, nastąpi wzrost znaczenia większości wymienionych w tabeli kompetencji.

Reasumując, na podstawie przedstawionej powyżej analizy literatury przedmiotu oraz wskazań innych autorów[1], można wnioskować, że do ogólnych, niezwiązanych z konkretnym stanowiskiem, kompetencji kierowniczych – a więc i dowódczych – można zaliczyć:

1. Wysoką wiedzę i umiejętności profesjonalne.
2. Respektowanie uznanych wartości.
3. Potrzebę osiągnięć.
4. Wytrwałość w dążeniu do celu.
5. Stawianie wymagań sobie i podwładnym.
6. Poczucie własnej wartości, pewność siebie i zdecydowanie.
7. Zdolność do ryzyka i ponoszenia odpowiedzialności za podjęte decyzje.
8. Podejmowanie decyzji.
9. Przekazywanie informacji.
10. Kontrolowanie własnych emocji.
11. Poczucie kontroli wewnętrznej.
12. Odporność na stres.
13. Umiejętność komunikowania i rozumienia ludzi oraz ich motywowania.
14. Zdolności organizacyjne.
15. Posiadanie wizji działania, przewodzenie zmianom.
16. Pozytywny stosunek do ludzi, tworzenie atmosfery szczerości, uprzejmości, wyrozumiałości, zaufania do podwładnych. T. Oleksyn, zwraca uwagę: *Kierownikiem nie może być człowiek z natury podejrzliwy i nieufny, a także arogancki. U podstaw arogancji leży zwykle pogardliwy stosunek do ludzi i deprecjonująco niska ocena ich wartości i możliwości*[2] oraz [...] *negatywne założenia dotyczące ludzi prowadzą do złych rezultatów, a założenia pozytywne prowadzą do sukcesów*[3].

Powyższe kompetencje będą szczególnie przydatne w sytuacjach ekstremalnych,

---

[1] J. Penc, *Menedżer...*, s. 115-127. J. Pietrasiński, op. cit., s. 66. P. F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa 2000, s. 74.
[2] T. Oleksyn, *Sztuka...*, s. 25.
[3] Ibidem.

w których trzeba dokonywać selekcji informacji oraz wyboru kolejności działań, działać niekonwencjonalnie oraz wymagać od podwładnych dużego wysiłku fizycznego i intelektualnego.

Natomiast sprawnemu działaniu nie sprzyja:

1. Przesadna emocjonalność.
2. Nieopanowanie.
3. Trudności w nawiązywaniu kontaktów z ludźmi.
4. Nieprzychylny stosunek do ludzi.
5. Stawianie podwładnym nazbyt wygórowanych, nierealistycznych wymagań itp.

Powyższe negatywne cechy kadry kierowniczej sprzyjają antyefektywnościowej kulturze organizacyjnej, demotywują podwładnych i nie sprzyjają sprawnemu wykonywaniu zadań.

Należy podkreślić, że skuteczni kierownicy i dowódcy odznaczają się nie tyle stałymi cechami, ale umiejętnością przyjmowania, zależnie od sytuacji, różnych postaw. Wyniki zarządzania czy dowodzenia są bowiem wypadkową cech kierowniczych, cech podwładnych, stosowanej koncepcji kierowania ludźmi[1], posiadanych zasobów oraz innych cech sytuacji kierowania.

3.2. Istota pracy i zadania dowódcy

Kierownik, wg „Encyklopedii organizacji i zarządzania", jest to *zwierzchnik lub podmiot kierujący pracą danego zespołu ludzkiego, będącego organizacją formalną*[2]. Pojęcie **dowódcy** jest bliskie przedstawionemu pojęciu określającemu kierownika. Według B. Szulca i L. Kanarskiego jest to *człowiek, który zostaje wyznaczony do pełnienia funkcji związanej z kierowaniem zespołami żołnierzy*[3]. Tak też pojęcie to będzie rozumiane w rozprawie.

W praktyce wojskowej określeniem „dowódca" przyjęto nazywać te osoby, które

---

[1] Zob. J. Kurnal, *Organizacyjne problemy*..., s. 16–34.
[2] *Encyklopedia organizacji*..., s. 207.
[3] B. Szulc, L. Kanarski, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami*, AON, Warszawa 1998, s. 4.

są związane z kierowaniem organizacjami i komórkami organizacyjnymi bezpośrednio przeznaczonymi do wykonywania zadań bojowych, ich wsparcia i zabezpieczenia oraz realizacji zadań w okresie pokoju i kryzysu.

Podstawowe **atrybuty** wyróżniające stanowisko dowódcze od wykonawczego, to:

– formułowanie, zatwierdzanie lub przekazywanie zadań do wykonania,

– wykonywanie zadań za pośrednictwem podwładnych,

– wypełnianie wszystkich funkcji kierowniczych – planowanie, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie,

– wypełnianie funkcji personalnej w zakresie oceniania, opiniowania oraz planowania karier podwładnych,

– możność delegowania uprawnień.

Powyższe atrybuty wskazują jednocześnie na różnice w obszarach kompetencji kadry dowódczej i wykonawczej oraz determinują kompetencje (grupy kompetencji) wymagane na stanowiskach dowódczych.

W celu określenia istoty pracy dowódcy należy ponownie odnieść się do pojęcia kierowania. Przyjmując, że kierowanie organizacją polega na skutecznym i sprawnym przekształcaniu zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych w założone rezultaty, **istotą pracy dowódcy,** w ujęciu ogólnym, jest znalezienie i zastosowanie przez niego najlepszego sposobu przekształcenia dysponowanych zasobów (podległych wojsk) w zaplanowane wyniki końcowe – wykonanie zadania w okresie pokoju, kryzysu i wojny (rys. 3.1.).

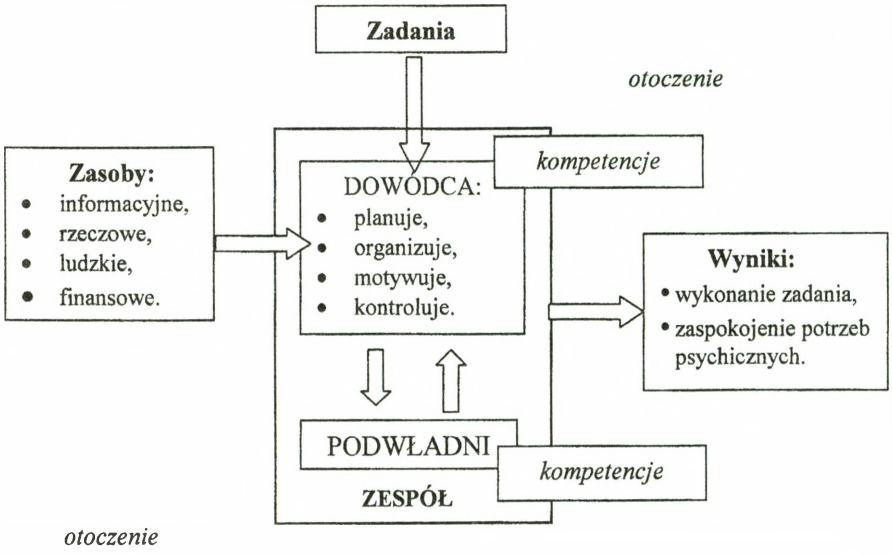
Natomiast odnosząc się do definicji dowodzenia sformułowanej przez J. Michniaka[1], istotę pracy dowódcy można określić jako wpływanie na podwładnych zgodnie ze swoją wolą i zamiarami oraz planowanie, organizowanie, koordynowanie i ukierunkowanie działania podległych wojsk przez użycie procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji. Współczesny dowódca powinien więc posiadać kompetencje umożliwiające sprawne przygotowanie wojsk do przewidywanych

---

[1] *Dowodzenie jest to proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wole i zamiary podwładnym oraz w ramach którego wspomagany przez swój sztab planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk przez użycie procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji.* J. Michniak, *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2005, s. 19.

działań oraz sprawne ich wykorzystanie podczas realizacji zadań w okresie wojny, pokoju i kryzysu.

Dowódca, w celu wykonania otrzymanego zadania, realizuje szereg **funkcji** – planuje wykorzystanie zasobów, tworzy strukturę działania i stawia zadania, motywuje podwładnych do realizacji zadania oraz kontroluje stan jego realizacji[1]. Kierując zespołami ludzi dowódca – w zależności od szczebla dowodzenia, wielkości zespołu, warunków działania i własnych predyspozycji – postępuje w sposób, który odpowiada jednej lub kilku koncepcjom kierowania ludźmi[2]: opartej na przesłankach technologicznych i filozoficznych, biurokratycznej, stosunków międzyludzkich, motywacyjnej, integracyjnej czy racjonalnego zachowania.



Rys. 3.1. Model pracy dowódcy
Źródło: T. Majewski, *Kierownik – dowódca w organizacji*, AON, Warszawa 2003, s. 10.

[1] Zob. J. Kurnal, *Organizacyjne problemy...*, s. 8–16. T. Majewski, *Kierownik...*, s. 33–38.
[2] Zob. J. Kurnal, *Organizacyjne problemy...*, s. 16–34.

Rezultatem działania dowódcy powinno być: wykonanie zadania, zaspokojenie potrzeb podwładnych, w tym ich rozwój zawodowy oraz umacnianie się kultury organizacyjnej sprzyjającej sprawnemu wykonywaniu zadań.

Na przykład **dowódca brygady** odpowiada za dowodzenie, gotowość i zdolność bojową brygady oraz za wszechstronne przygotowanie brygady do działań, a zwłaszcza za: gotowość alarmową i mobilizacyjną, morale, wychowanie i wyszkolenie, dyscyplinę, porządek wojskowy, sprawność techniczną oraz utrzymanie uzbrojenia i sprzętu wojskowego będącego w wyposażeniu brygady, stan zapasów materiałowych oraz działalność gospodarczą i finansową. Bazując na tym stwierdzeniu oraz analizując dokumenty opisujące obowiązki dowódcy, można wyróżnić następujące główne zadania dowódcy brygady:

1. Kierowanie (planowanie, organizowanie, koordynowanie, kontrolowanie) całokształtem przedsięwzięć związanych z przygotowaniem pododdziałów brygady do prowadzenia działań z użyciem wojsk.

2. Kierowanie całokształtem przedsięwzięć związanych z osiąganiem wyższych stanów gotowości bojowej oraz wykonywaniem zadań mobilizacyjnych przez brygadę.

3. Dokonywanie okresowych kontroli uzbrojenia i sprzętu wojskowego, środków bojowych i materiałowych.

Zadania dowódcy brygady precyzuje również dokument ATP–3.2. Są one następujące: znajomość zamiaru przełożonego, przewidywanie rozwoju sytuacji, podejmowanie decyzji, określanie zadań dla podwładnych, podział sił i środków do wykonania zadania, dowodzenie podległymi siłami, utrzymanie zdolności bojowej wojsk, motywowanie podwładnych, sprawowanie przywództwa.

Podczas kierowania wojskami dowódca powinien przestrzegać **zasad sprawnego działania**[1], **zasad dowodzenia** oraz uwzględniać **wymagania dowodzenia**.

Do podstawowych zasad dowodzenia zalicza się[2]: jednolitość dowodzenia, ciągłość dowodzenia, strukturę dowodzenia, integrację dowodzenia, decentralizację do-

---

[1] Zob. T. Pszczołowski, *Zasady sprawnego działania*, WP, Warszawa 1976.

[2] Zob. J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa, s. 17–18. M. Strzoda, *Zasady i wymagania dowodzenia*, AON, Warszawa 2004, s. 33-41. *Regulamin Działań Wojsk Lądowych*, MON, Warszawa 1999, s. 49.

wodzenia, określanie celu działania. Natomiast wymagania dowodzenia odnoszą się do czterech podstawowych obszarów[1]: tworzenia struktur organizacyjnych, przestrzegania procedur, uwzględniania cech psychofizycznych ludzi oraz wymagań technicznych.

Modele kompetencji kierowniczych zawarte w podrozdziale 3.1. stanowią podstawę do opracowania profilu kompetencji dowódczych. Są one nader przydatne, gdyż dowodzenie jest formą kierowania, a dowódca wykonuje te same zasadnicze funkcje, jak kadra kierownicza każdej organizacji. Jednak specyfika dowodzenia wymaga jeszcze innych kompetencji bądź innego poziomu kompetencji, gdyż rodzaj zadań, metod działania, wyposażenia, struktury i otoczenia wojsk lądowych determinują nasilenie określonych zachowań oraz pożądanych umiejętności kadry dowódczej. Na podstawie badań określono, że pracę dowódcy determinuje, oprócz czynników strukturalnych, proceduralnych i technicznych sytuacja działania, którą można opisać następującymi cechami:

1. Krótki czas na podejmowanie decyzji, wynikający z szybkości działania i koncentracji wysiłku.
2. Brak lub nadmiar informacji, w tym informacji niesprawdzonych[2].
3. Oddziaływanie niesprzyjających warunków służby – zimno, gorąco, niedożywienie.
4. Stres wynikający z obawy o życie własne, życie podwładnych oraz obawę o los najbliższych.
5. Obrazy zniszczeń i śmierci, powodujące poczucie bezradności, zniechęcenia oraz depresji.
6. Decydowanie o działaniach, które mogą spowodować utratę zdrowia lub śmierć podwładnych, zniszczenie obiektów lub utratę części terytorium kraju.
7. Świadomość zagrożenia życia ludności cywilnej.
8. Większa możliwość sytuacji konfliktowych w zespołach podwładnych, zwłaszcza w okresie kryzysu i wojny, których efektem jest większa częstotliwość sytuacji

---

[1] Zob. J. Michniak, *Dowodzenie w teorii...*, s. 20.
[2] Zob. współczesne znaczenie informacji i walki informacyjnej, L. Ciborowski, *Walka informacyjna*, Europejskie Centrum Edukacyjne, Toruń 1999, s. 38–46.

stresujących oraz wzrost poziomu stresu.

9. Poczucie obojętności lub wrogości otoczenia w czasie misji pokojowych.

10. Stosunkowo większy zakres władzy wymuszania i, w pewnych sytuacjach, konieczność stosowania środków przymusu.

11. Jednoosobowa odpowiedzialność za sposoby i rezultaty działania, zdrowie i życie podwładnych.

12. Sformalizowanie zachowań i działań (określonych regulaminami, procedurami, wartościami i normami).

13. Konieczność działań zgodnych z międzynarodowymi konwencjami.

Stąd też działalność dowódców, szczególnie w okresie kryzysu i wojny, w odróżnieniu od kierowników w organizacjach niemilitarnych, wiąże się ze skondensowanymi w czasie napięciami psychicznymi oraz konfliktami w podległych zespołach ludzi. Praca dowódców jest działaniem o dużej złożoności i podlega ciągłym wpływom zmiennych, nieprzewidywalnych czynników zewnętrznych, utrudniających systematyczne i refleksyjne działanie. Dlatego też jest działaniem obejmującym zarówno czynności racjonalne, logiczne, związane z podejmowaniem decyzji, jak i wysoce intuicyjne.

Identyfikacja powyższych czynników wskazuje na potrzebę wymagania od kadry dowódczej nie tylko specyficznych, ze względu na obszar wiedzy wojskowej, kompetencji profesjonalnych i konceptualnych, ale i kompetencji, które ułatwią dowódcy wpływanie na podwładnych, motywowanie ich do sprawnego wykonywania bieżących zadań zarówno podczas pokoju, jak i kryzysu oraz w czasie walki zbrojnej. Tymi kompetencjami są wartości, którymi powinien kierować się dowódca podczas wykonywania zadań oraz kompetencje przywódcze, będące umiejętnościami wpływania na podwładnych tak, aby nawet w trudnych sytuacjach z zaangażowaniem realizowali otrzymywane zadania,

Na podstawie przedstawionych analiz można sądzić, że **istotne są takie kompetencje dowódców**, jak: sprawność fizyczna i psychiczna, umiejętność planowania, koordynacji i konsekwentnej realizacji działań, umiejętność wykorzystania terenu, stosowania śmiałych i niekonwencjonalnych form manewru, elastyczność działania oraz

wykorzystywanie nadarzających się okazji. Ponadto od oficerów pełniących służbę na stanowiskach dowódczych, bez względu na szczebel dowodzenia, oprócz kompetencji profesjonalnych, powinno wymagać się umiejętności podejmowania decyzji, umiejętności pobudzania i utrzymywania u podwładnych motywacji, umiejętnego wykorzystywania posiadanej władzy, umiejętności pedagogicznych, a ponadto określonych cech osobistych: opanowania, pewności siebie, zdyscyplinowania, wytrwałości w działaniu, cierpliwości, życzliwości, uprzejmości, prawdomówności, koleżeńskości, poszanowania podwładnych itp.

3.3. Charakterystyka kompetencji dowódczych

3.3.1. Kompetencje bazowe

W podrozdziale 1.3. przyjęto, że w skład kompetencji bazowych wchodzi system wartości oraz kompetencje osobiste. Jak już pisano, założono, że wszyscy oficerowie, bez względu na rodzaj stanowiska, powinni posiadać te kompetencje. Przy czym przyjęto, że wartości nie są stopniowalne, natomiast poziom wymaganych kompetencji może być zróżnicowany, zależnie od rodzaju stanowiska służbowego.

Jak wynika z analizy literatury przedmiotu, wartości, zarówno indywidualne, jak i wspólne dla całej organizacji, są czynnikiem wpływającym na sprawność i skuteczność działania[1]. Stałe, niezmienne wartości są swego rodzaju kompasem, który wskazuje dowódcom kierunek postępowania. Ta niezmienność stanowi o sile wojsk lądowych i jest podstawą kształtowania preofektywnościowej kultury organizacyjnej.

Im silniejsze wartości, tym większy wpływ wywierają na zachowanie członków danej organizacji – przyjmowaną strukturę, strategię i metody działania, styl kierowania, sposób podejmowania decyzji, itd. Dlatego też wartości wymagane od kadry dowódczej powinny być podstawą wszelkich działań – zarówno w okresie pokoju, reagowania kryzysowego, operacji wsparcia pokoju, jak i prowadzenia wojny.

---

[1] Zob. *Świat wartości żołnierzy zawodowych jako kryterium jakościowych przeobrażeń sił zbrojnych* III RP, pod kier. nauk. K. Lorantego, AON, Warszawa 2003, rozdział I.

Szczególnie istotne są wartości, którymi kieruje się kadra dowódcza – jej zachowania są często wzorcem, który starają się naśladować dowódcy niższych szczebli dowodzenia. Jak wynika z prowadzonych badań, kadra dowódcza ma świadomość znaczenia wartości w sprawnym działaniu, nadając szczególnie dużą rangę takim wartościom, jak: lojalność, honor, sprawiedliwość, odpowiedzialność czy uczciwość[1].

Wartości należy rozpatrywać nie tylko z pozycji sprawności działania, ale i w kontekście zachowań etycznych oficera. Wskazuje na to K. Loranty, który pisze *Każda społeczność chcąca posiadać odpowiedni stopień spójności umożliwiający osiąganie wspólnych celów, musi uzyskać zgodę co do podzielania przez jej członków określonych wartości. Zgoda ta rzadko bywa doskonała, ponieważ jedną z najciekawszych, a zarazem nieustannie ewoluujących sił napędowych w społeczeństwie jest konflikt wartości. Niemożliwe jest jednak, aby sprawnie razem funkcjonować bez choćby minimalnej wspólnoty wartości*[2]. Stąd też określone wartości powinny być także tym składnikiem kompetencji dowódczych, który podlega identyfikacji, kształtowaniu i ocenie.

Potrzeba uznawania i przestrzegania wartości była dostrzegana na przestrzeni wieków przez wielu dowódców polskich oraz stanowiła przedmiot oddziaływania osób wychowujących młodych adeptów sztuki wojennej. Również w najnowszej historii – w okresie międzywojennym, II wojny światowej i obecnie – dostrzega się konieczność oparcia dowodzenia na podstawowych wartościach i tworzenia listy wartości, które powinny ukierunkowywać działania żołnierzy zawodowych. Na przykład Komenda AK opracowała moralno-charakterologiczną charakterystykę żołnierza, w której wymagało się od niego m. in.[3]:

- wysokiego poczucia honoru osobistego i zawodowego,
- umiłowania zawodu,
- całkowitego posłuszeństwa (zgodnie z przysięgą),

---

[1] T. Majewski, *Wartości przywódcy wojskowego*, [w:] *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP*, cz. 1..., op. cit., s. 92–94.
[2] *Świat wartości...*, op. cit., s. 12.
[3] *Siły Zbrojne trzeciej Rzeczypospolitej. Myśli i rozważania*, pod red. J. Zajdzika, Warszawa 1996, s. 4–6, za M. Kubiakiem, K. Lorantym, *Etyka zawodowa żołnierzy demokratycznej Rzeczypospolitej*, MON, Warszawa 2001, s. 21–22.

– całkowitego podporządkowania spraw osobistych interesom służby,

– obowiązkowości, prawości, uczciwości, bezinteresowności, sprawiedliwości,

– lojalności w stosunku do przełożonych, kolegów i podwładnych,

– koleżeństwa,

– skromności, ścisłości, dokładności, wytrwałości w pracy i boju,

– samoopanowania i odwagi cywilnej,

– umiejętności organizowania wysiłku i silnej woli,

– prawdomówności i punktualności.

Po 1989 roku zainicjowano wysiłki zmierzające do opracowania nowego kodeksu honorowego. W ich rezultacie w 1995 roku wprowadzono do użytku w siłach zbrojnych Kodeks Honorowy Oficera Wojska Polskiego, ponieważ, jak się tam wskazuje, z zawodem oficera są związane zadania, których należyta realizacja wymaga nie tylko odpowiednich kwalifikacji fachowych, lecz także wartości etycznych[1]. Kodeks eksponuje szczególnie mocno takie wartości niezbędne każdemu oficerowi, jak: godność, honor, uszanowanie munduru, patriotyzm, wierność, męstwo, sprawiedliwość, solidność. Potrzebę kształtowania u oficerów tych i innych wartości wskazuje również K. Żegnałek[2].

Wartości są również składnikiem modeli osobowości dowódcy. W takim postulowanym modelu największe znaczenie odgrywają następujące wartości[3]:

– zawodowe: obowiązki i wymagania wynikające ze specyfiki zawodu – odpowiedzialność, zdyscyplinowanie, karność, odwaga, lojalność wobec przełożonych;

– charakteru: stanowczość i zdecydowanie, rzetelność, solidność, prawdomówność, skromność;

– czysto moralne (inaczej: cnoty osobiste zdobiące): honor, uczciwość, takt, sprawiedliwość, życzliwość, szlachetność, tolerancja, szacunek dla innych;

– obywatelskie: patriotyzm przejawiający się w miłości do Ojczyzny.

---

[1] *Kodeks honorowy oficera Wojska Polskiego*, MON, Warszawa 1995, s. 5.
[2] K. Żegnałek, *Ogólna charakterystyka procesu kształcenia*, [w:] *Metodyka kształcenia w Akademii Obrony Narodowej*, pod red. K. Żegnałka, AON, Warszawa 1995, s. 27.
[3] J. Urbański, *Etyka dowódcy*, [w:] *Etyka oficera – inżyniera*, pod red. J. Urbańskiego, Warszawa 1997, s. 93.

Wartości przywódcy są również jednym ze składników modelu przywódcy w wojskach lądowych armii Stanów Zjednoczonych (tabela 3.4.).

Tabela 3.4. Wartości dowódcy w wojskach lądowych USA

1. Lojalność. Przywódcy, którzy demonstrują lojalność:
– żywią prawdziwą wiarę i wierność w stosunku do Konstytucji i armii;
– przestrzegają priorytetów wyższych dowództw;
– służą bez wykorzystywania stanowiska dla osobistego zysku.
2. Powinność. Przywódcy, którzy demonstrują poświęcenie dla powinności:
– spełniają obowiązki – zawodowe, prawne i moralne;
– wykonują wymaganie zadania;
– osiągają profesjonalne standardy;
– stanowią przykład;
– przestrzegają polityki i dyrektyw;
– nieustannie dążą do doskonałości.
3. **Szacunek.** Przywódcy, którzy demonstrują szacunek:
– traktują ludzi w taki sposób, w jaki powinni być traktowani;
– tworzą klimat sprawiedliwości i równych szans;
– są dyskretni i taktowni, kiedy poprawiają lub zadają pytania innym;
– są uprzejmi;
– nie wykorzystują swojej władzy.
4. Bezinteresowna służba. Przywódcy, którzy demonstrują bezinteresowną służbę:
– przedkładają dobrobyt narodu, armii i podwładnych nad swój własny;
– podtrzymują morale zespołu;
– dzielą niewygody z podwładnymi;
– doceniają sukces innych i przyjmują na siebie odpowiedzialność za niepowodzenie.
5. Honor. Przywódcy, którzy demonstrują honor:
– żyją zgodnie z wojskowymi wartościami;
– nie kłamią, nie oszukują, nie kradną, a także nie tolerują tego u innych.
6. Prawość. Przywódcy, którzy demonstrują prawość:
– robią to co jest prawnie i moralnie słuszne;
– posiadają wysokie, osobiste standardy moralne;
– są uczciwi w słowie i czynie;
– prezentują konsekwentnie dobrą ocenę moralną i zachowanie;
– przedkładają prawość nad popularność.
7. Odwaga osobista. Przywódcy, którzy demonstrują osobistą odwagę:
– okazują fizyczne i moralne męstwo;
– biorą odpowiedzialność za decyzje i działania;
– przyjmują odpowiedzialność za błędy i niedociągnięcia.

Źródło: opracowania na podstawie *FM 22-100. Army Leadership*, Headquarters, Department of the Army, August 1999.

Podstawową rolę w tym modelu pełnią takie wartości, jak lojalność, powinność, szacunek, bezinteresowna służba, honor, prawość i odwaga osobista.

Szczególnego podkreślenia wymaga jedna z wartości – honor. Honor to tego rodzaju cecha, której zachowanie uwarunkowane jest realizacją pewnych szczególnych wartości, np. odwagi, odpowiedzialności, wierności. Przejawia się w konsekwentnym przestrzeganiu zasad i reguł współżycia społecznego oraz obowiązujących norm moralnych zarówno w służbie, jak i poza nią. Honor pełni istotne funkcje w życiu i działalności każdego dowódcy. Jest on, jak słusznie wskazują M. Kubiak i J. Loranty, najcenniejszą zaletą charakteru oficera, elementem podnoszącym poczucie jego własnej wartości, czynnikiem integrującym środowisko żołnierskie, wartością kształtującą autorytet i prestiż wojska na zewnątrz, wewnętrznym regulatorem zachowania wobec siebie i innych[1].

Reasumując, na podstawie dokonanych analiz przyjęto, że w skład kompetencji bazowych powinny wchodzić następujące wartości:

– zawodowe: odwaga lojalność wobec armii i przełożonych, lojalność wobec podwładnych, pracowitość, odpowiedzialność za swoje działania, zdyscyplinowanie;

– charakteru: uczciwość, sumienność solidność, prawdomówność, skromność, dbałość o jakość pracy;

– czysto moralne: postępowanie z honorem, takt, sprawiedliwość, bezinteresowność w służbie, koleżeństwo, skromność, życzliwość, szacunek dla innych.

Ponadto oficer (dowódca) powinien posiadać kompetencje osobiste, pożądane ze względu na związek ze sprawnością działania. Zaliczono do nich: zainteresowanie zawodem, nastawienie na rozwój, nastawienie na wyniki, umiejętność organizacji czasu pracy i stanowiska pracy, zdolność do adaptowania nowych metod i zasad działania, aspiracje zawodowe, wiedza ogólna o otaczającym świecie, znajomość języka angielskiego (terminów wojskowych), odporność na trudy i zmęczenie fizyczne, stanowczość i zdecydowanie, stawianie wymagań, dążenie do osiągania rezultatów.

Kompetencje zaliczone do systemu wartości nie powinny być stopniowalne, gdyż

---

[1] M. Kubiak, K. Loranty, op. cit, s. 29.

trudno mówić np. o średnim poziomie uczciwości. Natomiast kompetencje osobiste, dotyczą wszystkich oficerów i mogą być wymagane na różnym poziomie. Nie każdy oficer musi być bowiem np. zdecydowany i cechować się wysokimi aspiracjami. Ale jednak u kadry dowódczej szczebla batalionu czy brygady, pożądany jest wysoki poziom takich.

3.3.2. Kompetencje profesjonalne

Jak już pisano, kompetencje profesjonalne dotyczą sprawnego posługiwania się narzędziami, metodami działania i procedurami związanymi z wykonywanym zawodem. W kompetencjach tych wyróżniono kompetencje specjalistyczne, kompetencje techniczne oraz kompetencje wypełniania funkcji dowódczych. Ich składnikiem są głównie wiedza i umiejętności.

Założono, że **kompetencje specjalistyczne**, to te, które powinien posiadać przede wszystkim personel wykonawczy – podwładni dowódcy. Umiejętności te, w przypadku kadry dowódczej, obejmują rozumienie sposobu wykonywania pracy na podległych stanowiskach. Dowódca powinien więc znać przebieg pracy oraz potrafi ocenić jej rezultaty, jednak sam nie musi posiadać umiejętności jej sprawnego wykonania. Dowódca batalionu nie musi więc posiadać umiejętności naprawy i eksploatacji sprzętu znajdującego się w wyposażeniu pododdziału. Jednak, znając jego możliwości, powinien umieć go właściwie wykorzystać podczas planowania i prowadzenia walki, dokonać kontroli przeprowadzenia obsługi technicznej oraz sprawnie porozumieć się ze specjalistami bezpośrednio odpowiedzialnymi za jego eksploatację. Nie musi również wykonywać czynności na danym stanowisku, ale powinien wiedzieć, na czym polega wykonywanie zadań przez podwładnych na tych stanowiskach.

Drugą grupę kompetencji stanowią **umiejętności techniczne**. Przyjęto, że są one sprawnościami posługiwania się sprzętem technicznym, niezbędnym do wykonywania otrzymywanych zadań.

Trzecią grupę kompetencji stanowią **umiejętności wypełniania funkcji dowódczych**, które dotyczą wypełniania funkcji organicznych oprócz funkcji motywowania,

która wymaga umiejętności zaliczonych do kompetencji społecznych. Dotyczą więc planowania działań podwładnych, stawiania im zadań, koordynowania działań oraz kontrolowania realizacji zadań oraz interpretowania aktów normatywnych związanych w wykonywaną funkcją. Do tej grupy kompetencji zaliczono również kompetencje pedagogiczne, gdyż one determinują sprawne doskonalenie podwładnych.

W przypadku stanowiska wykonawczego umiejętności specjalistyczne oraz techniczne są najważniejsze. Natomiast w przypadku stanowisk dowódczych – tym mniej ważne, im wyższy szczebel dowodzenia zajmuje dowódca. Należy jednak zauważyć, ze w przypadku stanowisk dowódczych w jednostkach o charakterze technicznym, podział umiejętności na specjalistyczne i techniczne jest nieostry (np. w przypadku dowódcy stacji radiolokacyjnej).

Na stanowisku dowódczym niższego szczebla – np. dowódcy plutonu – umiejętności specjalistyczne będą najważniejsze. Natomiast ze wzrostem szczebla dowodzenia maleje ich rola i znaczenie. Stąd też stanowiskach wyższego szczebla – np. dowódcy kompanii, dowódcy batalionu większą rolę będą odgrywały umiejętności wypełniania funkcji dowódczych.

Na podstawie przeprowadzonych badań ustalono, że w skład tej grupy kompetencji powinny wchodzić takie kompetencje, jak:

- planowanie działań,
- podejmowanie decyzji,
- nastawienie na skalkulowane ryzyko,
- organizowanie działań,
- kontrola wykonywania zadań,
- umiejętność realizacja procesu dowodzenia,
- taktyczno-operacyjne,
- wykorzystania pododdziałów wsparcia,
- działania w strukturach sojuszniczych,
- techniczne,
- wypełniania funkcji personalnej,
- planowania szkolenia,

– pedagogiczne,

– gospodarowanie zasobami i infrastrukturą,

– delegowania zadań i uprawnień,

– znajomość ustaw i dokumentów normatywnych,

– korzystania z pomocy doradców i specjalistów,

– nastawienie na jakość i wyniki,

– znajomość języka angielskiego,

– doświadczenie na stanowiskach dowódczych.

Na przykład w zakresie procesu dowodzenia od oficerów pełniących funkcje na stanowiskach dowódczych, w zależności od szczebla dowodzenia, wymaga się:

– znajomości faz, etapów i czynności procesu dowodzenia,

– określania priorytetów, formułowania wymagań, dostrzegania ograniczeń,

– kierowania wybranymi przedsięwzięciami – ustaleniem położenia, analizą sytuacji,

– kierowania oceną sytuacji,

– sprecyzowania zadania własnego oraz ustalenia wytycznych do zarządzenia przygotowawczego, sprecyzowania myśli przewodniej,

– ustalenia kryteriów do porównania wariantów,

– formułowania wytycznych do pracy sztabu oraz zadań podległym wojskom, kierowania działaniami bieżącymi (ocena bieżącej sytuacji, identyfikacja problemów decyzyjnych i podejmowanie decyzji),

– oceny wariantów działania,

– kierowania odprawami,

– formułowania i stawiania zadań,

– sprawdzenia opracowanych dokumentów,

– kontroli realizacji zadań i reagowania na stwierdzone odchylenia,

– nawiązania współdziałania z sąsiadami,

– znajomości procedur sojuszniczych.

Należy zwrócić uwagę, że przydatność danej kompetencji profesjonalnej oraz częstość jej wykorzystywania w praktyce dowódczej może być nader zróżnicowana, w

zależności od wykonywanych na stanowisku zadań.

3.3.3. Kompetencje społeczne

Terminy „kompetencje społeczne" oraz „umiejętności społeczne" w literaturze przedmiotu często stosuje się zamiennie. Zamiennie używa się również terminów „kompetencje społeczne" oraz „kompetencje interpersonalne".

Kompetencje społeczne można zdefiniować jako złożone umiejętności warunkujące efektywność radzenia sobie w określonego typu sytuacjach społecznych, nabywane przez jednostkę w toku treningu społecznego[1]. Kompetencje te dotyczą komunikowania, motywowania osób i zespołów, rozumienia podwładnych oraz współdziałania z innymi. Grupując i porządkując te kompetencje, przyjęto w rozprawie, że w skład kompetencji społecznych wchodzą kompetencje interpersonalne oraz kompetencje przywódcze[2]. Założono, że kompetencje interpersonalne będą tymi cechami oficerów, które, bez względu na rodzaj stanowiska (dowódcze, wykonawcze), są konieczne do sprawnego współpracowania w zespole ludzi. Kompetencjami interpersonalnymi powinien więc cechować się każdy oficer.

Jednak dowódcy, oprócz kompetencji interpersonalnych, powinni posiadać kompetencje przywódcze. Stąd też przyjęto w rozprawie, że kompetencje interpersonalne nie obejmują zachowań związanych z wpływaniem na podwładnych, motywowaniem i budowaniem zespołów. Te podstawowe umiejętności związane z kierowaniem ludźmi będą bowiem zaliczane do kompetencji przywódczych.

Kompetencje społeczne są ważne na wszystkich stanowiskach dowódczych, gdyż to one warunkują wykorzystanie umiejętności profesjonalnych oraz konceptualnych i umożliwiają wywieranie wpływu na podwładnych. Jednocześnie są one najtrudniejsze do opanowania i, jak wynika z badań autora rozprawy oraz badaczy menadżerów

---

[1] A. Matczak, *Kwestionariusz kompetencji społecznych KKS*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 2001, s. 7.

[2] W literaturze przedmiotu przyjmuje się również, że umiejętności przywódcze wchodzą w skład umiejętności interpersonalnych. Zob. Kanarski, Pomykała, Rokicki, *Kompetencje* ..., s. 37.

polskich, zwykle kadrze kierowniczej tych właśnie umiejętności brakuje w stopniu wyższym niż innych umiejętności. Umiejętności merytoryczne, wiedza specjalistyczna mogą być źródłem autorytetu dowódcy, jednak nie wystarczają do wpływania na podwładnych w taki sposób, aby sprawnie i skutecznie wykonywali postawione zadania. Dowódca musi więc zrozumiale przekazywać zadania, skutecznie wymieniać informacje, uzyskiwać informacje zwrotne, oceniać podwładnych, zachęcać ich do pracy, wyrażać uznanie oraz konstruktywne niezadowolenie. I wreszcie, powinien odznaczać się zdolnością empatii, rozwiązywania konfliktów oraz dbać o rozwój zawodowy podwładnych. Dowódca powinien mieć również świadomość, że wykonywanie obowiązków służbowych dla większości podwładnych jest nie tylko źródłem gratyfikacji materialnych, ale również miejscem, gdzie zaspokajane są jego, wskazywane już, potrzeby psychiczne – chce być zauważany, doceniany, otrzymywać adekwatne do kwalifikacji, ale niełatwe i interesujące zadania do wykonania.

W literaturze przedmiotu nie ma jednolitej typologii kompetencji czy umiejętności interpersonalnych[1], a same te pojęcia używane są zamiennie. W rozprawie przyjęto, za J. Borkowskim, że **kompetencje interpersonalne** to *umiejętności umożliwiające nawiązywanie, utrzymywanie i rozwijanie stosunków międzyludzkich, tworzenie i współtworzenie efektywnej wzajemnie życzliwej atmosfery współżycia,, współdziałania między konkretnymi* [...] *osobami, a jednocześnie zapewniające wspólne osiąganie ważnych celów, rozwiązywanie zadań, wzajemne zaspokajanie potrzeb indywidualnych oraz rozwój osobowości społecznej*[2].

Na podstawie analizy modeli kierowniczych (pkt 3.1.) oraz literatury przedmiotu[3] przyjęto, ze dowódca powinien charakteryzować się następującymi **kompetencjami interpersonalnymi:** umiejętnością skutecznego komunikowania, umiejętnością aktywnego słuchania, asertywnością, umiejętnością pogodzenia pracy i życia osobistego,

---

[1] Zob. L. Kanarski, E. Pomykała, B. Rokicki, op. cit., s. 19. J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, op. cit., s. 148.
[2] J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, op. cit., s. 148.
[3] Zob. G. Filipowicz, op. cit., s. 37–45. L. Kanarski, E. Pomykała, B. Rokicki, op. cit., s. 20–41. J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, op. cit., s. 148. J. Ropski, *Kompetencje interpersonalne dowódców związków taktycznych i oddziałów a skuteczność dowodzenia*, AON, Warszawa 2003, s. 162–222.

pozytywnym nastawieniem do ludzi, odpornością na stres, poczuciem własnej wartości oraz kontrolowaniem własnych emocji.

Jednak pożądane jest, jak już wskazywano, aby dowódca był nie tylko dobrym organizatorem pracy zespołu, ale również **przywódcą** – osobą zdolną wywierać wpływ na podwładnych, potrafiącą zjednać ich sobie, osobą, która entuzjastycznie przedstawi wizję i cele wspólnego działania, skutecznie pobudzi podwładnych do sprawnej realizacji zadań[1].

W literaturze przedmiotu w różny sposób definiuje i opisuje się przywództwo. Wynika to stąd, że z jednej strony pojęcie to utożsamia się z kierowaniem i zamiennie używa z pojęciem „dowódca" (kierownik), a z drugiej – rozumie się jako szczególną cechę dowódcy, którą dowódca już posiada lub dopiero stara uzyskać w wyniku uczenia się i praktykowania na stanowisku dowódczym. W pierwszym przypadku uważa się, że każdy kierownik, dowódca jest jednocześnie przywódcą, i wtedy, jak np. J. C. Maxwell, mówi się o wybitnym, dobrym lub złym przywódcy[2], a w drugim – że przywództwo wymaga pracy nad sobą i szczególnego, charakterystycznego dla przywództwa oddziaływania na podwładnych.

Według L. Kanarskiego przywództwo jest to *zdolność do zjednywania sobie ludzi dla realizacji określonych celów*[3]. Przywództwo, według M. Armstronga, zdefiniować można jako umiejętność przekonania innych, by zechcieli zmienić zachowanie[4]. Szerszą treściowo definicję przedstawia I. Majewska-Opiełka, określając przywódcę mianem lidera: *liderem jest człowiek, który w określonej grupie ludzi stymuluje proces wytyczania i osiągania celów, wyzwalając w sobie i innych entuzjazm oraz zdolności i najlepsze cechy charakteru*[5]. Przywódca, jak wskazują B. Szulc i inni, to: [...] *człowiek, za którym podążają inni i to nie tylko z przymusu zewnętrznego wspartego, np. mocą prawa lub zwyczaju, lecz z pewnej wewnętrznej motywacji, wręcz potrzeby. Jest to niewymuszone podporządkowanie, bez dominacji organizacyjnego posłuszeństwa, tak*

---

[1] Zob. B. Szulc, L. Kanarski, op. cit., rozdz. I. L. Kanarski, P. Gawliczek, *Przywództwo w armiach NATO*, AON, Warszawa 2002, rozdz. 1.4, 3.
[2] J. C. Maxwell, *Tworzyć liderów*, Warszawa 1995, s. 44–45.
[3] J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, op. cit., s. 106.
[4] M. Armstrong, *Zarządzanie...*, s. 146.
[5] I. Majewska-Opiełka, *Umysł lidera*, MEDIUM, Warszawa 1998, s. 23.

charakterystycznego dla mocno zhierarchizowanej władzy[1]. Jednak, jak zauważają E. P. Hollander i J. W. Julian, typowa koncepcja przywództwa, w której jedna osoba wpływa na zachowanie innych jest zbyt uproszczona. Stąd też wskazują oni, aby przywództwo traktować jako proces wywierania wpływu – proces, w którym zachowania zarówno przywódcy, jak i podwładnego są przez jakiś czas modelowane[2].

Autorzy „Military Leadership" wskazują na cztery ogólne czynniki przywództwa[3]: dowodzenie – wpływanie na podwładnych, motywowanie ich, ocenianie, tworzenie odpowiedniego klimatu działania: przywódcę – jego wartości, wiedzę, umiejętności, zdolności, sytuację – analiza sytuacji, dobór działania, dobór stylu dowodzenia, zapewnianie odpowiednich środków do wykonania zadania oraz komunikowanie – skuteczne przekazywanie i uzyskiwanie informacji.

D. G. Bowers i S. E. Seashore stwierdzili, w wyniku przeprowadzonych badań, że pojęcie, strukturę przywództwa opisują **4 wymiary**[4]:

1. Wspieranie – zachowanie, które ma na celu umacnianie czyjegoś poczucia osobistej wartości i znaczenia.

2. Facylitacja interakcji – zachowanie zachęcające członków grupy do nawiązania bliskich, wzajemnie satysfakcjonujących kontaktów.

3. Nacisk na cele – zachowanie pobudzające entuzjazm związany z osiąganiem celów grupy, czy doskonałym wykonywaniem zadań.

4. Ułatwianie pracy – zachowanie, które pomaga w osiąganiu celów. Są to takie czynności, jak: ustalanie rozkładów zajęć, koordynowanie, planowanie i dostarczanie zasobów i wiedzy.

Powyższe zmienne tworzą model pojęciowy i, jak stwierdzono w badaniach, posiadają wartość predykcyjną dla zmiennych zależnych „satysfakcja z pracy"

---

[1] *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP*, cz. 1..., s. 16.
[2] E. P. Hollander, J. W. Julian, *Współczesne trendy w analizie procesów przywództwa*, [w]: *Zachowanie człowieka w organizacji,* pod red. W. E. Scotta, juniora i L. L. Cummingsa, PWN, Warszawa 1983, s. 63.
[3] *Military Leadership*, FM 22–100, July 1990, s. 3–5.
[4] D. G. Bowers i S. E. Seashore, *Przewidywanie efektywności organizacji oparte na czteroczynnikowej teorii przywództwa*, [w]: *Zachowanie człowieka w organizacji,* pod red. W. E. Scotta, juniora i L. L. Cummingsa, PWN, Warszawa 1983, s. 74.

i „poziom wykonywania zadań"[1]. Przykłady list kompetencji przywódczych przedstawiono w tabeli 3.5.

Tabela 3.5. Przykłady kompetencji przywódczych

Lista kompetencji według R. Eales–White[2]: 1. Umieszcza pracę w szerszej perspektywie: wyznacza wizję, wyznacza jasne i uzgodnione cele, monitoruje i ocenia efekty. 2. Wspiera rozwój podwładnego: ukierunkowuje, szkoli, udziela informacji zwrotnej, nie utrudnia pracy. 3. Jest przykładem: jest uczciwy i zachęca do uczciwości, przyznaje się do błędów i niedociągnięć, jest pewien tego co robi i oddany sprawie, wzbudza ducha pracy zespołowej 4. Wspiera w pracy: jest przystępny i dostępny, zachęca i chwali.
Lista kompetencji (wskaźniki) według M. Armstronga[3]: 1. Osiąga dobre efekty w zespole. 2. Jasno definiuje cele, plany i oczekiwania. 3. Ustawicznie monitoruje efekty i zapewnia dobre sprzężenie zwrotne. 4. Utrzymuje skuteczne relacje z poszczególnymi osobami i zespołem jako całością. 5. Rozwija poczucie wspólnego celu w zespole. 6. Buduje morale w zespole i skutecznie motywuje poszczególnych członków zespołu przez uznanie ich wkładu, jednocześnie podejmując odpowiednie działania w celu radzenia sobie z osobami o słabych wynikach.
Lista cech przywódcy według I. Opiełki-Majewskiej[4]: 1. Poczucie własnej wartości. 2. Proaktywność. 3. Samodzielność. 4. Pozytywne myślenie. 5. Współzależność. 6. Spójność wewnętrzna. 7. Poczucie obfitości. 8. Umiejętność tworzenia wizji. 9. Zdolność i wola ciągłego uczenia się. 10. Intuicja.
Umiejętności psychospołeczne przywódcy wg B. Rokickiego, J. Borkowskieg i L. Kanarskiego[5]: 1. Budowanie wizji wartości i celów oraz przyciąganie do niej. 2. Skuteczne wywieranie wpływu społecznego. 3. Pomaganie ludziom w osiąganiu wspólnych celów i zaspokajaniu ich potrzeb. 4. Pozyskiwanie zwolenników i sympatyków. 5. Poznawanie podległych osób. 6. Komunikowanie się ze zwolennikami i przeciwnikami. 7. Neutralizowanie i ograniczanie przeciwników. 8. Budowanie i prowadzenie zespołów. 9. Współżycie, współdziałanie i współpraca. 10. Rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych i społecznych. 11. Znoszenie poczucia niepewności, lęku, zagrożenia. 12. Pobudzanie podwładnych do działania i rozwoju.

[1] Ibidem, s. 74–75.
[2] R. Eales-White, *Być liderem*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000, s. 23.
[3] M. Amstrong, *Zarządzanie...*, s. 246.
[4] Ibidem..
[5] Rokicki B., Borkowski J., Kanarski L., *Samoocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowej*, AON, Warszawa 2002,s. 26.

Listy te zawierają różne kompetencje, jednak można, uogólniając, określić pewne cechy wspólne dowódcy postrzeganego jako przywódca. Będą nimi: wskazywanie wizji i celów podwładnym, entuzjazm, nastawienie i na zadania, i na podwładnych, dbałość o rozwój własny i podwładnych, odwaga cywilna i fizyczna, przestrzeganie wartości moralnych.

Diametralnie inne podejście do przywództwa prezentują J. Leon i J. Frąckiewicz. Pojęcie przywództwa określają oni jako [...] *spontaniczna zdolność wpływania na postępowania innych osób, nie koniecznie podwładnych, w kierunku realizacji zadań*[1] i wskazują z naciskiem, że przewodzenie jest zdolnością kierowniczą, której nie można się wyuczyć tak, jak zdolności organizowania czy planowania – *doświadczenie wieków* [...] *przekonuje, że wybitni przywódcy nigdy się tej sztuki nie uczyli, ani też ci, którym jej brakło nie mogli się nauczyć*[2].

Inny wniosek, niż J. Leon i J. Frąckiewicz, na podstawie analizy życiorysów sławnych dowódców, wysnuwa J. Adair, który stwierdza: *Bycia przywódcą nie da się nauczyć, do tego trzeba dojść samodzielnie*, a sprzyja temu łączenie doświadczenia z teorią. Zwraca więc uwagę na to, że kompetencje przywódcze rozwija się nie tyle w czasie kursów i szkoleń, ale przede wszystkim poprzez praktykowanie przewodzenia. Stąd też proces kształtowania zachowań przywódczych powinien być realizowany przede wszystkim w czasie służby kadry dowódczej w jednostkach wojskowych.

Autor rozprawy uważa, że nie każdy oficer musi i może zostać przywódcą. Jednak pożądane jest, aby pełne kompetencje przywódcze posiedli ci dowódcy, których wpływ na funkcjonowanie organizacji wojskowych jest największy – dowódcy pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych. Czyli ci oficerowie, którzy często spotykają się z żołnierzami bezpośrednio wykonującymi zadania bojowe, od których zachowania, przykładu, prostych słów zachęty zależą losy walki czy bitwy. Zwłaszcza że w praktyce dowódczej zbyt często uwypukla się znaczenie procedur i metod działania, pomijając człowieka, jego potrzeby, satysfakcję i posiadany potencjał intelektualny. Jak za-

---

[1] J. Leon, J. Frąckiewicz, op. cit., s. 205.
[2] Ibidem, s. 206.

uważają B. Szulc i inni: [...] *dowodzenie jest procesem obejmującym wszystkich żołnierzy i dotyczy wieloaspektowych relacji międzyludzkich. Teza ta była w polskim systemie dowodzenia bagatelizowana. Międzyludzkie relacje na wszystkich poziomach dowodzenia, a szczególnie najwyższych, traktowano jako coś oczywistego, coś, co jest, ale nie wymaga specjalnych oddziaływań. Uważano i uważa się dalej, że najważniejsze są procedury.* [...] *Takie podejście ignorowało istotę dowodzenia na wszystkich poziomach i było strategicznym błędem w sposobie kierowania siłami zbrojnymi w Polsce*[1].

W dowodzeniu wojskami przywództwo jest jednym z warunków wpływających na wykonanie zadania, a w czasie działań bojowych, w chwilach przełomowych może stać się jedynym czynnikiem, od którego zależy sukces dowódcy i jego podwładnych. Dowódcy, który postrzegany jest jako przywódca, łatwiej bowiem jest uzyskać zaangażowanie i świadome podporządkowanie podwładnych.

Jak wynika z prowadzonych badań, dowódcy mają świadomość potrzeby zachowań przywódczych, jednak tylko 41,6% badanych oficerów postrzegało swoich dowódców jako osoby, które cenią ze względu na sposób kierowania ludźmi[2].

Na podstawie przeprowadzonych analiz przyjęto, że w **skład kompetencji przywódczych** powinny wchodzić następujące umiejętności i cechy:

- umiejętności tworzenia wizji celów i wspólnego działania,
- podejmowanie ryzyka zmian i realizacji trudnych zadań.
- umiejętność wywieranie wpływu,
- umiejętności motywowania,
- umiejętność wydobywania kompetencji podwładnych,
- umiejętność budowania zespołu,
- umiejętności rozwiązywania konfliktów,
- umiejętności pracy z zespołem podwładnych,
- umiejętność doboru stylu kierowania,

---

[1] B. Szulc, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP*, cz. 1..., s. 8.
[2] T. Majewski, *Przywództwo...*, s. 59.

– zdolność okazywania entuzjazmu,

– kreatywność,

– zdolność empatii,

– umiejętność godzenia wielu potrzeb i nacisków.

Posiadanie przez dowódców kompetencji przywódczych ułatwia dowodzenie, gdyż pozwala[1]:

– wyzwolić aktywność i inicjatywę podwładnych, tak pożądaną w czasie zmian sytuacji podczas działań wojennych, braku łączności czy potrzeby szybkiej reakcji na zaistniałą sytuację;

– mobilizować podwładnych do ponownego wysiłku w chwilach wyczerpania fizycznego;

– ograniczyć rolę kontroli, zmniejszyć czas przeznaczany na kontrolę – dowódca ufa podwładnemu i wie, że włoży wiele wysiłku, aby wykonać zadanie;

– zwiększyć prawdopodobieństwo wykonania zadania (również w trudnych sytuacjach);

– sprawniej wykorzystywać posiadane zasoby – ludzi, sprzęt, materiały – zarówno w czasie pokoju, zagrożenia, jak i wojny;

– skuteczniej kształtować umiejętności i cechy przywódcze u podwładnych.

Dowodzenie bez przywództwa też może być skuteczne, lecz silne przywództwo ułatwia dokonywanie zmian w organizacji i dostosowywanie jej do zmiennego otoczenia, zwłaszcza wobec nowych wymagań pola walki. Przywództwo jest szczególnie pożądane w okresie konfliktów zbrojnych. Podczas walki może być czynnikiem, który w największym stopniu wpłynie na wykonanie zadania oraz ograniczenie strat w ludziach i sprzęcie.

---

[1] Ibidem, s. 20.

3.3.4. Kompetencje konceptualne

Przyjęto, że **kompetencje konceptualne** obejmują te cechy dowódców, które umożliwiają analizę sytuacji, diagnozę stanu działania oraz ukierunkowują te działania. Ich istotne znaczenie podkreśla wielu autorów literatury przedmiotu, stąd też są często podawane jako nieodzowny składnik kompetencji kierowniczych. Po dokonaniu analizy literatury przedmiotu kompetencje te podzielono na koncepcyjne oraz analityczno-diagnostyczne.

Założono, że **kompetencje koncepcyjne** dotyczą umysłowej zdolności dowódcy (kompetencji umysłowych) do koordynacji oraz ukierunkowywania działania. J. Borkowski podkreśla, że *podstawą umiejętności koncepcyjnych jest szczególna zdolność do myślenia abstrakcyjnego, heurystycznego, holistycznego, zaś przejawem – trafne prognozowanie i programowanie przedsięwzięć strategicznych, rozwoju firmy...*[1]. Wymaga to odpowiedniego potencjału intelektualnego, który pozwala zrozumieć ogólne funkcjonowanie organizacji i otoczenia zewnętrznego, rozumieć wpływ otoczenia na organizację oraz współzależność elementów organizacji oraz ich wpływ na całą organizację. Kompetencja ta ułatwia wypracowanie koncepcji działania w postaci planów, rozkazów i innych dokumentów.

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

---

[1] J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, op. cit., s. 149.

3.4. Lista kompetencji dowódczych

Zidentyfikowane determinanty kompetencji dowódczych, modele kompetencji kierowniczych oraz charakterystyki kompetencji bazowych, profesjonalnych, konceptualnych i społecznych kadry dowódczej stały się podstawą do opracowania teoretycznej listy kompetencji dowódczych oficerów. Uszczegółowiając, tworząc tę listę wzięto pod uwagę wyniki analiz:

– zadań wojsk lądowych,

– wyzwań, jakim powinny sprostać wojska lądowe podczas prowadzonych działań,

– charakterystyki osobowościowo-zawodowej absolwenta AON,

– zadań oficerów realizowanych na stanowiskach dowódczych poziomu taktycznego,

– list wiedzy i umiejętności oficerów przedstawianych przez badaczy wojskowych,

– listy cech skutecznego menedżera opracowanej przez J. Penca,

– cech skutecznego kierownika przedstawionych przez W. Kieżuna,

– wyników badań nad modelem kompetencji, uzyskanymi przez A. Rakowską i B. Sitko-Lutek, R. Walkowiaka, G. Filipowicza, G. Bartkowiak i innych,

– wyników badań własnych dotyczących cech i umiejętności dowódczych.

Opracowaną teoretyczną listę kompetencji dowódczych, będącą złożeniem kompetencji składowych przedstawionych w podrozdziałach 3.3.1–3.3.4, poddano weryfikacji metodą badania opinii ekspertów. Za ekspertów uznano pracowników naukowo-dydaktycznych Wydziału Wojsk Lądowych AON, specjalizujących się w problematyce dowodzenia i posiadających stopień naukowy doktora habilitowanego lub doktora zatrudnionego na stanowisku kierownika zakładu . Sugestie, opinie tych ekspertów posłużyły do modyfikacji listy – usunięcia kompetencji powtarzających się, zmiany nazw kompetencji lub uwzględnienia nowych kompetencji.

W efekcie ustalono ostateczną listę kompetencji dowódczych oficerów, przedstawioną w tabeli 3.6. (kompetencje bazowe), w tabeli 3.7. (kompetencje profesjonalne),

w tabeli 3.8. (kompetencje konceptualne) oraz w tabeli 3.9. (kompetencje społeczne).

Tabela 3.6. Lista kompetencji bazowych

Kompetencje bazowe (jednakowe dla kadry dowódczej):
1. **Odwaga: 1) fizyczna** – zdolność przezwyciężania strachu i panowania nad sobą w sytuacjach zagrożenia, 2) **cywilna** – zdolność przyznania się do błędu, zdolność do trwania przy, słusznych i uzasadnionych przekonaniach.
2. **Lojalność wobec armii i przełożonych** – wierność ideałom i wartościom uznawanym w środowisku wojska, postawa unikania krytykanctwa przełożonych, przestrzegania ich priorytetów.
3. **Lojalność wobec podwładnych** – postawa unikania krytykanctwa podwładnych, dyskredytowania ich przed przełożonymi, obrona podwładnych przed niesłusznymi oskarżeniami.
4. **Uczciwość** – działanie zgodnie z prawem i sumieniem.
5. **Szacunek do innych** – okazywanie taktu, dyskrecja, uprzejmość, niewywyższanie się.
6. **Sprawiedliwość** – dążenie do wyważonej, przemyślanej oceny działań i osiągnięć innych osób, tworzenie klimatu sprawiedliwości i równych szans.
7. **Zaangażowanie, pracowitość** – wkładanie wysiłku w wykonywanie zadań.
8. **Odpowiedzialność** – świadomość skutków podejmowanych przez siebie działań oraz gotowość ponoszenia konsekwencji za działania własne i podwładnych.
9. **Postępowanie z honorem** – zgodność słów z czynami, dotrzymywanie słowa, mówienie prawdy, postępowanie zgodnie z przyjętymi wartościami.
10. **Zamiłowanie do zawodu** – upodobanie do pełnienia zawodowej służby wojskowej, śledzenie rozwoju nauki i techniki wojskowej w swojej specjalności.
11. **Wytrwałość, konsekwencja** – pokonywanie przeszkód utrudniających realizację zadań, odporność na chwilowe niepowodzenia.
12. **Koleżeństwo** – solidarność z innymi, bezinteresowna pomoc, zwłaszcza w sytuacjach trudnych.
13. **Skromność** – adekwatne do osiągnięć prezentowanie własnych dokonań, nie obnoszenie się posiadaną władzą i wiedzą.
14. **Zdyscyplinowanie** – podporządkowanie się poleceniom przełożonego, uznanie ustalonych regulaminami norm postępowania.
15. **Nastawienie na rozwój (własny i podwładnych)** – zdolność analizy własnych słabych i mocnych stron, motywacja do dalszego doskonalenia, intencjonalne powiększanie wiedzy i umiejętności.
16. **Aspiracje zawodowe** – pragnienie twórczych osiągnięć zawodowych, dążenie do realizacji istotnych planów zawodowych.
17. **Odporność na trudy i zmęczenie fizyczne** – zdolność do długiego wysiłku w trudnych warunkach atmosferycznych i terenowych oraz zdolność szybkiej regeneracji psychofizycznej organizmu.
18. **Inicjatywa w działaniu** – wykazywanie inicjatywy w rozwiązywaniu pojawiających się problemów organizacyjnych oraz usprawnianiu działania.
19. **Sprawność procesów poznawczych** – zdolność skupienia, podzielność uwagi, szybkość myślenia oraz zdolność logicznego wnioskowania.
20. Dbałość o jakość pracy, dokładność – wyraża się w przestrzeganiu unormowań proceduralnych i prawnych w toku własnego działania.

Kompetencje bazowe (jednakowe dla kadry dowódczej):
21. **Nastawienie na wyniki** – wyraża się w: – dążeniu do maksymalnego wykorzystania własnej wiedzy i umiejętności oraz skoncentrowania wysiłku w celu realizacji własnych i zespołowych zadań służbowych, – przestrzeganiu terminów działania. 22. **Zdecydowanie** – wyraża się w szybkiej analizie sytuacji i szybkim podjęciu działania. 23. **Umiejętność stawiania wymagań** – wyraża się w określaniu wysokich, ale adekwatnych do możliwości podwładnych standardów działania i wyników oraz ich utrzymywaniu. 24. **Umiejętność określania priorytetów** – wyraża się w skupieniu swoich wysiłków na ustaleniu realizacji tych działań, które maja najważniejsze znaczenie dla celu działania.

Tabela 3.7. Lista kompetencji profesjonalnych

Kompetencje profesjonalne (zależne od szczebla dowodzenia oraz specjalności):
1. **Planowanie działań** (w czasie wojny, kryzysu i pokoju) – wyraża się w: – znajomości zasad i procedur planowania, – ustalaniu celów działania na podstawie zadania przełożonego, – racjonalnym planowaniu wykorzystania posiadanych zasobów, – opracowaniu planów, uwzględniając plany nadrzędne, polecenia przełożonych oraz zasady procesu planowania, 2. **Podejmowanie decyzji** – wyraża się w: – dostrzeganiu i formułowaniu sytuacji decyzyjnej, – właściwym analizowaniu i selekcjonowaniu informacji, – prawidłowym ustalaniu kryteriów oceny wariantów, – prawidłowym, zgodnym z zasadami, tworzeniu i ocenianiu wariantów działania, – wybieraniu najlepszego w danych warunkach wariantu działania, – dobieraniu, zależnie od zmiennych sytuacyjnych, stopnia partycypacji podwładnych w podejmowaniu decyzji (stylu podejmowania decyzji). 3. **Nastawienie na skalkulowane ryzyko** – zdolność podejmowania śmiałych i w pewnym stopniu intuicyjnych, ale mających racjonalne podstawy, decyzji. 4. **Organizowanie działań** (w czasie wojny, kryzysu i pokoju) – wyraża się w: – właściwym podziale zadań oraz zrozumiałym ich stawianiu, uwzględniając kompetencje, warunki działania i potrzebę rozwoju podwładnych, – dobieraniu sił i środków według planu, – umiejętnym koordynowaniu przyszłego działania. 5. **Kontrola wykonywania zadań** (w czasie wojny, kryzysu i pokoju) – wyraża się w: – znajomości sposobów (metod, procedur) wykonywania zadań przez podwładnych oraz zasad i przepisów, jakich muszą przestrzegać, – ustalaniu (akceptowaniu) celów, kryteriów i metod kontroli, – dobieraniu częstotliwość, zakresu i sposobu kontroli, uwzględniając zmienne sytuacyjne i wymagania normatywne, – ustalaniu przyczyn niesprawnego działania i dokonywaniu korekty działania, – przestrzeganiu zasad kontroli (informowania o wynikach) i wykorzystywaniu motywacyjnej funkcji kontroli, – wymuszaniu przestrzegania terminów i przewidzianych planem zasobów, unormowań proceduralnych i prawnych w toku działania.

Kompetencje profesjonalne (zależne od szczebla dowodzenia oraz specjalności) :

6. **Umiejętność realizacji procesu dowodzenia** – wyraża się:
   - w znajomości faz, etapów i czynności procesu,
   - sprawnym kierowaniu pracą podwładnych w poszczególnych fazach,
   - umiejętnością analizy sytuacji, analizy zadania, sprecyzowania zadania własnego oraz ustalenia wytycznych, sprecyzowania myśli przewodniej, ustalenie kryteriów do porównania wariantów, ustalania wariantów działania, rozważania wariantów działania, porównania wariantów, wyboru wariantu i sprecyzowania swojego zamiaru,
   - umiejętnością sprawdzenia opracowanych dokumentów (wstępnego zarządzenia bojowego, rozkazu do działania),
   - kierowaniem działaniami bieżącymi (ocena sytuacji, identyfikacja problemów decyzyjnych i podejmowanie decyzji),
   - kontrolą realizacji zadań i reagowania na stwierdzone odchylenia.

7. **Taktyczno-operacyjne,** które wyrażają się w:
   - znajomości zasad walki,
   - umiejętności planowania, organizowania i kierowania walką w zasadniczych rodzajach działań taktycznych,
   - umiejętności organizowania systemu dowodzenia oraz systemu ognia i kierowania nim w walce,
   - umiejętności opracowania podstawowych dokumentów bojowych, pracy na mapie oraz wykorzystania jej w dowodzeniu zarówno w systemie tradycyjnym, jak również z wykorzystaniem zautomatyzowanych systemów dowodzenia,
   - umiejętności efektywnego wykorzystania uzbrojenia i sprzętu technicznego będącego w wyposażeniu pododdziału (oddziału, ZT),
   - wykorzystania wyobraźni taktyczno-operacyjnej (zdolności przewidywania kolejnych etapów działania oraz możliwych zagrożeń).

8. **Wykorzystania pododdziałów wsparcia** – wyraża się użyciem tych pododdziałów zgodnie z przyjętymi zasadami i procedurami.

9. **Wykorzystania pododdziałów zabezpieczenia działań** – wyraża się użyciem tych pododdziałów zgodnie z przyjętymi zasadami i procedurami.

10. **Działania w strukturach NATO** – umiejętność stosowania procedur obowiązujących w NATO oraz dostosowania się do istniejącej kultury organizacyjnej.

11. **Techniczne**, które wyrażają się umiejętności posługiwania się wyposażeniem znajdującym się na stanowisku służbowym (sprzęt informatyczny, łączności, uzbrojenia itp.).

12. **Wypełniania funkcji personalnej** – wyraża się w:
   - opracowaniu kart opisu stanowiska służbowego, uwzględniając wymogi instrukcyjne,
   - trafnym doborze kompetentnych podwładnych,
   - umiejętności posłużenia się modelem przebiegu służby zawodowej w opiniowaniu okresowym oraz prognozowaniu kariery.

13. **Planowania szkolenia** – wyraża się w umiejętności identyfikacji potrzeb szkoleniowych oraz zaprojektowania procesu szkolenia podwładnych (wojsk), z uwzględnieniem unormowań instrukcyjnych i wytycznych przełożonych.

14. **Pedagogiczne**, które wyrażają się w: umiejętności nauczania wiedzy, umiejętności oraz kształtowania postaw podwładnych oraz ich motywowania w toku nauczania.

15. **Gospodarowania zasobami i infrastrukturą** administrowaną przez podległą jednostkę wojskową.

16. **Korzystania z pomocy doradców i specjalistów** – umiejętność wykorzystywania wiedzy i umiejętności doradców i podwładnych.

Kompetencje profesjonalne (zależne od szczebla dowodzenia oraz specjalności):
17. **Delegowania zadań i uprawnień** – wyraża się w: – doborze zadań i uprawnień, które można delegować, – doborze odpowiednich osób, którym można delegować zadania i uprawnienia. 18. **Znajomości języka angielskiego** (terminów wojskowych) – umiejętność posłużenia się językiem angielskim na określonym poziomie. 19. **Doświadczenie na stanowiskach dowódczych** – wyraża się w znajomości problemów występujących w praktyce dowódczej oraz stażu służby na tych stanowiskach.

Tabela 3.8. Lista kompetencji konceptualnych

Kompetencje konceptualne (zależne od szczebla dowodzenia oraz specjalności):
1. **Analityczno-diagnostyczne** – wyrażają się w umiejętności ustalania problemów w działaniu, ich przyczyn oraz opracowania racjonalnych sposobów rozwiązania problemów. 2. **Koncepcyjne** – wyrażają się: – w umiejętności obmyślaniu przyszłego działania. – w myśleniu systemowym i strategicznym – uwzględnianiu w działaniu elementów sytuacji i relacji pomiędzy nimi oraz tworzenia przyszłych działań.

Tabela 3.9. Lista kompetencji społecznych

Kompetencje społeczne (zależne od szczebla dowodzenia oraz specjalności):
1. **Umiejętności komunikowania** – wyraża się w przekazywaniu w formie werbalnej i niewerbalnej zwięzłych i zrozumiałych informacji. 2. **Umiejętność aktywnego słuchania** – wyrażają się w okazywaniu zainteresowania komunikowanymi treściami oraz zadawaniu pytań uzupełniających. 3. **Asertywność** – wyraża się w zachowaniach jednostki, których podstawą jest przekonanie, że własne potrzeby i pragnienia są tak samo ważne, jak potrzeby i pragnienia innych[1]. 4. **Umiejętność pogodzenia pracy i życia osobistego.** 5. **Pozytywne nastawienie do ludzi** wyraża się w okazywaniu zaufania, uznawaniu założeń teorii Y McGregora. 6. **Odporność na stres** – wyraża się w zdolności do działania w warunkach stresu oraz jego przezwyciężania. 7. **Poczucie własnej wartości** – jest to wiara we własne siły i możliwości. 8. **Kontrola własnych emocji** – jest to zdolność do opanowania emocji. 9. **Umiejętności tworzenia wizji celów i wspólnego działania.** 10. **Podejmowanie ryzyka zmian i realizacji trudnych zadań.** 11. **Umiejętność wywieranie wpływu** – wyraża się w: – realizowaniu poleceń dowódcy przez podwładnych, głównie w wyniku tworzenia pozytywnych więzi emocjonalnych i posiadanego uznania, – umiejętności zmiany przekonań, uczuć oraz zachowań podwładnych. 12. **Umiejętności motywowania** – wyraża się w pobudzeniu intelektu, emocji, energii zawodowej do bardziej skutecznego wykonywania zadań[2] poprzez wykorzystanie płacowych i pozapłacowych instrumentów oddziaływania.

[1] J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, op. cit., s. 14.
[2] Ibidem, s. 75.

Kompetencje społeczne (zależne od szczebla dowodzenia oraz specjalności):
13. **Umiejętność wydobywania kompetencji podwładnych** – wyraża się w doborze takich zadań, które pozwalają na pełne wykorzystanie kompetencji podwładnych.
14. **Umiejętność budowania zespołu** – wyraża się w realizacji określonych działań (cyklu budowania), które prowadzą do ukształtowania w zespole pozytywnych cech[1].
15. **Umiejętność rozwiązywania konfliktów** – wyraża się w sprawnym rozwiązywaniu konfliktów, wykorzystaniu jego pozytywnych następstw oraz ograniczeniu skutków negatywnych[2].
16. **Umiejętności pracy z zespołem podwładnych** – wyraża się w ukierunkowaniu pracy zespołu, prowadzeniu narad, równomiernym podziale zadań.
17. **Dobór stylu kierowania** – umiejętność dostosowania postępowania do osoby i sytuacji (tzw. zmiennych sytuacyjnych).
18. **Zdolność okazywania entuzjazmu**.
19. **Kreatywność** – zdolność do twórczych zmian w działaniu.
20. **Zdolność empatii** – zdolność wczuwania się w przeżycia drugiej osoby, zdolność zrozumienia, jakie znaczenie dla niej mają te przeżycia.
21. **Umiejętność godzenia wielu potrzeb i nacisków** – wyraża się w uwzględnianiu w działaniu zarówno potrzeb zadania, potrzeb podwładnych jak i nacisków przełożonych.

Należy wziąć pod uwagę to, że przedstawiona lista kompetencji ma ogólny charakter i dotyczy wszystkich stanowisk dowódczych. W przypadku konkretnych stanowisk nazwy kompetencji pozostaną te same, jednak wymagany będzie inny poziom posiadania kompetencji. Wymienione kompetencje konieczne są do sprawnego wykonywania zadań, jednak determinantami tej skuteczności są również warunki działania dowódcy oraz kompetencje podwładnych.

3.5. Hierarchia ważności kompetencji dowódczych

W poprzednim podrozdziale przedstawiono zweryfikowaną listę kompetencji dowódczych. Ustalenie hierarchii ważności tych kompetencji pozwoli tym samym ustalić ogólny profil kompetencji kadry dowódczej. Jednak praktyczne wykorzystanie tego profilu wymaga ograniczenia liczby kompetencji i wyłonienia również kompetencji kluczowych, czyli tych, które stanowią podstawę skutecznego działania. Te kompetencje powinny być szczególnie rozwijane, jak również brane pod uwagę przy wyznacza-

---

[1] Zob. J. Szmagalski, *Przewodzenie małym grupom. Działanie grupowe*, Centrum Animacji Kultury, Warszawa 1998, s. 119–120.

[2] J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, op. cit., s. 61.

niu na kolejne stanowiska. Dlatego w rozprawie uznano za konieczne zidentyfikowanie również tych kompetencji.

W ustalaniu hierarchii ważności kompetencji pożądane jest podejście empiryczne, oparte na wiedzy i doświadczeniu przede wszystkim tych osób, które okazały się skuteczne na stanowiskach dowódczych, kierowniczych. Stąd też skorzystano z pomocy 21 oficerów, którzy z powodzeniem realizowali karierę dowódczą, pełniąc już funkcje na kolejnych szczeblach dowodzenia – 21 słuchaczy Podyplomowego Studium Strategiczno-Obronnego oraz Podyplomowego Studium Polityki Obronnej (w latach 2004-2006). Oficerowie ci, po ukończeniu studiów, byli przewidywani na stanowiska dowódcy brygady (równorzędne), a wcześniej pełnili funkcje na stanowiskach uzasadniających uznanie ich za ekspertów w dziedzinie dowodzenia – dowódcy batalionów, szefów sztabu pułków i brygad lub równorzędnych.

Wykorzystując technikę ankiety, poproszono wymienionych oficerów o wybranie tych kompetencji, które w największym stopniu wpływają na sprawność wykonywania zadań. W celu uzyskania rzetelnych i trafnych wyników autor osobiście wyjaśnił cel badań, a kwestionariusze były wypełniane w czasie pozasłużbowym. Wyniki badań, po uszeregowaniu kompetencji według częstości ich wyborów, zawarto w tabeli 3.10.

Tabela 3.10. Profil kompetencji dowódczych oficerów

Kompetencje dowódcze	Liczba wyborów (%)
1. Poczucie odpowiedzialności	66,7
2. Stawianie wymagań sobie i podwładnym	66,7
3. Uczciwość i sprawiedliwość w postępowaniu	57,1
4. Sprawne podejmowanie decyzji	57,1
5. Zdyscyplinowanie	52,4
6. Szacunek do innych, takt	47,6
7. Umiejętności taktyczno-operacyjne	47,6
8. Doświadczenie na stanowiskach dowódczych	47,6
9. Odporność na stres	47,6
10. Okazywanie zaufania podwładnym	47,2
11. Kreatywność w działaniu	42,9
12. Dbałość o własny rozwój	42,9
13. Inicjatywa w działaniu	42,9
14. Umiej. planowania i organizowania pracy własnej	42,9
15. Szybkość, zdecydowanie w działaniu	42,9

Kompetencje dowódcze	Liczba wyborów (%)
16. Odwaga cywilna i fizyczna	38,1
17. Pewność siebie	38,1
18. Sumienność i pracowitość	38,1
19. Wiedza ogólna o otaczającym świecie	38,1
20. Sprawność procesów myślenia i spostrzegania	38,1
21. Umiejętność realizacji procesu dowodzenia	38,1
22. Umiejętność oceniania i opiniowania podwładnych	38,1
23. Umiejętność delegowania zadań i uprawnień	38,1
24. Umiejętność zjednywanie podwładnych i zdobywania ich zaufania	38,1
25. Docenianie pracy podwładnych	38,1
26. Znajomość jęz. angielskiego (wojskowego)	33,3
27. Poczucie własnej wartości	33,3
28. Umiejętności pedagogiczne	33,3
29. Umiejętność pogodzenia pracy i życia osobistego	33,3
30. Kontrola własnych emocji	28,6
31. Skromność	28,6
32. Umiej. organizowania i koordynacji działań zespołu	28,6
33. Pozytywne nastawienie do ludzi	28,6
34. Zdolność do podejmowanie ryzyka zmian i realizacji trudnych zadań	28,6
35. Dbałość o rozwój podwładnych	28,6
36. Myślenie systemowe	25,0
37. Zdolność do adaptowania metod i zasad działania	23,9
38. Lojalność wobec podwładnych	23,8
39. Umiejętność kontroli wykonywania zadań	23,8
40. Umiejętność wywierania pozytywnego wpływu na podwładnych	23,8
41. Umiejętność wykorzystania kompetencji podwładnych	23,8
42. Umiejętności motywowania	23,8
43. Umiejętności rozwiązywania konfliktów	23,8
44. Umiejętności pracy z zespołem podwładnych	23,8
45. Wyobraźnia	20
46. Lojalność wobec armii i przełożonych	19,1
47. Postępowanie z honorem,	19,1
48. Odporność na zmęczenie fizyczne	19
49. Techniczne (posługiwanie się sprzętem)	19
50. Umiejętność skutecznego komunikowania	19
51. Asertywność	19
52. Koleżeństwo	14,3
53. Aspiracje zawodowe	14,3
54. Nastawienie na skalkulowane ryzyko	14,3
55. Korzystanie z pomocy doradców i specjalistów	14,3
56. Umiejętności skutecznego budowania zespołu	14,3
57. Energiczność	9,5
58. Wykrywanie problemów i ich przyczyn	9,5
59. Koncepcyjne – rozwiązywanie problemów	9,5
60. Zdolność okazywania entuzjazmu	9,5

Kompetencje dowódcze	Liczba wyborów (%)
61. Umiejętność przekraczania utartych schematów postępowania	9,5
62. Umiejętności wskazywanie wizji i sposobów działania	9,5
63. Umiejętności tworzenia pozytywnej kultury organizacyjnej	9,5
64. Zdolność empatii	9,5
65. Umiejętności tworzenia wizji celów i wspólnego działania	9,5
66. Umiejętność godzenia wielu potrzeb i nacisków	9,5
67. Nastawienie na jakość i wyniki	4,8
68. Umiejętności wykorzystania pododdziałów wsparcia oraz zabezpieczenia działań	4,8
69. Przestrzeganie norm i wartości organizacyjnych	0,0

Na podstawie uzyskanych wyników badań ustalono kompetencje kluczowe. Przyjęto, na podstawie reguły Pareto, że będzie to 20% kompetencji, które uzyskały najwięcej wskazań, a więc ich ranga w skutecznym działaniu jest najwyższa. Są to kompetencje przedstawione w tabeli 3.11.

Tabela 3.11. Kluczowe kompetencje dowódcze

Lista kompetencji	Rodzaj kompetencji
1. Poczucie odpowiedzialności	bazowe
2. Stawianie wymagań sobie i podwładnym	bazowe
3. Sprawiedliwość w postępowaniu	bazowe
4. Sprawne podejmowanie decyzji	profesjonalne
5. Zdyscyplinowanie	bazowe
6. Szacunek do innych, takt	społeczne
7. Umiejętności taktyczno-operacyjne	profesjonalne
8. Doświadczenie na stanowiskach dowódczych	profesjonalne
9. Odporność na stres	bazowe
10. Okazywanie zaufania podwładnym	społeczne
11. Kreatywność w działaniu	bazowe
12. Nastawienie na własny rozwój	bazowe
13. Inicjatywa w działaniu	bazowe
14. Umiejętność planowania i organizowania pracy własnej	bazowe
15. Szybkość, zdecydowanie w działaniu	bazowe

Kompetencje przedstawione w tabeli 3.11. są więc tymi, które szczególnie powinny podlegać rozwojowi i być najistotniejsze w procesach kadrowych. Spośród 15 wymienionych kompetencji aż 10 należy do kompetencji bazowych, 3 – do kompetencji profesjonalnych, a 2 – do kompetencji społecznych. Uzyskane wyniki potwierdzają wcześniej założoną hipotezę, że o sprawności działania decydują kompetencje bazowe, a więc te, które ze względu na swą rangę powinny cechować wszystkich oficerów.

Kompetentny oficer, jak wynika z badań, jest odpowiedzialny, zdyscyplinowany, stawia sobie i innym duże wymagania, ale jednocześnie jest sprawiedliwy w postępowaniu i okazuje szacunek podwładnym. Jednocześnie cechuje się wysokimi umiejętnościami taktyczno-operacyjnymi, sprawnie podejmuje decyzje, posiada doświadczenie oraz potrafi organizować własną pracę. Jest zdecydowany w działaniu, przejawia inicjatywę, potrafi być kreatywny. Posiada również dużą odporność na stres.

Natomiast najmniejszą relatywnie wagę badani oficerowie przywiązywali do takich kompetencji, jak wykrywanie problemów i ich rozwiązywanie, zdolność okazywania entuzjazmu, wskazywania wizji, tworzenia kultury organizacyjnej oraz jej przestrzegania. Również do mniej istotnych kompetencji zaliczono zdolność empatii oraz umiejętność godzenia wielu potrzeb i nacisków. Zdziwienie budzi fakt, że niską rangę uzyskała kompetencja „nastawienie na jakość i wyniki". Należy jednak podkreślić, że wszystkie wymienione w tabeli 3.10. kompetencje, oprócz trzech, zostały uznane przynajmniej przez 2 oficerów za ważne. Stąd też uzyskanie przez daną kompetencję niskiej rangi nie oznacza, że kompetencja ta jest zbędna.

Wyróżnione w badaniach kompetencje kluczowe są zbieżne z 7 cechami pozytywnymi kierownika, wskazywanymi przez W. Kieżuna (tabela 3.2.). Również K. Żegnałek podkreśla znaczenie takich cech u oficerów, jak: odwaga, zdecydowanie, sprawiedliwości i poszanowania podwładnych[1].

Istotne, ze względów poznawczych, jak i praktycznych, jest również ustalenie tych cech, których brak powinien dyskredytować kadrę dowódczą. Wskazane w pytaniu otwartym przez oficerów cechy przedstawiono w tabeli 3.12.

Wyniki te częściowo potwierdzają duże znaczenie kompetencji określonych jako kluczowe (tabela 3.11.), gdyż są do nich przeciwstawne. Dotyczy to kompetencji: umiejętności profesjonalne, umiejętność planowania i organizowania pracy, zdecydowanie, odpowiedzialność, sprawiedliwość, okazywanie szacunku. W siłach zbrojnych tradycyjnie dużą wagę przywiązuje się do takich cech oficerów, jak dotrzymywanie słowa, uczciwość czy opanowanie, stąd też brak tych cech jako dyskredytujące dowód-

---

[1] K. Żegnałek, *Ogólna charakterystyka...*, s. 27.

ców – również wskazali badani oficerowie. Dowódcami nie powinny być również osoby, które cechuje brak pewności siebie oraz uległość wobec nacisków przełożonych i podwładnych.

Tabela 3.12. Cechy i zachowania dyskredytujące dowódców

Cechy i zachowania:	
1. Brak umiejętności profesjonalnych.	9. Mściwość.
2. Brak dbałości o podwładnych.	10. Niesłowność.
3. Brak umiejętności organizowania pracy.	11. Brak zaufania do ludzi.
4. Niezdecydowanie.	12. Brak opanowania.
5. Wyniosłość.	13. Brak pewności siebie.
6. Nieodpowiedzialność.	14. Uległość na naciski przełożonych
7. Nieuczciwość.	i podwładnych.
8. Niesprawiedliwość.	

Przedstawione wyniki są zbieżne z wynikami uzyskanymi przez np. F. Baumgarten[1], która wśród 11 negatywnych cech również wymieniła emocjonalność reakcji, pamiętliwość, niesprawiedliwość w ocenianiu ludzi oraz aspołeczność przejawiającą się w braku zaufania do ludzi.

Podsumowując wyniki badań, należy zwrócić uwagę, że uzyskany profil kompetencji jest funkcją doświadczenia badanych oficerów, utrwalonych w umyśle wzorów pozytywnych i negatywnych zachowań ich przełożonych, preferencji wynikających z cech osobowości, doświadczeń wyniesionych z domu rodzinnego, szkoły średniej i oficerskiej. Jest również funkcją tego, co obecnie uznaje się w środowisku wojska za stosowne i właściwe, czyli zależy od kultury organizacyjnej. Oznacza to, że lista wskazanych kompetencji i cech negatywnych, podobnie jak doświadczenia osób biorących udział w badaniach, podlega ewolucji, której uchwycenie wymaga okresowego powtarzania badań według tej samej metodologii. Należy więc mieć świadomość, że uzyskane wyniki badań mają charakter statyczny, diagnozują stan rzeczy w danym momencie. Jednak rzeczywistość organizacyjna nie ulega radykalnym zmianom i można przypuszczać, że wyniki badań powtórzonych za dwa-trzy lata, z udziałem oficerów o najwyższych doświadczeniach dowódczych, będą zbliżone.

---

[1] F. Baumgarten, *Die Psychologie der Menschenbehandlung in Betriebe*, Zurych 1954, za J. Szupaczyńskim, op. cit., s. 103.

4. KOMPETENCJE DOWÓDCZE A ROZWÓJ OFICERÓW

4.1. Charakterystyka rozwoju oficerów

W rozdziale tym dążono do rozwiązania dwóch kolejnych problemów szczegółowych o następującym brzmieniu: 1. **Jaką rolę w rozwoju dowódców pełnią kompetencje? 2. Jakie niedomagania kompetencyjne cechują kadrę dowódczą?** Rozwiązanie pierwszego problemu wymagało zbadania roli kompetencji w kierowaniu karierami oraz ustalenia stopnia, w jakim kompetencje są przedmiotem doskonalenia, a także ustalenia obszarów niedomagań kompetencyjnych kadry dowódczej. Drugie pytanie wynika stąd, że poziom kompetencji można traktować jako syntetyczny wskaźnik jakości działań w procesach rozwoju oficerów – kierowaniu karierami oraz doskonalenia kadr dowódczych.

W celu uzyskania materiału empirycznego pozwalającego odpowiedzieć na tak postawione pytania wykorzystano sondaż diagnostyczny techniką ankiety i techniką wywiadu oraz metodę badania dokumentów. Przydatne również okazały się wywiady z oficerami pełniącymi funkcje dowódcze w jednostkach wojskowych oraz oficerami z Zarządu Zasobów Osobowych Dowództwa Wojsk Lądowych.

Pojęcie **rozwoju**, w ujęciu ogólnym, za W. Okoniem, można rozumieć jako: *proces polegający na dokonywaniu się w danym przedmiocie określonych zmian ilościowych i jakościowych*[1]. Natomiast rozwój pracowników, za A. Szałkowskim, jest procesem, który *polega na systematycznym pomnażaniu wiedzy i umiejętności oraz doskonaleniu istotnych zachowań i motywacji pracowników i może być osiągany na drodze tworzenia i wykorzystania różnorodnych jego warunków*[2]. W literaturze przedmiotu, jako terminy bliskoznaczne, używa się często pojęć „doskonalenie" i „szkolenie". Właściwsze jednak jest rozumienie pojęcia rozwoju w szerszym zakresie, ponieważ zwykle odnosi się do dłuższego horyzontu czasowego i związane jest z wykonywaniem

---

[1] W. Okoń, *Nowy słownik...*, s. 246.
[2] A. Szałkowski, *Rozwój a pracownicy firmy*, [w:] *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, pod red A. Szałkowskiego, POLTEXT, Warszawa, s. 12.

kolejnych zadań oraz oceną pracowników. Przyjęto zatem, że **rozwój oficerów** jest procesem zmierzającym do wzrostu ich kompetencji oraz pełnego wykorzystania posiadanych już kompetencji podczas wykowania zadań służbowych.

W siłach zbrojnych na określenie rozwoju oficerów używa się również określenia „rozwój służbowy"[1]. Rozwój ten, jak wskazuje J. Buczyński, powinien obejmować ogólne i zawodowe przygotowanie kadry oraz zapewnić wykorzystanie przez kadrę jej możliwości i umiejętności w toku działań służbowych[2]. Temu celowi podporządkowana jest polityka kadrowa w siłach zbrojnych. Założenia tej **polityki kadrowej** zorientowane są na efektywne zarządzanie zasobami kadrowymi (osobowymi) resortu w warunkach pokoju i wojny[3], w tym również rozwój żołnierzy zawodowych, zgodny z potrzebami sił zbrojnych, modelem przebiegu wojskowej służby i oczekiwaniami kadry[4]. Bezpośrednim źródłem rozwoju jest wykonywanie działalności zawodowej[5].

W procesie rozwoju oficerów istnieje więc potrzeba nabywania doświadczenia i umiejętności w toku pełnienia służby na kolejnych stanowiskach oraz potrzeba kształcenia i doskonalenia zawodowego zgodnie z wymaganiami sił zbrojnych i własnymi aspiracjami oficerów. Te podstawowe zadania powinien realizować, jak wskazuje J. Buczyński, system rozwoju służbowego, w skład którego wchodzą podsystemy[6]:

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

---

[1] J. Buczyński, *Rozwój służbowy żołnierzy zawodowych*, „Myśl Wojskowa", Warszawa 2005, nr 1, s 177.
[2] Ibidem
[3] *Polityka kadrowa*..., s. 16.
[4] Ibidem.
[5] C. Lévy-Leboyer, op. cit., s. 18.
[6] J. Buczyński, *Rozwój służbowy*..., s. 177–178.

6. Wyznaczania na wyższe stanowiska służbowe.
7. Uposażeń, rekonwersji i organizacyjno-legislacyjny.

W siłach zbrojnych założenia tego systemu są wspólne dla rodzajów sił zbrojnych, jednak, biorąc pod uwagę rozdzielność struktur kierujących rodzajami sił, można mówić o podsystemach rozwoju służbowego oficerów: wojsk lądowych, sił powietrznych i marynarki wojennej. W organizacjach cywilnych doskonalenie pracowników zwykle należy do zadań zarządzania kadrami (zasobami ludzkimi), jednak, uwzględniając ustalenia w siłach zbrojnych, wyróżniono podsystem zarządzania kadrami i podsystem doskonalenia kadr.

Z powyższych ustaleń wynika jednoznacznie, ze w procesie rozwoju istotne jest zarówno nabywanie nowej wiedzy i umiejętności, jak i stwarzanie warunków do ich wykorzystania w toku pracy. Stąd też rozwój pracowników, jak również wskazuje B. Jamka[1], obejmuje dwa podstawowe procesy: **doskonalenia pracowników** oraz **kierowanie karierami**. Jednak wobec tego, że podstawą doskonalenia pracowników oraz awansowania ich na stanowiska jest ocena w opinii okresowej, przyjęto w dalszej części rozprawy, że elementem rozwoju, oprócz wymienionych procesów, jest również opiniowanie służbowe. Rozpatrując więc rolę kompetencji w rozwoju oficerów, kolejno wzięto pod uwagę:

1. Założenia i ścieżkę karier oficerów (model rozwoju zawodowego oficerów).
2. Opiniowanie okresowe oficerów.
3. Doskonalenie oficerów.

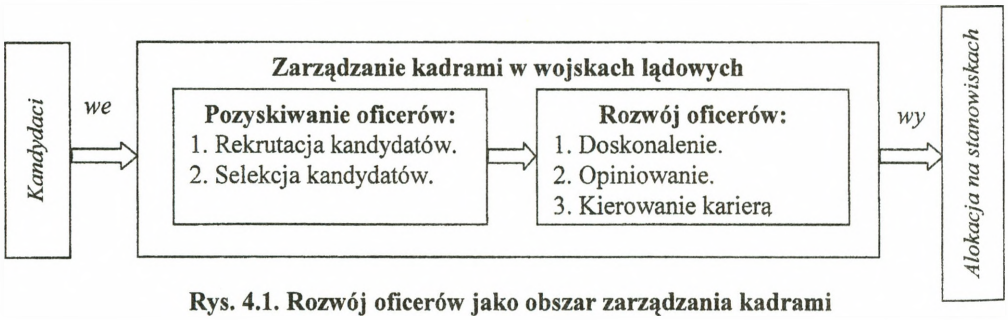
Porządkując kwestie terminologiczne, przyjęto również, za autorami literatury z zakresu zarządzania, że rozwój oficerów, jest, obok pozyskiwania oficerów, przedmiotem zarządzania kadrami w wojskach lądowych (zarządzania zasobami osobowymi). Ustalenia te przedstawiono na rysunku 4.1.

Komórką nadzorującą i koordynującą rozwój kadr w wojskach lądowych w obszarze kierowania karierami (wyznaczania na stanowiska, kierowania na studia i kursy doskonalące) i opiniowania okresowego jest Zarząd Zasobów Osobowych (G1), nato-

---

[1] B. Jamka, *Rozwój kadr* ..., s. 88.

miast w obszarze szkolenia dowództw – Odział Szkolenia Dowództw znajdujący się w Zarządzie Operacji Lądowych (G3).



Rys. 4.1. Rozwój oficerów jako obszar zarządzania kadrami

Do głównych zadań Zarządu Zasobów Osobowych (G1) w obszarze kadr należy:

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

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

Według danych DWLąd na koniec 2005 roku w wojskach lądowych służyło 11851 oficerów. Rozkład stanowisk i szacunkowo wymaganych kompetencji oficerów można określić na podstawie przyporządkowanych stopni wojskowych (tabela 4.1.).

Tabela 4.1. Liczebność stanowisk dla oficerów w wojskach lądowych

Lp.	Stanowisko według stopnia etatowego	Liczebność stanowisk	Liczebność stanowisk w %	Szacunkowy poziom kompetencji
1.	Płk	260	2,19	dowódca pułku
2.	Ppłk	1062	8,96	dowódca batalionu
3.	Mjr	1962	16,55	oficer sztabu brygady
4.	Kpt.	4893	41,28	dowódca kompanii
5.	Por.	2193	18,04	oficer sztabu batalionu
6.	Ppor.	1481	12,49	dowódca plutonu
	Razem	11851	100,00	

Źródło: opracowanie na podstawie danych Dowództwa Wojsk Lądowych.

4.2. Rola kompetencji w kierowaniu karierą oficerów

4.2.1. Istota kierowania karierami

W literaturze przedmiotu spotyka się różne ujęcia **kariery zawodowej**, począwszy, jak wskazuje A. Pocztowski, od rozumienia jej istoty jako *ciągu pełnionych funkcji, zajmowanych pozycji i stanowisk pracy w ramach danego zawodu lub w ramach określonej organizacji, a skończywszy na rozumieniu kariery jako przyjętego przez człowieka kierunku jego rozwoju w toku całego życia*[1]. Karierą organizacyjną, według J. Szczupaczyńskiego, nazywa się *sekwencje stanowisk pracy i zawodów, jakie pracownik zajmował i wykonywał w okresie zatrudnienia w określonej organizacji lub w całym okresie aktywności zawodowej*[2] a według M. Kostery – jest to *droga rozwoju profesjonalnego, kolejne zdobywanie coraz wyższych stanowisk (kariera pionowa) i (lub) specjalizacji (kariera pozioma alternatywna*[3]. W rozprawie przyjęto, że kariera to kolejne zmiany stanowisk przez oficerów, umożliwiające pełne wykorzystanie obecnych kompetencji i stworzenia możliwości rozwoju kompetencji, które mogą być użyteczne w przyszłości.

Jak wskazuje A. Pocztowski, pojęcie kariery zawodowej należy odróżnić od pojęcia **awansu organizacyjnego**, tzn. przejścia z pozycji niższej na wyższą w hierarchii stanowisk pracy[4]. Kariera zawodowa może się bowiem realizować przez przemieszczanie w górę, w dół oraz w poziomie danej struktury stanowisk pracy, jak również bez zmiany stanowiska pracy.

Dla rozumienia istoty kariery zawodowej oficerów należy zwrócić uwagę na charakterystyczne **aspekty kariery**, które według A. Pocztowskiego[5] są następujące:

– sukces lub rozczarowanie w odniesieniu do kariery zawodowej zależy głównie od pracownika, a nie od innych osób,

---

[1] A. Pocztowski, op. cit., s. 245.
[2] J. Szczupaczyński, op. cit., s. 147.
[3] M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1999, s. 535.
[4] A. Pocztowski, op. cit., s. 246.
[5] Ibidem, s. 245.

– nie istnieją absolutne standardy w ocenie przebiegu kariery zawodowej, punktem odniesienia są tu potrzeby ludzi, które chcą oni realizować w sferze aktywności zawodowej,

– kariery, mając różny przebieg mogą rozwijać się w sposób równomierny, skokowy lub zmienny z okresami regresji,

– kariera zawodowa posiada wymiar subiektywny i obiektywny,

– kształtowanie kariery zawodowej oznacza podejmowanie decyzji ukierunkowanych na osiąganie celów danego pracownika,

– szczególną rolę w rozumieniu i przebiegu kariery zawodowej odgrywają czynniki kulturowe.

Kariera, jak zauważa Z. Ścibiorek, powinna uwzględniać zarówno potrzeby organizacji, jak i aspiracje pracowników[1].

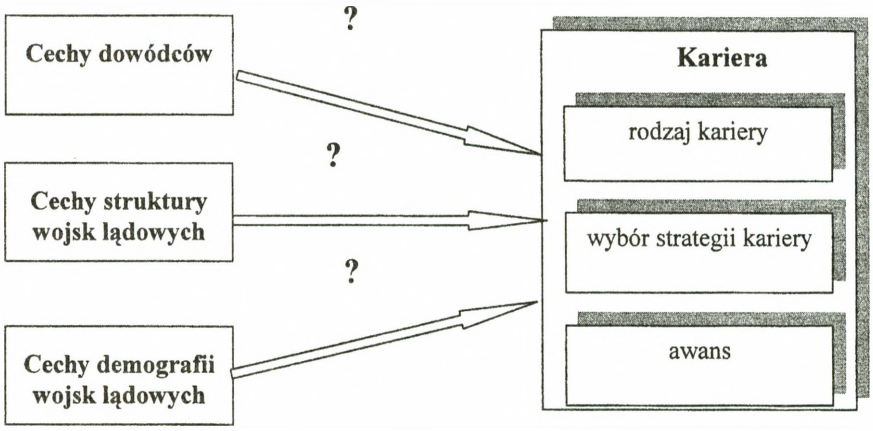
Rozwój karier dowódców – ich tempo, rodzaj, strategie – determinują określone czynniki, które można rozpatrywać w dwóch wymiarach – organizacyjnym i osobistym. W pierwszym wymiarze poszukuje się odpowiedzi na pytania: jaką politykę personalną preferują wojska lądowe? Jakie działania kadrowe podejmują?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

W drugim wymiarze poszukuje się determinantów związanych z oczekiwaniami, motywacjami, ukierunkowaniem czy kompetencjami dowódców. Wynika to z tego, że każdy dowódca ma pewne oczekiwania w stosunku do wojska, w tym dotyczące możliwości realizowania kariery. Zasadne są więc pytania: jakie cechy osobiste, w tym kompetencje warunkują osiąganie karier? Jakie cechy osobiste różnicują rodzaj preferowanych karier? Jakie strategie wyboru rodzaju karier są najskuteczniejsze? Przykładowy układ zmiennych (niezależnych i zależnych) opisujących związki w obszarze karier obrazuje rysunek 4.2.

---

[1] Z. Ścibiorek, *Inwestowanie...*, s. 117.

Determinanty kariery



Rys. 4.2. Koncepcja poszukiwania determinantów karier
Źródło: T. Majewski, *Zarządzanie karierami...*, s. 25.

Poznanie wymienionych determinantów ma nie tylko walor poznawczy, ale i utylitarny – ułatwia dobór takich oficerów, którzy spełniają wymagania na danym stanowisku. Jest to ważne dlatego, że oficerowie, którzy pełnią obowiązki na stanowisku zgodnym z oczekiwaniami i rzeczywistymi możliwościami, lepiej wykonuje swoje obowiązki. W efekcie z jednej strony zadania wykonywane są sprawniej, z mniejszym wykorzystaniem posiadanych zasobów organizacji, a z drugiej – oficerowie częściej odczuwają motywującą ich satysfakcję[1].

Przyjęto, że **kierowanie karierą kadry dowódczej**, jak również pozostałych oficerów, obejmuje planowanie karier, ich realizację, motywowanie do rozwoju zawodowego oraz kontrolę realizacji planu[2]. Przyczyny, dla których siły zbrojne stosują planowe podejście do kierowania karierami są następujące[3]:

- lepsze dopasowanie kompetencji do wykonywanych zadań,
- lepsze zaspokajanie aspiracji zawodowych oficerów,

---

[1] T. Majewski, *Zarządzanie karierami...*, s. 26.
[2] Ibidem, s. 26.
[3] Zob. ibidem, s. 26–31.

– zwiększenie motywacji oficerów, wynikające z wiedzy o możliwościach ukierunkowania kariery,

– zapewnienie poczucia bezpieczeństwa oraz poczucia wpływu na własna karierę.

Wiedza na temat istoty i rozwoju kariery zawodowej oraz problemów, występujących w poszczególnych jej fazach, jest koniecznym warunkiem skutecznego kierowania karierą zawodową[1]. Awansowanie kompetentnych dowódców sprzyja ich rozwojowi, motywacji do działania oraz lepszemu przystosowaniu do wykonywanych zadań.

4.2.2. Rola kompetencji w poprzednim modelu przebiegu służby zawodowej

Jak już wskazywano, pożądane jest, aby kompetencje były kryterium podstawowym lub traktowanym równorzędnie z wynikami pracy podczas podejmowania decyzji kadrowych dotyczących rozwoju kadry dowódczej. W rozwoju dowódców kompetencje, jak wynika z analiz dokumentów, mogą być wykorzystywane przede wszystkim w trzech procesach:

– kierowania karierami (wyznaczania na stanowiska służbowe oraz na studia i kursy),

– opiniowania służbowego,

– doskonalenia oficerów.

Jak już pisano, konieczne jest zarówno odpowiednie wykształcenie dowódców, jak i następnie rozwijanie i pełne wykorzystanie ich kompetencji. Dlatego też rozwój zawodowy dowódców – poprzez zajmowanie kolejnych stanowisk służbowych, mianowanie na kolejne stopnie wojskowe, aż do momentu zwolnienia ze służby wojskowej – powinien być zaprogramowany i regulowany. Temu służą zasady wyznaczania na stanowiska tworzące **model przebiegu służby zawodowej** oficerów – określony w ustawie o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych. Model ten, w teorii zarządzania określany ścieżką karier, jest przewidzianą dla korpusu oficerów kolejnością zajmowania poszczególnych stanowisk służbowych, na podstawie, której planuje się rozwój ofice-

---

[1] Zob. Z. Ścibiorek, *Inwestowanie...*, *s.* 105–113.

rów zawodowych[1]. Model ten zawarto zarówno w ustawie obowiązującej[2] do 31.06.2004 r., jak i (po dokonaniu zmian), w ustawie obecnie obowiązującej.

W poprzedniej ustawie zapisy odnoszące się do konieczności posiadania przez oficerów określonych kompetencji były następujące[3]:

1. Awansowanie na wyższy stopień, przypisany do zajmowanego przez oficera stanowiska służbowego, zależało od spełnienia trzech warunków:

– co najmniej dwuletniego okresu pełnienia służby na tym stanowisku,

– posiadania poprzedniego stopnia wojskowego przez okres 3-5 lat (zależnie od stopnia),

– uzyskania, zależnie od stopnia wojskowego, oceny minimum dostatecznej lub dobrej.

2. Mianowanie na stopień podporucznika było uwarunkowane posiadaniem tylko stopnia zawodowego inżyniera lub licencjata. Uzyskanie stopnia majora wymagało jednak ukończenia studiów II stopnia.

3. Awansowanie na kolejne stanowiska służbowe (głównie od stopnia majora), w zależności od rodzaju stanowiska, wiązało się ze spełnieniem wymagań dotyczących oceny z opinii okresowej oraz ukończeniem:

– studiów dyplomowych (magisterskich),

– kursów (związanych z bieżącym wykonywaniem obowiązków lub obowiązków na przewidywanym stanowisku pracy),

– studiów podyplomowych w uczelni wojskowej bądź cywilnej,

– Podyplomowych Studiów Strategiczno-Obronnych.

Ustawa ta uzależniała więc rozwój zawodowy oficera głównie od osiągniętych kwalifikacji oraz stopnia wypełniania obowiązków na stanowisku służbowym. Jednak polityka kadrowa ukierunkowana wspomnianą ustawą[4] posiadała pewne mankamenty, które obniżały rolę kompetencji. Zbadano, że do nich należały:

---

[1] *Ustawa z dn. 11.09.2003 r....*, art. 6, ust. 1., pkt 14.
[2] Ibidem.
[3] *Ustawa z dn. 30.06.1970 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych* (Dz. U. z 1997 r., Nr 10, poz. 55).
[4] Ibidem.

1. Wykaz ocenianych cech był jednakowy dla wszystkich stanowisk służbowych. Nie uwzględniano więc specyfiki różnych stanowisk, wymagających odmiennych umiejętności, wiedzy, zachowań.

2. Stosowano w arkuszu opinii zbyt szeroką, siedmiostopniową skalę oceny pozytywnych cech żołnierza zawodowego, a ocenę końcową wyrażano w skali: wzorowy, bardzo dobry, dobry, dostateczny, mierny, niedostateczny.

3. Nie określano prognozy dalszej i perspektywicznej, a określenie drogi rozwoju nie wiązało się z obligatoryjnym działaniem w kierunku jej spełnienia.

Również praktyka kadrowa była oceniana dość negatywnie przez kadrę oficerską. Potwierdzają to stwierdzenia autorów literatury przedmiotu oraz badań własnych autora rozprawy[1]. Oficerowie, w badaniach sondażowych techniką ankiety wskazywali szereg dysfunkcji w zarządzaniu kadrami w wojskach lądowych. Badani oficerowie dość krytycznie oceniali działanie systemu kadrowego sił zbrojnych, a wypowiedzi negatywne zamieściło 89 oficerów z grupy 100 osób, których pytania były kolejno brane pod uwagę. Jedna negatywna opinia, oznacza jednego oficera o mniej lub bardziej negatywnym stosunku do pracy pionu kadrowego, jednego oficera, który z powodu wskazywanych niedomagań odczuwa, że nie w pełni (lub w ogóle) steruje własnym rozwojem i własną karierą.

Na podstawie badań sformułowano następujące konstatacje – dowódcy często:

– nie byli informowani o możliwościach i warunkach awansowania na kolejne stanowiska,

– nie znali prognozy rozwoju własnej karier,

– uważali, że o karierze decydują nie tylko kryteria formalne, a posiadane nieformalne wpływy oraz znajomości,

– nie byli informowani o wymaganiach związanych z rozwojem kariery.

Ostatni wniosek potwierdzają również wyniki badań[2] zawarte w tabeli 4.2.

---

[1] T. Majewski, *Niedomagania w zakresie zarządzania karierami oficerów*, [w:] *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, pod kier. nauk. B. Szulca, AON, Warszawa 2001, s. 88.

[2] Niepublikowane badania własne przeprowadzone w czerwcu 2001 na próbie 63 oficerów.

Tabela 4.2. Znajomość przez oficerów perspektywy rozwoju kariery

Lp.	Rodzaj odpowiedzi	Liczebność	%
1.	Nie	58	92,2
2.	Tak	5	7,8
Razem		63	100,0

Aż 92,2% oficerów Wydziału Wojsk Lądowych pod koniec studiów uzupełniających w AON deklarowało nieznajomość perspektyw rozwoju zawodowego – nie wiedziało więc, jakie istnieją możliwe ścieżki ich dalszej kariery. Zapewne w pewnym stopniu wpływało to na poczucie braku bezpieczeństwa u tych oficerów oraz obniżało motywację do studiowania.

Jak już wskazywano, realizacja karier oparta na kryterium kompetencji wymaga, aby oficerowie wiedzieli, czego się od nich oczekuje. Tymczasem, jak wynika z tabeli 4.3. większość oficerów (79,4%) nie znała wymagań, jakie należy spełnić, aby awansować na kolejne stanowisko służbowe.

Tabela 4.3. Znajomość przez oficerów wymaganych kompetencji

Lp.	**Odpowiedź**	**Liczebność**	**%**
1.	Nie	125	79,4
2.	Tak	33	20,6
Razem		158	100,0

T. Majewski, *Niedomagania w zakresie zarządzania karierami oficerów*, [w:] *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, pod kier. nauk. B. Szulca, AON, Warszawa 2001 s. 90.

Brak znajomości takich wymagań, z jednej strony utrudniało oficerom realne planowanie drogi swojej kariery oraz planowanie i realizację rozwoju kompetencji (nie wiadomo, jakie nabywać), a z drugiej – sprzyjało opinii o istnieniu innych, niż formalne kryteria, czynników wpływających na kariery. Niesprecyzowanie takich wymagań (np. profilu kompetencji) utrudniało również dobór najlepszych oficerów na wakujące stanowiska.

Poprzednia polityka i działalność kadrowa była więc oceniana dość krytycznie przez kadrę zawodową. Zarzucano brak precyzji w modelu przebiegu służby zawodowej oraz nieprzewidywalność, czasem nieobiektywność decyzji kadrowych, brak kon-

sekwencji w stosowaniu przepisów prawnych. Tymczasem wymagania oficerów w stosunku do służb kadrowych były i są wysokie: oficerowie chcą znać ścieżki karier zawodowych, wiedzieć, jakie są kryteria awansowania na kolejne stanowiska oraz chcą uzyskać informacje, co czeka ich za dwa, trzy lata. Oczekują również sprawiedliwej realizacji zaplanowanych działań oraz pomocy w rozwoju karier. Stąd też niedomagania w tym zakresie rodzą niezadowolenie, poczucie niedoceniania, pominięcia i sprzyjają przeświadczeniu o istnieniu nieformalnych kryteriów awansowania. Zjawiska te potęgowała redukcja liczebności sił zbrojnych oraz powiększający się dysonans pomiędzy oczekiwaniami finansowymi oficerów a możliwościami budżetu państwa.

Powyższe niedomagania wynikały zarówno z niedoskonałości procedur kadrowych, jak i nieprzestrzegania w praktyce zasad kadrowych, co było podstawą poszukiwania nowych rozwiązań i opracowania nowego modelu przebiegu służby zawodowej.

4.2.3. Rola kompetencji w obecnym modelu przebiegu służby zawodowej

W Siłach Zbrojnych RP od dnia 01.07.2004 r. obowiązuje nowa ustawa o służbie żołnierzy zawodowych[1], zawierająca przepisy normujące również działalność kadrową w wojsku. Ustawa ta dokonała głębokiej modyfikacji przebiegu służby zawodowej oficerów, ukierunkowując politykę personalną oraz, jak sądzi się, usprawniając działalność kadrową.

W ustawie tej, jak również w rozporządzeniach MON oraz wynikających z nich procedurach kadrowych, nie używa się terminu „kompetencje". Jednak zapisy w tych dokumentach zwiększają rolę wiedzy i umiejętności wymaganych na określonych stanowiskach, gdyż ściśle wiążą rozwój oficera z koniecznością zajmowania określonych stanowisk służbowych oraz ukończenia kursów specjalistycznych lub studiów podyplomowych w uczelniach wojskowych.

Ustalono, że nowy model służby wojskowej oficerów zawodowych, określony wspomnianą ustawą, wprowadził następujące **zmiany zwiększające rolę kompeten-**

---

[1] *Ustawa z dn. 11.09.2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych* (Dz. U. z 2003 r., Nr 179, poz. 1750).

cji:

– określenie ścisłych wymagań kwalifikacyjnych koniecznych do objęcia poszczególnych stanowisk służbowych,

– uzależnienie kariery od oceny w opinii służbowej,

– wprowadzenie opisów stanowisk służbowych, w tym wykazów wymaganych umiejętności.

Przebieg służby wojskowej w tym modelu został uzależniony od indywidualnej prognozy przebiegu służby, która jest ustalana w procesie opiniowania służbowego i jest uzależniona od predyspozycji, posiadanych kompetencji zawodowych oraz stopnia wywiązywania się z obowiązków określonych w karcie opisu stanowiska służbowego.

Na rysunku 4.3. przedstawiono uproszczony model przebiegu służby zawodowej oficerów. W strukturze tego modelu wyróżnione są stanowiska główne, pośrednie i zabezpieczające. Nie uwzględniono stanowisk szczególnych, których jest stosunkowo niewiele i dla których uproszczono zasady wyznaczania na stanowiska.

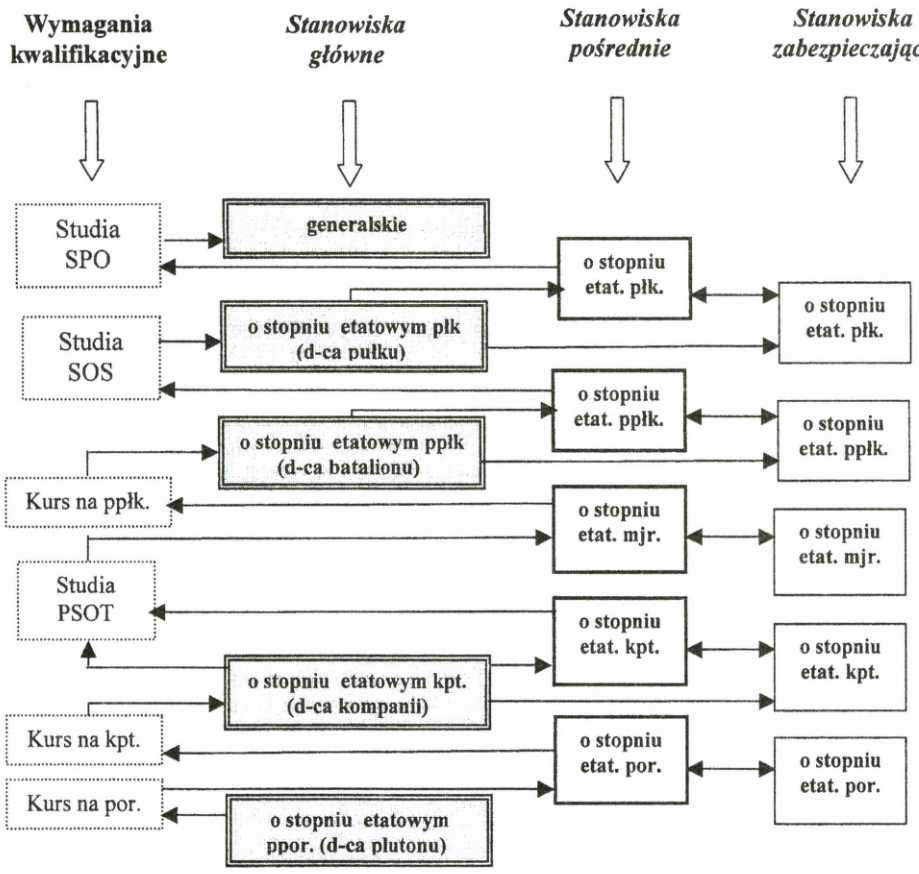
Żołnierz zawodowy wyznaczany jest na przewidziane stanowisko na okres zwany kadencją. Kadencja na stanowisku jest to okres pełnienia przez żołnierza zawodowego służby na stanowisku służbowym określony w opisie stanowiska służbowego, jakie żołnierz ten zajmuje, oraz w decyzji personalnej wyznaczającej go na to stanowisko[1]. Przewidziano zróżnicowanie liczby i długości kadencji (1-3 lata) dla poszczególnych stanowisk służbowych oraz korpusów kadry.

Każde stanowisko opisane jest stopniem wojskowym, do którego zostało zaszeregowane. Realizacja kariery przez oficerów polega na pełnieniu służby na kolejno zajmowanych stanowiskach przy czym, możliwa jest, zależnie od uzyskiwanych ocen z opinii okresowej, kariera pionowa (w obszarze stanowisk zasadniczych) lub kariera pozioma (w obszarze stanowisk zabezpieczających). Linie między stanowiskami obrazują możliwe kierunki przemieszczeń oficerów. Z każdego stanowiska możliwe jest zwolnienie oficera z zawodowej służby wojskowej – w przypadku uzyskania oceny

---

[1] *Ustawa z dn. 11.09.2003 r....*, art. 6, ust. 1., pkt 12.

niedostatecznej z opiniowania (warunek obligatoryjny) lub oceny dostatecznej (warunek fakultatywny, zależny od decyzji przełożonego).



Rys. 4.3. Model przebiegu służby zawodowej oficerów (rysunek poglądowy)
Źródło: T. Majewski, *Zarządzanie*..., s. 118.

Procedura wyznaczania oficerów na kolejne stanowiska służbowe uzależniona jest od trzech kryteriów[1]:

1. Uzyskanej oceny w opinii służbowej.
2. Prognozy indywidualnej wynikającej z oceny w opinii służbowej oraz posiada-

---

[1] Zob. ibidem, art. 38, art. 39.

nych przez oficera predyspozycji i umiejętności.

3. Ukończenia studiów podyplomowych lub kursu specjalistycznego w uczelni wojskowej, niezbędnego do zajęcia stanowiska określonego prognozą.

Przyjęcie w ustawie ostatniego kryterium wymagało, aby model przebiegu służby został zintegrowany z systemem doskonalenia zawodowego oficerów. Oznacza to, że wyznaczenie na określone w prognozie stanowisko o wyższym stopniu etatowym, a tym samym uzyskanie wyższego stopnia wojskowego, uzależnione jest od ukończenia z wynikiem pozytywnym określonego kursu specjalistycznego lub studiów podyplomowych.

Rozwój dowódców realizowany jest zatem przez kolejne wyznaczanie na stanowiska służbowe zaszeregowane do danego stopnia wojskowego. Uzależniony jest jednak, w dużej mierze, od oceny w opiniowaniu okresowym, która jest podstawą podejmowania decyzji personalnych – o wyznaczeniu na stanowisko, skierowaniu na studia lub kursy czy zwolnieniu ze służby. Opiniowanie można określić jako proces integrowania ocen cząstkowych w jedną, syntetyczną ocenę.

Zasady opiniowania służbowego reguluje Ustawa o służbie zawodowej żołnierzy zawodowych[1] oraz Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej[2] z dn.1 marca 2004 r. Ustawa wyróżnia opiniowanie okresowe oraz opiniowanie specjalne[3]. **Opiniowanie okresowe** jest podstawowym opiniowaniem, dokonywanym na sześć miesięcy przed upływem kadencji oficera na stanowisku. Celem opiniowania jest dokonanie oceny wywiązywania się z obowiązków służbowych oraz podanie prognoz (bliższej, dalszej i perspektywicznej), które będą określały dalszy przebieg zawodowej służby wojskowej.

Opiniowanie jest jednym z bardziej odpowiedzialnych obowiązków dowódcy, ponieważ wszelkie zaniedbania w jej realizacji mogą spowodować bardzo poważne szkody – zarówno finansowe, społeczne, jak i moralne. Nieprzemyślana, bezrefleksyjna opinia – zarówno dobra jak i negatywna – może wyrządzić poważne szkody nie tyl-

---

[1] *Ustawa z dn. 11.09.2003 r....*,
[2] *Rozporządzenie MON z dn. 01.03. 2004 r w sprawie opiniowania żołnierzy zawodowych*, (Dz. U. z 2004 r., Nr 43, poz. 397).
[3] *Ustawa z dn. 11.09.2003 r....*, art. 26 ust. 1.

ko opiniowanemu, ale także innym osobom czy też instytucjom.

Drugim rodzajem opiniowania jest **opiniowanie specjalne**, jednak nie ma ono bezpośredniego wpływu na przebieg służby, z wyjątkiem opinii związanej z ukończeniem studiów lub nauki w szkole wojskowej.

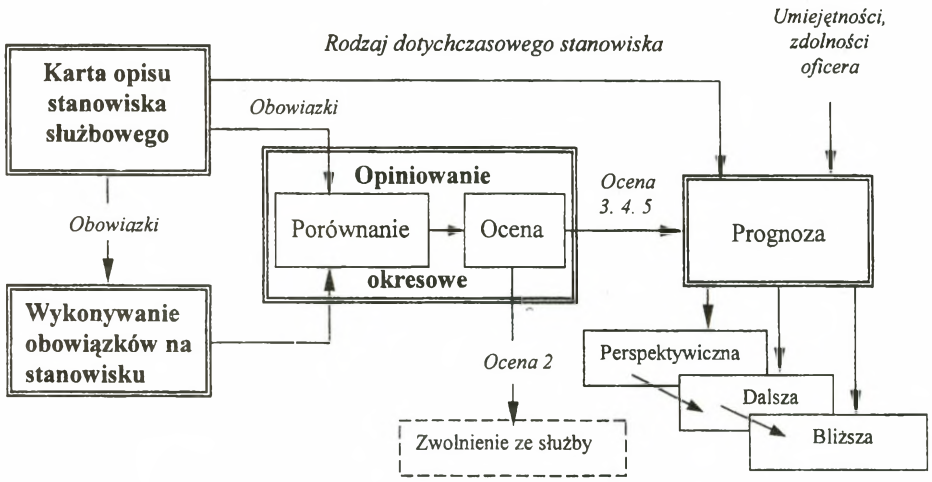
Dokonując opiniowania, przełożony bierze pod uwagę poziom wywiązywania się z obowiązków wskazanych w karcie opisu stanowiska służbowego (rys. 4.4.).

Przełożony porównuje więc obowiązki wykonywane z obowiązkami zaplanowanymi, a wynikiem tego porównania jest ocena. Obiektywne opiniowanie wymaga więc systematycznej i notowanej przez przełożonych oceny wyników i działań żołnierza w ciągu całego okresu ustalonej kadencji. Opieranie się bowiem jedynie na odczuciach czy ocenie tylko ostatnich kilku miesięcy może być krzywdzące.

Zgodnie z Rozporządzeniem MON[1], na podstawie wystawionej oceny ogólnej i informacji zawartych w okresowej opinii służbowej, w tym prognozy określonej na poprzednio zajmowanym stanowisku służbowym, przełożony opiniujący określa żołnierzowi prognozę pełnienia służby. Przełożony opiniujący określa w pierwszej kolejności prognozę perspektywiczną, podając nazwę stanowiska służbowego, a następnie określa sposób dojścia do tego stanowiska, poprzez wskazanie kolejno prognozy dalszej i bliższej, ustalając nazwy stanowisk[2]. Jednak nie określa się prognoz przebiegu służby w przypadku uzyskania przez żołnierza w opinii okresowej oceny niedostatecznej[3]. Natomiast w przypadku uzyskania przez żołnierza w opinii okresowej oceny dostatecznej przełożony może określić w prognozie bliższej zwolnienie żołnierza z zawodowej ze służby wojskowej. W takim przypadku nie określa się prognozy dalszej i perspektywicznej[4].

---

[1] Ibidem, § 8, ust 1.
[2] Ibidem, § 8. ust 2.
[3] Ibidem, § 8. ust 7.
[4] Ibidem, § 8. ust 8.



Rys. 4.4. Opiniowanie okresowe a prognoza przebiegu służby oficerów
Źródło: T. Majewski, *Zarządzanie*..., s. 128.

Opisany model przebiegu służby oficerów stanowi, jak wynika z przeprowadzonych analiz, **podstawę racjonalnego rozwoju** i wykorzystania kompetencji kadr oficerskich, w tym dowódczych. Stworzono bowiem, jak wskazywano w poprzednim podrozdziale, możliwość doskonalenia kompetencji na studiach podyplomowych oraz kursach specjalistycznych w toku całej kariery wojskowej oraz ściśle powiązano zajmowanie stanowisk istotnych dla sprawnego funkcjonowania sił zbrojnych (stanowisk zasadniczych) z uzyskaniem niezbędnych na tych stanowiskach kompetencji. Nader pozytywne jest również uszczegółowienie ścieżki rozwoju kariery oficerów, powiązanie tej ścieżki z wynikami opiniowania oficerów. Kariera pionowa oficerów uzależniona jest więc od wyników w służbie oraz ukończenia określonych ustawą kursów i studiów podyplomowych.

Opisane zmiany w modelu przebiegu służby usprawniają proces zarządzania karierami dowódców, wpłyną zapewne pozytywnie na działanie zarówno poszczególnych oficerów, jak i jednostek organizacyjnych MON. Jak już bowiem wielokrotnie wspominano, ludzie do sprawnego działania potrzebują wskazania perspektywy rozwoju zawodowego, znajomości wymagań, które muszą spełniać, aby awansować – wymagań, którym chcą sprostać świadomie i z zaangażowaniem.

Powyższy model posiada jednak kilka wad, obniżających rolę kompetencji w rozwoju kadry dowódczej i pozostałych oficerów. Na podstawie badania dokumentów, wywiadów[1] i rozmów z oficerami stwierdzono następujące **dysfunkcje**:

1. Utrudniony jest powrót oficerów ze stanowisk zabezpieczających do stanowisk, z których wyznacza się na wyższe stanowiska służbowe – zarówno tych, którzy bardzo dobrze wywiązywali się ze swoich obowiązków, jak i tych, których jakość pracy oceniono w opinii okresowej na ocenę dostateczną. Z uregulowań ustawowych[2] wynika bowiem, że oficer ze stanowisk zasadniczych na stanowisko zabezpieczające może być wyznaczony po uzyskaniu w opinii okresowej każdej oceny pozytywnej (5, 4, 3), jednak powrót na te stanowiska, dokładniej na stanowisko pośrednie, uzależniony jest od uzyskania w opinii okresowej oceny bardzo dobrej.

2. Po nabyciu kompetencji na stanowisku głównym oficer musi zmienić stanowisko, jeżeli nie jest to stanowisko szczególne. Okres nabywania pełnych kompetencji niezbędnych na danym stanowisku trwa zwykle 2–3 lata. Tak więc oficer po uzyskaniu kompetencji, nie wykorzysta ich, gdyż musi zmienić stanowisko i nabyć nowe kompetencje. Efektem jest niepełne wykorzystywanie nabytych kompetencji.

3. Utrudniona możliwość przenoszenia kadry przed upływem kadencji.

4. Nieuwzględnienie w modelu przebiegu służby oficerów posiadających stopień doktora i doktora habilitowanego.

5. Skupienie się w opiniowaniu oficerów głównie na jednym aspekcie – oceny wykonywania zadań, a nie kompetencjach.

6. Częste zmiany organizacyjne w wojskach lądowych, powodując likwidację stanowisk i przenoszenie oficerów, utrudniają planowanie kariery oficerów.

7. Przyjęty model w niektórych sytuacjach demotywuje oficerów do rozwoju kariery zawodowej i nabywania kompetencji. Awansowanie oficera pełniącego służbę na stanowisku zabezpieczającym o stopniu majora na stopień podpułkownika wymaga zmiany stanowiska na główne i ukończenie kursu. Oficerowie muszą więc, aby awansować na stopień podpułkownika w swojej komórce organizacyjnej, pełnić służbę

---

[1] Oficerowie Zarządu Zasobów Osobowych DWLąd.
[2] Ibidem, art. 38 ust. 5.

przez okres określony kadencją na stanowisku głównym w innej jednostce organizacyjnej, nie w pełni wykorzystując dotychczas nabyte kompetencje. Sytuacja ta dotyczy zwłaszcza oficerów służących w Dowództwie Wojsk Lądowych, Sztabie Generalnym czy departamentach MON. Zniechęca to także ambitnych oficerów.

8. W niektórych korpusach osobowych część oficerów ze stopniem podporucznika po zakończeniu kadencji powinno odejść ze służby wojskowej, gdyż liczba stanowisk służbowych o stopniu etatowym podporucznika jest większa od liczby stanowisk o stopniu etatowym porucznika. Przewidywane przekwalifikowanie oficerów do innego rodzaju sił zbrojnych powoduje konieczność nabycia nowych kompetencji profesjonalnych.

9. Nadal nie ukończono prac nad opracowaniem kart opisu stanowisk oficerów w jednostkach wojsk lądowych.

10. Ustalono zbyt krótki okres przejściowy, aby spełnić wymagania zawarte w kartach opisu stanowisk służbowych. Może to spowodować odejście części oficerów do rezerwy.

11. Oficerowie, którzy według poprzedniej ustawy spełniali wymogi awansowania na wyższe stanowisko, według nowej ustawy mogą takich wymagań nie spełniać. W efekcie oficer o stopniu majora, pełniący służbę na stanowisku zabezpieczającym, który już służył na stanowisku dowódcy batalionu, musi, aby awansować, ponownie dowodzić tym pododdziałem.

Powyższe dysfunkcje uzasadniają sformułowanie następującego wniosku: **zbyt mała elastyczność procedur i założeń personalnych utrudnia wykorzystywanie kompetencji przez kadrę oficerską, w tym kadrę dowódczą**.

Sprawdzianem jakości przepisów ustawy oraz sposobu jej wdrożenia będą działania kadrowe, jakie będą związane z zakończeniem w 2007 roku trzyletniej kadencji na stanowisku przez większość oficerów. Będzie bowiem wiązało się to z opiniowaniem okresowym oficerów, prognozowaniem ich dalszego rozwoju oraz uruchomieniem wynikającej stąd procedury akceptacji prognozowanych stanowisk.

Na podstawie przeprowadzonych badań można wysnuć wniosek, że **istniejące niedomagania obniżają rolę kompetencji**. Ich rola nie będzie ponadto pierwszorzędna, jeżeli:

1. Nie powstanie pełna i wiarygodna baza danych z opisami wszystkich stanowisk służbowych oraz baza o prognozach wszystkich oficerów – w celu opracowania przemieszczeń żołnierzy zawodowych.
2. Nie będzie uwzględniało się prognoz zawartych w karcie opinii oficerów.
3. Kadra dowódcza nie uzyska kompetencji posłużenia się nowymi procedurami kadrowymi.
4. Nie zapewni się sprawnego komunikowania pionowego w jednostkach wojskowych – oficerowie kadrowi i dowódcy powinni być źródłem informacji z obszaru przepisów o procedurach kadrowych. Oficerowie powinni bowiem odczuwać, że są potrzebni swojej jednostce wojskowej i mieć świadomość, że rozwojem ich kompetencji oraz oczekiwaniami względem kariery są również zainteresowani przełożeni kolejnych szczebli dowodzenia.

Ponadto rolę kompetencji mogą zwiększyć następujące zmiany w działaniach kadrowych:

1. Elastyczne podejście do koncepcji kadencyjności na stanowiskach głównych.
2. Wprowadzenie do opisów stanowisk profilów kompetencji.
3. Opracowanie kryteriów doboru najlepszego kandydata na ważne stanowiska dowódcze.
4. Uwzględnianie w indywidualnych prognozach preferencji zawodowych oficerów. Potrzebę tę potwierdzają wyniki badań ankietowych prezentowanych w następnym podrozdziale.

Ważny jest również dobór kandydatów na oficerów. Pożądane jest stworzenie sita selekcyjnego, preferującego tych ludzi, którzy posiadają określone predyspozycje charakterologiczne oraz wysoki potencjał intelektualny.

Powyższe mankamenty są przesłankami do sformułowania wniosku o **potrzebie dokonania usprawnień w kierowaniu karierami oficerów, umożliwiających pełne wykorzystanie kompetencji kadry dowódczej**.

4.3. Rola kompetencji w kierowaniu własnym rozwojem

4.4.1. Preferencje stanowisk dowódczych

Uważa się, że idealna kariera polega na dostrajaniu osobistych preferencji zawodowych do charakteru zadań, wymagań i wartości określonego środowiska pracy[1]. Dlatego też rozwój karier determinują określone czynniki, które można rozpatrywać w wymiarze organizacyjnym i osobistym.

Czynnikiem w wymiarze osobistym są mniej lub bardziej świadomie sformułowane przez oficera oczekiwania w stosunku do przyszłego miejsca pracy. Oczekiwania te związane są z oceną własnych możliwości, motywacji, ambicji oraz oceną przewidywanych warunków pracy. Stąd wynikają preferencje określonych stanowisk, zakresu obowiązków oraz czynności przewidzianych do wykonywania. Rozkład wyników badań[2] dotyczących preferowanego przez oficerów rodzaju pracy – dowódczej bądź indywidualnej, przedstawia tabela 4.4.

Tabela 4.4. Preferowany przez oficerów rodzaj pracy

Lp.	Rodzaj pracy	Liczebność	%
1.	Zdecydowanie indywidualna, samodzielna	33	20,6
2.	Praca indywidualna lub zespołowa, ale nie kierownicza	20	12,5
3.	Trudno mi powiedzieć	5	3,1
4.	Kierownicza – kierowanie sekcją, kilkuosobowym zespołem	43	26,9
5.	Zdecydowanie kierownicza, dowódcza – bez względu na wielkość zespołu	59	36,9

Źródło: T. Majewski, *Przywództwo...*, s. 59.

Chęć wykonywania pracy typowo dowódczej – deklaruje 36,9% oficerów. Są to ci oficerowie, którzy powinni szczególnie rozwijać umiejętności społeczne, warunkujące sprawne kierowanie ludźmi. Pracę kierowniczą – kierowanie sekcją, kilkuosobowym zespołem chce wykonywać 26,9% oficerów. Stosunkowo duży odsetek oficerów nie

---

[1] Cz. Nosal, op. cit., s. 69.

[2] Badania sondażowe przeprowadzono w 2002 roku na próbie 113 oficerów wojsk lądowych studiujących w WWL AON.

preferuje roli dowódcy – 33,1%. Natomiast aż 20,6% oficerów preferuje prace zdecydowanie indywidualną lub samodzielną. Oznacza to, że oficerowie ci nie preferując stanowisk dowódczych, prawdopodobnie nie będą starali się uzyskać kompetencji dowódczych. Nie jest więc tak, jak się często sądzi, że każdy oficer zamierza być dowódcą, a więc jednocześnie pragnie nabywać kompetencje dowódcze.

W trakcie badań nad przywództwem oficerów[1] stwierdzono, że istnieje słaba, ale istotna statystycznie współzależność pomiędzy preferowaniem stanowisk dowódczych przez oficerów a wynikami uzyskanymi na skali zachowań przywódczych – V Cramera = 0,29, p = 0,017. Na tej podstawie uzasadniony jest następujący wniosek: **oficerowie, którzy preferują stanowiska dowódcze, charakteryzują się wyższym poziomem kompetencji przywódczych.**

Poznanie oczekiwań oficerów, dotyczących rodzajów karier oraz orientacji co do karier umożliwia dopasowywanie tych oczekiwań przy ustalaniu planów karier (prognozy przebiegu służby). Oczekiwania te są wyrazem samooceny własnych kompetencji zawodowych, motywacji, wiary w siebie, stąd też ich uwzględnianie umożliwia lepsze gospodarowanie potencjałem oficerów. Powinny więc być brane pod uwagę zarówno przez przełożonych w jednostkach wojskowych, jak i oficerów kadrowych planujących rozmieszczenie absolwentów uczelni wojskowych do pełnienia służby na nowych stanowiskach.

Preferencje stanowisk można również poklasyfikować, korzystając z badań nad orientacjami pracowników wobec kariery zawodowej. Jak wynika z badań E. Scheina, pracowników można podzielić na pięć grup osób[2]:

1. Ukierunkowanych na zarządzanie, szukających kariery kierowniczej i dobrze czujących się w roli szefa i organizatora.

2. Ukierunkowanych techniczno-funkcjonalnie, interesujących się techniczną i fachową stroną wykonywanej pracy z pominięciem jej aspektów kierowniczych.

3. Ukierunkowanych na bezpieczeństwo, kierujących się przede wszystkim potrzebą bezpieczeństwa i stabilizacji, zwykle starających się przez całe życie pracować

---

[1] T. Majewski, *Przywództwo...*, s. 47.
[2] Z. Pietrasiński, op. cit., s. 186–188.

w jednej organizacji.

4. Ukierunkowanych twórczo, dążących przede wszystkim do wynalezienia lub zorganizowania czegoś nowego.

5. Nastawionych na autonomię i niezależność.

Przy czym, jak wskazuje E. Schein, są osoby, które mogą traktować aktualnie wykonywane zajęcie jako etap przejściowy w dążeniu do kariery kierowniczej lub innej[1]. Stąd też wskazane powyżej motywacje (ukierunkowania) nie muszą pokrywać się z aktualnie pełnioną funkcją.

Badania nad ukierunkowaniami oficerów przeprowadził zespół B. Szulca[2]. Za ich wskaźnik przyjęto preferowanie określonego stanowiska pracy. Pracownicy mogą jednocześnie kierować się kilkoma orientacjami wobec karier, stąd też oficerowie mogli wybrać w kwestionariuszu ankiety jednocześnie kilka odpowiedzi[3]. Wyniki badań wskazują, że:

– 34,6% oficerów dąży przez karierę zawodową do awansu w hierarchii stanowisk pracy, a więc związaną z wykonywaniem głównie funkcji kierowniczych,

– 46,% oficerów dąży do utrzymanie miejsca pracy, zapewnienia poczucia bezpieczeństwa,

– 15,6% oficerów preferuje karierę zawodową umożliwiającą wykonywanie pracy o kreatywnych treściach,

– 40,0% oficerów chce wykorzystywać przede wszystkim swoje kwalifikacje fachowe,

– 41,2% oficerów preferuje pracę samodzielną, dającą względną swobodę w wykonywaniu pracy.

Wykorzystując powyższe dane, autor rozprawy obliczył współczynniki siły związków φ Yule'a (dla tabel czteropolowych) wyborów orientacji karier przez oficerów (tabela 4.5.). Wynika z niej, że wybory orientacji P2 (zapewniające pracę przez dłuższy okres, a więc związaną z poczuciem bezpieczeństwa) ujemnie korelują z wyborami

---

[1] Ibidem.

[2] *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, pod kier. nauk. B. Szulca, AON, Warszawa 2001, s. 69.

[3] Badania sondażowe przeprowadzono w 2003 roku na próbie 167 oficerów wojsk lądowych.

orientacji P1, P3, P5. Można więc sformułować wniosek, że **oficerowie, kierując się tą orientacją na bezpieczeństwo, częściej niż inni, nie dążą do pracy kierowniczej, pracy koncepcyjnej oraz pracy samodzielnej.** Natomiast **oficerowie, którzy preferują pracę zapewniającą dużą swobodę i samodzielność działań** (orientacja P5) **częściej zamierzają jednocześnie wykonywać pracę koncepcyjną** (orientacja P3).

Tabela 4.5. Macierz współczynników korelacji wyborów orientacji karier

Nr pytania	P1	P2	P3	P4	P5
P1	1,00	-0,18*	0,04	0,01	0,00
P2	-0,18*	1,00	-0,19*	0,00	-0,25*
P3	0,04	-0,19*	1,00	0,07	0,24*
P4	0,01	0,01	0,07	1,00	0,04
P5	0,00	-0.26*	0,24*	0,04	1,00

Legenda:
1. Współczynniki statystycznie istotne oznaczono gwiazdką.
2. Opis numerów pytań jest następujący:
   P1 – Umożliwiające osiąganie awansów na wyższe stanowiska służbowe.
   P2 – Zapewniające pracę przez dłuższy okres.
   P3 – Umożliwiające tworzenie nowych koncepcji, projektów, planowanie zmian.
   P4 – Umożliwiające wykorzystanie posiadanych umiejętności profesjonalnych.
   P5 – Zapewniające dużą swobodę i samodzielność działań.

4.4.2. Doskonalenie kompetencji jako strategia rozwoju kariery

W poprzednich podrozdziałach określono preferencje rodzaju kariery przez oficerów. Nasuwa się pytanie: Jaką rangę oficerowie nadają kompetencjom, wybierając strategie rozwoju kariery? Aby na nie odpowiedzieć posłużono się indywidualnymi **strategiami rozwoju kariery zawodowej**. Ich charakterystykę, za A. Pocztowskim[1], przedstawiono poniżej.

Pierwszy rodzaj strategii rozwoju kariery może być określony mianem **utrzymywania wysokich kompetencji** i efektywności pracy na aktualnie zajmowanym stanowisku. Jest to warunek istotny, ale nie w każdej sytuacji wystarczający do osiągania

[1] A. Pocztowski, op. cit., s. 253–254.

celów kariery zawodowej.

Drugim rodzajem strategii kariery jest **zwiększanie zaangażowania** w wykonywaną pracę, które może się wyrażać np. dobrowolnym pozostawaniem oficera po godzinach służbowych. Oficer demonstruje, że jest gotów poświęcać służbie więcej czasu niż to wynika z dokumentów normatywnych. Zaangażowanie może wyrażać się również aktywną postawą w stosunku do bieżących i przyszłych spraw, którymi żyje organizacja wojskowa.

Trzecim rodzajem strategii jest **doskonalenie umiejętności** poprzez aktywny udział w różnego rodzaju szkoleniach oferowanych przez jednostki wojskowe lub podejmowanych przez samego oficera. Jednym z możliwych sposobów rozwijania swoich umiejętności może być wykonywanie dodatkowej pracy, pozwala bowiem dostrzegać inne aspekty kariery zawodowej, które nie występują w głównym miejscu pracy.

Czwartym rodzajem strategii kariery jest **rozszerzanie możliwości rozwoju kariery** poprzez takie działania, jak: informowanie innych o swoich zainteresowaniach i aspiracjach związanych z rozwojem zawodowym, udział w pracach różnych zespołów, przyjmowanie dodatkowych zadań. Tego typu działania mogą prowadzić do różnych skutków, np.: uświadomienia innym osobom swojej orientacji wobec kariery zawodowej, otrzymanie informacji zwrotnej o możliwościach realizacji kariery w danej organizacji, wykazania się określonymi umiejętnościami.

Piątym rodzajem strategii rozwoju kariery jest **podtrzymywanie i rozwijanie stosunków z kolegami i przełożonymi**, aktywne uczestnictwo w życiu społecznym organizacji. Celem tego typu działań jest wypracowywanie sytuacji posiadania jednego lub kilku mentorów, którzy udzielają wsparcia w działaniach podejmowanych dla osiągania celów kariery zawodowej.

Szóstą strategią rozwoju kariery zawodowej jest **prowadzenie gier politycznych wewnątrz organizacji**, wyrażających się m.in.: wchodzeniem w określone koalicje, stosowaniem wymiany, wykorzystywaniem posiadanej władzy, schlebianiem przełożonym, przemilczaniem spraw.

Oficer może, mniej lub bardziej świadomie, stosować jedną lub jednocześnie kilka przedstawionych strategii karier. Ich dobór zależy od uwarunkowań otoczenia (kultury

organizacji), jak i osobistych preferencji. Nie każdy bowiem czuje się dobrze w roli osoby manipulującej innymi czy osoby starającej się o względy wpływowych osób. Oczywiście pożądane jest, aby wybieranymi przez kadrę dowódczą strategiami był rozwój kompetencji oraz utrzymywanie wysokich kompetencji wymaganych na danym stanowisku.

W celu ustalenia preferowanych przez oficerów strategii, poproszono ich o wybór do trzech strategii rozwoju kariery, posiłkując się powyższą klasyfikacją. Wyniki przedstawiono w tabeli 4.6.

Tabela 4.6. Strategie rozwoju kariery oficerów

Nr strategii	Strategia rozwoju kariery	Liczebność	%
S5.	Utrzymywanie dobrych kontaktów z wpływowymi osobami, przełożonymi, kolegami	133	83,1
S6.	Manipulowanie informacją, schlebianie przełożonym, wchodzenie w tzw. układy	96	60,0
S3.	Utrzymywanie wysokich umiejętności, dobre wykonywanie swoich obowiązków	67	41,9
S2.	Systematyczne doskonalenie swoich umiejętności, uczestniczenie w szkoleniach	39	24,4
S1.	Demonstrowanie ponadprzeciętnego zaangażowania w pracy, pozostawanie po godzinach, przyjmowanie nowych zadań	34	21,2
S4.	Deklarowanie, manifestowanie zwierzchnikom chęci awansu	17	10,6

Źródło: T. Majewski, *Strategie karier preferowane przez oficerów*, [w:] *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, pod kier. nauk. B. Szulca, AON, Warszawa 2001, s. 77.

Oficerowie za najbardziej skuteczne działanie uznają utrzymywanie dobrych kontaktów z wpływowymi osobami, przełożonymi, kolegami – 83,1%, a następnie manipulowanie informacją, schlebianie przełożonym, wchodzenie w tzw. układy – 60,0%. O ile pierwsza strategia jest zrozumiała i wskazywana przez autorów literatury przedmiotu jako właściwa, o tyle duża akceptowalność drugiej strategii budzi zdziwienie. Odpowiedź utrzymywanie wysokich umiejętności, dobre wykonywanie swoich obowiązków wskazywało jedynie 41,9% oficerów. Oznacza to, że zdaniem pozostałych 58,1% osób posiadanie wysokich kompetencji nie wpływa lub wpływa w niedużym stopniu na uzyskiwanie awansów. Również odpowiedzi systematyczne doskonalenie

swoich umiejętności, uczestniczenie w szkoleniach nie wybrało 78,8% oficerów. Świadczy to o tym, że **posiadanie i rozwój kompetencji, według opinii badanych oficerów, jest działaniem mającym drugorzędne znaczenie w rozwoju kariery**.

Powyższy wniosek jest zbieżny z wnioskiem sformułowanym przez F. Luthansa[1] – inne działania charakteryzują kierowników skutecznych, a inne kierowników dbających o własną karierę. Wniosek ten koresponduje również z wnioskami Z. Pietrasińskiego, który pisze *jednym z czynników ułatwiających awans kierowniczy jest umiejętność wchodzenia w sojusze formalne i nieformalne z innymi ludźmi. Czynnika tego nie doceniają osoby przekonane o tym, że sukces mogą zawdzięczać jedynie własnej pracy i staraniom*[2].

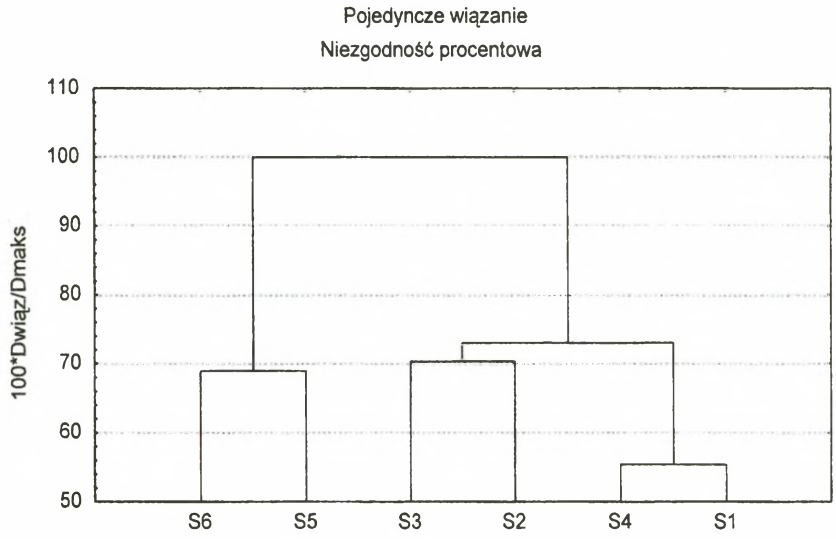
Na rysunku 4.5. zobrazowano wyniki analizy skupień wyników – wyborów przez oficerów strategii rozwoju kariery. Analiza skupień służy do grupowania wielu obserwowanych danych lub porządkowania danych w sensowne struktury. Dane te, w kolejnych krokach, łączone są przez program komputerowy w coraz to większe wiązki, z zastosowaniem pewnej miary podobieństwa lub odległości. Wynikiem grupowania może być wykres – hierarchiczne drzewo. Jako miarę odległości przyjęto niezgodność procentową, szczególnie przydatną, gdy dane są dyskretne.

Z analizy skupień wynika, że oficerów, ze względu na opinie o skuteczności strategii, można podzielić na trzy grupy osób preferujących strategie:

- S1 i S4, eksponujące wpływy i manipulacje,
- S2 i S3, eksponujące doskonalenie i umiejętności,
- S5 i S6, eksponujące wysiłek i manifestację chęci awansu.

---

[1] F. Luthans, *Succesful vs. Effective Real Managers*, Academy of Management Executive, Vol. , May 1998, s. 127-132, Za J. Szczupaczyńskim, op. cit., s. 16.
[2] Z. Pietrasiński, op. cit., s. 194.



Rys. 4.5. Analiza skupień wyborów przez oficerów strategii rozwoju kariery

4.4.3. Kompetencje jako kryterium kariery w opinii oficerów

Jak już pisano, organizacje stosują różne kryteria awansowania pracowników. Do tych kryteriów najczęściej należą kryteria formalne: kompetencje osiągane wyniki, jakość wykonywanych zadań, kwalifikacje, staż pracy, doświadczenie zawodowe, potencjał rozwojowy (możliwości dalszego rozwoju).

Jednak przełożeni, podejmując decyzję o awansie podwładnego kierują się również, świadomie lub nie, kryteriami nieformalnymi: sympatia, podobieństwo cech osobowości, wspólne zainteresowania, niechęć, poczucie zagrożenia, oczekiwanie przyszłych korzyści zawodowych, znajomości posiadane przez podwładnego. Kryteria nieformalne lub czynniki wynikłe z konkretnej sytuacji (np. likwidacja stanowiska, brak innych kandydatów) mogą w niektórych sytuacjach w równie dużym stopniu wpływać na kariery pracowników, co i kryteria formalne.

W tabeli 4.7. przedstawiono opinie oficerów[1] o wpływie kryteriów formalnych oraz innych czynników na kariery oficerów.

---

[1] Badania sondażowe przeprowadzono w 2003 roku na próbie 167 oficerów wojsk lądowych.

Tabela 4.7. Kryteria karier i inne czynniki wpływające na kariery oficerów

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

Źródło: T. Majewski, *Rola kompetencji w osiąganiu karier*, [w:] *Wpływ kompetencji...*, op. cit., s. 81.

Zdaniem 81,3% oficerów, polecenie przez wpływowego znajomego ma duży wpływ na kariery oficerów. Wysoką rangę zajęły również dwa czynniki: lojalność wobec przełożonych (55,8% wskazań) oraz dyspozycyjność wobec przełożonych (51,9% wskazań). Stosunkowo wielu oficerów (49,3%) uznało, że szczęście i przypadek mają także duży wpływ na kariery. Czynnik związany z przywództwem – umiejętności zjednywania sobie ludzi, przekonywania ich – zajął piąte miejsce. Tylko 37,7% oficerów uznało, że czynnik ten ma duży wpływ na kariery. Ukończenie studiów w AON, zdaniem 31,6% oficerów, pomaga w karierze w dużym, a zdaniem 36,8% – w stopniu przeciętnym. Również sukcesy w pracy większość oficerów uznało za czynnik drugorzędny – jako ważny uznało go 25,5% oficerów, jako przeciętny – 42,7%.

Podobny rozkład wskazań uzyskał następny czynnik związany z kompetencjami oficerów – podwyższanie umiejętności specjalistycznych. Niepokoi ponadto fakt uznania przez oficerów, że dbałość o podwładnych ma mały lub przeciętny wpływ na kariery (63,7%). Nie musi to oznaczać, że oficerowie ci nie doceniają tego czynnika, ale być

może w praktyce nie zauważają związku pomiędzy troską o ludzi i efektami pracy a awansowaniem na wyższe stanowiska.

Podobne wyniki badań uzyskał K. Loranty[1]. Stwierdził on, że składniki wchodzące w skład kompetencji mogą być co najwyżej pomocne w karierze. Wniosek o istotnym znaczeniu znajomości i układów, na podstawie badań, sformułowali również B. Rokicki, J. Borkowski oraz L. Kanarski[2].

Przedstawione wyniki badań prowadzą do wniosku **o drugorzędnym znaczeniu wiedzy i umiejętności w rozwoju karier żołnierzy zawodowych**. Oznacza to również, że część kadry dowódczej charakteryzuje zewnętrzne umiejscowienie kontroli – poczucie ograniczonego wpływu na przebieg zdarzeń. Należy jednak zaznaczyć, że badania ankietowe przeprowadzono przed wprowadzeniem nowej ustawy o służbie żołnierzy zawodowych.

Jak wynika z własnych obserwacji oraz jak np. wskazuje Cz. Nosal[3], pracownicy zwykle oburzają się nie tyle z powodu zajmowania stanowisk przez osoby protegowane, ale wtedy, gdy stwierdzają, że osoby te są nieprzygotowane do wypełniania obowiązków na zajmowanym stanowisku lub też pominięto osobę o wysokich kompetencjach.

Świadomość istnienia nieformalnych kryteriów karier, spychających kompetencje na dalszy plan może być czynnikiem modyfikującym bieżące zachowanie oficerów oraz wpływającym, w pewnym zakresie, na uznawane wartości i normy zawodowe.

---

[1] *Świat wartości...*, s. 90.
[2] B. Rokicki, J. Borkowski, L. Kanarski, *Samoocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowej*, AON, Warszawa, 2002, s. 95.
[3] Cz. Nosal, op. cit., s. 77-78.

4.4. Kompetencje dowódcze jako przedmiot doskonalenia

Według „Encyklopedii organizacji i zarządzania" **doskonalenie** to *systematyczne podnoszenie przez kadry wykwalifikowane poziomu wiadomości i umiejętności niezbędnych do wykonywania zadań zawodowych*[1]. A. Rakowska i A. Sitko–Lutek wskazują, że doskonalenie, to *podnoszenie indywidualnych kompetencji i uczenie się dla lepszego wykonywania pracy*[2]. Zbliżoną w treści definicję prezentuje M. Rybak – doskonalenie jest to *ciąg zaplanowanych, systematycznych działań, mających na celu podwyższenie kwalifikacji oraz zwiększenie zdolności pracowników do radzenia sobie z zachodzącymi permanentnie zmianami i ciągle rosnącymi wymaganiami*[3]. Pojęciami, które przez autorów literatury przedmiotu są używane zamiennie z pojęciem „doskonalenie" są pojęcia „szkolenie" i „kształcenie".

W dokumentach normatywnych sił zbrojnych mianem **szkolenia** przyjęto określać zarówno kształcenie w uczelniach wojskowych, jak i szkolenie dowództw oraz wojsk. Jednak właściwiej jest, jak wynika z analizy literatury przedmiotu, nie utożsamiać szkolenia z kształceniem oraz przyjmować szkolenie i kształcenie oficerów za formy doskonalenia. **Kształcenie**, jak wskazuje W. Okoń, jest ogółem czynności umożliwiających ludziom poznanie przyrody, społeczeństwa i kultury oraz uczestnictwo w ich kształtowaniu, a zarazem osiągnięcie możliwie wielostronnego rozwoju sprawności, zdolności i uzdolnień, zainteresowań i zamiłowań, przekonań i postaw, jak również nabycie pożądanych kwalifikacji zawodowych[4]. Kształcenie jest procesem, który zwykle odbywa się w powołanych do tego instytucjach, a przekazywana wiedza, w odróżnieniu od szkolenia, nie odnosi się bezpośrednio do konkretnego zadania. Stąd też właściwiej jest odnosić kształcenie do procesu realizowanego w instytucjach edukacyjnych, wyposażających swoich absolwentów w ogólną wiedzę zawodową, niezwiązaną z wykonywaniem zadań na konkretnym stanowisku. Tak, między innymi, przyjęto

---

[1] *Encyklopedia organizacji...*, s. 100.
[2] A. Rakowska i A. Sitko-Lutek, op. cit., s. 89.
[3] M. Rybak, op. cit., s. 368.
[4] W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1995, s. 57.

w „Encyklopedii organizacji i zarządzania"[1] i takie rozróżnienie terminów przyjęto w rozprawie. Szkolenie jest więc realizowane w jednostkach wojskowych, a kształcenie w uczelniach, szkołach, centrach szkolnictwa wojskowego lub cywilnego. Jednak kształcenie oficerów na studiach uzupełniających II stopnia, jak zauważa K. Żegnałek, powinno również uwzględniać przygotowanie do wykonywania konkretnych zadań na stanowiskach służbowych.

Oznacza, że doskonalenie kompetencji oficerów w wojskach lądowych realizowane jest w trakcie:

1. Kształcenia w uczelniach wojskowych – w przypadku kadry dowódczej – w Akademii Obrony Narodowej oraz Wyższej Szkole Oficerskiej we Wrocławiu,
2. Szkolenia dowództw.
3. Szkolenia wojsk (pododdziałów, oddziałów, ZT).
4. Podczas wykonywania zadań na stanowiskach służbowych.

Ogólnym **celem doskonalenia** kadry dowódczej jest uzyskanie przez oficerów kompetencji niezbędnych do wykonywania zadań na stanowiskach służbowych, a tym samym przygotowanie dowództw i wojsk do osiągnięcia i utrzymania wymaganych zdolności operacyjnych. Natomiast istotę procesu szkolenia dowództw jest celowa, planowa i systematyczna realizacja przedsięwzięć szkoleniowych i metodycznych, mających na celu przygotowanie, utrzymanie oraz doskonalenie indywidualnych oraz zespołowych umiejętności kadry dowództw, a także doskonalenie form i metod szkolenia[2].

Cele i treści doskonalenia powinny sprzyjać przygotowaniu do działania dowództw i wojsk w różnych sytuacjach (w czasie pokoju, kryzysu lub wojny). Stąd **cele szczegółowe** doskonalenia można przedstawić następująco[3]:

1. **W sferze działań militarnych:**

a) na terytorium kraju:

– wszechstronne przygotowanie do planowania, organizowania i prowadzenia

---

[1] *Encyklopedia organizacji...*, s. 100.
[2] *Organizacja szkolenia dowództw i sztabów siłach zbrojnych* RP, MON, Warszawa 2004, s. 7.
[3] Zob. J. Halik, *System szkolenia wojsk lądowych SZ RP w czasie pokoju, cz. 2,* AON, Warszawa 2002, s. 34.

działań strategicznych i operacyjno – taktycznych w różnych warunkach w wypadku operacji na terytorium kraju,

– utrzymanie wysokiej sprawności w rozwiązywaniu złożonych problemów kryzysowych oraz likwidacji konfliktów zbrojnych o małej skali,

b) poza granicami kraju:

– przygotowanie do udziału w operacjach wojskowych na obszarze zainteresowania NATO w ramach obrony kolektywnej,

– nabywanie umiejętności w realizacji zadań wynikających z planowania i prowadzenia operacji reagowania kryzysowego poza obszarem NATO,

– utrzymanie gotowości do udziału w misjach pokojowych prowadzonych pod patronatem (na mocy postanowień) ONZ, OBWE, UE lub NATO.

2. W sferze działań niemilitarnych:

a) na terytorium kraju:

– przygotowanie do udziału w edukacji obronnej społeczeństwa oraz przygotowanie kadr administracji rządowej i samorządowej szczebla wojewódzkiego, powiatowego i gminnego,

– współdziałanie między dowództwami poszczególnych szczebli organizacyjnych sił zbrojnych a terenową administracją rządową i samorządową w zakresie likwidacji klęsk żywiołowych, katastrof i skażeń ekologicznych,

b) poza granicami kraju:

– przygotowanie wytypowanych jednostek (oddziałów) lub oficerów do pełnienia funkcji rozjemczych lub obserwatorów w ramach misji pokojowych ONZ,

– utrzymanie gotowości do niesienia pomocy w ramach likwidacji skutków klęsk żywiołowych i humanitarnej na terytorium państw sojuszu lub otoczeniu Polski.

W związku z powyższym treści doskonalenia oficerów w wojskach lądowych powinny skupiać się na[1]:

– umiejętności planowania i prowadzenia operacji, bitew i walk, w tym dowodzenia wojskami na terytorium kraju,

---

[1] J. Wołejszo, *System szkolenia sił zbrojnych RP*, [w:] *Organizacja i funkcjonowanie systemu szkolenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2004, s. 33.

– organizowaniu działań w ramach ugrupowania strategicznego, operacyjnego (taktycznego) lub samodzielnie,

– współdziałaniu z wojskami obrony terytorialnej, organami administracji rządowej i samorządu terytorialnego,

– osiągnięciu i ugruntowaniu interoperacyjności w zakresie realizacji zadań w ramach struktur (ugrupowań) narodowych i sojuszniczych zarówno na terytorium kraju jak i też poza granicami, w tym także przygotowaniu do udziału w operacjach kryzysowych i humanitarnych,

– kształtowaniu umiejętności kadry poszczególnych ośrodków decyzyjnych sił zbrojnych (dowództw) i wojsk korpusów, dywizji, brygad (pułków) oraz batalionów w zakresie planowania i realizacji przemieszczeń (marszów) i przegrupowań różnymi sposobami, w różnym terenie,

– wewnętrznym zgrywaniu struktur ośrodków decyzyjnych (dowództw) w prowadzeniu operacji sojuszniczych i reagowania kryzysowego.

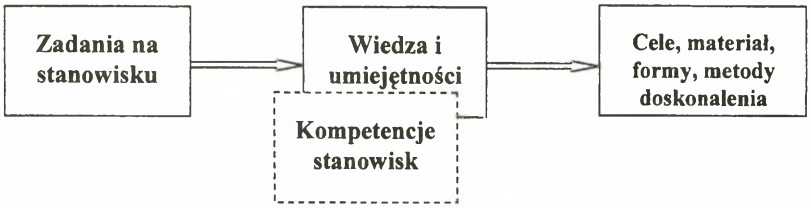
Główne kierunki i cele szkolenia w cyklu wieloletnim określa szef Sztabu Generalnego WP; ujmuje się je w Programie Rozwoju Sił Zbrojnych RP. Szczegółowe zadania w obszarze szkolenia formułuje, uwzględniając propozycje innych komórek organizacyjnych, szef właściwego do posiadanych kompetencji Generalnego Zarządu SG WP i ujmuje w planie funkcjonalnym. W cyklu rocznym zasadnicze cele szkoleniowe każdorazowo ujmowane są w „Dyrektywie szefa Sztabu Generalnego WP do działalności Sił Zbrojnych RP". Na tej podstawie dowódcy rodzajów sił zbrojnych w swoich rozkazach i wytycznych, określają zadania szkoleniowe dla podległych wojsk[1].

Wymienione cele doskonalenia oraz cele niższego rzędu powinny wynikać ze struktury zadań w wojskach lądowych – zadań przewidzianych dla jednostek organizacyjnych, komórek i stanowisk, wynikających z ich przeznaczenia. Struktura zadań jest natomiast podstawą do formułowania wymaganych na stanowiskach kompetencji, a te powinny decydować o doborze treści, form, metod i czasu doskonalenia (rys. 4.6.). Obecnie opisy stanowisk nie zawierają profilów lub list kompetencji, stąd też na ry-

---

[1] *Organizacja szkolenia...*, s. 30.

sunku kompetencje stanowisk zaznaczono linią przerywaną.



Rys. 4.6. Kompetencje stanowisk jako podstawa doskonalenia oficerów

Z powyższej przedstawionych stwierdzeń wynika, że **zadania i kompetencje stanowisk powinny determinować proces doskonalenia, bez względu na to, czy przebiega w formie szkolenia wojsk, szkolenia dowództw czy też kształcenia na kursach i studiach podyplomowych.**

Jakość doskonalenia kompetencji zależy od szeregu czynników. Do najważniejszych należą:

- dobór celów i materiału szkolenia (kształcenia),
- formy i metody szkolenia (kształcenia),
- organizacja szkolenia (kształcenia),
- posiadane środki szkolenia (kształcenia),
- czas szkolenia (kształcenia),
- kompetencje i motywacje uczestników szkolenia (kształcenia).

Doskonalenie bez związku z założonymi długofalowymi celami, bez związku z głównymi wymaganiami stanowisk służbowych, prowadzone niesystematycznie, szablonowo oraz zaplanowane w czasie realizacji przez dowódców innych zadań nie wspomaga nabywania kompetencji ani nie spełnia funkcji motywacyjnej.

W wyniku badań stwierdzono następujące dysfunkcje normatywne i organizacyjne, dotyczące szkolenia wojsk oraz szkolenia dowództw:

1. Nie istnieją sprecyzowane pisemnie profile kompetencji, stąd też nie można ich traktować jako wzorca wymagań na stanowiskach służbowych. W efekcie zarówno ocena potrzeb szkoleniowych, jak i ocena postępu w poziomie kompetencji oficerów

(jako wynik szkolenia wojsk oraz dowództw) ma charakter szacunkowy.

2. Zwykle nieokreślanie celów szkoleniowych podczas ćwiczeń dla każdego stanowiska oraz każdej ćwiczącej komórki organizacyjnej. W efekcie utrudnione jest określenie stopnia realizacji celów oraz stopnia nabycia wymaganych kompetencji.

3. Brak wskazania w dokumentach normatywnych konieczności ustalania potrzeb szkoleniowych oraz bazowania na opisach stanowisk pracy w czasie programowania i planowania ćwiczeń[1].

4. Zdarza się prowadzenie ćwiczeń przy braku pełnej obsady na stanowiskach dowództw[2]. Przykładem może być uzupełnianie obsady dowództwa 2 Korpusu w czasie ćwiczeń i treningów („Granica", „Bieszczady"), przygotowujących 2 Korpus do ćwiczenia afirmacyjnego „Canon Cloud – 02" przez oficerów z innych jednostek i stanowisk organizacyjnych wojsk lądowych. Podobna sytuacja wystąpiła w korpusie Północ-Wschód podczas ćwiczenia „Capable Warrior–04" oraz „Compact Eagle–05".

5. Ograniczone limity zużycia amunicji oraz wykorzystania środków walki i uzbrojenia[3].

6. Nadmiar wykonywanych zadań służbowych, utrudniających udział w szkoleniach[4].

Natomiast w kształceniu w szkołach i uczelniach wojskowych (przykład AON) występują takie dysfunkcje, jak:

1. Prymat czasu kształcenia nad wiedzą i umiejętnościami wymaganymi na stanowiskach. Świadczy o tym z góry narzucony w dokumencie normatywnym[5] czas kształcenia, determinując program kształcenia. Trudno bowiem podtrzymać tezę, że objęcie stanowiska o etacie zarówno majora, pułkownika, jak i generała wymaga, tak jak jest to obecnie, identycznego czasu nauki – 10 miesięcy. W efekcie, jak można przypuszczać, w programie znajdują się nie tylko treści, które rozwijają wiedzę i umie-

---

[1] Zob. *Organizacja szkolenia*..., s. 25–26, 35–36.
[2] Informacja oficerów biorących udział w ćwiczeniach.
[3] Badania sondażowe wśród oficerów Podyplomowego Studium Strategiczno-Operacyjnego oraz Podyplomowego Studium Polityki Obronnej.
[4] Ibidem.
[5] Zob. *System doskonalenia zawodowego kadry w siłach zbrojnych RP na studiach i kursach realizowanych w Akademii Obrony Narodowej*, MON, Warszawa 2004, s. 12–15.

jętności studentów, ale i treści luźno związane z wymaganiami odnoszącymi się do tych stanowisk.

2. Prymat ogólnej wiedzy nad konkretnymi kompetencjami. W wykazie kursów i studiów podyplomowych[1] wskazano jedynie ogólne treści (zagadnienia), które mają być podstawą tworzenia programów kształcenia w uczelniach. Nie są to więc listy kompetencji (wiedzy, umiejętności, postaw), jakie wymagane są na konkretnych stanowiskach przewidywanych do zajęcia przez absolwentów. Na podstawie tych ogólnych wytycznych projektowane są więc programy, które niewątpliwie w pewnym stopniu uwzględniają wymagania co do stanowisk, ale w jakim – wobec braku profilów kompetencji tych stanowisk czy chociażby wykazów obowiązków – nie wiadomo. Oznacza to przywiązywanie mniejszej wagi do konkretnych kompetencji niż do ogólnej wiedzy. Fakt zbyt dużej ogólności programów wskazywany był również przez słuchaczy Podyplomowych Studiów Polityki Obronnej oraz Podyplomowych Studiów Strategiczno-Obronnych realizowanych w AON (rok akademicki 2004/2005). Tymczasem proces doskonalenia w każdej organizacji powinien być ukierunkowany wymaganiami konkretnych stanowisk, konkretnych zadań lub ról organizacyjnych.

3. Zmniejszanie w programach kształcenia oficerów na studiach magisterskich liczby godzin na przedmioty taktyczno-operacyjne oraz zmniejszenie liczby ćwiczeń. W efekcie studenci opanowują obecnie mniejszy, niż ich poprzednicy, zakres wiedzy zawodowej.

4. Niewyznaczanie, przynajmniej pół roku przed ukończeniem studiów, na stanowiska służbowe studentów II roku studiów uzupełniających w AON. Jak wynika z obserwacji i rozmów, znacząco obniża to motywacje studentów do uczenia się oraz uniemożliwia ukierunkowanie się na wiedzą i umiejętności wymagane na konkretnym stanowisku.

Powyższe stwierdzenia uzasadniają wniosek, że **doskonalenie kadr dowódczych nie w pełni ukierunkowane jest na rozwój tej wiedzy i umiejętności oraz tych postaw, które pożądane są na stanowiskach służbowych.**

---

[1] Ibidem.

4.5. Niedomagania kompetencyjne kadry dowódczej

Posiadanie kompetencji dowódczych przez oficerów jest istotnym warunkiem skutecznego wykonywania zadań. Braki w poszczególnych kompetencjach – niedomagania kompetencyjne kadry dowódczej powinny więc być przedmiotem zainteresowania badaczy i praktyków w celu:

– identyfikacji potrzeby i zakresu uzupełnienia kompetencji,

– określenia jakości działań w zakresie kierowania kadrami i doskonalenia oficerów.

W celu oszacowania niedomagań kompetencyjnych kadry dowódczej posłużono się techniką ankiety oraz analizą wyników prac badawczych innych autorów. Niedomagania te ustalono na podstawie:

– opinii podwładnych o przełożonych – dowódcach jednostek,

– opinii o potrzebie doskonalenia własnych kompetencji wyrażonych przez kadrę dowódczą,

– opinii dowódców posiadających stopień pułkownika o młodszej kadrze dowódczej (do stopnia kapitana).

Zebrane materiały empiryczne prowadzą do wniosków przedstawionych poniżej.

Występuje znaczne zróżnicowanie posiadania kompetencji u kadry dowódczej jednostek wojskowych – kompetencjami profesjonalnymi cechuje się znacznie więcej oficerów niż kompetencjami społecznymi[1]. Jak bowiem wynika z badań ankietowych[2] (tabela 4.8), dowódcy jednostek w wojskach lądowych, zdaniem zdecydowanej większości podwładnych (69,2%) – respondentów ankiety – posiadają wystarczającą wiedzę specjalistyczną. Równie wysoko oceniono stanowczość i upór w działaniu dowódców (67,6% wskazań) oraz umiejętność zrozumiałego wypowiadania się i stawiania zadań (68,3%). Dowódcy również często postrzegani są jako osoby do-

---

[1] Badania wykonano w 2002 roku na próbie 160 oficerów wojsk lądowych.

[2] W celu uzyskania danych, zapytano badanych oficerów o wyrażenie opinii o poziomie poszczególnych kompetencji dowódców jednostek, w których oni służyli. T. Majewski, *Kompetencje dowódców wyższego szczebla*, [w:] *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, pod kier. nauk. B. Szulca, AON, Warszawa 2001, s. 84.

skonalące kwalifikacje (56,9%) oraz pracowite, zaangażowane – 58,5% ocen pozytywnych.

Tabela 4.8. Umiejętności i zachowania dowódców jednostek w ocenie oficerów

Lp.	Umiejętności i zachowania	Oceny (%)					Średnia arytmetyczna rang*
		zdecydowanie nie negatywna	raczej negatywna	trudno powiedzieć	raczej pozytywna	zdecydowanie pozytywna	
1.	Wiedza fachowa, specjalistyczna	3,2	10,3	17,3	**42,3**	**26,9**	3,79
2.	Stanowczość, upór w działaniu	2,6	13,6	16,2	**40,3**	**27,3**	3,76
3.	Umiejętność zrozumiałego wypowiadania się i stawiania zadań	7,7	15,5	8,4	**40,6**	**27,7**	3,65
4.	Dążenie do doskonalenia kwalifikacji	7,2	12,4	23,5	**32,7**	**24,2**	3,54
5.	Pracowitość, zaangażowanie	8,4	8,4	**24,7**	**39,0**	19,5	3,53
6.	Umiejętności sprawnego organizowania działania	7,7	22,6	12,9	**36,1**	**20,6**	3,39
7.	Stanowienie osobistego przykładu	14,9	18,8	**22,1**	**29,2**	14,9	3,10
8.	Umiejętność zjednywania podwładnych	17,5	**20,8**	**24,7**	21,4	15,6	2,97
9.	Interesowanie się problemami podwładnych	18,2	**20,8**	**26,6**	20,8	13,6	2,91
10.	Umiejętność kształtowania atmosfery pracy	18,8	**26,6**	**22,7**	19,5	12,3	2,80
11.	Takt, okazywanie szacunku podwładnym	**26,1**	**23,5**	13,1	20,3	17,0	2,78
12.	Umiejętność stwarzania atmosfery zaufania	**19,6**	**25,5**	24,8	17,6	12,4	2,78
13.	Umiejętność kształtowania atmosfery tolerancji dla błędów w działaniu	**20,3**	**27,5**	25,5	16,3	10,4	2,69

* Zastosowano skalę 5-punktową, gdzie 1– zdecydowanie nie, 3 – trudno powiedzieć, 5 – zdecydowanie tak.
Źródło: T. Majewski, *Kompetencje dowódców...*, s. 84.

Większość badanych oficerów uważa również, że ich przełożeni posiadają umiejętność sprawnego organizowania działań. Znacznie gorzej oficerowie oceniają swoich przełożonych pod względem umiejętności typowych dla przywódców, a dotyczących osobistego przykładu (tylko 44,1% ocen pozytywnych), zjednywania sobie podwład-

nych (37,0% ocen pozytywnych), okazywania zainteresowania podwładnym (34,4% ocen pozytywnych).

Również przeważają oceny negatywne dotyczące kształtowania właściwej atmosfery pracy, szacunku i zaufania dla podwładnych. Dowódcy, w opinii oficerów, nie doceniają także roli atmosfery tolerancji w sprawnym działaniu i nie kształtują jej (57,8% ocen negatywnych). Podobne wnioski – o niedostatku kompetencji społecznych – formułują również badacze kompetencji menedżerów organizacji cywilnych[1].

Analiza skupień opinii o kompetencjach dowódców wskazuje na grupowanie się opinii oficerów właśnie według powyższego schematu – kompetencje profesjonalne i zaangażowanie w pracę oraz kompetencje społeczne.

Sformułowany wniosek o niepełnych kompetencjach społecznych kadry dowódczej potwierdzają również wyniki badań, w których respondentami byli dowódcy do szczebla kompani – oficerowie[2] studiujący na studiach magisterskich w AON (tabela 4.9. oraz tabela 4.10.). Bezpośredniego przełożonego, jako godnego naśladowania (tabela 4.9.), wskazało tylko 41,6% oficerów, natomiast przełożonego wyższego szczebla – 48,7%. Oznacza to, że dla ponad połowy oficerów ich przełożeni nie są osobami, które są autorytetem w tym zakresie, nie są postrzegani jako przywódcy. Przełożeni ci nie będą więc wzorcem do naśladowania przez badanych oficerów, co może wpływać na jakość wykonywanych zadań, motywację do pracy i wreszcie postrzeganie wzorca przywódcy.

Tabela 4.9. Postrzeganie przełożonych jako przywódców

Lp.	Przełożony	Liczebność	%
1.	Bezpośredni przełożony	47	41,6
2.	Przełożony wyższego szczebla	55	48,7

Źródło: T. Majewski, *Przywództwo...*, s. 59,

W celu ustalenia, czy wśród badanych oficerów są tacy, którzy są postrzegani jako przywódcy, a wiec prawdopodobnie również w przyszłości w toku wykonywania obo-

[1] Zob. A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, op. cit., s. 94–95.
[2] Badaniami objęto 113 oficerów wojsk lądowych.

wiązków służbowych, będą wykazywali się zachowaniami przywódczymi, poproszono badane osoby o wskazanie liczby osób w grupie szkoleniowej (13–15 oficerów) charakteryzujących się zachowaniami przywódczymi (tabela 4.10.). Nie wskazało nikogo 35,4% oficerów, a jedną osobę – 64,6% osób. Więcej niż jednej osoby w grupie nikt nie wskazał. Wyniki te nie wykluczają tego, że oficerowie, którzy nie byli postrzegani jako przywódcy, będą dowódcami sprawnie wykonującymi zadania. Jednak prawdopodobnie nie będą przez podwładnych postrzegani jako przywódcy, którzy pobudzą do działania w trudnych sytuacjach.

Tabela 4.10. Liczba osób o umiejętnościach przywódczych w grupie oficerów

Lp.	Liczba osób	Liczebność	%
1.	Nie ma takiej osoby	40	35,4
2.	Jedna	73	64,6

Źródło: T. Majewski, *Przywództwo...*, s. 59,

Dowódcy i pozostali oficerowie, jak wynika z badań, generalnie odczuwają potrzebę doskonalenia swoich kompetencji[1]. Ponad 50% respondentów ankiety deklarowało chęć doskonalenia wiedzy i umiejętności i to we wszystkich wymienionych w tabeli 4.11. obszarach[2]. Należy zwrócić uwagę na 77,8% deklaracji doskonalenia wiedzy z zakresu prawa (pracy, cywilne, administracyjne – wybrane zagadnienia). Ponadto ponad 70% respondentów wskazało potrzebę doskonalenia takich umiejętności, jak:

- specjalistyczne, specyficzne dla danego stanowiska – 83,1%,
- twórczego myślenia, rozwiązywania problemów oraz stosowania metod pobudzających twórczość – 74,2%,
- skutecznego wspierania i oceniania podwładnych, krytyki i doradzania – 71,2%,
- doboru i stosowania adekwatnych do sytuacji stylów kierowania – 71,7%.

---

[1] Badania wykonano w 2001 roku na próbie 166 oficerów wojsk lądowych.
[2] Opracowując listę umiejętności, oparto się na liście umiejętności kierowniczych wyodrębnionej przez A. Rakowską i A. Sitko-Lutek. A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, op. cit., s. 34–35.

Tabela 4.11. Potrzeba doskonalenia wiedzy i umiejętności przez oficerów

Wiedza, umiejętności	Potrzeba doskonalenia (%)				
	zdecydowanie nie	nie	trudno powiedzieć	tak	zdecydowanie tak
1. Umiejętności taktyczne, taktyczno-operacyjne	4,2	16,8	17,4	32,9	28,7
2. Wiedza z zakresu rozliczeń finansowych (wybrane zagadnienia)	3,0	16,2	21,0	42,5	17,4
3. Wiedza z zakresu prawa (pracy, cywilne, administracyjne – wybrane zagadnienia)	0,6	7,2	14,4	46,1	31,7
4. Umiejętności specjalistyczne, specyficzne dla danego stanowiska	–	8,4	8,4	22,9	60,2
5. Umiejętności zwiększania efektywności własnej osoby – analiza słabych i mocnych stron, planowanie własnego rozwoju	–	4,8	19,8	35,3	40,1
6. Umiejętności organizowania czasu pracy, zwiększania psychicznej i fizycznej odporności na stres	0,6	10,2	21,6	38,3	29,3
7. Umiejętności twórczego myślenia, rozwiązywania problemów oraz stosowania metod pobudzających twórczość,		6,0	19,8	29,9	44,3
8. Umiejętności tworzenia klimatu pracy nastawionego jednocześnie i na zadania, i na potrzeby podwładnych	1,2	4,8	24,0	41,9	28,1
9. Umiejętności skutecznego wspierania i oceniania podwładnych, krytyki i doradzania	1,2	10,8	16,8	44,9	26,3
10. Umiejętności motywowania poprzez przekazywanie informacji, karanie, nagradzanie, wskazywanie celów, przydzielanie odpowiednich zadań, itp.	1,8	13,2	23,9	41,3	19,8
11. Umiejętności budowania autorytetu osobistego oraz powiększania władzy	4,2	15,1	25,9	31,3	23,5
12. Umiejętności rozwiązywania konfliktów zaistniałych w zespole – identyfikacja źródeł konfliktu, mediacja, przyjmowanie krytyki, poszukiwanie rozwiązań	1,8	9,0	19,8	42,5	26,9
13. Umiejętności pracy z zespołem – grupowe podejmowanie decyzji, prowadzenie odpraw	1,8	8,4	20,4	43,7	25,7
14. Umiejętność doboru i stosowania adekwatnych do sytuacji stylów kierowania	1,8	6,6	19,9	48,8	22,9

Źródło: B. Szulc, T. Majewski, Z. Mazurek, *Motywacje absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych*, AON, Warszawa AON, s. 2001, s. 40–41.

Najmniej deklaracji o potrzebie doskonalenia – ale również ponad 50% – składali oficerowie w zakresie umiejętności taktyczno-operacyjnych – 61,6% oraz wiedzy z zakresu rozliczeń finansowych (wybrane zagadnienia) – 59,9%. Stosunkowo mało

oficerów odczuwało potrzebę rozwoju umiejętności budowania autorytetu osobistego oraz powiększania władzy – 54,8%.

Do najczęściej wskazywanych **niedomagań kompetencyjnych młodszej kadry dowódczej** (do stopnia kapitana) należą[1]: brak konsekwencji w działaniu i zdecydowania, brak odwagi w wyrażaniu opinii, brak pewności siebie, odporności na stres, wytrwałości, pewności siebie, nieumiejętność kierowania ludźmi, brak odpowiedzialności za słowa i czyny. Wyniki tych badań częściowo są zbieżne z wynikami badań nad sylwetką polskiego kierownika[2]. Do cech negatywnych kierowników należały[3]: niechęć do brania na siebie odpowiedzialności, niezdecydowanie, emocjonalność w stosunkach międzyludzkich, brak motywacji do innowacyjności, mała elastyczność w działaniu, preferowanie poczucia bezpieczeństwa, stosunkowo mała skuteczność i efektywność w działaniu.

Na podstawie powyżej przedstawionych badań można przypuszczać, że występuje znaczne zróżnicowanie posiadanych kompetencji u kadry dowódczej jednostek wojskowych – kompetencjami profesjonalnymi cechuje się znacznie więcej oficerów niż kompetencjami społecznymi.

---

[1] Opinie 21 oficerów o stopniu pułkownika – słuchaczy Podyplomowego Studium Strategiczno-Operacyjnego oraz Podyplomowego Studium Polityki Obronnej. Badania przeprowadzano w latach 2004–2006.
[2] A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, op. cit., s. 40
[3] Ibidem

5. WYKORZYSTANIE PROFILU KOMPETENCJI DOWÓDCZYCH W ROZWOJU OFICERÓW WOJSK LĄDOWYCH

5.1. Założenia wykorzystania profilu kompetencji

5.1.1. System rozwoju kompetencji oficerów

W poprzednim rozdziale sformułowano wniosek, że procesy kadrowe oraz doskonalenia oficerów nie są w pełni ukierunkowane na rozwój kompetencji dowódczych w wojskach lądowych. Postulując więc potrzebę ściślejszego uwzględniania wiedzy i umiejętności w tych procesach – integracji tych procesów wokół profilu kompetencji – w rozdziale tym opracowano założenia wykorzystania koncepcji (metody) zarządzania kompetencjami w wojskach lądowych. Autor rozprawy dążył więc do uzyskania odpowiedzi na następujący problem szczegółowy: **jak zastosować profil kompetencji dowódczych w rozwoju oficerów?** Rozwiązanie tego problemu wymagało:

– określenia zakresu zmian w obecnym systemie rozwoju oficerów, które warunkują zastosowanie profilów kompetencji,

– ustalenia założeń i etapów zastosowania profilu kompetencji w opiniowaniu służbowym, kierowaniu karierami oraz doskonaleniu oficerów,

– opracowania etapów wdrażania zastosowania profilu kompetencji w rozwoju oficerów.

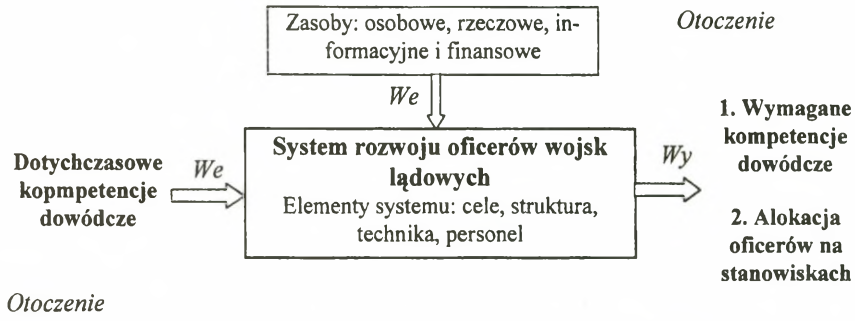
Do rozwiązania problemu wykorzystano metodę badania dokumentów (kadrowych i szkoleniowych), metodę sondażu diagnostycznego techniką wywiadu oraz dokonano analizy występujących w organizacjach rozwiązań w zakresie wykorzystania koncepcji zarządzania kompetencjami.

System jest to pewna całość tworzona przez określony zbiór obiektów (elementów) i powiązań miedzy nimi, rozpatrywany z określonego punktu widzenia[1]. Na rysunku 5.1. przedstawiono system rozwoju oficerów, wyróżniając na wejściu dotych-

---

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

czas uzyskane kompetencje dowódcze oficerów, a na wyjściu – kompetencje wymagane na stanowiskach służbowych oraz taką alokację oficerów, która umożliwi wykorzystanie tych kompetencji.



Rys. 5.1. System rozwoju kompetencji dowódczych

System ten zasilany jest niezbędnymi zasobami – osobowymi, informacyjnymi, rzeczowymi i finansowymi. Wewnątrz tego systemu odbywa się proces transformacji wejścia na wyjście, tak więc głównym zadaniem tego systemu jest podwyższenie kompetencji wejściowych do wymaganego poziomu, ustalonego profilem kompetencji stanowiska służbowego oraz skuteczne wykorzystanie kompetencji oficerów. Wymaga to realizacji takich zadań, jak:

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

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

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

Realizacja zadań przez system rozwoju wymaga również stosownej infrastruktury, wyposażenia i procedur. I wreszcie niezbędny jest ostatni element tego systemu – personel scharakteryzowany za pomocą kwalifikacji, kompetencji i motywacji. Personel ten tworzą te osoby, które przyczyniają się do rozwoju kompetencji dowódczych oficerów – kadra dowódcza w jednostkach wojskowych, kadra naukowo-dydaktyczna (dydaktyczna) uczelni wojskowych i centrów szkolenia oraz oficerowie kadrowi. Ta grupa oficerów odpowiada za rozwój kompetencji innych oficerów, ale jednocześnie sama podlega temu rozwojowi. Przy czym zakres nabywania składników kompetencji będzie zróżnicowany – zależny od zadań wymaganych na danym stanowisku.

Powyższy ogólny opis systemu rozwoju kompetencji dowódczych należy teraz umiejscowić w naszych siłach zbrojnych i zidentyfikować te elementy, które tworzą ten system. Na podstawie analiz dokumentów i literatury przedmiotu wyodrębniono dwa podstawowe podsystemy wchodzące w skład systemu rozwoju (rys. 5.2.):

– podsystem kadrowy – opiniowania i kierowania karierami,

– podsystem doskonalenia złożony z podsystemu kształcenia instytucjonalnego, podsystemu szkolenia w jednostce organizacyjnej oraz podsystemu realizacji zadań.

Wyróżnienie podsystemu realizacji zadań wynika stąd, że doskonalenie kompetencji następuje przede wszystkim na stanowiskach pracy, podczas wykonywania otrzymywanych zadań[1].

5.1.2. Założenia rozwoju kompetencji oficerów

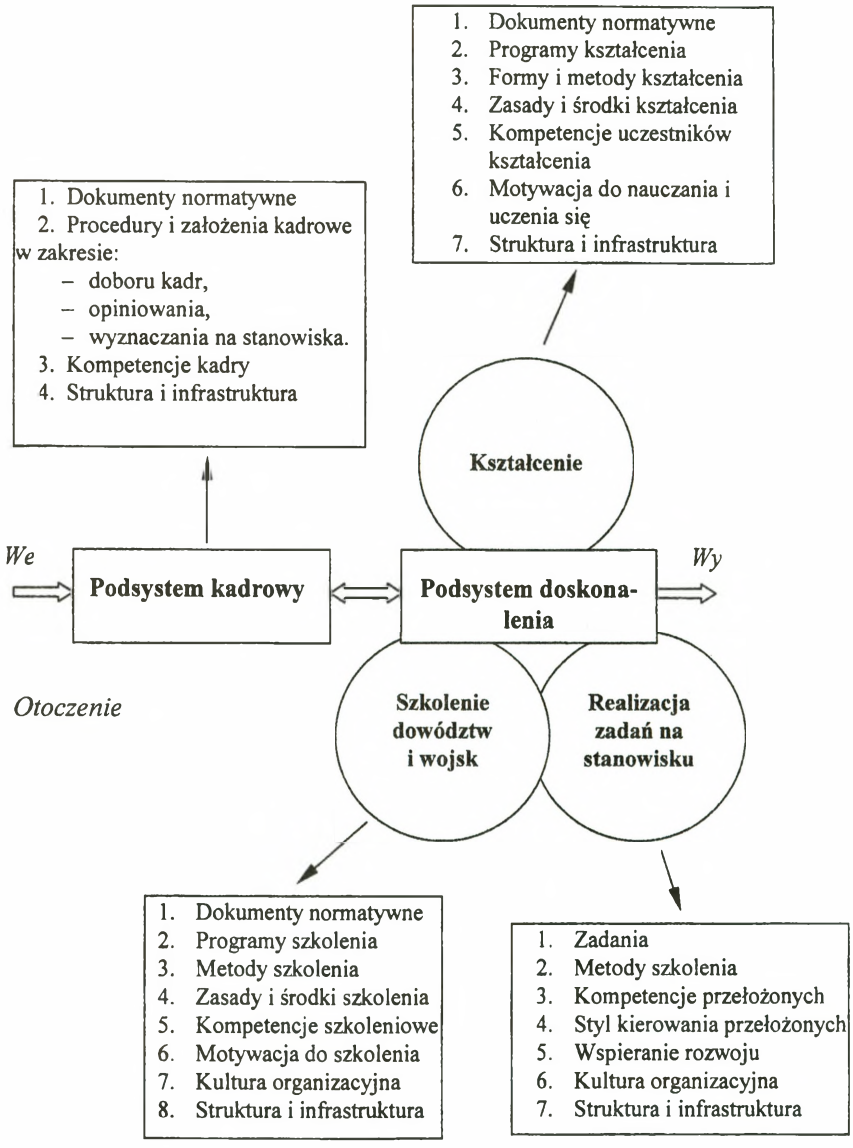
Jak wskazano w podrozdziale 1.6 profil kompetencji może być instrumentem usprawniającym procesy personalne i doskonalenia, wpływając pozytywnie na skuteczność tych procesów, a tym samym skuteczność funkcjonowania wojsk lądowych. Stąd też pożądane jest wykorzystanie w rozwoju oficerów profilów kompetencji, zwłaszcza w takich obszarach, jak:

1. Kierowanie karierami.

---

[1] Por. C. Lévy-Leboyer, op. cit., 103–104.

2. Opiniowanie oficerów.
3. Doskonalenie oficerów.



Rys. 5.2. Elementy systemu rozwoju oficerów

Profil kompetencji integruje te procesy, stanowi bowiem punkt odniesienia, cel doskonalenia oraz wzorzec skutecznego oficera przydatny przy podejmowaniu decyzji o ocenie w opiniowaniu okresowym oraz decyzji o wyznaczaniu na stanowiska służbowe.

Cechy tradycyjnego rozwoju pracowników oraz cechy rozwoju opartego na kompetencjach zebrano w tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Tradycyjny rozwój pracowników a rozwój oparty na kompetencjach

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

Ustalono, że podstawę koncepcji zarządzania kompetencjami oficerów w wojskach lądowych tworzą następujące **założenia**:

1. Rozwój kompetencji to zmiany w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, mające swe odzwierciedlenie w poziomie wykonywanych zadań zawodowych[1].

2. Jest procesem długofalowym, który powinien dotyczyć całego okresu pracy zawodowej oficerów.

3. Jest procesem, na który składają się wszelkie czynności związane z nabywaniem i wykorzystywaniem kompetencji oficerów.

4. Rozwój kompetencji zdeterminowany jest czynnikami otoczenia.

---

[1] G. Filipowicz, op. cit., s. 22.

5. Zdobywanie nowych kompetencji nie tylko poprzedza wykonywanie obowiązków służbowych, lecz realizowane jest w trakcie pracy i za jej pośrednictwem.

6. Kompetencje są rezultatem poszukiwania i wykorzystywania doświadczenia, które pozwala w skuteczny sposób łączyć wiedzę oraz umiejętności i kształtować nowe kompetencje[1]. Nierealistyczne jest oczekiwanie, że rozwój kadry dowódczej może odbywać się głównie w sali szkoleniowej.

7. Im wyższy stopień przyswojenia danej kompetencji, tym większa jest efektywność w tym obszarze działań, który jest z nią związany.

8. Za rozwój zawodowy odpowiada sam oficer, jednak zadaniem przełożonych jest wspieranie tego rozwoju poprzez stwarzanie warunków do rozwoju w miejscu służby oraz umożliwianie kształcenia.

9. Efektem rozwoju jest sprawniejsze wykonywanie zadań na zajmowanym stanowisku służbowym oraz przygotowanie oficerów do wykonywania zadań na stanowisku prognozowanym.

Rozwój kompetencji oficerów realizowany jest w dwóch podstawowych okresach:
1. Okres pierwszy – w trakcie kształcenia przed wypełnianiem funkcji dowódczych, czyli w czasie studiów w uczelni wojskowej lub cywilnej.
2. Okres drugi, obejmujący wykonywanie funkcji dowódczych i jednocześnie pozwalających na wzrost poziomu kompetencji.

Powyższe okresy rozwoju w różnym stopniu przyczyniają się do wzrostu kompetencji. Uzyskiwana przed podjęciem służby na stanowisku dowódczym wiedza i umiejętności ogólne, kierunkowe czy specjalistyczne stanowią podbudowę do nabycia kompetencji wymaganych na przyszłych stanowiskach służbowych. Dopiero jednak wypełnianie funkcji dowódczych pozwala uzyskać stosowne kompetencje czyli zintegrowaną zdolność wykorzystywania wiedzy i umiejętności uzyskanych podczas studiów. Natomiast szkolenia i kształcenie oficerów realizowane podczas pełnienia funkcji dowódczych podnoszą te kompetencje na wyższy poziom oraz pomagają uzyskać nowe.

---

[1] C. Lévy-Leboyer , op. cit., 103–104.

5.1.3. Rola luki kompetencyjnej w rozwoju oficerów

Luka kompetencyjna jest to różnica pomiędzy kompetencjami stanowiska (wymaganymi) a kompetencjami posiadanymi przez oficerów. **Przyczyną luki** mogą być:

– niedomagania kompetencyjne oficerów obejmujących nowe stanowiska;

– zmiany organizacyjne – zmiana zadań, zmiany strukturalne, zmiana metod pracy, zmiany w technice wojskowej, procedurach itd.;

– zmiany w otoczeniu zewnętrznym – zmiany w ustawach i rozporządzeniach, rozwój naukowo-techniczny, itp.

Jak już pisano, przyjęto, że rozwój oficerów należy uwzględniać w trzech obszarach, stąd też należy rozpatrywać wykorzystanie profilu kompetencji w procesach opiniowania służbowego, kierowania karierami oraz doskonalenia oficerów. Ogólny tok postępowania przedstawiono na rysunku 5.3. Jest on taki sam dla wymienionych procesów, a ich podstawą jest identyfikacja wielkości luki kompetencyjnej. Wielkość tej luki dla poszczególnych kompetencji determinuje te procesy, gdyż jest podstawą do podejmowania decyzji (rys. 5.4.):

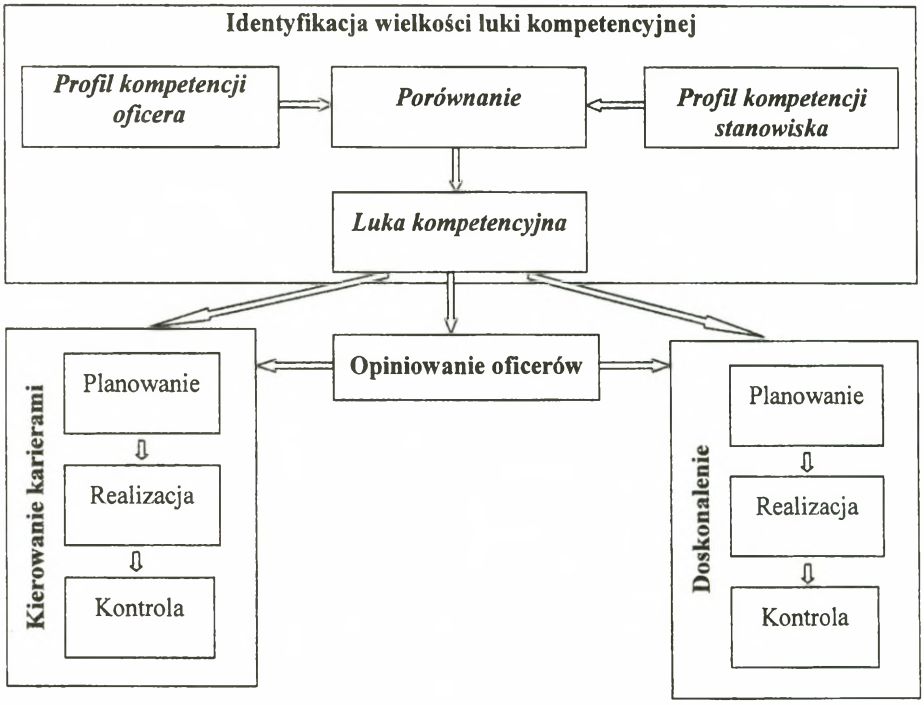
– w procesie opiniowania – o ocenie w opinii służbowej,

– w procesie kierowania karierami – o wyznaczeniu, bądź nie, na inne stanowisko służbowe, bądź zmianie specjalności oficera,

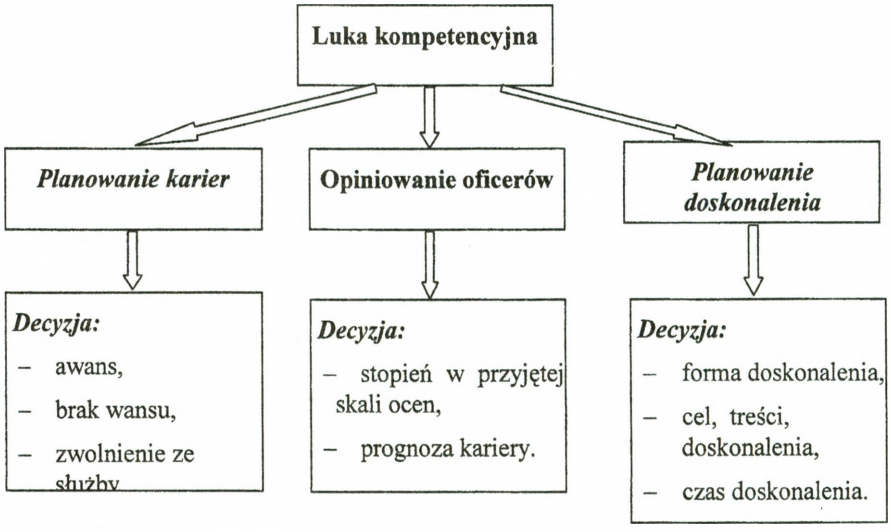
– w procesie doskonalenia – o potrzebie i zakresie doskonalenia.

Na podstawie wskazań autorów literatury przedmiotu przyjęto następujące **etapy identyfikacji luki kompetencyjnej**:

1. Uaktualnienie profilów kompetencji stanowisk.
2. Opracowanie i uaktualnianie profilów kompetencji oficerów.
3. Porównanie profilu kompetencji stanowiska z profilem kompetencji oficera zajmującego to stanowisko.



Rys. 5.3. Luka kompetencyjna jako determinant rozwoju oficerów



Rys. 5.4. Luka kompetencyjna jako informacja w procesie decyzyjnym

W **pierwszym etapie** należy uaktualnić profile kompetencji stanowisk, gdyż w przypadku zmian w wykonywanych zadaniach, miejscu stanowiska w strukturze lub też zmian w wyposażeniu stanowiska następuje ich dezaktualizacja.

W **drugim etapie** następuje ocena stopnia posiadania pożądanych kompetencji przez oficerów i zobrazowanie ich w postaci profilów kompetencji. Podstawą, wzorcem oceny kompetencji są wcześniej opracowane profile stanowisk służbowych. Obiektywność pomiaru kompetencji zależy od stopnia trudności pomiaru danej kompetencji oraz rzetelności i trafności narzędzi pomiaru. Pomiaru kompetencji powinni dokonywać bezpośredni przełożeni oraz przełożeni następnego szczebla dowodzenia. Natomiast funkcję doradczą powinni wypełniać oficerowie kadrowi jednostek organizacyjnych wojsk lądowych. Częstotliwość takiej oceny powinna być wieksza niż maksymalny okres kadencji na stanowisku i być dokonywana co najmniej raz (ocena wszystkich kompetencji) w roku lub uaktualniana po nabyciu czy istotnemu podwyższeniu konkretnej kompetencji. Pomiar kompetencji powinien być również dokonywany podczas opiniowania okresowego oficerów i być składnikiem tej opinii. Dla celów doskonalenia czy samokontroli, pomiaru kompetencji mogą również dokonywać sami oficerowie. Opracowane profile kompetencji oficerów powinny być naniesione na profile stanowisk i umieszczone w karcie opiniowania okresowego oraz w karcie rozwoju osobistego.

W **trzecim etapie** następuje porównanie profilu pożądanego na stanowisku z profilem charakteryzującym oficera. Efektem tego porównania jest wykaz wielkości luk kompetencyjnych (tabela 5.2.).

Wielkości luk kompetencyjnych powinny stanowić kryterium przy podejmowaniu decyzji o ocenie stopnia spełniania kompetencji na obecnym stanowisku, wyrażonej w sposób ilościowy, sposób opisowy lub stopniem w skali jakościowej.

W przypadku **doskonalenia oficerów** informacja o luce jest podstawą do określania potrzeby i zakresu doskonalenia oficerów. Przełożeni powinni więc odpowiedzieć na pytania:

1. Jakie formy doskonalenia pozwolą uzupełnić braki w kompetencjach?
2. Jak zaplanować i zrealizować szkolenia ukierunkowane na rozwój kompeten-

cji?

3. Jakie zastosować metody szkolenia na stanowisku oraz metody szkolenia wewnętrznego?

4. Jakie zadania wykonywane na stanowisku służbowym umożliwią uzyskanie założonego w profilu stanowiska standardu kompetencji?

5. Jakie kursy specjalistyczne i studia podyplomowe, spośród oferowanych w szkołach wojskowych, pozwolą zmniejszyć lukę kompetencyjną?

Tabela 5.2. Ustalanie luki kompetencyjnej – przykład

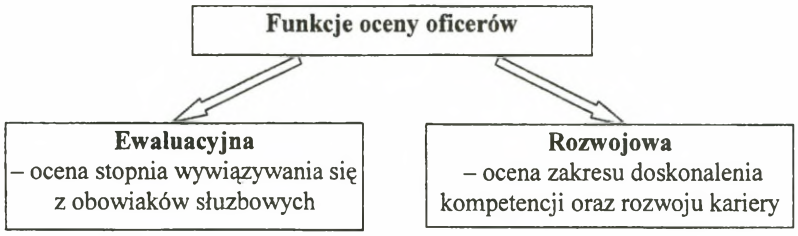
Lp.	Lista kompetencji	Poziom kompetencji		Luka kompetencyjna (liczba stopni)
		wymagany	rzeczywisty	
1.	Delegowanie uprawnień	3	2	1
2.	Motywowanie podwładnych	4	2	2
3.	Planowanie działań	4	3	1
4.	Podejmowanie decyzji	5	2	3
5.	Kontrola działań	4	2	2
....	.....	.....	.....	.....

Legenda:
6 – kompetencja biegła,
5 – kompetencja wyróżniająca,
4– kompetencja dobra,
3 – kompetencja podstawowa,
2 – kompetencja niska,
1 – brak kompetencji.

W przypadku **kierowania karierami oficerów** wielkości luk są podstawą do prognozowania kolejnego stanowiska służbowego lub też kryterium decyzji o awansowaniu w pionie lub poziomie. Znając profil kompetencji oficera oraz profile potencjalnych stanowisk służbowych można zaplanować taką ścieżkę kariery, w której profil kompetencji oficera będzie najbardziej zbliżony do profilów pożądanych na stanowiskach. Posiadane kompetencje powinny bowiem stanowić podstawowe kryterium wyznaczania kadry dowódczej na wyższe stanowiska.

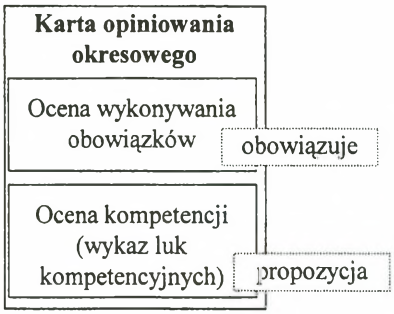
5.2. Wykorzystanie profilu kompetencji w opiniowaniu oficerów

Ocena w opinii okresowej oficerów stanowi informację do podejmowania decyzji o prognozie przebiegu służby oraz o wyznaczeniu, po ukończeniu przewidzianych modelem przebiegu służby kursów lub studiów podyplomowych, na kolejne stanowisko służbowe. Jak wskazano w pkt. 4.4. obecnie opiniowanie służbowe skupia się na jednym aspekcie – ocenie wykonywania obowiązków. Tymczasem autorzy literatury przedmiotu podkreślają, że ocena pracownika, oprócz funkcji ewaluacyjnej, powinna pełnić także funkcję rozwojową, umożliwiając ustalenie silnych i słabych stron pracownika oraz określenie potrzeby i zakresu doskonalenia (rys. 5.5.). Stąd też pożądane jest uwzględnienie w opiniowaniu oficerów również luki kompetencyjnej.



Rys. 5.5. Podstawowe funkcje oceny w opiniowaniu okresowym

Tak więc w karcie opiniowania oficerów należy uwzględnić również poziom posiadanych kompetencji oraz wielkości luk kompetencyjnych (rys. 5.6.), traktując jako wzorzec odniesienia – profil kompetencji stanowiska.



Rys. 5.6. Podstawowe składowe opinii okresowej oficerów

Opracowując niniejszą koncepcję opiniowania, dokonano przeglądu rozwiązań proponowanych przez autorów literatury przedmiotu oraz uwzględniono specyfikę obecnego procesu opiniowania w siłach zbrojnych. Uznano za celowe uwzględnienie wskazówki G. Filipowicza[1], dotyczącej podziału kompetencji na:

– kompetencje ogólne obejmujące ogół pracowników organizacji – tymi kompetencjami powinny być kompetencje bazowe oficerów

– kompetencje wspólne dla grupy pracowników – tymi kompetencjami powinny być kompetencje profesjonalne (kierownicze i techniczne), społeczne i koncepcyjne wspólne dla grup oficerów, np. dowódców plutonów, dowódców kompanii, itd.

– kompetencje specyficzne dla danego stanowiska – tymi kompetencjami powinny być kompetencje głównie profesjonalne (specjalistyczne), specyficzne dla danego stanowiska lub grupy stanowisk.

Ustalono, bazując na powyższej typologii, że wprowadzenie tej koncepcji opiniowania, opartej na profilu kompetencji, powinno przebiegać według następujących etapów:

1. **Opracowanie profilów kompetencji stanowisk**, uwzględniając kompetencje bazowe, kompetencje wspólne dla stanowisk dowódczych oraz kompetencje specyficzne dla konkretnego stanowiska. Wyróżnienie tych trzech (lub więcej) poziomów pozwoli porównywać kompetencje:

– wszystkich oficerów – w zakresie kompetencji bazowych,

– oficerów pełniących jednakowe funkcje dowódcze (dowódca plutonu, dowódca kompanii, dowódca batalionu itd.) – w zakresie kompetencji wspólnych dla funkcji dowódczych,

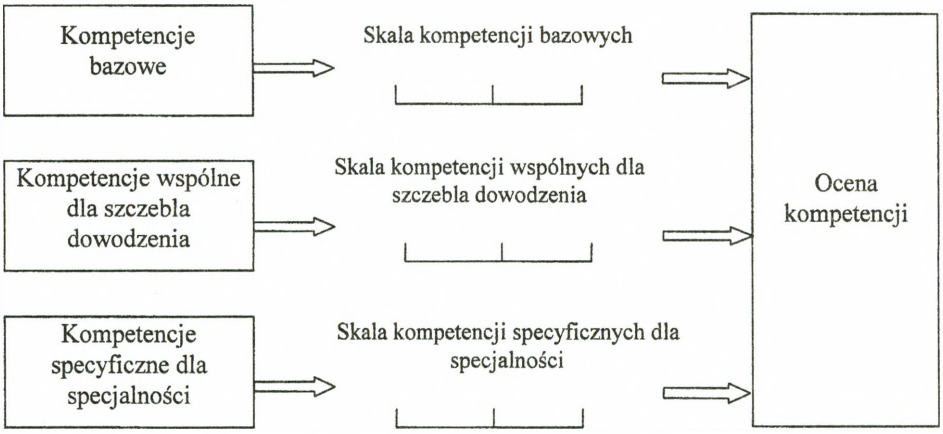
– oficerów pełniących jednakowe funkcje specyficzne dla danej specjalności – w zakresie kompetencji specyficznych dla konkretnego stanowiska.

2. **Ustalenie metod pomiaru i opracowanie narzędzi pomiaru kompetencji**. Narzędzia te powinny zawierać skale mierzące powyżej wyróżnione kompetencje. Skale kompetencji bazowych mogą być wspólne dla wszystkich oficerów wojsk lądowych,

---

[1] G. Filipowicz, op. cit., s. 128.

skale kompetencji specyficznych dla funkcji dowódczych – wspólne dla poszczególnych szczebli dowodzenia, a skale kompetencji specjalistycznych – wspólne dla dowódców o tych samych specjalnościach (rys. 5.7).



Rys. 5.7. Kompetencje jako element oceny w opiniowaniu służbowym

W efekcie w tej samej jednostce organizacyjnej, np. brygadzie, oficerowie byliby oceniani w trzech obszarach kompetencji:

– w obszarze kompetencji bazowych – wszyscy oficerowie, bez względu na szczebel dowodzenia i specjalność – jednakową skalą kompetencji bazowych,

– w obszarze kompetencji wspólnych dla funkcji dowódczych – wszyscy oficerowie danego szczebla dowodzenia, np. dowódcy plutonu, bez względu na specjalność – jednakową skalą kompetencji specyficznych dla danego szczebla dowodzenia,

– w obszarze kompetencji specyficznych dla specjalności – wszyscy oficerowie danej specjalności, np. dowódcy plutonów remontowych – jednakową skalą kompetencji specyficznych dla danej specjalności.

3. **Modyfikacja kart opiniowania służbowego** poprzez wprowadzenie wykazu luk kompetencyjnych.

4. **Ustalenie potrzeby oraz zasad ustalania cząstkowych ocen kompetencji** dla poszczególnych obszarów oraz syntetycznej oceny kompetencji. Jednak raczej właściwsza będzie rezygnacja z takich ocen cząstkowych, gdyż same skale posiadają już

stopnie oceny danej kompetencji.

5. **Modyfikacja zasad prognozowania kolejnych stanowisk oficerów.**

Zaproponowane wyróżnienie kompetencji ma następujące **zalety**:

– obiektywizuje opiniowanie, gdyż proponuje ocenę tych samych kompetencji dla wszystkich oficerów lub grup oficerów; ujednolica więc kryteria oceny oficerów,

– ułatwia selekcję kandydatów na kolejne stanowiska służbowe – pozwala bowiem, według tych samych kryteriów, porównywać wszystkich oficerów lub grupy oficerów,

– zmniejsza liczbę opracowanych skal pomiarowych – np. dla kompetencji bazowych wystarczy ta sama skala dla wszystkich oficerów.

Proces opiniowania oficerów, oparty na przedstawionej koncepcji może być następujący:

1. Zapoznanie się z profilem kompetencji wymaganych na stanowisku.

2. Pomiar, w toku bieżących działań służbowych, tych zachowań, które są wskaźnikami posiadania przez oficera kompetencji na danym poziomie.

3. Dokonanie opiniowania poprzez wskazanie poziomu opanowania kompetencji w obszarach:

– kompetencji bazowych,

– kompetencji specyficznych dla funkcji dowódczych,

– kompetencji specyficznych dla specjalności.

4. Ustalenie ocen cząstkowych w poszczególnych obszarach kompetencji.

5. Ustalenie syntetycznej oceny kompetencji.

6. Przeprowadzenie rozmowy z opiniowanym. Celem takiej rozmowy powinno być słowne poszerzenie oceny kompetencji oficerów oraz określenie kierunków i ewentualnie sposobów rozwoju ich kompetencji w kontekście wymagań obecnego i przyszłego stanowiska służbowego.

5.3. Wykorzystanie profilu kompetencji w kierowaniu karierami oficerów

W rozdziale 4. wykazano, że obecnie istniejące rozwiązania w obszarze kierowania karierami oficerów w pewnym stopniu ograniczają rozwój kompetencji w wojskach lądowych. Z tego też powodu, jak również konieczności stałego usprawniania procesu rozwoju służbowego, w tym podrozdziale zaproponowano koncepcję wykorzystanie profilów kompetencji w procesie kierowania karierami oficerów.

W procesie wyznaczania na wyższe stanowiska służbowe, pożądane jest, zgodnie z sugestiami S. Whiddett i S. Hollyforde[1], uwzględnienie:

- wyników w służbie,
- stopnia spełniania kompetencji wymaganych na przyszłym stanowisku (luki kompetencyjnej),
- posiadanego dotychczasowego doświadczenie na stanowiskach dowódczych

Ustalenie podczas opiniowania, oprócz oceny wyników pracy, luki kompetencyjnej ułatwia:

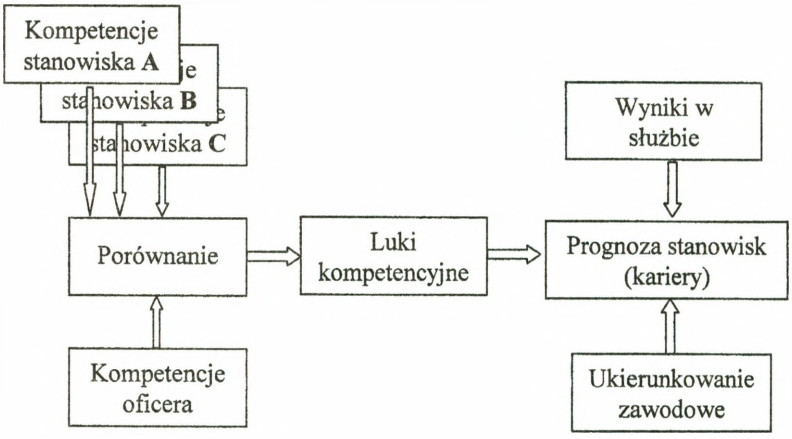
1. Planowanie rozwoju karier oficerów (rys. 5.8.). Znajomość aktualnego profilu kompetencji oficerów pozwala prognozować kolejne stanowiska, uwzględniając słabe i silne cechy oficerów oraz określać te kompetencje, które wymagają rozwoju przed objęciem tych stanowisk.

2. Dobieranie najlepszych kandydatów na kolejne stanowiska – tych, których profil najbardziej odpowiada profilowi wymaganemu na tym stanowisku (rys. 5.9.).

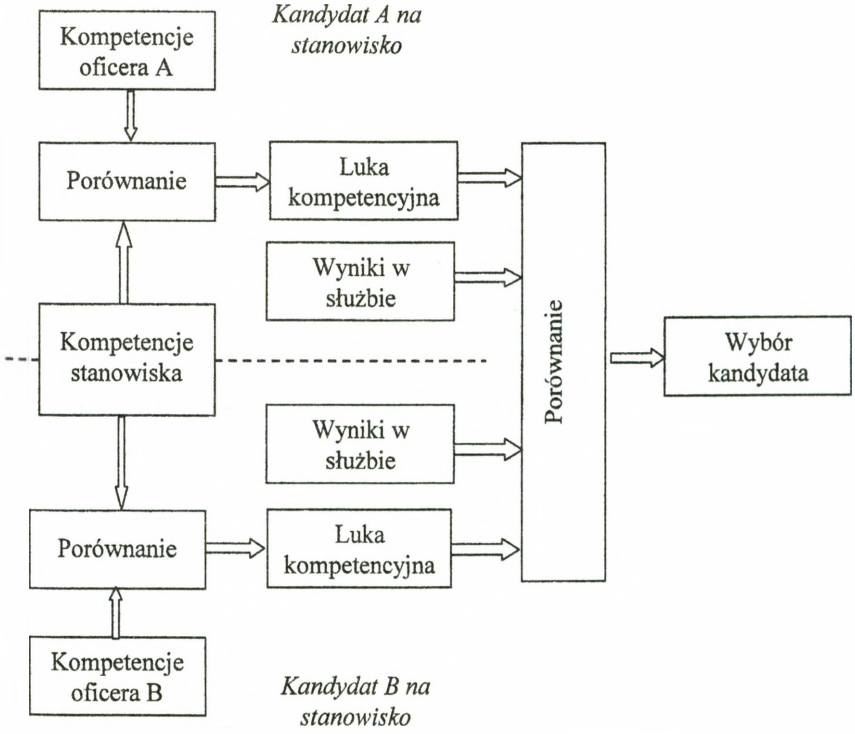
Profil kompetencji oficerów umożliwia więc oszacowanie, na jakich stanowiskach (dowódczych, sztabowych, innych) oficer będzie bardziej kompetentny, do wykonywania jakich ról czy zadań jest najbardziej predysponowany. Pożądane jest jednak uwzględnianie również preferencji zawodowych oficerów. Jest to istotne, gdyż oficerowie o innych predyspozycjach, źle czujący się w roli dowódcy a wykonujący tę funkcję, nie będą w pełni skuteczni.

---

[1] S. Whiddett, S. Hollyforde, op. cit., s. 30.



Rys. 5.8. Luka kompetencyjna jako narzędzie prognozowania



Rys. 5.9. Luka kompetencyjna jako narzędzie wyznaczania na stanowiska

Ustalono, że **proces kierowania karierami oficerów** powinien zawierać następujące etapy:

1. Określenie profilów kompetencji oficerów.
2. Porównanie, w celu określenia luki kompetencyjnej (stopnia dopasowania), profilów oficerów z profilami stanowisk, na które mogą zostać wyznaczeni.
3. Powzięcie decyzji o ścieżce kariery każdego oficera.
4. Określenie kompetencji wymagających rozwoju w celu osiągnięcia zaplanowanych stanowisk oraz decyzji o formach tego rozwoju.
5. Wspomaganie rozwoju oficerów.

Postulat oparcia kariery na kompetencjach nie wyklucza przyjmowania jeszcze innych kryteriów zawartych w kartach opisu stanowiska – wykształcenia, ukończenia kursów i studiów podyplomowych, jak również stopnia wypełniania obowiązków przewidzianych w tej karcie.

Jak wynika z dokonanych analiz, planując rozwój kariery oficerów, należy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

1. Planowanie karier oficerów wiąże się z opiniowaniem okresowym, opiera się na wynikach tego opiniowania oraz uwzględnia dostępne formy rozwoju pożądanych kompetencji oficerów.
2. Okres nabywania konkretnych kompetencji może trwać kilka lat i wymagać intensywnego procesu doskonalenia. Pożądane jest więc skupianie się na kompetencjach kluczowych. Ich szybkość nabywania będzie decydowała o szybkości kariery oficerów.
3. Oficer kompetentny na danym stanowisku może okazać się nieskuteczny na następnym stanowisku wymagającym nowych kompetencji.
4. Nadkompetencja w danym obszarze, jeżeli jest niewykorzystywana, prowadzić może do nieefektywnej pracy wynikającej z poczucia niedoceniania przez przełożonych.
5. Nowoczesne podejście do planowania karier wymaga łączenia potrzeb sił zbrojnych z potrzebami indywidualnymi oficerów.
6. Szczególnego wsparcia ze strony przełożonych, jak i osobistego zaangażowania, wymagają osoby przewidywane na ważne dla funkcjonowania wojsk lądowych

stanowiska dowódcze (sukcesorzy).

Plan rozwoju karier – a w istocie plan rozwoju kompetencji zawodowych – powinien być uaktualniany w okresie opiniowania oficerów lub w razie potrzeby zaplanowania sukcesorów na zwalniające się stanowisko służbowe.

5.4. Wykorzystanie profilu kompetencji w doskonaleniu kadr dowódczych

Celem doskonalenia oficerów – w ujęciu koncepcji kompetencji – jest podwyższanie kompetencji oficerów do wymagań, które zostały określone przez profil kompetencji stanowiska służbowego. Podstawowym założeniem wykorzystania koncepcji kompetencji jest podporządkowanie procesu doskonalenia wymaganym kompetencjom, a ściślej luce kompetencyjnej, którą należy ograniczyć lub wyeliminować. Stąd też w procesie szkolenia, na etapie planowania, decyzje o potrzebie i zakresie szkolenia podejmuje się na podstawie wielkości luk kompetencyjnych oraz przewidywania przyszłych zadań wykonywanych na stanowisku (rys. 5.10.). Pożądane jest przy tym, w miarę możliwości, uwzględnianie również indywidualnych potrzeb oficerów.

Wielkość i zakres luki kompetencyjnej oficerów powinien ukierunkować:

– formę doskonalenia: na stanowisku służbowym, poza stanowiskiem,

– programy szkolenia/kształcenia – cele, materiał szkolenia/kształcenia oraz wymagania programowe,

– realizację szkolenia/kształcenia: dobór form i metod szkolenia, kontrolę osiągnięć oficerów,

– kontrolę efektów szkolenia/kształcenia.

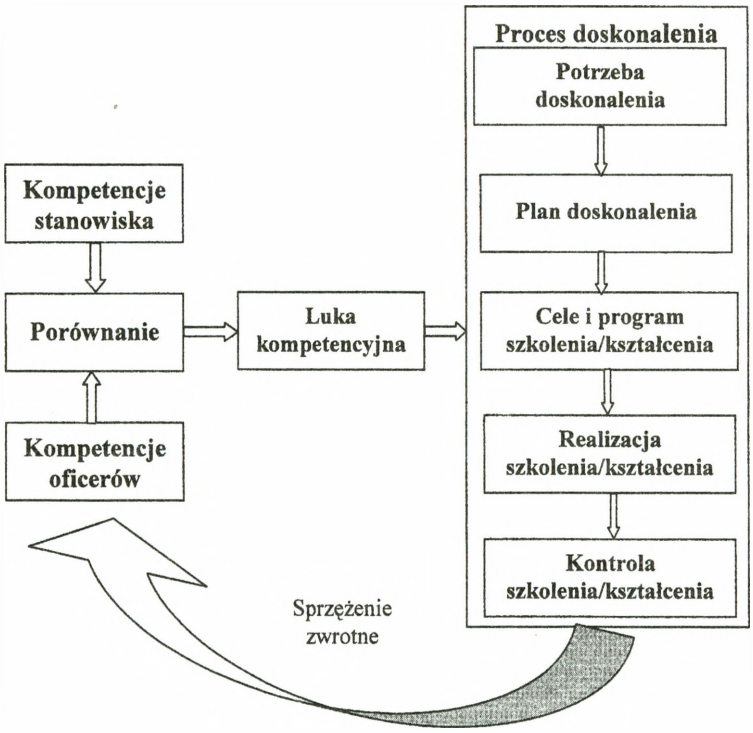
Doskonalenie kompetencji może być realizowane poprzez dobór jednej lub kilku **form doskonalenia**. Biorąc pod uwagę typologie autorów literatury przedmiotu[1] oraz uwzględniając specyfikę wojska, ustalono, że proces doskonalenia kompetencji może być realizowany w formie (rys. 5.11.):

1. Doskonalenia na stanowisku służbowym w trakcie wykonywania czynności

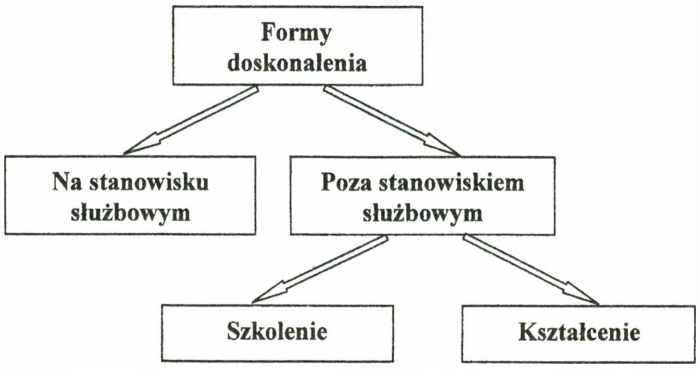
---

[1] Zob. M. Armstrong, *Zarządzanie...*, s. 477. U. Bukowska, op. cit., s. 59.

służbowych.



Rys. 5.10. Luka kompetencyjna jako narzędzie kierowania doskonaleniem oficerów



Rys.5.11. Podstawowe formy doskonalenia kompetencji oficerów

2. Doskonalenia poza stanowiskiem służbowym:

– szkolenia – planowanego i realizowanego w jednostkach i instytucjach wojskowych dla własnej kadry i komórek organizacyjnych (szkolenia dowództw, szkolenia wojsk) oraz realizowanego w formie praktyk poza stanowiskiem służbowym,

– kształcenia – na kursach i studiach podyplomowych, realizowanych w uczelniach wojskowych lub cywilnych.

Przykładowe metody, które można wykorzystać w wymienionych formach doskonalenia przedstawiono w tabeli 5.3.

Tabela 5.3. Przykładowe metody doskonalenia kompetencji

Na stanowisku służbowym	Poza stanowiskiem służbowym
Rotacja na stanowiskach	Wykład
Konsultacje	Analiza przypadków
Wykonywanie zadań zleconych	Seminaria
Wzorowanie się	Konferencje
Instruktaż	Odgrywanie ról
Coaching	Trening kierowniczy
	Ćwiczenia
	Gry

Biorąc pod uwagę etapy wskazane w tabeli 5.4. oraz wymieniane przez innych autorów[1], opracowano proces doskonalenia kadry oparty na kompetencjach. Przyjęto, że proces doskonalenia kompetencji poza stanowiskiem może składać się z następujących etapów:

1. Ustalenie potrzeb szkoleniowych.
2. Opracowanie planu i programu szkoleń.
3. Realizacja szkolenia.
4. Ocena skuteczności szkolenia

[1] G. Filipowicz, op. cit., s. 136–153. S. Whiddett, S. Hollyforde, op. cit., s. 153–184.

Tabela 5.4. Przykładowe etapy procesu doskonalenia

Autor	Etapy procesu doskonalenia
B. Jamka[1]	1. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych. 2. Konstrukcja planu szkoleń. 3. Realizacja szkoleń. 4. Ocena rezultatów szkolenia.
R. W. Griffin[2]	1. Ocena potrzeb szkoleniowych. 2. Ustalenia celów szkoleniowych. 3. Opracowania programu i oceny szkolenia. 4. Realizacja szkolenia. 5. Ocena szkolenia, 6. Modyfikacja programu szkolenia.
M. Kostera i S. Kownacki[3]	1. Ustalenie zapotrzebowania na rozwój. 2. Wdrożenie planu rozwoju. 3. Ocena rozwoju.

Etap I – ustalenie potrzeb szkoleniowych powinien zakończyć się określeniem: 1) który oficer, 2) w jakim zakresie, 3) na jakim poziomie powinien rozwijać kompetencje. Luka kompetencyjna jest podstawowym determinantem potrzeb szkoleniowych, wynikających z wymagań stanowisk służbowych, jednak należy również uwzględniać potrzeby organizacji wojskowych, wynikające z procesów i rezultatów działania na poziomach:

- organizacji jako całości,
- komórki organizacyjnej,

jak również uwzględniać zasadne potrzeby indywidualne oficerów. Przy czym najważniejszy jest poziom stanowiska pracy, a najistotniejszym działaniem – identyfikacja wielkości tej luki. Metodykę identyfikacji luki przedstawiono w podrozdziale 1.4.

Istnieje wiele metod czy procedur oszacowania potrzeb szkoleniowych organizacji[4]. J. A. F. Stoner i Ch. Wankel wskazują cztery procedury ustalania potrzeb szkoleniowych: 1) ocenę efektywności pracowników, 2) analizę wymagań na stanowisku pracy, 3) analizę organizacyjną i 4) przegląd zasobów ludzkich[5]. Podobnie uważają M. Kostera i S. Kownacki, wymieniając źródła niezbędnych danych: 1) informacje uzyskane w trakcie oceny pracowników, 2) analizę stanowiska pracy, 3) diagnozę organizacji,4) analizę potrzeb[6]. W siłach zbrojnych szczególnie przydatnymi metodami zbie-

---

[1] B. Jamka op. cit., s. 115.
[2] R. W. Griffin, op. cit., s. 437.
[3] M. Kostera, S. Kownacki, op. cit., s. 516.
[4] Zob. M. Rybak, op. cit., s. 368.
[5] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 293.
[6] Zob. M. Kostera, S. Kownacki, op. cit., s. 515.

rania danych będą:

– wywiady grupowe,

– wywiady indywidualne z oficerami,

– opinie kadry dowódczej,

– obserwacje zachowań w czasie wykonywania zadań bieżących lub w toku ćwiczeń,

– analiza rezultatów pracy, analiza dokumentów pokontrolnych, sporządzonych w czasie kontroli wewnętrznej lub zewnętrznej.

Źródłami informacji, które pozwolą określić niedomagania kompetencyjne, mogą więc być:

1. Sami oficerowie – oszacowując własne braki i osiągnięcia, mogą zaproponować te treści, których opanowanie ułatwi im sprawniejsze wykonywanie zadań.

2. Bezpośredni przełożeni oficerów, którzy:

– oceniają wyniki pracy podwładnych, posługując się kryteriami i normami,

– oceniają wielkość luk kompetencyjnych; posłużenie się takim narzędziem jak skale obserwacyjne pozwala zwiększyć rzetelność i trafność diagnozowania luki kompetencyjnej.

3. Dowódcy jednostek, którzy analizując sprawność i skuteczność wykonywania zadań przez całą jednostkę, poszukują źródeł dysfunkcji.

4. Wyniki analiz treści dokumentów pokontrolnych. Szczególnie przydatne będą oceny zawarte w omówieniach ćwiczeń.

W **etapie II – opracowanie planu i programu szkolenia** – wykonuje się, na podstawie wykazu potrzeb szkoleniowych, plan i program szkolenia ukierunkowany wykazem kompetencji wymagających podwyższenia. Podczas planowania należy ustalić czynniki wpływające na szkolenie pożądanych kompetencji oraz zadbać o to, aby szkolenie rzeczywiście było ukierunkowane na eliminację luki kompetencyjnej.

W tym etapie szkolenie można wyróżnić następujące działania:

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

Cele są rezultatami, jakie organizatorzy szkoleń planują osiągnąć[1]. Cele szczegółowe powinny dotyczyć pojedynczych stanowisk służbowych lub podobnych grup stanowisk i określać kompetencje, w których powinna nastąpić pozytywna zmiana. Cele te powinny być konkretne i mierzalne. Prawidłowo skonstruowane cele szkolenia powinny zawierać trzy elementy:

- rodzaj wyników, jakich oczekuje się od szkolonych,
- poziom akceptowanych wyników,
- warunki niezbędne do osiągnięcia pożądanych wyników.

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

Dobór metod szkolenia zależy od: celów szkolenia, miejsca szkolenia, czasu szkolenia, dostępnej bazy dydaktycznej, umiejętności uczestników szkolenia oraz kosztów szkolenia. Inne metody sprzyjają nabywaniu kompetencji profesjonalnych, a inne kompetencji społecznych czy koncepcyjnych. Analiza metod szkolenia wskazuje, że metody, którymi są szkoleni pracownicy w organizacjach oraz oficerowie w wojskach lądowych, mogą być identyczne. M. Rybak[2] wyróżnia metody prezentacji (wykłady, wideokonferencje, techniki audiowizualne), metody „hands-on" (szkolenia na stanowisku, symulacje, gry i studia przypadków, modelowanie zachowań) oraz metody budowania zespołów – coaching, mentoring, szkolenie zespołowe. Przy czym metody te mogą być stosowane zarówno podczas szkolenia na stanowisku służbowym, jak i podczas szkolenia poza stanowiskiem pracy. Podobne metody rozwoju kadr kierowniczych i specjalistów wskazują M. Kostera i S. Kownacki[3]. Do metod, które mogą być przydatnych w warunkach wojska, należą:

1. Trening poprzez pracę – oficer, korzystając z rad mentora, samodzielnie wykonuje trudne i odpowiedzialne zadania.

2. Uczenie w działaniu – oficer razem z innymi rozwiązuje rzeczywiste problemy wynikające z realizacji zadań lub pojawiające się podczas funkcjonowania jednostki

---

[1] K. Żegnałek, *Dydaktyka obronna,* MON, Warszawa 2001, s. 50–52.
[2] Zob M. Rybak, op. cit., s. 378–384.
[3] M. Kostera, S. Kownacki, op. cit., s. 519.

wojskowej. Metoda kształtuje zarówno kompetencje profesjonalne, koncepcyjne, jak i społeczne.

3. Trening wrażliwości, gry komunikacyjne – oficerowie występują w sytuacjach podobnych do tych, w których działają lub będą działać. Rozwijają głównie kompetencje interpersonalne.

4. Konferencje – oficerowie dzielą się doświadczeniami, poznają problemy innych jednostek organizacyjnych, ich osiągnięcia i kierunki rozwoju. Kształtują głównie takie składniki kompetencji, jak wiedza i postawy.

5. Rotacja kadry – oficerowie przesuwani są na kolejne, równorzędne stanowiska w organizacji. Dzięki temu poznają różne podsystemy organizacji, lepiej rozumieją jej funkcjonowanie i potrafią zastąpić innych specjalistów. Metoda kształtuje zarówno kompetencje profesjonalne, jak i społeczne.

6. Symulacje i gry komputerowe – oficerowie uczestniczą w realistycznych grach, w których podejmują decyzje, uczą się formułować wnioski z odnoszonych sukcesów i porażek. Metoda kształtuje głównie kompetencje profesjonalne i koncepcyjne.

7. Wykłady i ćwiczenia, uzupełniane ze względu na nadmierną koncentrację na wiedzy innymi metodami – grami, metodą analizy przypadków, metodą wykonywania prac projektowych.

Etap III – realizacja szkolenia. Rozpatrując czynności wykładowców, wykonywane w czasie szkolenia, można podzielić je na związane z:

1. Bezpośrednim przygotowaniem się do zajęć – analizą, uszczegółowieniem celów i treści szkolenia, doborem metod nauczania, form organizacyjnych, opracowaniem materiałów dydaktycznych (konspekty, foliogramy, wykresy, schematy itp.), wykorzystaniem środków szkoleniowych.

2. Realizacją zajęć, w czasie których występują działania[1]:

– diagnostyczne (zbieranie informacji o możliwości nabycia i rozwoju kompetencji przez oficerów),

---

[1] Zob. Z. Woroniecki, *Dylematy kształcenia i funkcjonowania zawodowego nauczycieli*, [w:] *Nowe koncepcje psychologiczno-pedagogicznego kształcenia nauczycieli w szkołach wyższych*, pod red. M. Ochmańskiego, Wydawnictwo UMC-S, Lublin 1993, s. 78.

– motywujące, stymulujące nabywanie kompetencji (uświadamianie celów szkoleniowych, stawianie problemów i pytań, odwoływanie się do zainteresowań i osiągnięć),

– informujące (przekazywanie słuchaczom informacji o faktach, zjawiskach i sposobach rozwiązywania problemów),

– tworzące warunki sprzyjające komunikowaniu i uczeniu się kompetencji (wykorzystywanie środków dydaktycznych, współdziałanie, dyscyplina),

– kierujące działaniami słuchaczy,

– oceniające postępy słuchaczy.

3. Kontrolą przez wykładowcę własnej działalności szkoleniowej. Polega ona na:

– porównaniu uzyskanych efektów z założonymi,

– porównanie rzeczywistego przebiegu działań z zamierzonymi (realizacja programów, metodyka prowadzenia procesu dydaktycznego, sprawność procesu, przestrzeganie aktów normatywnych).

Podczas zajęć szkoleniowych konieczne jest przestrzeganie, zależnie od formy szkolenia, zasad szkolenia (kształcenia), do których, między innymi, zalicza się: zasada systemowości, zasada łączenia teorii z praktyką, zasada indywidualizacji i zespołowości, zasada przystępności, zasada samodzielności, zasada operatywności wiedzy, zasada świadomej aktywności, zasada trwałości wiedzy, umiejętności i nawyków, itp[1].

IV. Etap oceny skuteczności nabycia kompetencji. Ocena szkolenia powinna odnosić się do:

– poziomu nabycia kompetencji przez oficerów,

– jakości procesu szkolenia,

– oceny efektów, jakie na konkretnym stanowisku służbowym, w komórce organizacyjnej czy w jednostce wojskowej przyniosło szkolenie.

Wzrost sprawności wykonywania zadań świadczy o zasadności szkolenia, wyborze właściwych kompetencji do szkolenia oraz właściwej jego realizacji. Jednak ocena efektów, jakie przyniosło szkolenie jest dość złożona. Wymaga bowiem odpowiedzi,

---

[1] Zob. Z. Ścibiorek, *Inwestowanie...*, s. 149–158. K. Żegnałek, *Dydaktyka...*, s. 92–116.

na pytanie czy nabyte kompetencje rzeczywiście wpłynęły na wzrost efektów ilościowych lub jakościowych? O wzroście efektów pracy mogły bowiem zadecydować inne czynniki – zmiana procedur działania, wyposażenia stanowiska, zmiana stylu kierowania przez przełożonego itd. Kryteriami oceny nabycia kompetencji mogą być wskaźniki posiadania kompetencji, opracowane przy tworzeniu profilu kompetencji danego stanowiska. Ocena kompetencji na stanowisku służbowym powinna nastąpić nie wcześniej niż po upływie miesiąca, tak aby dowódca miał czas na zastosowanie wiedzy nabytej podczas szkolenia, nabycia biegłości w posługiwaniu się daną umiejętnością czy zmianę postaw wobec pracy.

W przypadku kompetencji specjalistycznych kryteriami oceny skuteczności szkolenia (nabycia kompetencji) mogą być: prawidłowość wypełniania dokumentów dowodzenia, przestrzeganie zapisów aktów normatywnych czy stosowanie się do procedur działania. Kryteria te, w czasie oceniania oficera, można odnosić zarówno do jego działania, jak i działania podwładnych. Natomiast w przypadku kompetencji społecznych kryteria mogą być następujące: zmiana stylu kierowania, wzrost motywacji do wykonywania obowiązków służbowych, wzrost poczucia uznania, polepszenie atmosfery pracy, ukształtowanie się pozytywnej kultury organizacyjnej.

Rozwiązaniem stosowanym w organizacjach cywilnych, a które można wykorzystać do oceny kompetencji kadry dowódczej oraz wyboru oficerów na ważne stanowiska dowódcze są **ośrodki oceny** (Assessment Center). W ośrodkach tych kadra, podczas wykonywania przez kilka dni wcześniej zaplanowanych zadań, podlegałaby obserwacji i ocenie przez ekspertów. Zadania powinny być tak dobrane, aby umożliwiały sprawdzenie poziomu posiadania wybranych kompetencji, niezbędnych na danym stanowisku służbowym. Efektem takiej oceny może być profil kompetencji ocenianych oficerów, ułatwiający przełożonym podejmowanie decyzji kadrowych.

W przypadku doskonalenia dowódców na stanowiskach służbowych proces ten będzie mniej sformalizowany, lecz podstawowe etapy mogą być podobne i intencjonalnie realizowane.

Proponuje się następujące **etapy doskonalenia na stanowisku służbowym**:

1. Identyfikacja potrzeby rozwoju kompetencji podwładnych – nowych zadań i wynikających stąd nowych kompetencji lub zakresu rozbieżności między kompetencjami wymaganymi a rzeczywistymi.

2. Zaplanowanie zadania (zadań) rozwijających daną kompetencję (kompetencje) u podwładnych – wraz z podaniem niezbędnych wskazówek i stworzeniem warunków do wykonywania zadania. Zakres wyjaśnień powinien zależeć od trudności zadania i wielkości luki kompetencyjnej.

3. Wspomaganie realizacji zadania przez podwładnych – udzielanie wskazówek, ukierunkowywanie działania, stawianie pytań problemowych, zachęcanie, wskazywanie postępów w nabywaniu kompetencji.

4. Kontrola wykonania zadania i opisowa ocena nabycia zaplanowanej kompetencji.

Ważne jest w powyższym procesie nie tyle sprawne wykonanie zadania, co uzyskanie pożądanych umiejętności.

Omawiając kwestię doskonalenia kompetencji, należy podnieść rolę doświadczenia w kształtowaniu kompetencji, na co zwracali uwagę badani oficerowie. Niewątpliwie każde doświadczenie kształtuje jednocześnie wiele kompetencji, które mogą być rozwijane poprzez różne doświadczenia. Jednak w większości przypadków niektóre doświadczenia są bardziej kształcące niż inne. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji trudnych, problemów nowych, sytuacji konfliktowych, które wymagają inicjatywy, wyobraźni, refleksji, kontroli samego siebie oraz stawienia czoła niekompetentnym lub nieposłusznym podwładnym, współpracy z osobami, których się nie zna, lub też szybkiego podejmowania ważnych decyzji bez dysponowania wszystkimi niezbędnymi informacjami.

5.5. Wprowadzanie rozwoju oficerów opartego na kompetencjach

Zmianę organizacyjną zwykle określa się jako planowe przejście organizacji lub jej części ze stanu dotychczasowego do innego stanu. Pojęcie to uszczegóławia R. A. Webber – zmiana to przekształcenie polityki organizacyjnej, struktury lub postaw ludzi w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji[1]. Zmiana wyraża się w dokonaniu trwałej modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, strukturą, techniką, kulturą i ludźmi w wymiarze czasu i przestrzeni, niezależnie od charakteru jej skutków.

W zależności od skali zmian organizacyjnych, można wyróżnić:

– **usprawnienia organizacyjne** – polegające na drobnych, ograniczonych w czasie i przestrzeni oraz dość częstych udoskonaleniach,

– **reorganizacje** – polegające na zmianach skokowych, o dużej głębokości i szerokim zakresie.

Zmiany są kosztownymi przedsięwzięciami, a w początkowym okresie mogą budzić zdecydowany opór oficerów, których dotyczą. Stąd też pożądane jest, aby były starannie przygotowane i wdrożone, według określonych etapów oraz zgodnie z zasadami przeprowadzania zmian.

Można wyróżnić dwie koncepcje wprowadzania zarządzania kompetencjami w organizacjach – **koncepcję ekspercką** oraz **koncepcję partycypacyjną**[2]. W koncepcji eksperckiej profile kompetencji oraz procedury ich wykorzystania opracowują eksperci – zwykle specjaliści firm konsultingowych. Natomiast w koncepcji partycypacyjnej działania związane z wprowadzeniem zarządzania kompetencjami wykonuje personel organizacji, np. powołane w tym celu zespoły zadaniowe. W wojskach lądowych pożądane jest przyjęcie koncepcji partycypacyjnej, co jednak nie wyklucza konsultacji z ekspertami podczas planowania zmian.

Jednak, niezależnie od przyjętej koncepcji, sprawne wprowadzanie zmian wymaga przemyślanego działania, w oparciu o cykl sprawnego działania, w którym zwraca się

---

[1] R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, s. 352.
[2] G. Filipowicz, op. cit., s. 52.

uwagę na potrzebę wystąpienia fazy planowania, realizacji i kontroli działania. Według A. Szczęsnej i T. Rostkowskiego, etapy wykorzystania profilów kompetencji w organizacji (tworzenia zarządzania kompetencjami) są następujące[1]:

– identyfikacja obszarów strategicznych istotnych dla sprawnego funkcjonowania organizacji,

– identyfikacja kompetencji wraz z opisami zachowań świadczących o posiadaniu poszczególnych kompetencji,

– budowa profilów kompetencyjnych,

– połączenie profilów w jeden spójny system,

– opracowanie potrzebnych narzędzi, kwestionariuszy i procedur.

Wykorzystanie profilów kompetencji w warunkach wojsk lądowych wymaga opracowania procesu zmian uwzględniających specyfikę wojska i obejmujących procedury i założenia personalne oraz doskonalenia W celu opracowania procesu zmiany, polegającej na zastosowaniu zarządzania kompetencjami w procesach personalnych, w wojskach lądowych, dokonano analizy spotykanych ogólnych schematów postępowania przy wprowadzaniu zmian[2] oraz toku działania przy wprowadzaniu metody zarządzania kompetencjami przedstawionych przez G. Filipowicza oraz A. Szczęsną i T. Rostkowskiego[3]. Biorąc pod uwagę wskazania autorów literatury przedmiotu oraz własne wyniki badań, nawiązując jednocześnie do cyklu działania zorganizowanego, w trzech fazach – planowania, realizacji i kontroli – zaproponowano sześć etapów wprowadzania koncepcji zarządzania kompetencjami w wojskach lądowych (rys. 5.12.):

1. **Faza planowania**:

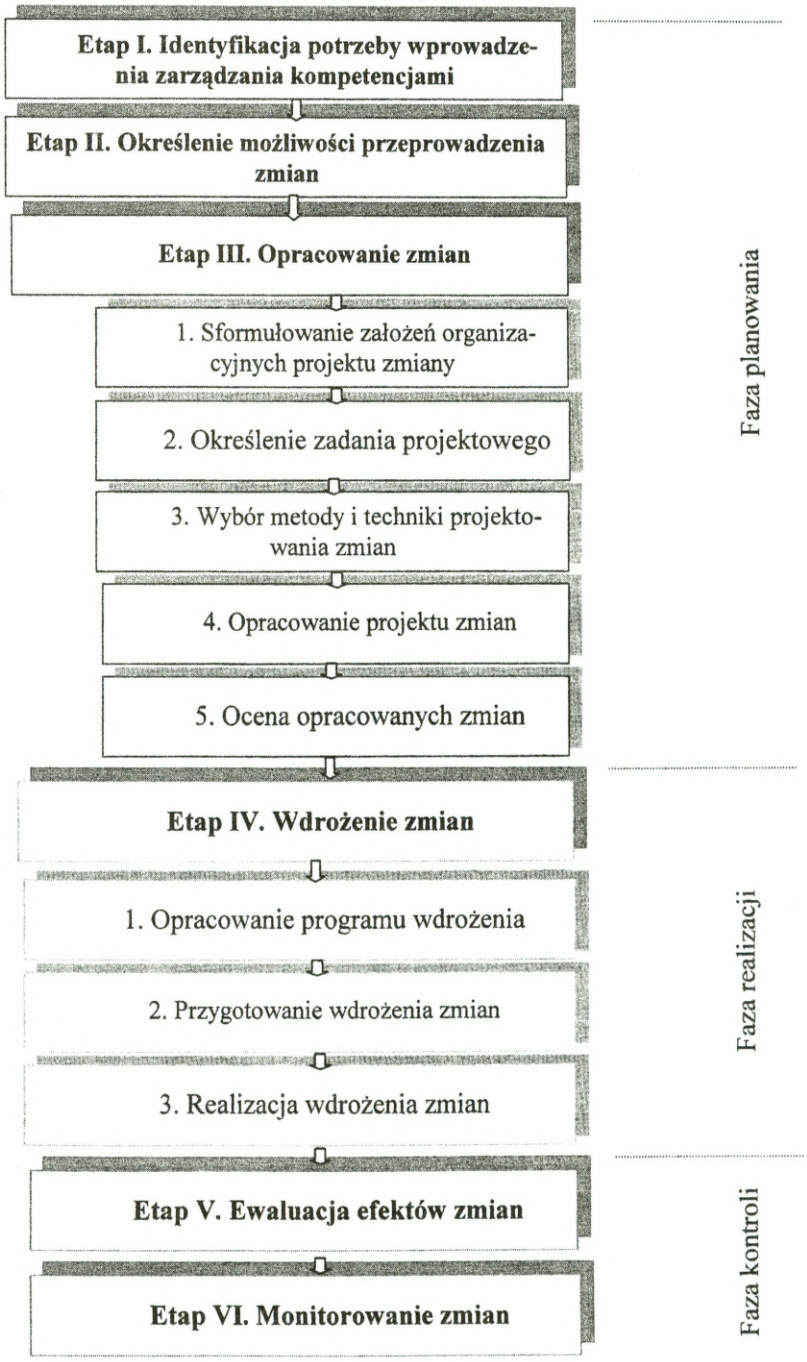
Etap I. Identyfikacja potrzeby zmian.

Etap II. Określenie możliwości przeprowadzenia zmian.

Etap III. Opracowanie projektu zmian.

---

[1] A. Szczesna. T. Rostkowski, op. cit., s. 62–63.
[2] Zob. E. Długosz–Truszkowska, op. cit., s. 39.
[3] G. Filipowicz, op. cit., s. 51–53. A. Szczesna. T. Rostkowski, op. cit., s. 62–63.



Rys. 5.12. Etapy wprowadzania rozwoju oficerów opartego na kompetencjach

2. **Faza realizacji**:

Etap IV. Wdrożenie zmian.

3. **Faza kontroli**:

Etap V. Ewaluacja efektów zmian.

Etap VI. Monitorowanie zmian.

Działania w **I etapie – identyfikacji potrzeby wprowadzenia** zmian, czyli wprowadzania koncepcji zarządzania kompetencjami sprowadza się do odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy w ogóle istnieje potrzeba dokonania zmian? Czy należy poprawić złe funkcjonowanie systemu rozwoju oficerów (występują problemy dewiacyjne) lub też doskonalić poprawne funkcjonowanie tego sytemu (problemy optymalizacyjne i innowacyjne)?

2. Jeżeli tak, to jakich należy dokonać zmian? Zmiany określa się arbitralnie bądź dokonując diagnozy szczegółowej lub diagnozy kompleksowej.

W rozdziale 4. wskazano, że rozwój oficerów oparty na obecnym procesie kierowania karierami oraz doskonalenia ma różne mankamenty. Ponadto w podrozdziale 1.6. szeroko uzasadniono potrzebę opierania rozwoju oficerów na koncepcji kompetencji, stąd też zasadny jest wniosek o potrzebie wprowadzenia zarządzania kompetencjami w wojskach lądowych.

W II etapie – określenie możliwości przeprowadzenia zmian wymaga się odpowiedzi na pytanie Czy i jakie są możliwości dokonania zmian? Bierze się pod uwagę możliwości finansowe, rzeczowe oraz kadrowe, znajdujące się w dyspozycji wojsk lądowych. Nieuwzględnienie tej problematyki może spowodować sytuację, w której wszelkie koszty finansowe i społeczne wdrożenia zmian przekroczą aktualne możliwości wojsk lądowych lub będą nieadekwatne do oczekiwanych efektów zmian. Przemyślane wdrażanie projektu powinno uwzględniać uwarunkowania otoczenia zewnętrznego organizacji oraz uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne – możliwe bariery wprowadzanych zmian (personel, środki techniczne, przepisy, procedury). W ostatnim przypadku określa się możliwości wpływania na nastawienie oficerów do zmian, możliwości przeszkolenia kadry oraz ich motywacje do ewentualnego uzupełniania wiedzy

i umiejętności. Nieuwzględnianie tej problematyki, traktowanie oficerów przedmiotowo w procesie zmian może powodować obawy oficerów przed skutkami zmian i wpływać na poziom oporu wobec zmian[1].

W **etapie III – opracowanie zmian** – wyróżniono pięć, omówionych poniżej, działań.

Po pierwsze, należy **sformułować założenia organizacyjne projektu** zmiany:

– określenie zespołu opracowującego zmiany,

– ustalenie etapów i czynności opracowania zmian,

– ustalenie pożądanego czasu opracowania zmian.

Po drugie konieczne jest **określenie zadania projektowego**. Składają się na to działania:

– ustalenie stanu początkowego – ogółu cech, w tym niesprawności, opisujących obecnie stosowane rozwiązania w zakresie rozwoju oficerów. Pomocne w tym są wyniki badań przedstawione w rozdziale 4.,

– ustalenie pożądanego stanu końcowego – takiego rozwiązania lub wskaźników, które będą świadczyły o wdrożeniu koncepcji zarządzania,

– ustalenie zasadniczych wymagań i ograniczeń,

– ustalenie kryteriów oceny sprawności zarządzania rozwojem oficerów po wprowadzeniu zmian,

– dobór strategii i technik projektowania.

Wybór szczegółowych kryteriów oceny sprawności organizacji jest zawsze sprawą przełożonych. Ważne jest jednak, aby ocena sprawności była dokonywana na podstawie zestawu kryteriów, który skojarzy całość efektów funkcjonowania organizacji[2].

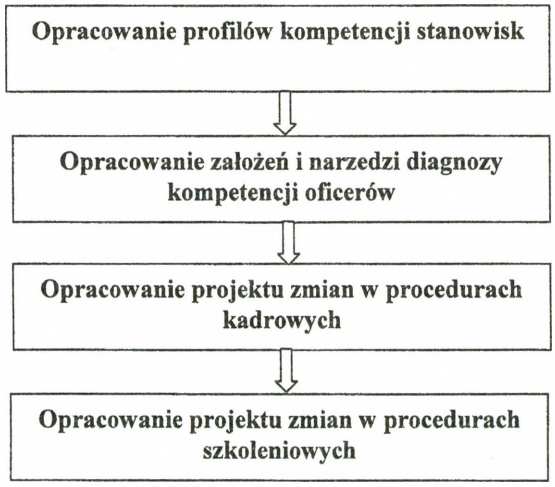
---

[1] Jak wskazuje D. B. Gleicher istnieje potrzeba oszacowania gotowości organizacji do zmiany, posługując się ogólnym wzorem: C=(AxBxD)>X, gdzie: C – zmiana; A – poziom niezadowolenia z istniejącego stanu; B – jasno określony stan pożądany; D – pierwsze praktyczne działania w kierunku stanu pożądanego; X — koszty zmiany (w postaci energii, emocji, nakładów finansowych itd.)1. Zmiana następuje wtedy, gdy jej koszt nie jest zbyt wysoki. Koszt zmiany będzie zbyt duży, jeśli: niezadowolenie z dotychczasowego stanu (A) nie będzie dość silne, stan pożądany (B) nie będzie jasno określony, nie da się podjąć praktycznych działań prowadzących do pożądanego stanu (D). Znaki mnożenia oznaczają, że jeśli którykolwiek z czynników A, B lub D ma wartość zerową, zmiana nie nastąpi. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 309.

[2] Zob. M. Czerska, op. cit., s. 459–460.

Po trzecie należy **wybrać metodę projektowania.** Wyróżnia się dwie podstawowe metody projektowania – diagnostyczną i prognostyczną[1]. Projektant musi zdecydować się na wybór jednej z nich. W tym wypadku bardziej uzasadnione jest podejście diagnostyczne.

Czwartym działaniem jest **opracowanie projektu zmian** (rys. 5.13.). Przyjęto, że projekt będzie zawierał profile kompetencji stanowisk dowódczych, założenia i narzędzia diagnozy kompetencji oficerów, projekt zmian w procedurach i założeniach kadrowych oraz projekt zmian w procedurach i założeniach szkoleniowych.



Rys. 5.13. Opracowanie projektu zmian w rozwoju oficerów

Opracowując projekt zmian, należy uwzględnić następujące konstatacje:

– profil kompetencji jest tylko narzędziem wspomagającym osiąganie celów rozwoju kadr i tym samym celów, jakie mają osiągnąć wojska lądowe, a nie celem samym w sobie,

– skuteczne wykorzystanie uwarunkowane jest zrozumieniem roli, jaką pełnią kompetencje w integracji procesów rozwoju służbowego,

– profile kompetencji dostarczają zbioru kryteriów decyzyjnych stanowiących

---

[1] B. Nogalski, *Metodyka projektowania zmian*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami,* TNOiK, Toruń 2002, s. 482.

wzorcowe punkty odniesienia pozwalające podejmować decyzje o ocenie w opinii, potrzebie i zakresie doskonalenia oraz wyznaczeniu, bądź nie, na stanowiska służbowe,

– rozwój kompetencji związany jest z koniecznością określenia możliwości rozwoju, motywacji do zmiany oraz znalezienia sposobów, które będą temu sprzyjać[1],

– każda organizacja powinna szukać własnej drogi rozwoju kompetencji,

– w przypadku rozwoju kompetencji nie tyle ważny i konieczny jest szczegółowy i niezmienny plan rozwoju, co zapewnienie warunków rozwoju i ukierunkowanie zgodnie z potrzebami organizacji.

Czynności związane z opracowaniem profilów kompetencji stanowisk mogą być wykonywane przez powołane do tego, na szczeblu dowództwa wojsk lądowych, stałe, 3-4 osobowe zespoły, które opracowałyby profile dla określonych, względnie jednorodnych, grup stanowisk, np. dla stanowisk w jednostkach zmechanizowanych: dowódcy plutonu, dowódcy kompanii, dowódcy batalionu, itd.

Natomiast oddzielne zespoły można powołać w celu opracowania profilów dla stanowisk znajdujących się w innych rodzajach wojsk. Opracowane profile powinny być umieszczone w karcie opisu stanowiska służbowego.

Opracowanie profilów kompetencji jest zadaniem trudnym, wymagającym wiedzy na temat specyfiki zawodu, jak również umiejętności uwzględnienia zasad ich opracowania. **Projektanci profilów kompetencji** muszą radzić sobie z takimi **wyzwaniami**, jak:

1. Dość trudne do przewidzenia zmiany zadań obecnych i w niedalekiej przyszłości.

2. Gwałtowny przyrost zasobu wiedzy.

3. Zmiany w otoczeniu zewnętrznym sił zbrojnych (zmiana zagrożeń, ustaw, procedur, sprzętu, liczby osób).

4. Zmiany w otoczeniu wewnętrznym.

5. Ograniczone zdolności percepcyjne.

6. Nadmiar dostępnych informacji.

---

[1] G. Filipowicz, op. cit., s. 23.

7. Potrzeba elastyczności kompetencji.

Wykorzystanie koncepcji kompetencji wymaga również dokonania pewnych zmian w podsystemie doskonalenia instytucjonalnego, głównie w podejściu do projektowania programów kształcenia, samych programów kształcenia i w efekcie – czasu kształcenia. Pożądane jest umieszczanie w wykazie kursów i studiów podyplomowych celów kompetencyjnych, czyli wskazywanie kompetencji, jakie można nabyć podczas ich realizacji lub też tych kompetencji, których nabywaniu sprzyja wiedza uzyskiwana podczas kształcenia. Pozwoli to, opierając się na kompetencjach:

– projektować programy kształcenia,

– realizować zajęcia ukierunkowane nabywaniem kompetencji,

– oceniać przede wszystkim te osiągnięcia poznawcze i motywacyjne, które są kompetencjami.

Ostatnim, piątym działaniem w etapie opracowania zmian jest **ocena opracowanych zmian**. Wszelkie zmiany powinny być bowiem przedmiotem dyskusji i ewaluacji.

Etap IV – wdrożenie zmian – obejmuje wszelkie działania wdrażające opracowany wcześniej projekt zmian – opracowanie programu wdrożenia, przygotowanie wdrożenia oraz realizację wdrożenia projektu zmian. Etap ten zwykle bywa niedoceniany i pomijany przez autorów opracowań zmian organizacyjnych, a tymczasem nawet dobry projekt wymaga starannego opracowania działań wdrożeniowych i racjonalnej ich realizacji. Inaczej może on nie przynieść zakładanych efektów zmian lub je znacznie opóźnić.

Wdrażanie powinno być sprawne, co oznacza wdrażanie zgodne z założonymi terminami przy racjonalnym wykorzystaniu posiadanych zasobów. Sprawność wdrożenia zmian warunkujących wykorzystanie metody zarządzania kompetencjami zależy od wielu czynników. Należą do nich:

– trafność projektu – uwzględnienie w projekcie czynników otoczenia zewnętrznego organizacji oraz uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych (personel, środki techniczne, dokumenty normatywne, procedury), od których zależy wprowadzenie zmian,

– posiadanie wystarczających zasobów finansowych, technologicznych i ludzkich,

– przezwyciężenie barier zmian – techniczno-ekonomicznych, organizacyjnych i zwłaszcza psychologicznych,

– monitorowanie wdrażania projektu wykorzystania zarządzania kompetencjami i dokonywanie stosownych korekt,

– kompetencje i motywacje osób kierujących wdrażaniem metody zarządzania kompetencjami (oficerowie Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego, oficerowie G1, P1, S1, G3, P3, S3, dowódcy jednostek) – ich zdolności do twórczego, holistycznego myślenia oraz umiejętności organizacyjnych i planistycznych.

Realizacja wdrożenia koncepcji zarządzania kompetencjami polega na:

– wprowadzeniu profilów kompetencji stanowisk do opisów stanowisk służbowych,

– pomiarze profilów kompetencji oficerów,

– wprowadzeniu zmian w procedurach kadrowych, które pozwolą przełożonym uwzględnić lukę kompetencyjną w trakcie opiniowania okresowego i planowania karier,

– wprowadzeniu zmian w dokumentach szkoleniowych – zapisów o potrzebie ustalania celów kompetencyjnych oraz ukierunkowania procesu szkolenia na nabywanie kompetencji i eliminację luki kompetencyjnej,

– stworzeniu bazy danych o kompetencjach wszystkich stanowisk w pododdziałach, oddziałach, związkach taktycznych i wojskach lądowych oraz opracowania procedury szybkiego ich uaktualniania,

– stworzeniu bazy danych o profilach kompetencji wszystkich oficerów w wojskach lądowych oraz procedury szybkiego ich uaktualniania. Ułatwi to dobór najbardziej kompetentnych oficerów na ważne stanowiska służbowe oraz określanie kompetencji, których najczęściej brakuje oficerom podczas identyfikacji potrzeb szkoleniowych w całych wojskach lądowych.

Istnieje kilka strategii wprowadzania zmian, ściśle związanych ze sposobem kierowania ludźmi w tym procesie[1]. E. Długosz Truszkowska wyróżnia strategię radykal-

[1] Zob. E. Długosz–Truszkowska, op. cit., s. 48–49.

ną, negocjacyjną oraz normatywno-edukacyjną. W przypadku wdrażania koncepcji zarządzania kompetencjami pożądane jest zastosowanie strategii normatywno-edukacyjnej. Wdrażanie w tej strategii przygotowane jest przy udziale i zaangażowaniu osób, których dotyczą zmiany. W strategii tej dużą rolę odgrywa znajomość procesu i efektów wynikających ze zmian. Dlatego też zanim rozpocznie się wprowadzanie zmian, przygotowuje się system komunikatów i szkoleń, wyjaśniających istotę, cele i skutki wprowadzania tej koncepcji zarządzania.

Okres wdrażania zmian zwykle powoduje obniżenie się poziomu sprawności funkcjonowania każdej organizacji, w tym również organizacji wojskowych. Jednak można przypuszczać że wdrażanie tej koncepcji zarządzania nie wpłynie na skuteczność wykonywania bieżących zadań.

Zmiany czasem wiążą się z likwidacją stanowisk, obniżaniem grupy uposażenia czy zmianą specjalności, stąd też podczas dokonywania zmian pojawia się opór wobec zmian, wymagający przezwyciężania. Teoretycy i praktycy podkreślają rolę oporu personelu organizacji przed zmianami, gdyż często postrzegane są one jako zagrożenie. Niezależnie bowiem od celu, rodzaju i obszaru, zmiany dotyczą zawsze ludzi – jak określił to Z. Ścibiorek – ... *motorem zmian jest niezadowolenie ze stanu obecnego, a hamulcami – strach przed nieznanym i przyszłością*[1]. Źródłem tego oporu są bariery psychospołeczne, określane jako obawy i lęki pracowników, których zmiana ta dotyczy.

Liczba i poziom psychospołecznych barier zmian jest zróżnicowana ze względu na indywidualne postrzeganie przez pracowników zasięgu i głębokości zmian[2]. A. F. Stoner i Ch. Wankel wymieniają trzy podstawowe bariery zmian: niepewność co do przyczyny i skutków zmiany; niechęć do rezygnacji z istniejących przywilejów oraz świadomość słabych stron proponowanych zmian[3]. Również J. Penc wskazuje wyżej wymieniane bariery zmian oraz uzupełnia tę listę o dwa czynniki: nadmiar jednocze-

---

[1] Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, Agencja Reklamowo-Usługowa „PAT", Warszawa 20001, s. 93.

[2] Zob. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna, 2001, s. 204. E. Długosz–Truszkowska, op. cit., s. 43–44.

[3] A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 310.

snych zmian oraz zbyt duża częstość zmian[1]. Autor ten wskazuje również, że barierami zmian mogą być zachowania samych kierowników – tych, którym brakuje zdolności do twórczego myślenia oraz odpowiednich umiejętności organizacyjnych i planistycznych[2]. Przypuszcza się, że opór wobec proponowanych zmian może wynikać z:

– poczucia większej kontroli ze strony przełożonych, wynikającego z wprowadzenia kolejnego składnika oceny podczas opiniowania,

– uwidocznienia niedomagań kompetencyjnych u oficerów,

– nieumiejętności budowania profilów kompetencji oraz podejmowania decyzji kadrowych na podstawie luki kompetencyjnej,

– braku zrozumienia celowości zastosowania nowej koncepcji zarządzania i wynikającej stąd niechęci do zmian,

– obawy przed nowymi wymaganiami – zmiana może wymusić nabywanie nowych kompetencji zawodowych, być może trudnych do opanowania.

Problem barier zmian i wynikającego stąd oporu wobec zmian występuje niezależnie od podejścia, obszaru i głębokości zmian, gdyż współzależność elementów organizacji powoduje, że zawsze dotyczą one ludzi, a ponadto są przez nich realizowane. Stąd też od zachowań dowódców zależy to, czy zmiana zostanie wdrożona sprawnie i przyniesie pożądane efekty. Zdarza się, że zmiany postrzegane są nie jako warunek sprawnego funkcjonowania, ale jako źródło zagrożeń mające negatywny wpływ na zaspokajanie potrzeb oficerów – w szczególności bezpieczeństwa, społecznych i uznania. Zagrożenia te, realne lub wyimaginowane, jak podkreślają autorzy literatury przedmiotu, wpływają negatywnie na jakość i ilość wykonywanej pracy, utrudniają bądź uniemożliwiają przeprowadzenie zmiany. Jak wynika z badań sondażowych[3], problem ten dotyczy również kadry oficerskiej (tabela 5.5.).

W badanej próbie 166 oficerów aż 53,3% z nich było zdania, że zmiany spowodują negatywne skutki w pracy. Potwierdza to występowanie obaw i lęków w środowisku oficerów. Nie wiadomo, czy obawy te są rzeczywiście źródłem oporu wobec zmian,

---

[1] J. Penc, op. cit., s. 278–279.
[2] Ibidem, s. 280.
[3] Badania były przeprowadzone w 2001 roku na próbie 167 oficerów wojsk lądowych posiadających wykształcenie drugiego stopnia.

jednak można z dużym prawdopodobieństwem przypuszczać, że w pewnym stopniu wpływają negatywnie na postawy kadry wobec wykonywanej pracy, co może rzutować na jej wyniki.

Tabela 5.5. Charakter zmian – pozytywny, negatywny – w odczuciu oficerów

Lp.	Kierunek zmian	Liczebność	%
1.	Uważam, że jeśli w mojej instytucji nastąpią zmiany, to przyniosą dla mnie pozytywne skutki	33	19,8
2.	Uważam, że jeśli w mojej instytucji nastąpią zmiany, to nie wpłyną one na moją pracę	45	26,9
3.	Uważam, że jeśli w mojej instytucji nastąpią zmiany, to przyniosą dla mnie negatywne skutki	89	53,3
Razem		167	100,0

Źródło: T. Majewski, *Uwarunkowania motywacji oficerów*, [w:] *Motywacja absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych*, AON, Warszawa 2001, s. 77.

Wspomniane bariery rodzą czynny lub bierny opór wobec zmian, wyrażający pewien stan psychiczny pracowników, który na zewnątrz może objawiać się niskim zaangażowaniem w wykonywaną pracę, świadomym lub nieświadomym obniżeniem jakości wykonywanych zadań czy nawet podejmowaniem działań opóźniających wprowadzanie zmian. Jak wskazuje E. Długosz–Truszkowska, nie należy dążyć do unikania oporu[1]. Bardziej efektywne postępowanie polega na przeprowadzeniu zmiany w sposób zachęcający do otwartego – a nie ukrytego – oporu pracowników. Opór wobec zmian musi zawsze wystąpić i rzecz w tym, aby go szybko ujawnić i przezwyciężyć.

Stąd też niezmiernie istotne jest pozyskanie kadry dla idei zmian organizacyjnych przed przystąpieniem do wdrażania zmian. W literaturze przedmiotu można spotkać szereg propozycji działań czy metod postępowania ograniczających opór wobec zmian – od działań informujących, negocjacji po działania wymuszające[2]. W warunkach wojsk lądowych pożądanymi działaniami będą:

1. Przedstawienie kadrze celów, metod i terminów zmian w organizacji. Błędem jest blokowanie tych informacji bądź ich selekcjonowanie. Zmiana nie powinna być

---

[1] Ibidem, s. 43.

[2] Zob. W. Kieżun, op. cit., s. 385–386. K. Pasternak, B. Grzybowska, *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo UW-M, Olsztyn 2002, s. 97–99.

zaskoczeniem dla kadry, nie powinna się o niej dowiadywać drogą komunikacji nieformalnej.

2. Przedstawienie oczekiwanych, wymiernych rezultatów zmian – zarówno dla danej instytucji, jak i dla danego pracownika (pozytywnych i negatywnych).

3. Informowanie kadry o bieżących pracach nad programem zmian, pokazywanie, ze względów psychologicznych, planów zmian, wskazywanie problemów. Pozwoli to ugruntować u kadry przekonanie, że zmiany są przedmiotem refleksji, a decyzje podejmowane są z rozwagą.

4. Włączanie kadry, w miarę możliwości, do projektowania zmian, a przynajmniej zbieranie i analizowanie ich opinii o przedmiocie zmian.

5. Wskazanie, że zmiany nie wpłyną na aktualne grupy uposażenia żołnierzy zawodowych w celu zachowania ich dotychczasowego prestiżu i statusu materialnego.

W okresie wdrażania projektu uwidoczniają się braki w kompetencjach zawodowych kadry (wiedzy i umiejętnościach). Jak wspomniano, sprzyja to oporowi wobec dokonywanych zmian. Stąd też działania przełożonych w zakresie rozwoju kompetencji podwładnych powinny zmierzać do tego, aby podwładny wiedział, jakich oczekuje się od niego kompetencji po wprowadzeniu zmian oraz chciał nabywać te kompetencje.

Wdrożenie nowej koncepcji zarządzania jest zadaniem niezmiernie skomplikowanym, stąd też trudno jest przewidzieć różne dysfunkcje w tym obszarze i uniknąć ich.

W **V etapie – ewaluacji wprowadzonych zmi**an następuje porównywanie stanu pożądanego z zaplanowanym i podejmowanie decyzji korygujących. Można wykorzystać następujące metody weryfikacji procesów bazujących na kompetencjach: opinie ekspertów, sondaż diagnostyczny techniką ankiety lub wywiadu, badanie dokumentów, metody statystyczne w celu określenia stopnia wpływu kompetencji na osiąganie dobrych i bardzo dobrych wyników w służbie.

W **VI etapie – monitorowania zmian** zbiera się informacje, które pozwolą w przyszłości udoskonalić wprowadzone zmiany.

Reasumując, podjęcie powyższych działań pozwoli na dokonanie następujących zmian w elementach systemu rozwoju oficerów:

1. Wprowadzenie profilów kompetencji stanowisk oraz wskaźników tych kompetencji do kart opisu stanowisk służbowych.

2. Założenie indywidualnych kart rozwoju kompetencji oficerów i umieszczenie w nich profilów kompetencji oficerów oraz wielkości luk kompetencyjnych. Dane te powinny podlegać aktualizacji raz w roku lub po zmianie stanowiska służbowego.

3. Zmodyfikowanie celów i treści programów kształcenia instytucjonalnego w celu uwzględnienia kompetencji wymaganych na stanowiskach przewidzianych dla absolwentów kursów i studiów podyplomowych.

4. Uwzględnianie w opinii okresowej oceny luk kompetencyjnych oraz postępów w rozwoju kompetencji w opiniowanym okresie.

5. Oparcie procesu szkolenia na kompetencjach oraz wprowadzenie tego procesu do dokumentów normatywnych.

6. Oparcie procesu kierowania karierami na kompetencjach i wprowadzenie stosownej procedury do dokumentów kadrowych.

5.6. Wspomaganie rozwoju kompetencji oficerów

W praktyce organizacyjnej w sposób zróżnicowany podchodzi się do kwestii rozwoju kompetencji. W jednych organizacjach działania są zaplanowane i konsekwentnie realizowane, a w innych dorywcze, wynikające raczej z bieżących potrzeb. Działania te wynikają z założeń polityki personalnej, mniej lub bardziej świadomie prowadzonej przez kierownictwo organizacji – modelu sita lub kapitału ludzkiego.

P. Drucker zauważa, że każdy pracownik jest odpowiedzialny za swój rozwój[1]. Jednak jednocześnie zwraca uwagę, że zarówno firma, jak i menedżerowie mogą pracownikowi w tym pomóc, zachęcając go, dając mu wskazówki i odpowiednie możliwości. Również Z. Ścibiorek podkreśla potrzebę wspierania rozwoju, biorąc pod uwagę potrzeby firmy i oczekiwania pracowników[2]. Stąd też zadaniem kadry dowódczej poszczególnych szczebli dowodzenia jest pomaganie podwładnym we właściwym

---

[1] M. Armstrong , *Zarządzanie...*, s. 454.
[2] Z. Ścibiorek, *Inwestowanie...*, s. 117.

ukierunkowaniu ich wysiłków związanych z rozwojem kompetencji oraz stwarzanie warunków umożliwiających ten rozwój. Każdy dowódca może bowiem, w zależności od stylu kierowania, zachęcić lub zniechęcić podwładnych do rozwoju osobistego.

Jak wynika z badań[1], część przełożonych nie stwarza jednak klimatu nabywania kompetencji bądź sytuacji sprzyjających ich nabywaniu. W tabeli 5.6 przedstawiono te zachowania, które sprzyjają doskonaleniu kompetencji. W odczuciu oficerów, najczęściej przełożonym (po 36,3% wskazań) brakowało takich zachowań, jak: „namawianie do podnoszenia kwalifikacji, wykształcenia", „życzliwe zachęcanie do pracy i pokonywania przeszkód" oraz „zapewnienie swobody działania". Najmniej oficerów – 19,5% wskazało brak „pochwał za dobre wykonanie zadania".

Tabela 5.6. Zachowania, których brakowało przełożonym

Lp.	Zachowania	Liczebność	%
1.	Namawianie do podnoszenia kwalifikacji, wykształcenia	41	36,3
2.	Życzliwe zachęcanie do pracy i pokonywania przeszkód	41	36,3
3.	Zapewnienie swobody działania	41	36,3
4.	Wysłuchiwanie opinii podwładnych przed podjęciem ważnych decyzji	39	34,5
5.	Dzielenie się informacją z podwładnymi	34	30,1
6.	Stwarzanie atmosfery zaufania	32	28,3
7.	Doradzanie w przypadku źle wykonanego zadania i chwalenie za to co już zrobił	31	27,4
8.	Interesowanie się problemami podwładnych	30	26,5
9.	Ukazywanie podwładnym wizji i celów działania w sposób przekonujący	26	23,0
10.	Osobisty przykład	25	22,1
12.	Przekazywanie uprawnień	25	22,1
13.	Pochwały za dobre wykonanie zadania	22	19,5

Źródło: T. Majewski, *Przywództwo...*, s. 59,

Przedstawione wyniki prowadzą do wniosku, że część oficerów powinna uzyskać wiedzę o potrzebie wspomagania rozwoju kompetencji – związku wymienionych zachowań z nabywaniem kompetencji, a tym samym sprawnym wykonywaniem zadań.

Przykładowe sposoby wspomagania rozwoju kompetencji przez organizacje mogą

[1] W badaniach wzięło udział 113 oficerów studiujących na Wydziale Wojsk Lądowych AON.

być następujące[1]:

1. Upowszechnianie informacji na temat możliwości awansu lub zmiany stanowisk. Często stan wiedzy na ten temat wśród pracowników jest bardzo niski lub wiedza ta nieprawdziwa. Właściwa informacja rozwija wśród pracowników pozytywne nastawienia wobec rozwoju zawodowego i pomaga najzdolniejszym osobom odnaleźć satysfakcjonujące możliwości awansu.

2. Tworzenie pracowni badań predyspozycji zawodowych lub własnych środków typu Assessment Center, do których kierowani są pracownicy w celu diagnozowania ich możliwości zawodowych.

3. Organizowanie warsztatów poświęconych problematyce karier zawodowych.

4. Okresowa rotacja stanowisk, mająca na celu poszerzenie doświadczeń zawodowych pracowników przygotowywanych do awansu i sprawdzenie ich umiejętności radzenia sobie w różnych środowiskach pracy i z różnymi zadaniami.

5. Szkolenie kadry kierowniczej w zakresie zarządzania karierami.

Natomiast w jednostkach organizacyjnych wojsk lądowych pożądane są następujące **sposoby wspierania rozwoju podwładnych** przez bezpośrednich przełożonych:

- upewnienie się, że oficerowie rozumieją, czego się od nich oczekuje,
- określenie, jakiego poziomu kompetencji wymaga się od nich,
- zachęcenie oficerów do opracowania i zrealizowania planów rozwoju osobistego,
- upewnienie oficerów, że dane im będą możliwości rozwoju, szkolenia oraz zdobycia doświadczenia potrzebnego do wykonywania bardziej odpowiedzialnych zadań na swoim stanowisku oraz w innych komórkach organizacyjnych,
- stwarzanie sytuacji umożliwiających zdobywanie nowych kompetencji,
- dostarczanie informacji zwrotnej o uzyskiwanych w toku działań służbowych wynikach oraz poziomie kompetencji,
- wskazywanie, w sposób taktowny, niedomagań kompetencyjnych,
- zachęcanie do samodzielnego poszerzania wiedzy i umiejętności,

---

[1] J. Szczupaczyński, op. cit., s. 153.

– stwarzanie sytuacji pozwalających podwładnym wzmacniać wiarę we własne możliwości,

– uwzględnianie w prognozie zawodowej preferencji zawodowych podwładnych,

– promowanie, w gronie przełożonych, osiągnięć podwładnych.

Przełożeni wyższych szczebli dowodzenia, w tym zwłaszcza dowódcy jednostek, oprócz działań wyżej wymienionych, powinni:

– kształtować pozytywne wzorce karier, wskazywać związek pomiędzy kompetencjami a karierami,

– dbać o przestrzeganie zapisów kadrowych,

– organizować takie zajęcia doskonalące, które wspomogą kadrę w rozwoju jej kompetencji,

– finansowo wspierać rozwój oficerów.

Dowódca dbający o planowy i skuteczny rozwój podwładnych powinien zatem wypełniać szereg następujących ról[1]: informatora, konsultanta, oceniającego, nauczyciela, mentora i doradcy.

Podsumowując treści rozdziału, można stwierdzić, że celowe jest zastosowanie profilu kompetencji (koncepcji zarządzania kompetencjami) w kierowaniu karierą oraz doskonaleniu kadry dowódczej. Oparcie rozwoju na kompetencjach umożliwia bowiem bardziej trafny dobór oficerów na stanowiska służbowe oraz ich dalszy rozwój ukierunkowany kompetencjami wymaganymi na stanowiskach. Ustalono, że istnieje możliwość wykorzystania profilu kompetencji w kierowaniu rozwojem oficerów Wymaga to opracowania i wprowadzenia profilów kompetencji do kart opisu stanowisk służbowych oraz dokonania stosownych zmian w procedurach i zasadach działania kadrowego, pełniejszego oparcia programów kształcenia na kompetencjach oraz stworzenia bazy danych o profilach kompetencji. Racjonalny rozwój kompetencji oficerów wymaga działania według przedstawionych założeń i procesów.

---

[1] Na podstawie B. Leibowitz, N. K. Schlosseberg, *Training Managers for Their Role in a Career Development System*, w: "Training Development Journal" 1981, za B. Jamką, op. cit., s. 144, 145.

ZAKOŃCZENIE

W zakończeniu, w formie wniosków, przedstawiono wyniki poszukiwań odpowiedzi na postawione szczegółowe pytania problemowe oraz problem główny, sformułowano wnioski ogólne i przedstawiono problematykę dalszych ewentualnych badań nad kompetencjami.

Kompetencje kadry dowódczej stanowią istotny kapitał wojsk lądowych, wpływający na sprawność wykonywania zadań. Stąd też powinny być w pełni wykorzystywane podczas realizacji przedsięwzięć zawodowych i rozwijane w procesie kierowania karierami oraz doskonalenia. Takie działanie wymaga jednak poznawania i opisywania prawidłowości rządzących kompetencjami oraz ustalania zasad i procesów ich nabywania i wykorzystywania przez oficerów. Uzyskane wyniki badań, jak sądzi autor, przyczyniają się do częściowego wypełnienia luki w wiedzy w tym zakresie.

Rozwiązanie **pierwszego szczegółowego problemu badawczego** dotyczącego pojęcia, cech, typologii i znaczenia kompetencji dowódczych przedstawiono w postaci następujących **wniosków:**

1. Kompetencje w literaturze przedmiotu rozumiane są jako zakres odpowiedzialności i uprawnień przełożonego (organizacji) bądź jako zbiór tych cech, które wyróżniają kierownika sprawnie realizującego zadania. W rozprawie przyjęto rozumienie kompetencji w drugim znaczeniu.

2. Ustalono, że kompetencje dowódcze, w ujęciu ogólnym, to zbiór wzajemnie powiązanej wiedzy, umiejętności, zdolności, wartości, doświadczeń i postaw wyróżniających dowódcę sprawnie wykonującego zadania na danym stanowisku służbowym. Uszczegółowiając, kompetencje dowódcze można określić jako zdolność wykorzystywania przez dowódcę posiadanej wiedzy, umiejętności, przestrzegania wartości oraz przyjmowania takich postaw, które zapewnią sprawne wpływanie na podwładnych oraz planowanie, organizowanie, koordynowanie i ukierunkowanie działań podległych wojsk.

3. Określono następujące cechy kompetencji dowódczych:

- odróżniają sprawnego dowódcę od dowódców nieosiągających sukcesów za-

wodowych,

– są ściśle ukierunkowane zadaniami na stanowisku służbowym (grupach stanowisk),

– przejawiają się w zachowaniach i są obserwowalne, a o poziomie kompetencji można wnioskować na podstawie zbioru obserwowalnych zachowań,

– są tylko takimi dyspozycjami, które podlegają rozwojowi poprzez doskonalenie i wykorzystywanie na stanowiskach służbowych,

– korelując z efektywnością działania, są warunkiem koniecznym wykonania zadania na wymaganym poziomie.

4. Kompetencje są ściśle związane z zadaniami wykonywanymi na stanowisku pracy. Stąd też dowódca kompetentny na danym stanowisku może nie wykazywać kompetentnych zachowań na innym, wymagającym odmiennych kompetencji, stanowisku.

5. Określono, że składowymi kompetencji dowódczych są: wiedza, umiejętności, system wartości, postawy oraz doświadczenia.

6. Typologia grupowania kompetencji powinna zależeć od indywidualnych potrzeb organizacji. Zarówno z tego powodu, jak i wieloaspektowości kompetencji, w literaturze przedmiotu występuje szereg typologii kompetencji. W tabeli 1.5. przedstawiono, adaptując treści teorii zarządzania i uwzględniając specyfikę wojska, propozycje typologii kompetencji dowódczych ze względu na określone kryteria. Ustalono, że kompetencje można grupować ze względu na stopień ogólności, ważność, szczebel dowodzenia, czas obowiązywania, treści, złożoność, rodzaj sił zbrojnych i wojsk. W celu zbadania profilu kompetencji dowódczych opracowano i wykorzystano typologię ze względu na treść kompetencji i wyróżniono kompetencje: bazowe, profesjonalne, społeczne i konceptualne.

7. Ustalono, że identyfikacja kompetencji dowódczych wymaganych na stanowiskach powinna przebiegać według następujących etapów: 1) określenie zadań na stanowisku, 2) ustalenie nazwy kompetencji, 3) ustalenie wskaźników kompetencji, 4) określenie poziomów spełnienia kompetencji, 5) ustalenie zachowań negatywnych, 6) opracowanie tabeli kompetencji. W trakcie identyfikacji kompetencji istnieje potrzeba

wykorzystania następujących metod: badanie literatury przedmiotu, badanie dokumentów, sondaż diagnostyczny, obserwacja, badanie opinii ekspertów. W procesie identyfikacji kompetencji powinien brać udział oficer personalny oraz oficerowie bardzo dobrze znający specyfikę służby na tym stanowisku. W przypadku stanowisk często powtarzalnych w wojskach lądowych, identyfikacji kompetencji powinny dokonać zespoły zadaniowe.

8. Kompetencje dowódcze są jednym z podstawowych czynników sprawnego działania dowódcy. Im trafniej profil kompetencji stanowiska odpowiada zadaniom wykonywanym na tym stanowisku i im bardziej profil oficera zbliżony jest do profilu tego stanowiska, tym skuteczniejsze jest wykonywanie zadań na tym stanowisku. Sformułowany wniosek jest jednak jedynie prawidłowością, gdyż na rezultat działania mają również wpływ inne czynniki.

9. W organizacjach kompetencje uważa się za źródło przewagi konkurencyjnej, stąd też w wojskach lądowych mogą być postrzegane jako czynnik tworzenia przewagi niematerialnej wojsk. Zmniejszanie luk kompetencyjnych ułatwia uzyskanie przewagi niematerialnej i w konsekwencji – ogólnej, gdyż wpływa na sprawniejsze planowanie i wykonywanie zadań przez wojska.

10. Istotą zarządzania kompetencjami jest ustalanie luki kompetencyjnej i podejmowanie na tej podstawie decyzji personalnych. Luka kompetencyjna może być podstawą decyzji o ocenie w opinii okresowej oficerów, wyznaczeniu na kolejne stanowisko służbowe bądź potrzebie i zakresie doskonalenia oficerów. Skuteczne zarządzanie kompetencjami umożliwia racjonalne wykorzystanie kompetencji oficerów, a tym samym zwiększa sprawność wykonywania zadań przez jednostki organizacyjne wojsk lądowych.

Badania ukierunkowane **drugim problemem badawczym**, dotyczącym determinantów profilu kompetencji, doprowadziły do sformułowania następujących **wniosków**:

1. Struktura profilu kompetencji dowódczych oficerów wojsk lądowych jest pochodną zmian zachodzących w otoczeniu wojsk lądowych oraz środowisku wewnętrznym tych wojsk. Powinna odpowiadać na zagrożenia, wyzwania i wymagania wynika-

jące z tego otoczenia. Skuteczne działanie wojsk wymaga więc identyfikacji tych zmian w celu dostosowywania zadań oraz kompetencji dowódczych oficerów na kolejnych szczeblach dowodzenia.

2. W otoczeniu wojsk lądowych, na podstawie przeprowadzonych badań, wyodrębniono następujące sfery determinujące zmiany w kompetencjach: zagrożenia militarne, polityczne, prawne, ekonomiczne, socjokulturowe, techniczne, wiedzę naukową, wyzwania pola walki, środowisko działania. Natomiast w środowisku wewnętrznym podstawowymi czynnikami determinującymi zmiany w kompetencjach są: zadania wojsk lądowych, zapisy normatywne, struktura organizacyjna, wyposażenie techniczne oraz kultura organizacyjna. Wymienione czynniki należy uwzględniać przy projektowaniu struktury kompetencji dowódczych.

3. Kompetencje dowódcze oficerów są ukierunkowane treściami „Strategii bezpieczeństwa RP", „Koncepcji strategicznej NATO", „Strategii obronności RP" oraz „Strategii wojskowej RP". Dokumenty te determinują strukturę celów i zadań sił zbrojnych, w tym wojsk lądowych. Zadania wojsk lądowych są podstawą sformułowania struktury zadań dla poszczególnych jednostek organizacyjnych i szczebli dowodzenia. Struktura tych zadań determinuje natomiast kompetencje wymagane na stanowiskach służbowych.

4. Przygotowanie kompetentnych oficerów, zdolnych do wypełniania zadań, uwarunkowane jest potrzebami przyszłych działań w układzie wielonarodowym i koalicyjnym, w ramach działań militarnych i niemilitarnych.

5. Wyzwania pola walki należą do podstawowych czynników determinujących kompetencje dowódcze oficerów. Im większa złożoność pola walki, tym większa złożoność struktury kompetencji. Do wyzwań pola walki, które powinny determinować kompetencje dowódcze oficerów należą: szybkie i precyzyjne zdobywanie informacji, szybkie i precyzyjne uderzenia, potrzeba większej samodzielności w działaniach taktycznych na szczeblu brygad i batalionów, mobilność, manewrowość, elastyczność działania na szczeblach taktycznych (dywizja, brygada, pułk, batalion), uwzględnianie działań w różnych środowiskach pola walki.

6. Zmiany w strukturze wojsk, determinujące zmiany zadań na stanowiskach lub

tworzenie nowych zadań, wpływają również na profil kompetencji dowódczych. Wnioski dotyczące zależności pomiędzy wymiarami struktury organizacyjnej a kompetencjami są następujące:

– wymiar konfiguracji, odzwierciedlając podział zadań realizowanych na stanowiskach służbowych, odzwierciedla również podział kompetencji wymaganych na stanowiskach,

– im większy poziom decentralizacji władzy, tym wyższych kompetencji, szczególnie decyzyjnych, wymaga się od dowódców niższego szczebla dowodzenia,

– im wyższy poziom specjalizacji, tym mniejszy zakres wymaganych kompetencji,

– im większa różnorodność zadań wykonywanych na stanowisku, tym wymagany jest szerszy zakres kompetencji,

– im wyższe kompetencje podwładnych, tym większa możliwość delegowania zadań i uprawnień,

– im wyższe kompetencje podwładnych, tym większa potencjalna rozpiętość kierowania,

– im większa liczba podwładnych otrzymuje zróżnicowane zadania i im mniejsze są kompetencje tych podwładnych, tym szersze muszą być kompetencje przełożonego.

7. Zmiany w środkach walki i uzbrojenia wpływają na kompetencje profesjonalne kadry dowódczej, determinując zmiany w użytkowaniu, jak i wykorzystaniu tych środków podczas działań. Przypuszcza się, że w najbliższych latach zmiany w kompetencjach zostaną zdeterminowane wprowadzaniem precyzyjniejszych środków rażenia i obserwacji, opancerzonego uniwersalnego wozu bojowego oraz wdrożenia koncepcji sieciocentrycznych działań bojowych.

Poszukiwanie odpowiedzi na **trzeci szczegółowy problem badawczy** doprowadziło do następujących **wniosków**:

1. Kompetencje są pochodną zadań i warunków działania kadry kierowniczej w organizacjach, dlatego też nie opracowano jednolitego modelu kompetencji kierowniczych.

2. W literaturze poświęconej dowodzeniu i dowódcy brakuje pełnych wykazów

kompetencji dowódczych oficerów, zwykle dotyczą one kompetencji społecznych.

3. Wiedzę, umiejętności, postawy i wartości wchodzące w skład ogólnego profilu kompetencji dowódczych podzielono na kompetencje bazowe (system wartości oraz kompetencje osobiste), kompetencje profesjonalne (specjalistyczne, techniczne, wypełniania funkcji dowódczych), kompetencje konceptualne oraz kompetencje społeczne (interpersonalne, przywódcze). Na podstawie badań ustalono, że w skład tego profilu powinny wchodzić kompetencje przedstawione w tabeli 3.10.

4. Do cech, które powinny dyskredytować dowódców, należą: brak umiejętności profesjonalnych, brak dbałości o podwładnych, brak umiejętności organizowania pracy, niezdecydowanie, wyniosłość, nieodpowiedzialność, nieuczciwość, niesprawiedliwość, mściwość, niesłowność, brak zaufania do ludzi, brak opanowania, brak pewności siebie, uległość na naciski przełożonych i podwładnych.

Rozwiązaniem **czwartego szczegółowego problemu badawczego** jest lista kompetencji kluczowych, do których zaliczono: poczucie odpowiedzialności, stawianie sobie i innym wymagań, sprawiedliwość w postępowaniu, sprawne podejmowanie decyzji, utrzymywanie dyscypliny, okazywanie szacunku, umiejętności taktyczno-operacyjne, doświadczenie na stanowiskach dowódczych, odporność na stres, okazywanie zaufania podwładnym, kreatywność w działaniu, nastawienie na własny rozwój, inicjatywę w działaniu, umiejętność planowania i organizowania pracy własnej. Kompetencje te szczególnie powinny podlegać rozwojowi i być najistotniejsze przy wyznaczaniu na kolejne stanowiska służbowe.

Odpowiedzi na **piąty szczegółowy problem badawczy** dotyczący roli kompetencji dowódczych w kierowaniu karierami i doskonaleniu, sformułowano w postaci następujących **wniosków**:

1. Rozwój oficerów jest procesem zmierzającym do wzrostu ich kompetencji oraz wykorzystania posiadanych już kompetencji podczas wykonywania zadań służbowych. Realizowany jest w dwóch obszarach – kierowania karierami oraz ich doskonalenia.

2. Rola kompetencji dowódczych w rozwoju kariery oficerów powinna być pierwszoplanowa i ukierunkowywać wszelkie podejmowane działania kadrowe i osobiste oficerów.

3. Obecna ustawa o służbie żołnierzy zawodowych uzależnia rozwój zawodowy oficera od osiągniętych kwalifikacji oraz stopnia wypełniania obowiązków na stanowisku służbowym. Ustawa ta w stopniu większym, niż poprzednia, bliska jest koncepcji zarządzania kompetencjami oficerów.

4. Rola kompetencji w rozwoju oficerów nie jest wystarczająco wysoka, gdyż:

– doskonalenie kadr dowódczych nie w pełni ukierunkowane jest na rozwój wiedzy i umiejętności oraz postaw, które pożądane są na stanowiskach służbowych,

– obecny model przebiegu służby zawodowej, ze względu na zbyt małą elastyczność, utrudnia wykorzystywanie nabytych na danym stanowisku kompetencji, wymuszając konieczność zmiany stanowisk oraz, w niektórych przypadkach, wpływa demotywująco na rozwój kariery,

– dowódcy za najbardziej skuteczną strategię rozwoju kariery uznają utrzymywanie dobrych kontaktów z wpływowymi osobami, przełożonymi, kolegami, a następnie manipulowanie informacją i schlebianie przełożonym.

Badania wykazały, że niedomagania kompetencyjne (**szósty szczegółowy problem badawczy**) dowódców jednostek dotyczą głównie kompetencji społecznych. Również kandydaci na dowódców brygad wyrażali potrzebę poszerzania tych kompetencji. Natomiast młodszej kadrze dowódczej najczęściej zarzuca się: brak konsekwencji w działaniu i niezdecydowanie; brak odwagi w wyrażaniu opinii; brak pewności siebie, odporności na stres, wytrwałości; nieumiejętność kierowania ludźmi; brak odpowiedzialności za słowa i czyny. Skłania to do **wniosku** o potrzebie zwrócenia w procesie rozwoju kadry dowódczej większej uwagi na nabywanie tych kompetencji.

Odpowiedź na **siódme pytanie problemowe** przedstawiono w postaci następujących **wniosków**:

1. Profil kompetencji jest instrumentem usprawniającym procesy kadrowe i doskonalenia, wpływając pozytywnie na skuteczność tych procesów, a tym samym skuteczność funkcjonowania organizacji. Stąd też celowe jest zastosowanie profilu kompetencji (koncepcji zarządzania kompetencjami) w kierowaniu karierą oraz doskonaleniem kadry dowódczej. Oparcie rozwoju na kompetencjach umożliwia bowiem bardziej trafny dobór oficerów na stanowiska służbowe oraz ich dalszy rozwój ukierun-

kowany kompetencjami wymaganymi na stanowiskach.

2. Rozwój kompetencji należy oprzeć na następujących założeniach:

– rozwój kompetencji jest procesem, który przebiega przez cały okres służby wojskowej oficerów i powinien mieć charakter planowy, rozpoczynając się już od momentu przyjęcia kandydata na żołnierza zawodowego do wojska;

– plany rozwoju kompetencji powinny opierać się na aktualnych i perspektywicznych wymaganiach stanowisk służbowych;

– okres nabywania konkretnych kompetencji może trwać kilka lat i wymagać intensywnego procesu doskonalenia. Pożądane jest więc skupianie się na kompetencjach kluczowych. Szybkość ich nabywania powinna decydować o karierze oficerów;

– zdobywanie nowych kompetencji nie tylko poprzedza wykonywanie obowiązków służbowych, lecz realizowane jest w trakcie pracy i za jej pośrednictwem;

– za rozwój kompetencji każdy oficer odpowiada sam, jednak przełożeni powinni wspomagać ten rozwój;

– oficer kompetentny na danym stanowisku może okazać się nieskuteczny na następnym stanowisku wymagającym nowych kompetencji.

3. W wojskach lądowych istnieje możliwość wykorzystania profilu kompetencji w kierowaniu rozwojem oficerów. Wymaga to:

– wprowadzenia zmian w procedurach i zasadach działania kadrowego: opisania metodyki projektowania profilu kompetencji, opracowania i wprowadzenia profilów kompetencji do kart opisu stanowisk służbowych, opracowania i wprowadzenia do kart opiniowania okresowego profilu indywidualnego oficerów;

– wprowadzenia zmian w doskonaleniu oficerów: ściślejszego oparcia programów szkolenia i kształcenia na kompetencjach stanowisk, doboru osób na szkolenia na podstawie wielkości luki kompetencyjnej, określanie efektów szkolenia poprzez pomiar zmiany luki kompetencyjnej;

– przeszkolenia kadry wdrażającej zarządzanie kompetencjami i w mniejszym zakresie – wszystkich oficerów;

– stworzenia bazy danych o kompetencjach wszystkich stanowisk w pododdziałach, oddziałach, związkach taktycznych i wreszcie – wojskach lądowych oraz opra-

cowanie procedury szybkiego ich uaktualniania. Ułatwi to dobór najbardziej kompetentnych oficerów na ważne stanowiska służbowe oraz ustalenie najczęściej występujących kompetencji;

– stworzenia bazy danych o profilach kompetencji wszystkich oficerów w wojskach lądowych oraz procedury szybkiego ich uaktualniania. Ułatwi to dobór najbardziej kompetentnych oficerów na ważne stanowiska służbowe oraz określanie, podczas identyfikacji potrzeb szkoleniowych na poziomie wojsk lądowych, kompetencji, których najczęściej oficerom brakuje;

– oparcia decyzji personalnych i szkoleniowych nie tylko na wynikach działania, ale i na wielkości luki kompetencyjnej:

- w procesie opiniowania – o ocenie w opinii służbowej,
- w procesie kierowania karierami – o prognozowaniu kolejnego stanowisk służbowego; wyznaczeniu, bądź nie, na inne stanowisko służbowe bądź zmianie specjalności oficera,
- w procesie doskonalenia – o potrzebie i zakresie doskonalenia.

4. Wdrożenie profilów kompetencji w rozwój kadry dowódczej (koncepcji zarządzania kompetencjami) powinno przebiegać według następujących etapów:

– identyfikacja potrzeby zmian,
– określenie możliwości przeprowadzenia zmian,
– opracowanie projektu zmian,
– wdrożenie zmian,
– ewaluacja efektów zmian.
– monitorowanie zmian.

5. Sprawność wdrożenia profilów kompetencji warunkuje szereg czynników. Należą do nich: trafność projektu, posiadanie wystarczających zasobów finansowych, technologicznych i ludzkich, przezwyciężenie barier zmian, kompetencje i motywacje osób kierujących wdrażaniem profilów kompetencji.

Rozwiązanie problemów szczegółowych pozwoliło na rozwiązanie **problemu ogólnego** oraz weryfikację hipotezy badawczej. Opracowany, na podstawie badań, profil kompetencji przedstawiono w tabeli 3.10. Ustalono, że do kompetencji kluczowych

kadry dowódczej należą: poczucie odpowiedzialności, stawianie sobie i innym wymagań, sprawiedliwość w postępowaniu, sprawne podejmowanie decyzji, utrzymywanie dyscypliny, szacunek do innych, umiejętności taktyczno-operacyjne, doświadczenie na stanowiskach dowódczych, odporność na stres, okazywanie zaufania podwładnym, kreatywność w działaniu, nastawienie na własny rozwój, inicjatywa w działaniu, umiejętność planowania i organizowania pracy własnej. Kompetencje te szczególnie powinny podlegać rozwojowi i być najistotniejsze przy wyznaczaniu na kolejne stanowiska. Spośród 15 kompetencji kluczowych 10 należy do kompetencji bazowych, 3 do kompetencji profesjonalnych, a 2 do kompetencji społecznych. Rozwiązaniem problemu ogólnego jest również uzasadnienie potrzeby wykorzystania profilów kompetencji w rozwoju oficerów oraz propozycje etapów wykorzystania i wprowadzania profilów kompetencji (przedstawione w podrozdziałach 5.2–5.5.)

Uzyskane wyniki potwierdzają **hipotezę**, że o sprawności działania decydują kompetencje bazowe, a więc te, które ze względu na swą rangę, powinny cechować wszystkich oficerów. Badania potwierdziły również potrzebę zastosowania profilów kompetencji w rozwoju kadry dowódczej oraz konieczność dokonania stosownych zmian – ze względu na ograniczoną rolę kompetencji w kierowaniu karierami oraz doskonaleniu, jak również istniejące niedomagania w kompetencjach dowódczych oficerów.

Przedstawione wnioski szczegółowe stały się podstawą sformułowania następujących **wniosków ogólnych**:

1. Kompetencje dowódcze są jednym z podstawowych czynników sprawnego działania dowódcy oraz tworzenia przewagi niematerialnej wojsk. Im trafniej profil kompetencji stanowiska odpowiada zadaniom wykonywanym na tym stanowisku i im bardziej profil oficera zbliżony jest do profilu tego stanowiska, tym skuteczniejsze jest wykonywanie zadań na tym stanowisku.

2. Składowymi kompetencji dowódczych są: wiedza, umiejętności, system wartości, postawy oraz doświadczenia.

3. Zmiany w otoczeniu wojsk lądowych oraz jego środowisku wewnętrznym determinują zadania na stanowisku dowódczym oraz wymagane od kadry dowódczej

kompetencje.

4. Skuteczne zarządzanie kompetencjami stwarza warunki do pełnego wykorzystania kompetencji oficerów, a tym samym wpływa na sprawność wykonywania zadań przez jednostki organizacyjne wojsk lądowych.

5. Kierowanie karierami nie w pełni ukierunkowane jest kompetencjami, jakie posiada kadra dowódcza Posiadanie i rozwój kompetencji jest działaniem mającym czasem drugorzędne znaczenie dla oficerów w osiąganiu kolejnych stanowisk.

6. Celowe i możliwe jest zastosowanie profilu kompetencji (koncepcji zarządzania kompetencjami) w kierowaniu karierą oraz doskonaleniem kadry dowódczej.

Przedstawione powyżej wyniki badań wskazują, że **cele cząstkowe badań** – poznawcze i praktyczne – oraz **cel główny,** jakim było opracowanie ogólnego profilu kompetencji dowódczych oficerów wojsk lądowych oraz określenie założeń i procesu wykorzystania profilów kompetencji w rozwoju oficerów zostały **osiągnięte**.

Reasumując, wynikiem dysertacji, jak przypuszcza autor, jest:

1. W warstwie poznawczej:

– uporządkowanie kwestii terminologicznych i typologicznych dotyczących kompetencji dowódczych,

– wyjaśnienie znaczenia kompetencji dowódczych w sprawnym wykonywaniu zadań oraz tworzeniu przewagi,

– opracowanie metodyki tworzenia kompetencji dowódczych,

– zidentyfikowanie tych czynników otoczenia i środowiska wewnętrznego wojsk lądowych, które wpływają na profil kompetencji dowódczych,

– określenie istoty i możliwości zastosowania profilów kompetencji w rozwoju oficerów wojsk lądowych (zarządzania kompetencjami),

– opracowanie procesów i założeń wykorzystania profilów kompetencji w rozwoju oficerów wojsk lądowych oraz etapów wprowadzania tego profilu.

2. W warstwie praktycznej:

– opracowanie ogólnego profilu kompetencji dowódczych oraz identyfikacja kompetencji kluczowych,

– identyfikacja roli kompetencji w kierowaniu karierami kadry dowódczej,

– ustalenie roli kompetencji w kierowaniu własnymi karierami przez kadrę dowódczą,

– ustalenie podstawowych dysfunkcji w doskonaleniu kompetencji dowódczych,

– ustalenie obszarów niedomagań kompetencyjnych kadry dowódczej.

Autor rozprawy zdaje sobie sprawę, że poruszane kwestie wymagają dalszych, jeszcze bardziej pogłębionych badań. Problemy rozwiązywane w kolejnych rozdziałach dysertacji mogą bowiem być przedmiotem oddzielnych prac kwalifikacyjnych. Istnieje również potrzeba prowadzenia dalszych prac badawczych nad determinantami rozwoju kompetencji oraz kryteriami karier. Kolejne badania mogą dotyczyć problematyki wpływu kultury organizacyjnej na orientacje oficerów wobec karier, związku między samooceną oficerów a ich kompetencjami dowódczymi, wskaźników posiadania kompetencji dowódczych czy roli „wiedzy ukrytej" dowódcy w skutecznym działaniu i rozwoju karier.

Jak wskazywano, istnieje związek między sprawnym rozwojem i wykorzystywaniem kompetencji a wykonywaniem zadań przez oficerów. Im wyższy stopień przyswojenia danej kompetencji, tym większa jest sprawność w tym obszarze działań, który jest z nią związany. Ponadto, im wyższy szczebel dowodzenia, tym skutki niekompetencji kadry dowódczej są większe i trudniejsze do zneutralizowania. Pożądane jest więc, aby rozwój kadry dowódczej był ukierunkowany kompetencjami wymaganymi na stanowiskach służbowych, a wysiłki wojsk lądowych zmierzały do usprawniania procesu rozwoju kompetencji. Efektem tego będzie wzrost sprawności działania dowódców i podległych im wojsk.

BIBLIOGFRAFIA

Literatura przedmiotu

Adair J., *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Studio EMKA, Warszawa 2000.

Antoszkiewicz J., *Metody skutecznego zarządzania*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle, Warszawa 1996.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.

Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo AE, Poznań 2002.

Bednarski A., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora", Toruń 1998.

Bieniok H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa1997.

Bieńkowski J., *Metodologiczne założenia badań*, [w:] *Kwalifikacje społeczno–zawodowe oficera-dowódcy w świetle przemian edukacyjnych wyższej szkoły wojskowej*, pod kier. nauk. R. Stępnia, AON, Warszawa 2000.

Blades J. W., *Rules for leadership. Improving unit performance*, National Defense University Press, Washington, DC 1986.

Bowers D. G. i Seashore S. E., *Przewidywanie efektywności organizacji oparte na czteroczynnikowej teorii przywództwa*, [w]: *Zachowanie człowieka w organizacji* pod red. W. E. Scotta, juniora i L. L. Cummingsa, PWN, Warszawa 1983.

Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 2000.

Buczowski L., *Organizacja i metody pracy kierowniczej*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1983.

Bukowska U., *Rozwój kompetencji pracowników*, [w:] *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, pod red. A. Szałkowskiego, POLTEXT, Warszawa 2002.

Ciborowski L., Walka informacyjna, Europejskie Centrum Edukacyjne, Toruń 1999.

Dęga Cz., *Oficerowie XXI wieku*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2003.

Długosz-Truszkowska E., *Zarządzanie zmianami*, [w:] *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, AGH, Kraków 2002.

Drucker P. F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa 2000.

Eales-White R., *Być liderem*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000.

Eales-White R., The effective leader, Kogan Page, London 2003.

Etyka zawodowa żołnierzy Wojska Polskiego w uwarunkowaniach wymogów państwa demokratycznego, pod kier. K. Lorantego, AON, Warszawa 2000.

Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.

Galewski Z., *Czynniki powodzenia we współczesnej walce*, MON, Warszawa 1986.

Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.

Głuszek E., *Czynniki i zasady kształtowania struktur organizacyjnych*, [w:] *Projektowanie organizacji instytucji*, pod red. J. Skalika, AE, Wrocław 1992.

Góralski A., *Metody opisu i wnioskowania statystycznego w psychologii i pedagogice*, PWN, Warszawa 1987.
Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 1999.
Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
Halik J., *System szkolenia wojsk lądowych SZ RP w czasie pokoju*, cz. 2, AON, Warszawa 2002.
Hamer H., *Klucz do efektywności nauczania*, Wydawnictwo VEDA, Warszawa 1994.
Hollander E. P., Julian J. W., *Współczesne trendy w analizie procesów przywództwa*, [w]: *Zachowanie człowieka w organizacj,i* pod red. W. E. Scotta, juniora i L. L. Cummingsa, PWN, Warszawa 1983.
Huzarski M., *Zagadnienia taktyki wojsk lądowych*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 1999.
Huzarski M., *Wpływ nowych wyzwań i zagrożeń na zmiany w taktyce wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2002.
Inteligencja emocjonalna dowództw oddziałów i związków taktycznych. Badania empiryczne, pod red. S. Stępnia, AON, Warszawa 2000.
Intuicja w dowodzeniu, pod red J. Michniaka, AON, Warszawa 2001
Jabłoński Z., *Polityka kadrowa w Siłach Zbrojnych RP* [w:] *Zarządzanie kadrami Sił Zbrojnych RP wobec wyzwań XXI wieku*, WSO, Wrocław 2001.
Jabłońska-Wołoszyn M., *Oblicza kompetencji w teorii i praktyce*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, Warszawa 2004.
Jamka B., *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
Jamka B., *Rozwój kadr w strategii personalnej firmy,* [w:] *Strategia personalna firmy,* pod red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2001.
Jarmuż S., *Zastosowanie modelu „Wielkiej piątki"*, [w:] *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, pod. red. T. Witkowskiego, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
Juchnowicz M., *Motywowanie w toku pracy*, [w]: *Zasoby ludzkie w firmie,* pod red. A. Sajkiewicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.
Jurkowski R., *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2003.
Jajuga T., *Przedsiębiorstwo jako system*, w: *Elementy teorii systemów i analizy systemowej*, Jajuga T., Jajuga K., Wrzosek K., Wrzosek S, Wydawnictwo AE, Wrocław, 1993.
Jura J., *Szkoła funkcjonalna*, Wydawnictwo DrukTur, Warszawa 1994.
Kaczmarek W., *Działania operacyjne wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2004.
Kanarski L., Pomykała E., Rokicki B., *Kompetencje społeczne oficerów*, cz. 1 i cz. 2, AON, Warszawa 2002.
Kanarski L., Gawliczek P., *Przywództwo w armiach NATO*, AON, Warszawa 2002.
Karney J. E, *Człowiek i praca*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.
Kompetencje zawodowe kadry dowódczo-sztabowej w aspekcie wymogów współczesnej pedagogiki wojskowej, po kier. R. Stępnia, AON, Warszawa 2001.

Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1997.
Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1999.
Kotarbiński T., *Sprawność i błąd*, PZWS, Warszawa 1970.
Kręcikij J., *Metodyka pracy sekcji dowodzenia stanowiska dowodzenia oddziału i związku taktycznego*, AON, Warszawa 2002.
Kręcikij J., *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 2002.
Krzyżanowski L. J., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994.
Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999.
Kubiak M., Loranty K., *Etyka zawodowa żołnierzy demokratycznej Rzeczypospolitej,* MON, Warszawa 2001.
Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo „Oskar-Master of Biznes", Warszawa 1999.
Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1969.
Kurnal J., *Organizacyjne problemy kierowania zespołami pracowniczymi*, Studia i Materiały, nr 20, Wyższa Szkoła Menedżerska SIG, Warszawa 2001.
Kwalifikacje społeczno–zawodowe oficera – dowódcy w świetle przemian edukacyjnych wyższej szkoły wojskowej, pod red. R. Stępnia, AON, Warszawa 2000.
Leon J., Frąckiewicz J., *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Fundacja Pomocy Antyk, Warszawa 2000.
Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*, POLTEXT, Warszawa 1997.
Lendzion J.P. i Stankiewicz-Mróz A., *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
Lidwa W., *Współdziałanie w walce lądowej*, Europejskie Centrum Edukacyjne, Toruń 2000.
Luthans F., *Succesful vs. Effective Real Managers*, Academy of Management Executive, Vol. , May 1998.
Łapiński E., *Psychologiczne podstawy działalności pedagogicznej nauczyciela w szkole*, Wydawnictwo ART, Olsztyn 1993.
Majewska-Opiełka I., *Umysł lidera*, MEDIUM, Warszawa 1998
Majewski T., *Elementy teorii projektowania struktur organizacyjnych*, [w:] *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia*, pod red. J. Wołejszy, AON, Warszawa 2000.
Majewski T., *Niedomagania w zakresie zarządzania karierami oficerów*, [w:] *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, pod kier. nauk. B. Szulca, AON, Warszawa 2002.
Majewski T., *Podstawowe wyznaczniki przywódcy w wojsku*, [w:] *Przywództwo w dowodzeniu Wojskami Lądowymi RP*, cz. 2, pod kier. nauk. B. Szulca, Warszawa 2001.
Majewski T., *Ankieta i wywiad badaniach wojskowych*, AON, Warszawa 2002.
Majewski T., *Przywództwo w dowodzeniu na szczeblu taktycznym*, AON, Warszawa 2002.

Majewski T., *Kierownik – dowódca w organizacji. Zadania, czynności, umiejętności*, AON, Warszawa 2003.
Majewski T., *Wyznaczniki efektywnego przygotowania kadr dowódczych* [w:] *Wyznaczniki efektywnego przygotowania kadr dowódczych do działań w układzie koalicyjnym*, pod kier. B. Szulca, AON, Warszawa 2003.
Majewski T., *Charakterystyka działań kompetentnego kierownika - dowódcy*, [w:] *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, pod kier. B. Szulca, AON, Warszawa 2001.
Majewski T., *Kompetencje dowódców wyższego szczebla*, [w:] *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, pod kier. B. Szulca, AON, Warszawa 2001
Majewski T., *Etapy przeprowadzania zmian w strukturach organizacji wojskowych,* [w:] *Metodyka przeprowadzania zmian w strukturach wojskowych*, pod kier. Z. Ścibiorka, AON, Warszawa 2003.
Majewski T., *Kultura organizacyjna a rozwój kompetencji dowódczych oficerów*, [w]: *Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych,* pod red. M. Cieślarczyka i E. Pomykały, AON, Warszawa 2003.
Majewski T., *Rola kadry dowódczej w przezwyciężaniu psychospołecznych barier zmian w instytucjach wojskowych*, [w:] *Transformacja instytucjonalno-organizacyjna wojska na progu XXI wieku*, pod red. W. Chojnackiego, AON, Warszawa 2004.
Majewski T., *Motywowanie kadry kierowniczej a zarządzanie karierami w organizacji zhierarchizowanej*, [w:] *Motywowanie menedżerów XXI wieku – pieniądz czy samorealizacja*?, Akademia Podlaska, Siedlce 2004.
Majewski T., *Proces doskonalenia kompetencji zawodowych kadr w organizacji*, [w:] *Realizacja, kontrola i ocena oraz sprawozdawczość ćwiczeń taktycznych na szczeblu oddziału w nowych uwarunkowaniach strukturalnych i szkoleniowych*, pod kier. J. Michniaka, AON, Warszawa 2003.
Majewski T., *Umiejętności dowódcze oficerów*, [w:] *Funkcjonowanie dowódcy w siłach powietrznych – uwarunkowania i wymagania*, pod red. S. Sirko, AON, Warszawa 2004.
Majewski T., *Zarządzanie karierami oficerów. Kariery a kompetencje kierownicze*, AON, Warszawa 2005.
Masłyk–Musiał E., *Społeczeństwo i organizacje*, Wydawnictwo UMC-S, Lublin 1999.
Matczak A., *Kwestionariusz kompetencji społecznych KKS*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 2001.
Maxwell J. C., *Tworzyć liderów*, MEDIUM, Warszawa 1995.
Mądrzycki T., *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, WSiP, Warszawa 1977.
Mądrzycki T., *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1996.
McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
Metodologia pomiaru efektywności funkcjonowania systemu wyższego szkolnictwa wojskowego, pod red. K. Żegnałka, ASG, Warszawa 1985.

Metodyka kształcenia w Akademii Obrony Narodowej, pod red. K. Żegnałka, AON, Warszawa 1995.
Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, pod kier. nauk. J. Michniaka, AON, Warszawa 2000.
Michniak J., *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003.
Michniak J., *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2005.
Muller U. R., *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 1997.
Nosal Cz. S., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
Nogalski B., *Metodyka projektowania zmian*, [w:] Czerniński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami,* TNOiK, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2002.
Nożko K., *Walka o przewagę*, MON, Warszawa 1985,
Okoń W., Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1995.
Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1996.
Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, WSZZiP, Warszawa 1999, s. 25.
Oleksyn T., *Systemy ocen i rozwoju zawodowego pracowników*, WSZZiP, Warszawa 1993.
Organizacja i zarządzanie, pod red. M. Przybyły, Wydawnictwa Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
Orzyłowka A. *Umiejętności społeczne dowódców szczebla podstawowego a standardy NATO*, AON, Warszawa 2005.
Pasternak K., Grzybowska B., *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo UW-M, Olsztyn 2002.
Pietrasiński Z., *Znakomici szefowie i podwładni*, Prywatne Policealne Studium Handlowe, Warszawa 1994.
Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menadżer, Łódź 2000.
Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
Pomiar motywacji studentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych, pod kier. T. Majewskiego, AON, Warszawa 2000.
Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu, t. 3, pod red. S. Witkowskiego, Wrocław 1993.
Pszczołowski T., *Zasady sprawnego działania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1982.
Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
Robbins S. P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.
Rokicki B., Borkowski J., Kanarski L., *Samoocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowej*, AON, Warszawa 2002.

Ropski J., *Kompetencje interpersonalne dowódców związków taktycznych i oddziałów a skuteczność dowodzenia*, AON, Warszawa 2003.
Rostkowski T., *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w]: *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, pod red. A. Sajkiewicz, POLTEXT, Warszawa 2002.
Rozwój kompetencji kierowniczych, pod red B. Szulca i T. Majewskiego, AON, Warszawa 2002.
Rybak, M. *Rola kształcenia i doskonalenia pracowników*, [w:] *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi,* pod red. K. Makowskiego, SGH, Warszawa 2002.
Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w]: *Zarządzanie pracownikami* pod red. K. Makowskiego, POLTEXT, Warszawa 2001.
Sajkiewicz A., *Kompetencje w procesach pracy*, [w:] *Strategia personalna firmy*, pod red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2001.
Sienkiewicz P., *Systemy kierowania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
Spustek H., *Przewaga w walce i operacji, AON,* Warszawa 2003.
Strategia personalna firmy pod red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2001.
Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie,* PWE, Warszawa 1997.
Spendel Z., *Moda w psychologii. Pułapki metodologiczne w badaniach nad zarządzaniem ludźmi*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000.
Strzoda M., *Identyfikacja barier sprawnego dowodzenia*, AON, Warszawa 2004.
Skorny Z., *Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania*, PWN, Warszawa 1989.
Stępień J., *Wstęp*, [w:] *Kształtowanie oraz doskonalenie umiejętności dowódczych i wychowawczych kadry zawodowej wojska*, Etap 1., *Kształtowanie umiejętności dowódczych i sztabowych słuchaczy wyższych uczelni wojskowych,* pod kier. R. Stępnia, Warszawa 1995.
Szaban J., *Kierownik – istota nieznana*, CRZZ, Warszawa 1980.
Szałkowski A., *Rozwój a pracownicy firmy*, [w:] *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, POLTEXT, pod red. A. Szałkowskiego.
Szczesna A., Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. T. Rostkowskiego, Difin, Warszawa 2004.
Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacjami*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
Szewczyk W., *Rozumieć siebie i innych. Zarys psychologii*, Wydawnictwo Biblos, Tarnów 1998.
Szmagalski J., *Przewodzenie małym grupom. Działanie grupowe*, Centrum Animacji Kultury, Warszawa 1998.
Szulc B., Kanarski L., *Przywództwo w dowodzeniu wojskami*, AON, Warszawa 1998.
Szulc B., *Nauka i sztuka wojenna na przełomie wieków*, AON, Warszawa 1999.
Szulc B., (kier.), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP*, cz. 1. *Koncepcja*, AON, Warszawa 2001.
Szulc B., *Koncepcja przywództwa wojskowego*, [w:], *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi*, cz. 2., pod red. B. Szulca, AON, Warszawa 2002.
Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, Agencja Reklamowo-Usługowa „PAT", Warszawa 2001.

Ścibiorek Z., *Ludzie podczas zmian w organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005.
Ścibiorek Z., *Inwestowanie w personel*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
Śladkowski S., *System obrony przed bronią masowego rażenia*, [w:] *Kierunki zmian organizacyjnych w systemie obrony przed bronią masowego rażenia w świetle zobowiązań międzynarodowych oraz antycypowanych sytuacji kryzysowych o charakterze niemilitarnym*, pod red. S. Śladkowskiego, AON, Warszawa 2004.
Świat wartości żołnierzy zawodowych jako kryterium jakościowych przeobrażeń sił zbrojnych III RP, pod kier. nauk. K. Lorantego, AON, Warszawa 2003.
Teoretyczne podstawy przywództwa wojskowego, pod red. L. Kanarskiego, AON, Warszawa 2001.
Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych, pod red. L. Kanarskiego i B. Rokickiego, AON, Warszawa 2002.
Tomaszewski A. i inni, *Wojska lądowe w systemie obronnym kraju, cz. 3. Zadania wojsk lądowych,* AON, Warszawa 1998.
Walkowiak R., *Niedomagania kompetencyjne zarządzających jednostkami samorządu terytorialnego*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, POLTEXT, Warszawa 2004.
Walkowiak R. *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych,* Wydawnictwo UW-M, Olsztyn 2004.
Webber A. R., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984.
Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, WN Scholar, Warszawa 2006.
Wrzosek M., *Determinanty zmian umiejętności oficerów wojsk lądowych*, [w:] *Cechy i umiejętności współczesnego dowódcy*, pod red. B. Szulca AON, Warszawa 2005.
Wiatr M., *Między strategią a taktyką*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 1999.
Wiatr M., *Przywództwo i profesjonalizm jako współczesne wyzwanie Bundeswehry*, [w:] *Bezpieczeństwo personalne i strukturalne wobec wyzwań współczesnego świata, pod red.* L. Kanarskiego, B. Rokickiego, J. Świniarskiego, AON, Warszawa 2000.
Wołejszo J., *System szkolenia sił zbrojnych RP*, [w:] *Organizacja i funkcjonowanie systemu szkolenia wojsk lądowych,* pod kier. J. Wołejszo, AON, Warszawa 2004.
Woroniecki Z., *Dylematy kształcenia i funkcjonowania zawodowego nauczycieli*, [w:] *Nowe koncepcje psychologiczno-pedagogicznego kształcenia nauczycieli w szkołach wyższych*, pod red. M. Ochmańskiego, Wydawnictwo UMC-S, Lublin 1993.
Zarządzanie. Teoria i praktyka, pod red. A. K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1999.
Zasoby ludzkie w firmie, pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 1999.
Zieliński J., *Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych*, AON, Warszawa 2003.
Zimniewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa-Poznań 1984.
Żegnałek K., *Dydaktyka obronna,* MON, Warszawa 2001.
Żegnałek K., *Dydaktyka ogólna*, WSP TWP, Warszawa 2005.

Słowniki i encyklopedie

Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *Człowiek w organizacji*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2001.
Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1981.
Leksykon wiedzy wojskowej, MON, Warszawa 1979.
Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo „Żak", Warszawa 1996.
Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, 1978.
Słownik języka polskiego PWN, Wydawnictwo naukowe PWN, Wydanie na CD, Warszawa 2003.
Strzoda M., Prusiński N., *System dowodzenia. Terminologia*, część 1, AON, Warszawa 2001.
Sutherland J., Canwell D., *Key concepts in human resource management*, PALGRAVE MACMILLAN, New York 2004.

Artykuły

Borkowski J., *Kompetencje menedżerskie dowódcy*, „Zeszyty Naukowe AON", Warszawa 2000, nr 2.
Buczyński J., *Rozwój służbowy żołnierzy zawodowych*, „Myśl Wojskowa", Warszawa 2005, nr 1.
Chrobak R., *Tendencje zmian w taktyce ogólnej – aspekty narodowe i wymagania sojusznicze z wyeksponowaniem wojsk zmechanizowanych i pancernych*, „Myśl Wojskowa", Warszawa 2000, nr 4.
Gore D., *Nowa wizja wojsk lądowych Stanów Zjednoczonych*, „Myśl Wojskowa", Warszawa 2002, nr 5.
Huzarski M., *Zgrupowania taktyczne wojsk lądowych w operacjach połączonych. Wprowadzenie*, „Myśl Wojskowa", Warszawa 2001, nr 5.
Kołodziński E., Stokalski A., *Sieciocentryczne działania bojowe – koncepcja doktrynalna i modele referencyjne*, „Myśl Wojskowa", Warszawa 2000, nr 5.
Koziej S., *Nowa Strategia i problemy przyszłego modelu sił zbrojnych*, „Myśl Wojskowa", Warszawa 2000, nr 5.
Koziej S., *Przełom w sztuce wojennej a polski potencjał strategiczny*, „Zeszyty Naukowe AON", Warszawa 2001, nr 2.
Pawłowski J., *Strategiczne dylematy początku XXI wieku*, „Myśl Wojskowa", Warszawa 2001, nr 5.
Sidor-Rządkowska M., *Kompetencje – pożyteczna moda*, „Personel i zarządzanie", Warszawa 2006, nr 2.
Sidor-Rządkowska M., *Kompetencje – pożyteczna moda*, „Personel i zarządzanie", Warszawa 2006, nr 4.
Wójcik T., *Wybrane problemy teorii dowodzenia w świetle doktryny obronnej RP*, „Zeszyty Naukowe AON", Warszawa 1990, nr 1.
„Zarządzanie na świecie", Warszawa 2002, nr 8.

Dokumenty normatywne

AJP-01 Allied Joint Doctrine, MAS, Brussels 2000.
AJP 3.2.2. Command and Control of Land Forces, MAS, Brussels 2001.
Decyzja nr 377/MON z dn. 30.12.2003 w sprawie wprowadzenia modeli przebiegu służby korpusach kadry zawodowej.
Działalność kadrowa w siłach zbrojnych RP, cz. 1. Przepisy prawne i procedury kadrowe, MON, Warszawa 2004.
Doktryna szkolenia sił zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (DD/7), MON, Warszawa 2006.
FM 22-100, Military Leadership, Headquarters, Department of the Army, July 1990.
Kodeks honorowy oficera Wojska Polskiego, MON, Warszawa 1995.
Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w siłach zbrojnych RP (DD/7.1), MON, Warszawa 2004.
Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w siłach zbrojnych RP (DD/7.1), MON, Warszawa 2004.
Polityka kadrowa w siłach zbrojnych RP, cześć 1, MON, Warszawa 2002.
Regulamin Działań Wojsk Lądowych, MON, Warszawa 1999.
Rozporządzenie MON z dn. 01.03. 2004 r w sprawie opiniowania żołnierzy zawodowych, (Dz. U. z 2004 r., Nr 43, poz. 397).
Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej, Departament Systemu Obronnego MON, Warszawa 2000.
*Strategia wojskowa Rzeczypospolitej Polskie*j, MON, Warszawa 2004.
System doskonalenia zawodowego kadry w siłach zbrojnych RP na studiach i kursach realizowanych w Akademii Obrony Narodowej, MON, Warszawa 2004.
Ustawa z dn. 11.09.2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz. U. z 2003 r., Nr 179, poz. 1750).
Ustawa z dn. 30.06.1970 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz. U. z 1997 r., Nr 10, poz. 55).

WYKAZ RYSUNKÓW I TABEL

Wykaz rysunków

Rys. 1.1. Organizacja jako system ... 18
Rys. 1.2. Kompetencja jako zdolność przekształcania potencjału ... 23
Rys. 1.3. Umiejętności dowódcze a szczebel dowodzenia ... 33
Rys. 1.4. Soczewkowy model wyznaczników i konsekwencji postaw ... 34
Rys. 1.5. Składowe kompetencji dowódczych ... 39
Rys. 1.6. Kompetencje według stopnia ogólności ... 42
Rys. 1.7. Typologia kompetencji zawodowych oficerów (ze względu na treść) ... 45
Rys. 1.8. Główne czynniki różnicujące kompetencje dowódcze ... 48
Rys. 1.9. Proces identyfikacji kompetencji dowódczych ... 49
Rys. 1.10. Metody identyfikacji nazw kompetencji ... 50
Rys. 1.11. Zadania na stanowisku a kompetencje ... 51
Rys. 1.12. Tabele kompetencji jako składniki macierzy kompetencji ... 52
Rys. 1.13. Podstawowe czynniki sprawności działania dowódcy ... 55
Rys. 1.14. Macierz kompetencji/efektywności ... 57
Rys. 1.15. Kompetencje indywidualne a kompetencje organizacyjne ... 61
Rys. 1.16. Kompetencje jako czynnik tworzenia przewagi w działaniach wojsk ... 61
Rys. 1.17. Wpływ kompetencji na procesy kadrowe ... 65
Rys. 1.18. Ujęcie kompetencyjne procesu oceniania pracowników ... 67
Rys. 1.19. Zarządzanie kompetencjami a sprawność osiągania celów ... 68
Rys. 2.1. Grupy determinantów kompetencji dowódczych ... 70
Rys. 2.2. Determinanty profilu kompetencji dowódczych w wojskach lądowych ... 71
Rys. 2.3. Wyzwania pola walki jako determinant kompetencji dowódczych ... 83
Rys. 2.4. Gałęzie celów i zadań a kompetencje ... 85
Rys. 2.5. Struktura zadań w siłach zbrojnych a kompetencje ... 86
Rys .2.6. Obszary kompetencji oficerów, określone zadaniami wojsk lądowych ... 88
Rys. 3.1. Model pracy dowódcy ... 107
Rys. 4.1. Rozwój oficerów jako obszar zarządzania personelem ... 142
Rys. 4.2. Koncepcja poszukiwania determinantów karier ... 145
Rys. 4.3. Model przebiegu służby zawodowej oficerów ... 152
Rys. 4.4. Opiniowanie okresowe a prognoza przebiegu służby oficerów ... 155
Rys. 4.5. Analiza skupień wyborów przez oficerów strategii rozwoju kariery ... 166
Rys. 4.6. Kompetencje stanowisk jako podstawa doskonalenia oficerów ... 173
Rys. 5.1. System rozwoju kompetencji dowódczych ... 183
Rys. 5.2. Elementy systemu rozwoju oficerów ... 185
Rys. 5.3. Luka kompetencyjna jako determinant rozwoju oficerów ... 189
Rys. 5.4. Luka kompetencyjna jako informacja w procesie decyzyjnym ... 189
Rys. 5.5. Podstawowe funkcje oceny w opiniowaniu okresowym ... 192
Rys. 5.6. Podstawowe składowe opinii okresowej oficerów ... 192
Rys. 5.7. Kompetencje jako element oceny w opiniowania służbowym ... 194
Rys. 5.8. Luka kompetencyjna jako narzędzie prognozowania ... 197
Rys. 5.9. Luka kompetencyjna jako narzędzie wyznaczania na stanowiska ... 197
Rys. 5.10. Luka kompetencyjna jako narzędzie kierowania doskonaleniem oficerów ... 200
Rys. 5.11. Podstawowe formy doskonalenia kompetencji oficerów ... 200
Rys. 5.12. Etapy wprowadzania rozwoju oficerów opartego na kompetencjach ... 211
Rys. 5.13. Opracowanie projektu zmian w rozwoju oficerów ... 214

Wykaz tabel

Tab. 1.1. Przykłady definicji terminu „kompetencje” ... 21
Tab. 1.2. Składowe kompetencji ... 28
Tab. 1.3. Przykładowe typologie umiejętności zawodowych ... 32
Tab. 1.4. Przykład macierzy kompetencji dla dowództwa ... 41
Tab. 1.5. Typologie kompetencji dowódczych ... 44
Tab. 1.6. Etapy procesu zarządzania kompetencjami ... 65
Tab. 2.1. Możliwe zadania militarne Wojsk Lądowych RP ... 89
Tab. 3.1. Kompetencje kierownicze według wybranych autorów ... 99
Tab. 3.2. Cechy pozytywne i negatywne kierowników ... 102
Tab. 3.3. Profil polskiego menedżera ... 103
Tab. 3.4. Wartości dowódcy w wojskach lądowych USA ... 114
Tab. 3.5. Przykłady kompetencji przywódczych ... 121
Tab. 3.6. Lista kompetencji bazowych ... 129
Tab. 3.7. Lista kompetencji profesjonalnych ... 130
Tab. 3.8. lista kompetencji konceptualnych ... 132
Tab. 3.9. Lista kompetencji społecznych ... 132
Tab. 3.10. Profil kompetencji dowódczych oficerów ... 134
Tab. 3.11. Kluczowe kompetencje dowódcze ... 136
Tab. 3.12. Cechy i zachowania dyskredytujące dowódców ... 138
Tab. 4.1. Liczebność stanowisk dla oficerów w wojskach lądowych ... 142
Tab. 4.2. Znajomość przez oficerów perspektywy rozwoju kariery ... 149
Tab. 4.3. Znajomość przez oficerów wymaganych kompetencji ... 149
Tab. 4.4. Preferowany przez oficerów rodzaju pracy ... 159
Tab. 4.5. Macierz współczynników korelacji wyborów orientacji karier ... 162
Tab. 4.6. Strategie rozwoju kariery oficerów ... 164
Tab. 4.7. Kryteria karier i inne czynniki wpływające na kariery oficerów ... 167
Tab. 4.8. Umiejętności i zachowania dowódców jednostek w ocenie oficerów ... 177
Tab. 4.9. Postrzeganie przełożonych jako przywódców ... 178
Tab. 4.10. Liczba osób o zdolnościach przywódczych w grupie oficerów ... 179
Tab. 4.11. Potrzeba doskonalenia wiedzy i umiejętności przez oficerów ... 180
Tab. 5.1. Tradycyjny rozwój pracowników a rozwój oparty na kompetencjach ... 186
Tab. 5.2. Ustalanie luki kompetencyjnej – przykład ... 191
Tab. 5.3. Przykładowe metody doskonalenia kompetencji ... 201
Tab. 5.4. Przykładowe etapy procesu doskonalenia ... 202
Tab. 5.5. Charakter zmian – pozytywny, negatywny – w odczuciu oficerów ... 220
Tab. 5.6. Zachowania, których brakowało przełożonym ... 223

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 61692
II
Akademii Obrony Narodowej

ISSN 0867-2245