

Grey Scale #13



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



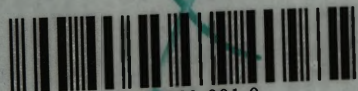
AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Ppłk pil. mgr inż. Jarosław KOZUBA

**PRZYGOTOWANIE I DOBÓR
KANDYDATÓW Z SIŁ POWIETRZNYCH
NA STUDIA W AKADEMII WOJSKOWEJ**

Rozprawa doktorska

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/6583



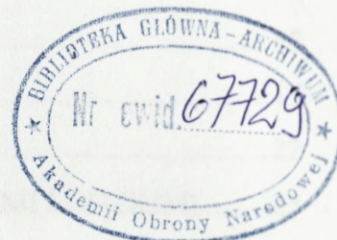
05-006583-001-0

WARSZAWA

67729



WYDZIAŁ LOTNICTWA I OBRONY POWIETRZNEJ



ppłk pil. mgr inż. Jarosław KOZUBA

**PRZYGOTOWANIE I DOBÓR KANDYDATÓW
Z SIŁ POWIETRZNYCH
NA STUDIA W AKADEMII WOJSKOWEJ**

Rozprawa doktorska



Opracowana pod kierunkiem naukowym
prof. dr. hab. inż. Stefana ANTCZAKA

WSTĘP	5
1. METODOLOGICZNE PODSTAWY BADAŃ.....	10
1.1. Uzasadnienie wyboru tematu.....	10
1.2. Cel badań i zadania badawcze	12
1.3. Problem naukowy	13
1.4. Hipoteza robocza	13
1.5. Ograniczenia obszaru badań	15
1.6. Metody przeprowadzenia badań	17
1.7. Organizacja i przebieg badań.....	22
2. WYBRANE ELEMENTY TEORII ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI	25
2.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi.....	25
2.2. Gospodarowanie zasobami ludzkimi	32
2.3. Zasoby ludzkie organizacji	39
2.4. Motywowanie pracowników organizacji.....	47
2.5. Ocena pracowników organizacji.....	53
2.6. Przywództwo w zarządzaniu zasobami ludzkimi	61
2.7. Wnioski.....	70
3. POLITYKA KADROWA W SIŁACH POWIETRZNYCH.....	73
3.1. Wprowadzenie	73
3.2. Analiza modelowych przebiegów służby oficerów WLOP i SP	74
3.3. Ewolucja struktury organizacyjnej placówek edukacyjnych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej	114
3.4. Wnioski.....	127
4. PROCES DOBORU I PRZYGOTOWANIA KANDYDATÓW DO AKADEMII WOJSKOWYCH	132
4.1. Wprowadzenie	132
4.2. Model osobowo-zawodowy oficera Sił Powietrznych	133
4.3. Adaptacja młodego oficera do wojskowej służby zawodowej a przygotowanie kandydata do akademii wojskowej	145
4.4. Szkolenie specjalistyczne i doskonalące oficerów Sił Powietrznych	151
4.5. Przełożony w procesie przygotowania i selekcji kandydatów do akademii wojskowej	164

4.6. Istota samokształcenia w doskonaleniu zawodowym oficerów	187
4.7. Kurs przygotowawczy dla kandydatów do akademii wojskowej	197
4.8. Wnioski	201
5. PRZEBIEG SŁUŻBY WOJSKOWEJ KADR OFICERSKICH WYBRANYCH	
PAŃSTW NATO	204
5.1 Wprowadzenie	204
5.2. Przebieg służby wojskowej kadr oficerskich sił powietrznych wybranych państw członkowskich NATO	206
5.3. Dowódca w procesie przygotowania kadr oficerskich według poglądów wybranych państw NATO	257
5.4. Opiniowanie okresowe kadr oficerskich wybranych państw NATO	275
5.5. Wnioski	283
6. KONCEPCJA PRZYGOTOWANIA I DOBORU KANDYDATÓW Z SIŁ	
POWIETRZNYCH NA STUDIA W AKADEMIACH WOJSKOWYCH	288
6.1. Wprowadzenie	288
6.2. Cechy osobowo-zawodowe kandydata do akademii wojskowej – przyszłego dowódcy (oficera sztabu)	289
6.3. Projekt realizacji modelu osobowo-zawodowego kandydata do akademii wojskowej w odniesieniu do oficerów z Sił Powietrznych	298
6.4. Wnioski	324
ZAKOŃCZENIE	326
BIBLIOGRAFIA	329
SPIS TABEL, RYSUNKÓW, ZAŁĄCZNIKÓW	336
ZAŁĄCZNIKI	341

WSTĘP

Profesjonalne zarządzanie zasobami ludzkimi każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości i obszaru oddziaływania, jest jednym z najistotniejszych czynników wpływających na jej prawidłowe funkcjonowanie i rozwój. Zasady zarządzania zasobami ludzkimi powinny być szczególnie istotne dla kluczowych organizacji w państwie. Zaliczyć do nich możemy między innymi Siły Zbrojne RP odpowiedzialne za suwerenność naszego państwa. Doświadczenia wyniesione z konfliktów zbrojnych ostatnich lat wskazują na fakt, że tylko nowoczesnie wyposażona armia, dysponująca wysoko kwalifikowanym i doświadczonym personelem jest zdolna sprostać temu zadaniu. Siły Powietrzne RP¹, jako jeden z zasadniczych elementów sił zbrojnych, poddawane są od początku lat dziewięćdziesiątych przemianom odnoszącym się do wszystkich obszarów ich funkcjonowania. Działania te miały początkowo charakter doraźny i polegały na dostosowaniu struktur organizacyjnych do warunków zmieniającej się sytuacji w kraju, jak również poza jego granicami. Znaczny wpływ na ograniczenie obszaru oddziaływania tych „reform” miały m.in. zbyt rozbudowane struktury WLOP oraz ograniczone możliwości corocznie zmniejszanego budżetu. Przełom nastąpił dopiero pod koniec lat dziewięćdziesiątych, kiedy rozpoczęto planową transformację w niemal wszystkich dziedzinach życia wojskowego. Ten zasadniczy zwrot w podejściu do reformy Sił Zbrojnych RP spowodowany był między innymi:

- stabilizacją procesu zmian ustrojowych w państwie;
- zmianami geopolitycznymi w Europie;
- zakończeniem okresu zimnej wojny na świecie;
- wstąpieniem Polski do NATO (1999 r.);
- procesem akcesyjnym i wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej (2004 r.);
- osiągnięciem interoperacyjności ze strukturami NATO poprzez zmianę struktur organizacyjnych, systemów dowodzenia itd.

¹ Wojska Lotnicze i Obrony Powietrznej zostały przemianowane na Siły Powietrzne RP z dniem 01.07.2004 roku.

- wprowadzaniem w uzbrojenie nowych generacji broni, pozwalającej m.in. na znaczne ograniczenie liczebności sił zbrojnych.

Każdy rodzaj sił zbrojnych ma swoją specyfikę, wyrażającą się między innymi odmienną taktyką działań, rodzajem sprzętu będącego w jego wyposażeniu oraz kwalifikacjami i umiejętnościami prezentowanymi przez wchodzący w jego skład personel dowódczy. Wyniki analiz, przeprowadzonych w odniesieniu do zasad polityki kadrowej, wskazywały między innymi na to, że poświęcano zbyt mało uwagi doskonaleniu zawodowemu oficerów młodszych, przyszłych kandydatów do akademii wojskowych. Znajdowało to potwierdzenie we wszystkich elementach odnoszących się do tego procesu, w tym: szkolenia doskonalącego w ramach kursów organizowanych na bazie stacjonarnych ośrodków szkolenia WLOP (SP), szkolenia programowego prowadzonego w ramach jednostek organizacyjnych WLOP (SP), zaangażowania dowódców w proces doskonalenia zawodowego oficerów młodszych, zdobywania doświadczenia i umiejętności w ramach praktyk zawodowych na stanowiskach dowódczych oraz systemu opiniowania okresowego. Realizacja procesu selekcji oficerów młodszych na poszczególnych etapach służby oficerów wykazywała również szereg nieprawidłowości. Efektem była sytuacja, w której kandydaci do dowódczych akademii wojskowych, po upływie siedmiu lat służby zawodowej, prezentowali skrajnie różne doświadczenie zawodowe niezależnie od prezentowanej specjalności wojskowej, poziom umiejętności specjalistycznych i dowódczych, a także niski poziom wiedzy z przedmiotów egzaminacyjnych na studia w akademii wojskowej. Oficerowie kończący powyższe studia w latach 2001-2004 stanowili około 95% kadry dowódczej, od szczebla eskadry, batalionu, dywizjonu. Byli oni awangardą stanu osobowego WLOP(SP) odpowiedzialną za utrzymanie podległych jednostek wojskowych w nakazanych stanach gotowości, stosownie do wykonywanych zadań. Zajmując coraz wyższe stanowiska w służbowe w strukturach WLOP(SP), mieli duży wpływ na podejmowanie decyzji w odniesieniu do najważniejszych obszarów funkcjonowania WLOP(SP).

Niniejsza dysertacja była opracowywana w oparciu o badania empiryczne, przeprowadzone przez autora w latach 1999-2005. Okres ten charakteryzował się

dużą intensywnością przeprowadzanych reform we wszystkich obszarach funkcjonowania Sił Powietrznych (WLOP). Jednym z istotnych elementów tych reform było opracowanie w latach 1999-2003, a następnie rozpoczęcie z dniem 01.07.2004 roku procesu wdrażania nowych zasad polityki kadrowej w stosunku do jednostek organizacyjnych SZ RP. Pomimo wprowadzenia szeregu rewolucyjnych zmian w porównaniu z poprzednio obowiązującą polityką kadrową, jej przepisy nie wniosły istotnych zmian w proces przygotowania kandydatów do akademii wojskowych z SP. Nieuwzględnienie w nowych przepisach specyfiki służby oficerów SP spowodowało, że niektóre jej przepisy są „martwe” w stosunku do oficerów korpusu osobowego lotnictwa. Nowe zasady polityki kadrowej zakładają, że absolwenci akademii wojskowych będą stanowić 100% kadry dowódczej, od szczebla eskadry, dywizjonu, batalionu. Dlatego zapewnienie oficerom młodszym prawidłowych, zgodnych z teorią zarządzania zasobami ludzkimi, warunków rozwoju i doskonalenia zawodowego powinno stanowić jeden z istotnych elementów działalności kadr dowódczych i organów kadrowych jednostek organizacyjnych SP.

Biorąc powyższe pod uwagę założono, że celem badań przeprowadzonych w ramach rozprawy doktorskiej będzie przedstawienie koncepcji cech osobowo-zawodowych kandydata do akademii wojskowej z Sił Powietrznych oraz projektu doskonalenia zawodowego i selekcji kandydatów do akademii wojskowych na poszczególnych etapach ich służby.

Uzyskane wyniki badań, zmierzających do osiągnięcia założonego celu, umożliwiły opracowanie rozprawy doktorskiej składającej się z rozdziału metodologicznego i pięciu rozdziałów merytorycznych.

W rozdziale pierwszym rozprawy odniesiono się do aspektów metodologicznych przeprowadzonych badań. Przedstawiono w nim uzasadnienie wyboru tematu, przedmiot badań, cel badań, zadania badawcze i problem naukowy. Ponadto przedstawiono hipotezę roboczą oraz zadania badawcze, których realizacja pozwoliła zweryfikować hipotezę roboczą i osiągnąć cel badań. W ostatniej części rozdziału określono, jakie metody zastosowano w procesie badawczym oraz scharakteryzowano jego przebieg.

Rozdział drugi zawiera analizę wybranych elementów zarządzania zasobami ludzkimi, mających zastosowanie w odniesieniu do personelu Sił Powietrznych. Zdefiniowano takie pojęcia jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, polityka kadrowa i zarządzanie personelem. Wskazano na istotę gospodarowania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem rekrutacji oraz technik mających zastosowanie w tym procesie. W rozdziale odniesiono się również do rozwoju zasobów ludzkich organizacji, motywacji oraz oceny jej pracowników. Wskazano także na znaczenie przywództwa w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

W **rozdziale trzecim** przeprowadzono analizę modelowego przebiegu służby oficerów WLOP i SP, ze szczególnym uwzględnieniem elementów polityki kadrowej odnoszących się do procesu przygotowania kandydatów do akademii wojskowej. Ponadto odniesiono się do transformacji systemu szkolnictwa wojskowego SZ RP w latach 2001-2005.

W **rozdziale czwartym** przeprowadzono badania polegające na analizie i ocenie elementów procesu przygotowania kandydatów do akademii wojskowych. Odniesiono się w nich do: modelu osobowo-zawodowego oficera SP, roli sprawnej adaptacji młodego oficera do służby zawodowej, szkolenia doskonalącego kadr oficerskich organizowanego na bazie ośrodków szkolenia i jednostek organizacyjnych SP. Wskazano również na znaczenie roli przełożonego w procesie przygotowania i selekcji kandydatów do akademii wojskowych. Zwrócono również uwagę na rolę, jaką pełnił kurs przygotowawczy dla kandydatów do akademii wojskowych w przedmiotowym procesie.

Rozdział piąty zawiera prezentację wyników analiz polityk kadrowych, mających zastosowanie w siłach powietrznych wybranych państw NATO (Francji, Kanady, Wielkiej Brytanii, Niemiec i Stanów Zjednoczonych Ameryki). Dokonując powyższych analiz w odniesieniu do poszczególnych państw, zwrócono szczególną uwagę na: model przebiegu służby oficerów sił powietrznych i elementy w nim zawarte, proces rekrutacji i naboru kandydatów na oficerów SP, kształcenie kandydatów na oficerów i szkolenie doskonalące oficerów młodszych w oparciu o ośrodki szkolenia oraz proces oceny i selekcji oficerów młodszych na poszczególnych etapach służby. Zwrócono uwagę na rolę przypisywaną dowódcy

w odniesieniu do prawidłowego rozwoju zawodowego przyszłego kandydata do akademii wojskowej. Scharakteryzowano również systemy opiniowania okresowego kadr oficerskich obowiązujące w tych państwach.

Rozdział szósty przedstawia koncepcję doboru i przygotowania kandydatów na studia w akademiach wojskowych. Określono w nim pożądane cechy osobowo-zawodowe kandydata do akademii wojskowej. Druga część rozdziału zawiera projekt realizacji modelu osobowo zawodowego w odniesieniu do kandydatów z Sił Powietrznych na studia w akademiach wojskowych. Projekt ten mieści w sobie szereg elementów odnoszących się do: naboru i kształcenia kandydatów na oficerów SP, szkolenia doskonalącego, doskonalenia zawodowego w ramach praktyk, motywowania oraz oceny i selekcji oficerów młodszych SP na poszczególnych etapach służby.

Autor pragnie serdecznie podziękować wszystkim, którzy przyczynili się do realizacji przedsięwzięć związanych z napisaniem niniejszej dysertacji.

1. METODOLOGICZNE PODSTAWY BADAŃ

1.1. Uzasadnienie wyboru tematu

Wstąpienie Polski do NATO nałożyło na Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej obowiązek dokonania głębokich reform strukturalnych i prawnych, obejmujących niemal wszystkie dziedziny życia wojskowego. Jednym z istotniejszych przedsięwzięć było opracowanie i wdrożenie spójnej polityki personalnej i wynikających z niej racjonalnych procedur powiązanych z misją, celami i strategią personalną (SZ RP). Jest to warunek konieczny do optymalnego wykorzystania kapitału zasobów ludzkich organizacji w osiągnięciu założonych celów. Kapitał ludzki określany jest jako zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej zawarty w danej społeczności organizacji. Tego kapitału nie można kupić, można go jedynie wytworzyć dzięki inwestycjom w członków organizacji². Potwierdzenie powyższego znajdujemy również w polityce kadrowej odnoszącej się do stanów osobowych WLOP(SP) w przeszłości, jak również dokumentach normatywnych odnoszących się do nowych zasad polityki kadrowej³.

Działalność badawczą, zmierzającą do określenia tematu rozprawy, rozpoczęto w okresie, kiedy obowiązywały przepisy starej ustawy pragmatycznej, regulujące zasady przebiegu służby żołnierzy zawodowych i wszystkich obszarów z nią związanych. Obecnie SP funkcjonują w nowych uwarunkowaniach, jednak elementy procesu doskonalenia zawodowego kandydatów do akademii wojskowych z SP uległy niewielkim zmianom. Również uwagi odnoszące się do tego procesu, sformułowane kilka lat temu, pozostają niezmiennie. Oficerowie SP są w przeważającej większości absolwentami wyższych uczelni wojskowych kształcących na poziomie studiów magisterskich (WAT) oraz studiów zawodowych (WSOSP, WSOWRt, WSOWR) oraz kursów oficerskich. Dalsze ich doskonalenie

² J. Buczyński i inni, Zarządzanie zasobami ludzkimi w Siłach Zbrojnych RP w warunkach transformacji systemowej, MON, Warszawa 2000, s. 11.

³ Do dokumentów tych zaliczamy: Ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 11 września 2003 r. (Dz.U. z 2003 r., Nr179, poz.1750 z późn. zm.), Ustawa z dnia 31 marca 1965 r. o wyższym szkolnictwie wojskowym (Dz.U. z 1965 r., Nr14, poz.102 z późn. zm.), Decyzja Ministra Obrony Narodowej Nr 362/MON z dnia 03 grudnia 2004 r. w sprawie procesu kształcenia i doskonalenia zawodowego w poszczególnych korpusach i grupach osobowych. – Dziennik Urzędowy MON Nr16 z 2004 r.

zawodowe opiera się na zasobach wiedzy ogólnej, specjalistycznej, ogólnowojskowej i doświadczeniu zdobytym w czasie trwania studiów. Szkolenie to jest realizowane w ramach kursów stacjonarnych organizowanych w ośrodkach szkolenia SP oraz szkolenia specjalistycznego, ogólnowojskowego i operacyjno-taktycznego organizowanego na szczeblu wszystkich jednostek organizacyjnych SP. Wyniki badań wstępnych odnoszące się do tych zagadnień są jednakże dowodem, że formy szkolenia mające zastosowanie w stacjonarnym szkoleniu kursowym oraz sposób realizacji szkolenia doskonalącego w ramach jednostek organizacyjnych (WLOP)SP nie gwarantują skutecznego doskonalenia zawodowego kandydatów do akademii wojskowych, na poszczególnych etapach służby. Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują także, że do zagadnień związanych z samokształceniem i zdobywaniem doświadczenia zawodowego przez oficerów młodszych na stanowiskach dowódczych, sztabowych logistycznych w ramach praktyk zawodowych nie przywiązuje się zbyt dużej uwagi. Również proces opiniowania, selekcji i naboru kandydatów na studia w dowódczej akademii wojskowej (AON) posiada pewne niedoskonałości. Opinie te potwierdziły wyniki analiz odnoszących się do przebiegu służby oficerów ubiegających się o studia w akademii wojskowej (kolejno zajmowane stanowiska służbowe, ukończone kursy i praktyki przed skierowaniem na studia). Ponadto, oceny uzyskiwane przez kandydatów z WLOP(SP) w czasie egzaminów wstępnych potwierdzają, że poziom wiedzy teoretycznej, umiejętności i doświadczenia zawodowego prezentowanego przez kandydatów do tej akademii jest skrajnie różny.

Z drugiej strony wyniki analiz danych statystycznych odnoszących się do absolwentów akademii wojskowych⁴ dowodzą, iż stanowią oni awangardę kadr oficerskich, poprzez rangę zajmowanych stanowisk służbowych i możliwość podejmowania decyzji wpływających na zdolność SP podczas wykonywania zadań związanych zabezpieczeniem suwerenności naszego państwa. Dlatego proces doskonalenia zawodowego kandydatów do akademii wojskowej jest tak istotny.

⁴ Do uczelni tych zaliczyć możemy Akademię Obrony Narodowej (wcześniejsza nazwa Akademia Sztabu Generalnego Wojska Polskiego) oraz akademie dowódcze poza granicami kraju. W stosunku do kandydatów na studia zagraniczne stosuje się te same formy szkolenia doskonalącego na poszczególnych etapach służby jak w przypadku AON.

Reasumując, z jednej strony narastanie twórczego niepokoju i pojawienie się wątpliwości odnoszących się do skuteczności stosowanego procesu przygotowania i selekcji kandydatów do akademii wojskowej, z drugiej zaś chęć uzupełnienia oraz dalszego doskonalenia wiedzy i umiejętności z obszarów odnoszących się do zarządzania zasobami ludzkimi organizacji wojskowej, zaowocowały ustaleniem problemu naukowego. Stał się on z kolei podstawą do sformułowania tematu rozprawy doktorskiej: *Przygotowanie i dobór kandydatów z Sił Powietrznych na studia w akademii wojskowej.*

1.2. Cel badań i zadania badawcze

Celem badań jest opracowanie koncepcji przygotowania i doboru kandydatów z Sił Powietrznych do akademii wojskowych, zgodną z propozycją pożądanых cech osobowo-zawodowych oficera młodszego.

Pomyślna realizacja założonego celu badań powinna wpłynąć na:

- podniesienie poziomu wiedzy i umiejętności zawodowych prezentowanych przez kandydatów z SP do akademii wojskowej;
- uniknięcie przypadkowości przy kwalifikowaniu kandydatów z SP na studia w akademii wojskowej;
- podniesienie wyników, osiąganych przez oficerów SP w czasie studiów w akademii wojskowej;
- zwiększenie skuteczności programu oceny i selekcji oficerów SP w kolejnych etapach ich służby;
- stworzenie dodatkowych możliwości doskonalenia zawodowego oficerów młodszych SP;
- podniesienie umiejętności dowódczych prezentowanych przez dowódców wszystkich szczebli dowodzenia SP.

Przyjęty cel badań skłania autora do realizacji następujących *zadań badawczych:*

- Dokonania oceny i weryfikacji istniejących elementów procesu doboru i przygotowania kandydatów na studia w akademiach wojskowych.

- Przeprowadzenia analizy porównawczej i dokonania weryfikacji istniejącego systemu szkolenia kadr oficerskich pod kątem kryteriów obowiązujących w państwach NATO.
- Określenia pożądanych cech osobowo-zawodowych kandydata na studia w akademii wojskowej.
- Określenia miejsca i roli dowódcy w procesie doskonalenia zawodowego kandydata do akademii wojskowej.
- Przeprowadzenia analizy elementów systemu doskonalenia zawodowego oficerów młodszych i wprowadzenia niezbędnych zmian.
- Opracowania koncepcji doboru i przygotowania kandydatów z Sił Powietrznych do akademii wojskowej.

1.3. Problem naukowy

Wyniki analiz przedstawionego powyżej uzasadnienia tematu rozprawy, jak również celu i zadań badawczych powodują, że problem naukowy można przedstawić w postaci pytania:

Jakie czynniki należy uwzględnić w koncepcji przygotowania i doboru kandydatów z Sił Powietrznych na studia w akademii wojskowej?

Znalezienie odpowiedzi na tak postawiony problem naukowy powinno być możliwe po przeprowadzeniu badań, których obszar został określony przez zadania badawcze. Wyniki tych badań powinny także umożliwić weryfikację hipotezy roboczej.

1.4. Hipoteza robocza

Wyniki dotychczas przeprowadzonych analiz literatury przedmiotu odnoszącej się do tematu rozprawy oraz badań wstępnych wskazują, że proces doboru i przygotowania kandydatów z SP na studia w akademiach wojskowych charakteryzuje szereg niedoskonałości odnoszących się do poszczególnych jego elementów. Ponadto wskazują one, że podniesienie efektywności systemu

przygotowania oficerów młodszych do studiów w akademiach wojskowych można uzyskać poprzez:

- Kierowanie się zasadami polityki kadrowej przy wyznaczaniu oficera na kolejne, wyższe stanowiska służbowe.
- Określenie pożądanych cech osobowo – zawodowych kandydata na studia w akademii wojskowej.
- Permanentne szkolenie doskonalące kadr oficerskich w oparciu o:
 - poziom wiedzy i umiejętności zawodowych oficera na danym etapie służby;
 - pożądane cechy osobowo–zawodowe kandydata do akademii wojskowej.
- Właściwe przygotowanie dowódców wszystkich szczebli dowodzenia do sprawowania funkcji instruktora – wychowawcy, kreatora kariery zawodowej podległej kadry oficerskiej.
- Sprawne wdrożenie oficera młodszego do pracy na pierwszym stanowisku służbowym.
- Umiejętne stosowanie przez dowódców wszystkich szczebli dowodzenia narzędzi będących w ich dyspozycji, w celu motywacji oficera do podnoszenia poziomu wiedzy i umiejętności zawodowych poprzez samokształcenie.
- Stałe udoskonalanie istniejącego procesu doskonalenia zawodowego kadr oficerskich o elementy pozwalające na uzupełnianie wiedzy w określonych obszarach, co jest szczególnie istotne dla kandydatów na studia w akademii wojskowej.
- Konsekwentne prowadzenie selekcji oficerów młodszych, w celu wyłonienia najlepszych kandydatów na studia w akademii wojskowej.

Uwzględniając powyższe czynniki wydaje się konieczne opracowanie nowej koncepcji przygotowania i doboru oficerów młodszych z Sił Powietrznych, zgodnie z modelem osobowo-zawodowym kandydata na studia w akademii wojskowej. Podjęcie tych działań jest możliwe głównie poprzez modyfikację programów kształcenia podstawowego kandydatów na oficerów, wzbogacenie instrumentów procesu doskonalenia zawodowego oficerów, stworzenie projektu przygotowania

dowódców wszystkich szczebli dowodzenia do sprawowania określonych funkcji. Konieczne wydaje się również poddanie weryfikacji istniejącego systemu opiniowania okresowego oraz oceny i selekcji oficerów młodszych na poszczególnych etapach służby.

1.5. Ograniczenia obszaru badań

Biorąc pod uwagę, że problematyka doboru i przygotowania kandydatów na studia w akademii wojskowej jest jednym z obszarów zainteresowań obowiązującej polityki kadrowej, autor w dalszych rozważaniach ograniczył się do:

- oceny wybranych elementów starej i nowej polityki kadrowej oraz zmian w systemie szkolnictwa wojskowego na przestrzeni ostatnich lat, pod kątem ich wpływu na poziom przygotowania kandydatów z SP na studia w akademiach wojskowych;
- określenia elementów kształcenia podstawowego kandydatów na oficerów i systemu szkolenia doskonalącego oficerów SP mających decydujący wpływ na poziom przygotowania kandydatów na studia w akademii wojskowej;
- analizy wybranych elementów polityk kadrowych państw NATO odnoszących się do tematyki rozprawy, pod kątem zastosowania ich w środowisku SP;
- oceny roli dowódcy w procesie doskonalenia zawodowego kandydatów z SP na studia w akademii wojskowej;
- wyodrębnienia z ww. obszarów elementów mogących mieć zastosowanie w zmodyfikowanym systemie doboru i przygotowania kandydatów z SP na studia podyplomowe w akademii wojskowej.

Ograniczenia te wynikają również z faktu, iż każdy rodzaj SZ charakteryzuje się swoją specyfiką (rodzaj sprzętu będącego w wyposażeniu, dynamika działań itd.). Powoduje to, iż oficerowie kierujący obsługą oraz użyciem sił i środków będących w wyposażeniu jednostek organizacyjnych SP będą poddawani innym programom kształcenia i doskonalenia zawodowego, szczególnie w pierwszym

i drugim etapie służby. Konsekwencją powyższego jest także to, że w stosunku do kandydatów na oficerów SP powinny być stosowane inne kryteria selekcji, aniżeli w stosunku do kandydatów Wojsk Lądowych czy Marynarki Wojennej RP.

Uwzględniając powyższe należy stwierdzić, że rozszerzenie obszaru badań na pozostałe rodzaje SZ i charakterystyczne dla nich grupy osobowe mogłoby znacznie utrudnić lub nawet uniemożliwić wyciągnięcie wniosków służących budowie nowego projektu doboru i przygotowania kandydatów z SP na studia w akademii wojskowej. Ponadto mało prawdopodobna wydaje się możliwość dostępu do tak szerokiej gamy materiałów źródłowych w pozostałych rodzajach SZ, w porównaniu z możliwościami korzystania z materiałów będących w dyspozycji jednostek organizacyjnych SP.

Biorąc pod uwagę powyższe argumenty, za podstawowy obszar badań zostały przez autora przyjęte:

- dokumenty normatywne odnoszące się do starej i nowej polityki kadrowej;
- dokumenty odnoszące się do zmian w elementach systemu szkolnictwa wojskowego kształcącego na potrzeby SP;
- karty opiniodawcze i karty ewidencyjne oficerów SP(WLOP);
- dane statystyczne odnoszące się do działalności kadrowej i szkoleniowej w SP(WLOP);
- dokumenty normatywne i programy szkolenia odnoszące się do form kształcenia kandydatów na oficerów SP i szkolenia doskonalącego oficerów SP(WLOP);
- dokumentacja szkoleniowa i dokumenty normujące tok szkolenia oficerów w jednostkach organizacyjnych SP;
- modele przebiegu służby poszczególnych, wiodących korpusów osobowych SP;
- elementy polityki kadrowej państw NATO, stosowane w odniesieniu do sił powietrznych;
- modele osobowo-zawodowe absolwentów WSOSP i WAT.

Badaniom poddano również:

- absolwentów studiów dowódczych w akademiach wojskowych zajmujących stanowiska dowódcze i sztabowe na wszystkich szczeblach organizacyjnych SP;
- kandydatów na studia akademii wojskowej z SP(WLOP);
- grupę oficerów reprezentujących siły powietrzne poszczególnych państw NATO (Kanady, Niemiec, Francji i Stanów Zjednoczonych);
- personel dydaktyczny WSOSP.

1.6. Metody przeprowadzenia badań

W celu rozwiązania problemu naukowego, będącego przedmiotem niniejszej rozprawy, zostały zastosowane następujące metody badań naukowych: obserwacja naukowa; analiza literatury i dokumentacji przedmiotu badań; badania ankietowe; badania opinii ekspertów.

Obserwacja naukowa została przeprowadzona przez autora przy wykorzystaniu obserwacji indywidualnej (autoobserwacji). Była ona przeprowadzona przy założeniu różnych punktów spojrzenia na problem naukowy, czemu sprzyjały stanowiska zajmowane przez autora pracy w strukturach SP (WLOP) tj.: pilota i oficera pionu operacyjnego sztabu szczebla eskadry, pułku lotniczego (planowanie i nadzór nad szkoleniem doskonalącym oficerów jednostki); oficera starszego oddziału personalnego SP (WLOP) – udział w planowaniu szkolenia doskonalącego kadr oficerskich SP (WLOP), udział w procesie kwalifikacji oficerów młodszych na studia w akademiach wojskowych, członek komisji MON powołanej w 2001 r., celem opracowania nowej ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych oraz przeprowadzenia reform w systemie szkolnictwa wojskowego. Uczestniczył on również w analizach porównawczych elementów polityki kadrowej wówczas obowiązujących, z założeniami nowej ustawy pragmatycznej, przy uwzględnieniu polityki kadrowej istniejącej w państwach NATO.

Pełnione funkcje umożliwiły autorowi zgromadzenie materiału naukowego, który po poddaniu analizie przyczynił się do przyjęcia założeń oraz wysunięcia hipotez odnoszących się do:

- Organizacji i przebiegu:
 - kształcenia kandydatów na oficerów
 - szkolenia doskonalącego oficerów w ramach jednostek organizacyjnych SP (WLOP) oraz ośrodków szkolenia w kraju i za granicą.
- Przepisów, zasad i uregulowań resortowych odnoszących się do procesu szkolenia i selekcji kandydatów na studia w akademii wojskowej.
- Modelowych przebiegów służby oficerów SP (WLOP) w myśl przepisów starej i nowej ustawy pragmatycznej.
- Sposobu kwalifikacji oficerów młodszych na poszczególne formy doskonalenia zawodowego.
- Roli dowódcy w procesie rozwoju zawodowego oficerów SP (WLOP).
- Wpływu wybranych elementów polityki kadrowej (opiniowania okresowe, Fundusz Przyspieszonego Rozwoju, systemu awansu zawodowego itd.) na przebieg kariery zawodowej oficera SP (WLOP).

Materiał badawczy uzyskany metodą obserwacji naukowej znacznie wzbogacił zbiory informacji odnoszące się do problemów szczegółowych. Biorąc pod uwagę to, że metoda ta charakteryzuje się dużym stopniem subiektywizmu konieczne stało się przeprowadzenie wielokrotnej weryfikacji jej wyników.

Analizę, jako ogólną metodę badań, zastosowano przy studiowaniu dostępnej literatury przedmiotu obejmującej zagadnienia z obszarów:

- Teorii zarządzania zasobami ludzkimi organizacji, w tym:
 - gospodarowania zasobami ludzkimi;
 - rozwoju zasobów ludzkich;
 - motywowania pracowników;
 - oceniania pracowników;
 - idei przywództwa.
- Teorii dowodzenia i obszarów z nim związanych.
- Teorii przywództwa w wybranych państwach NATO.

- Polsko i obcojęzycznej literatury odnoszącej się do systemów kadrowych, kształcenia i szkolenia doskonalącego oficerów, mających zastosowanie w siłach powietrznych wybranych państw NATO.
- Opracowań naukowo-badawczych odnoszących się do tematu rozprawy.

Stosując tę metodę, poddano również analizie szereg dokumentów normatywnych, w tym:

- Starą i nową ustawę pragmatyczną oraz rozporządzenia im towarzyszące.
- Ustawy, rozporządzenia i materiały badawcze odnoszące się do szkolnictwa wojskowego na przestrzeni ostatnich lat.
- Pogramy szkolenia odnoszące się do kształcenia w ramach wyższych szkół oficerskich, akademii wojskowych i kursów oficerskich.
- Pogramy szkolenia doskonalącego kadr oficerskich SP (WLOP), odnoszące się do:
 - szkolenia operacyjno-taktycznego, specjalistycznego i ogólnowojskowego realizowanego w ramach jednostek organizacyjnych SP(WLOP) szczebla eskadry, pułku (równorzędnych);
 - form szkolenia kursowego (kursy specjalistyczne, przekwalifikowania i doskonalące) organizowanych w ramach ośrodków szkoleniowych krajowych i zagranicznych.

Ponadto, metoda ta okazała się praktyczna przy studiowaniu wybranych elementów polityki kadrowej państw NATO oraz narzędzi stosowanych przez dowódców jednostek organizacyjnych sił powietrznych tych państw w procesie dowodzenia. Była ona także głównym narzędziem badawczym przy poszukiwaniach materiałów do rozdziału piątego. Jednak nie umniejsza to jej roli w procesie gromadzenia materiałów do pozostałych części rozprawy.

Rolę wiodącą wśród wykorzystywanych metod badawczych przy osiągnięciu celów poznawczych i weryfikacji materiału badawczego uzyskanego pozostałymi metodami odegrało badanie opinii metodą ankietową. Z uwagi na zakres terytorialny pracy, badaniami objęto jedynie żołnierzy zawodowych z jednostek WLOP(SP).

Materiał empiryczny stanowiący podstawę do opisów i analiz zebrany został przy zastosowaniu techniki anonimowej ankiety. Badania terenowe zostały przeprowadzone na przełomie 2001 i 2002 roku, w stosunku do reprezentatywnej grupy ogółu absolwentów studiów w akademiach dowódczych w kraju i za granicą. Badaniami objęto oficerów z Dowództwa Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej, Dowództw 2 i 3 Korpusu Obrony Powietrznej, Komendy WSOSP, oraz jednostek liniowych i zabezpieczenia od szczebla samodzielnego batalionu, dywizjonu i eskadry lotniczej wzwyż. Kandydaci do AON poddani zostali badaniom ankietowym przy zastosowaniu metody audytoryjnej, w dniu zdawania egzaminów na szczeblu Dowództwa Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej, tj. 14.06.2002 r. w m. Dęblin. Uczestnicy badań, odpowiadając na pytania zawarte w ankiecie, mieli możliwość przedstawienia swoich opinii i dokonania ocen w odniesieniu do:

- czynników determinujących prawidłowość przygotowania kandydatów na studia w akademiach wojskowych;
- wpływu szkolenia doskonalącego (operacyjno-taktycznego, ogólnowojskowego, specjalistycznego, ćwiczeń sztabowych i z udziałem wojsk) prowadzonego w jednostkach organizacyjnych SP (WLOP) na poziom przygotowania kandydatów na studia w akademiach wojskowych;
- oceny form szkolenia kursowego kadr oficerskich, organizowanych w ramach ośrodków szkolenia SP (WLOP);
- stopnia przygotowania oficerów SP (WLOP) do podjęcia studiów w akademii wojskowej;
- roli przełożonego w procesie doskonalenia i rozwoju zawodowego oficerów SP (WLOP);
- wpływu niektórych elementów polityki kadrowej na poziom przygotowania kandydatów na studia w akademiach wojskowych;
- niektórych form szkolenia doskonalącego oficerów młodszych jako elementu systemu szkolenia doskonalącego kandydatów na studia podyplomowe w akademiach wojskowych;

- potrzeby stworzenia systemu motywowania wyróżniających się w służbie oficerów poprzez umożliwienie im szybszego rozwoju zawodowego (np. odpowiednika Funduszu Przyspieszonego Rozwoju).

Ankietowani wyrażali swoje opinie w oparciu o doświadczenia zawodowe. Ankiety przeprowadzono z oficerami różniącymi się stażem służby wojskowej (od 10 do 30 lat służby), zajmujących stanowiskami służbowe od kapitana do generała brygady włącznie. Uczestników badań ankietowych dobrano w taki sposób, ażeby ich dotychczasowa służba, zajmowane stanowiska służbowe, ukończone formy szkolenia i doświadczenie zawodowe dały im możliwość wiarygodnego odniesienia się do pytań zawartych w ankietach.

Pomimo podjętych starań nie doprowadzono do finalizacji badań związanych z oceną przez tą samą grupę oficerów elementów nowej polityki kadrowej i ich wpływu na proces przygotowania kandydatów na studia w akademiach wojskowych.

Materiał uzyskany drogą badań ankietowych pozwolił na wyeksponowanie elementów starej i nowej polityki kadrowej oraz szkolenia doskonalącego oficerów, decydujących m.in. o poziomie przygotowania kandydatów na studia w akademii wojskowej. Ponadto pozwolił on na dokonanie oceny roli dowódcy i jego wpływu na przygotowanie kandydata na powyższą formę doskonalenia zawodowego. Zgromadzony drogą badań ankietowych materiał został opracowany za pomocą programów kalkulacyjnych EXCEL, CORELL, a następnie zobrazowany za pomocą rysunków i tabel.

Badanie opinii ekspertów w formie wywiadów przeprowadzono z :

- kadrą dowódczą jednostek organizacyjnych SP (WLOP) szczebla eskadry (równorzędne) – Dowództwo SP (WLOP);
- oficerami sztabu dysponujących szerokim doświadczeniem z zakresu planowania i organizacji szkolenia doskonalącego kadr oficerskich na szczeblu pododdziału i oddziału SP (WLOP);
- oficerami Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON, Szefostwa Szkolenia SP (WLOP), Zarządu Zasobów Osobowych SP (WLOP);

➤ kadram dydaktyczną WSOSP.

Wywiady były przeprowadzane w formie rozmowy ukierunkowanej na podstawie pytań przygotowanych przez autora. Zestawy pytań były częściowo zbieżne z pytaniami zawartymi w arkuszach badań ankietowych, a także wynikały one z wniosków, uzyskanych na podstawie analizy literatury przedmiotu. Takie podejście do badań pozwoliło autorowi na użycie ich wyników do weryfikacji materiału badawczego, otrzymanego przy zastosowaniu pozostałych metod badawczych. Ponadto zawierały one szereg wskazówek merytorycznych odnoszących się do tematu rozprawy.

1.7. Organizacja i przebieg badań

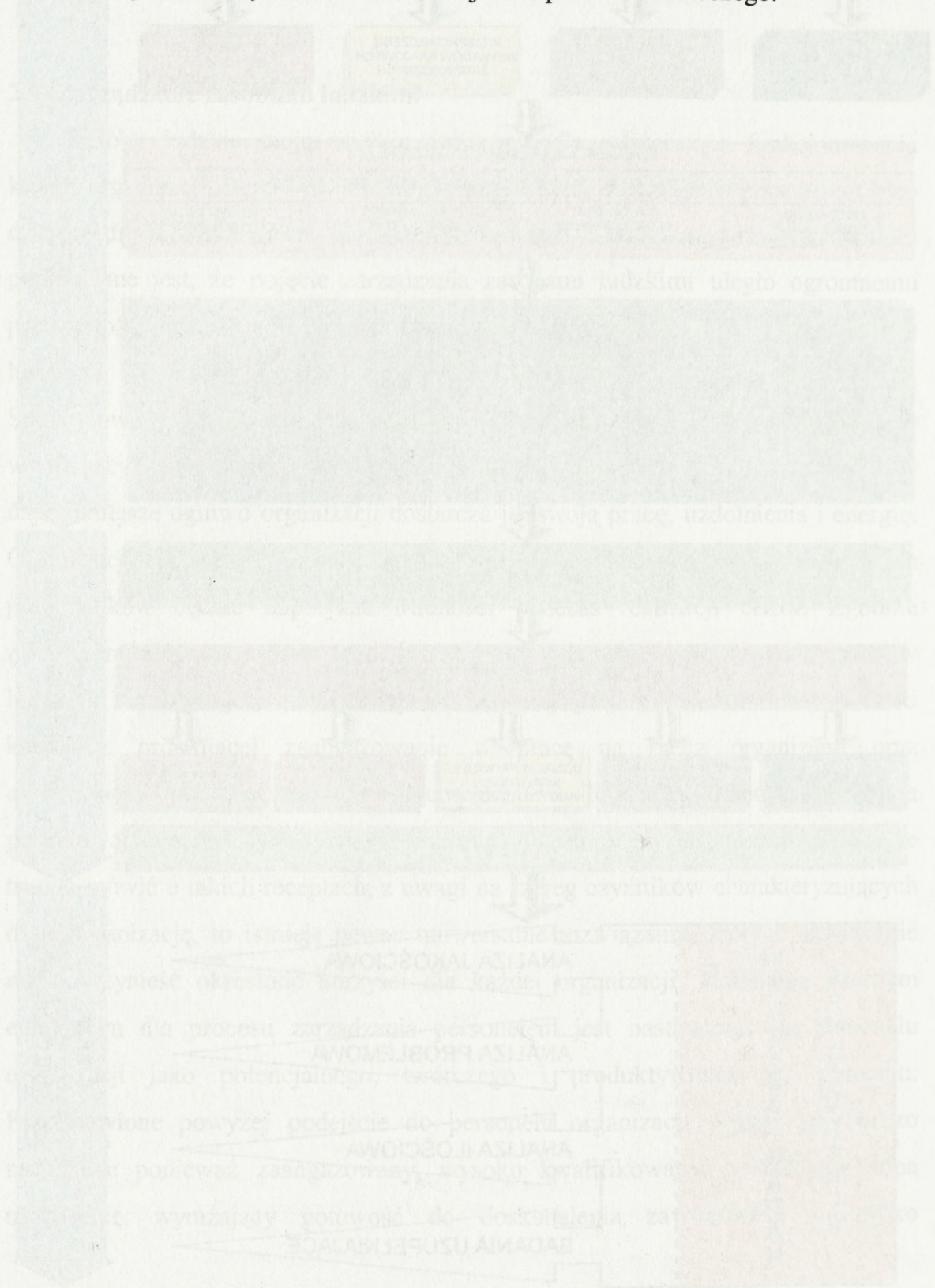
Ogólna procedura badawcza (proces badań), czyli tok racjonalnego postępowania podczas rozwiązywania problemów badawczych, podzielona została na trzy etapy typowe dla prac teoretycznych, tj.: etap badań wstępnych, etap badań empirycznych i etap syntezy. Przebieg procesu badawczego przedstawiono na schemacie czynności procesu badawczego (rysunek 1.1.).

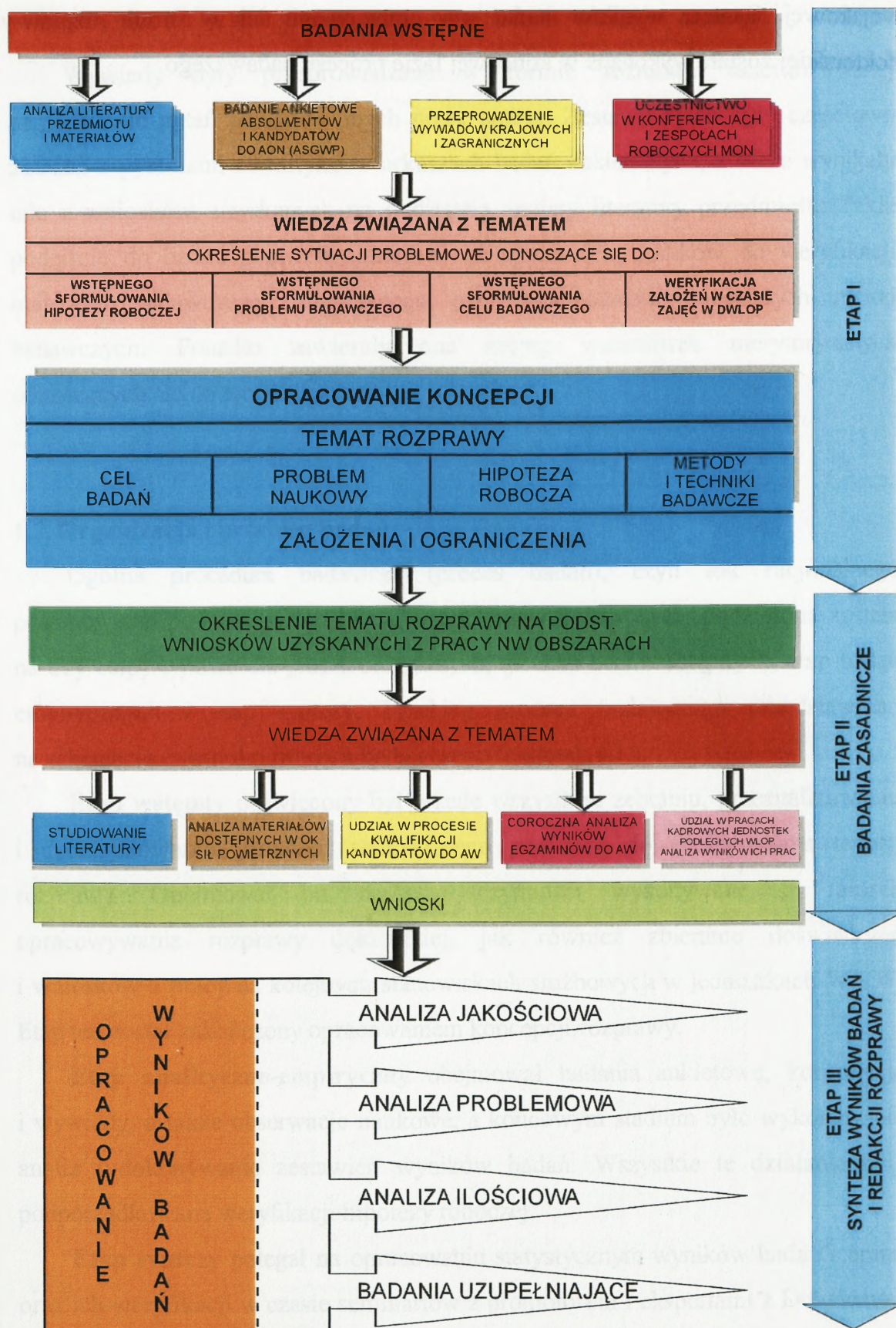
Etap wstępny poświęcony był przede wszystkim zebraniu, przeanalizowaniu i uporządkowaniu materiału stanowiącego podstawę do zredagowania tematu rozprawy. Obejmował on zarówno czynności wykonywane w ramach opracowywania rozprawy doktorskiej, jak również zbieranie doświadczeń i wniosków z pracy na kolejnych stanowiskach służbowych w jednostkach WLOP. Etap ten został zakończony opracowaniem koncepcji rozprawy.

Etap analityczno-empiryczny obejmował badania ankietowe, konsultacje i wywiady, a także obserwacje naukowe, a końcowym stadium było wykonywanie analiz i dokonywanie zestawień wyników badań. Wszystkie te działania były podporządkowane weryfikacji hipotezy roboczej.

Etap syntezy polegał na opracowaniu statystycznym wyników badań i opinii oraz ich weryfikacji w czasie seminariów z promotorem i ekspertami z Dowództwa SP (WLOP) i WSOSP. Wyniki tych działań doprowadziły do stworzenia koncepcji doboru i przygotowania kandydatów z Sił Powietrznych na studia w akademii

wojskowej. Synteza wyników badań oraz opracowanie ich w formie rozprawy doktorskiej została wykonana w końcowej fazie procesu badawczego.





Rysunek 1.1. Przebieg procesu badawczego

Źródło: Opracowanie autora.

2. WYBRANE ELEMENTY TEORII ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

2.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Zasoby ludzkie mają wielkie znaczenie dla właściwego funkcjonowania każdej organizacji. Bezpowrotnie minęły czasy, kiedy zarządzanie personelem było drugorzędnym elementem jej funkcjonowania. W literaturze przedmiotu podkreślane jest, że pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi uległo ogromnemu przewartościowaniu⁵. Uznaje się, że jedynie prawidłowe zarządzanie zasobami ludzkimi gwarantuje osiągnięcie stawianych przed organizacją zadań. Spowodowane jest to złożonością zagadnień prawnych oraz świadomością kosztów wynikających z niewłaściwego zarządzania pracownikami. Personel, stanowiący najistotniejsze ogniwo organizacji dostarcza jej swoją pracę, uzdolnienia i energię. Organizacja, która nie posiada oddanych, wykształconych i kompetentnych pracowników będzie napotykać trudności podczas realizacji celów. Zgodnie z literaturą odnoszącą się do teorii zarządzania, optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich możliwe jest poprzez opracowanie spójnej i konsekwentnej polityki kadrowej, promującej zaangażowanie w pracę na rzecz organizacji oraz uwalniającej pokłady energii drzemiącej w ludziach. Nieustannie trwa poszukiwanie recept na efektywne kierowanie członkami organizacji. Mimo że trudno mówić o takich receptach, z uwagi na szereg czynników charakteryzujących daną organizację, to istnieją pewne uniwersalne rozwiązania, których stosowanie może przynieść określone korzyści dla każdej organizacji. Kolejnym, istotnym elementem dla procesu zarządzania personelem jest nastawienie do personelu organizacji jako potencjalnego, twórczego i produktywnego jej elementu. Przedstawione powyżej podejście do personelu organizacji wydaje się bardzo racjonalne ponieważ zaangażowany, wysoko kwalifikowany, posiadający silną motywację, wyrażający gotowość do doskonalenia zawodowego i szybko

⁵ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2004, A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy - metody, PWE, Warszawa 2003, W. Bańka, Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka, A. Marszałek, Toruń 2001.

adoptujący się do zmian personel będzie gwarantem skutecznej realizacji zadań stojących przed organizacją.

Jednym z istotnych elementów zarządzania personelem jest odpowiedni dobór ludzi na stanowiska w danej specjalności. Poszukiwanie kandydatów na określone stanowiska w organizacji jest bardzo istotne, z drugiej jednak strony rodzi wiele problemów. Jednym z podstawowych jest to, że minął okres, kiedy w pewnym zakresie problemy te były rozwiązywane przez systemy edukacyjne, które przygotowywały poszukiwanych specjalistów. Ocenia się, iż masowa edukacja nie nadążyła za tempem przemian społecznych, kulturowych i technologicznych. Standaryzuje i ułatwia ona komunikację, jednak równocześnie zmniejsza wrażliwość na różnice pomiędzy ludźmi i niektóre z nich blokuje.⁶

W świetle powyższego zarządzanie zasobami ludzkimi Sił Powietrznych, będące elementem wysoko sformalizowanej organizacji⁷ Sił Zbrojnych RP, staje się jednym z najistotniejszych elementów zapewnienia zdolności SP do skutecznej realizacji podstawowego zadania, jakim jest zagwarantowanie bezpieczeństwa naszego państwa w szerokim słowa tego znaczeniu.

M. Armstrong, odnosząc się do elementów organizacji ocenia, iż „Współcześnie obok środków finansowych zespoły ludzkie są głównymi zasobami, jakimi dysponują przełożeni. Nowocześnie zarządzane organizacje stawiają na rozwój oraz samodzielność pracowników, stosując podejście, zgodnie z którym ludzie są społecznym kapitałem, który nieustannie się rozwija”⁸. Powodem takiego stanu rzeczy jest to, że jedynie wykwalifikowany, wysoko umotywowany, hołdujący teorii permanentnego doskonalenia, charakteryzujący się wysokim stopniem adaptacji do zmian personel organizacji może być w dobie XXI wieku gwarantem jej skutecznego działania i rozwoju. Elementem niezbędnym

⁶ S. Sirko, J. Kozioł, Zarządzanie personelem, AON, Warszawa 2000, s. 3.

⁷ Organizacja (ang. organization) – 1. znaczenie przedmiotowe (rzeczowe) w rozumieniu zorganizowanej całości: składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości; 2. znaczenie atrybutowe: cechy rzeczy lub procesów wskazują, iż są zorganizowane; 3. znaczenie czynnościowe – zorganizowane. Wśród różnorodnych systematyzacji organizacji należy wskazać na organizację formalną – oficjalnie ustalona strukturę organizacyjną będącą podstawą współdziałania jej uczestników i organizację nieformalną - układ zbiorowych i indywidualnych relacji, które nie są określone w sposób formalny; rzeczywisty układ współzależności warunkujących działanie jej uczestników – T. Listwan, Słownik zarządzania kadrami, Wyd. C.H. Beck, Bydgoszcz 2005, s. 104.

⁸ M. Armstrong, dz.cyt., s. 16.

do właściwego wykorzystania potencjału drzemiącego w członkach organizacji jest system jej zarządzania, w skład którego wchodzi między innymi element zarządzania personelem.

Współczesna literatura przedmiotu⁹ zawiera szereg określeń odnoszących się do zagadnień związanych z zarządzaniem członkami organizacji. W krajowej literaturze przedmiotu możemy spotkać się z następującymi pojęciami:

- Zarządzanie personelem charakteryzuje się tym, że pracownicy organizacji posiadają swoją godność osobistą i mają prawo być traktowani uczciwie. W myśl tego pojęcia pracownicy są efektywni wtedy, kiedy są traktowani uczciwie.
- Polityka kadrowa¹⁰ wytycza kierunki i zasady nakierowane na spożytkowanie wiedzy, umiejętności i możliwości członków organizacji zgodnie z zadaniami rozwojowymi danej firmy. Obecnie pojęcie to wypierane jest przez zarządzanie zasobami ludzkimi.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi skupiając się na potrzebach organizacji, zmierza do pozyskiwania i rozwijania zasobów ludzkich zwracając szczególną uwagę na zagadnienia jakości i efektywności. Przedkłada ono zapewnienie odpowiedniej ilości i jakości pracowników (kwalifikacje, doświadczenie, zaangażowanie, samodoskonalenie itd.) nad ingerowaniem w sferze życia osobistego członków organizacji. A. Poczowski do cech, które wyróżniają zarządzanie zasobami ludzkimi od innych, wcześniejszych ujęć funkcji personalnej (zarządzanie ludźmi, administrowanie kadrami, zarządzanie zasobami pracy, zarządzanie zespołem pracowniczym, gospodarowanie kadrami, gospodarowanie zasobami pracy, polityka kadrowa, polityka osobowa, polityka personalna) zalicza¹¹: traktowanie ludzi jako najcenniejszego z zasobów organizacji, który powinien się rozwijać; integrację celów i polityki w obszarze

⁹ Patrz bibliografia.

¹⁰ Polityka kadrowa – jest to zbiór celów, zasad, metod i narzędzi nakierowanych na kształtowanie potencjału kadrowego i zaangażowania pracowników. Jest to ogólna, oparta na określonych wartościach filozofia organizacji względem pracowników. Pojęcie polityki kadrowej używane jest również, aczkolwiek coraz rzadziej, jako synonim zarządzania kadrami / personelem. T. Listwan, dz. cyt., s. 118.

¹¹ A. Poczowski, dz.cyt., s. 33-36.

zarządzania zasobami ludzkimi z misją i strategią organizacji; kształtowanie kultury organizacji, która jest podłożem do rozwiązywania spraw personalnych; rozwijanie udziału pracowników w funkcjonowaniu organizacji; decentralizację decyzji personalnych; indywidualizację stosunków pracy.

Zarządzanie zasobami ludzkimi ma interdyscyplinarny charakter. Wykorzystywane są w nim zarówno metody i techniki, które wywodzą się z socjologii pracy jak też psychologii, ergonomii, czy też fizjologii pracy. Tworzą one instrumentalny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi, którego doskonalenie polega na usprawnieniu istniejących oraz wprowadzaniu nowych technik, które mogą być wykorzystywane w różnych obszarach funkcjonalnych zarządzania zasobami ludzkimi.

Reasumując, zarządzanie zasobami ludzkimi możemy zdefiniować „jako strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktur przedsiębiorstwa, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością. Postrzega ono ludzi jako cenne źródło sukcesów firmy, stąd też stoi na stanowisku, iż należy im zapewnić jak najlepszych przywódców i możliwość rozwoju posiadanych zdolności. Chodzi zatem o stworzenie atmosfery, która będzie pozytywnie wpływać na zaangażowanie pracowników w realizację założonych przez przedsiębiorstwo celów. Tak więc zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do tych decyzji i działań kierownictwa, które wpływają na stosunki między organizacją a pracownikami, czyli jej zasobami ludzkimi.”¹²

Zmiany zachodzące w organizacjach, skłaniają do odpowiedniego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, wyrażającego się między innymi w długofalowych działaniach kadry kierowniczej, które wskazują, w którym kierunku organizacja powinna się rozwijać oraz do jakich celów dążyć. Ocenia się, że dobrze przemyślana strategia koncentruje się na: zasięgu, dystrybucji,

¹² M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie. Biblioteka menadżera, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 9.

wyróżniającej kompetencji oraz synergii¹³. Budowanie strategii zasobów ludzkich organizacji obejmuje: określenie misji organizacji, która wynika z przyjętej filozofii zarządzania; ustalenie celów i kierunków działań sformułowanych w ramach misji organizacji; rozpoznanie otoczenia; ocenę mocnych i słabych stron organizacji. W literaturze przedmiotu można spotkać różne typologie strategii personalnych. Szczególnie wartościowe to te, które są zorientowane na wejście, rozwój i aktywizację oraz na wyjście¹⁴.

Organizacja, aby mogła osiągnąć swoje cele strategiczne musi wiązać swoje plany strategiczne z planami zasobów ludzkich (tabela 2.1.).

Tabela 2.1. Plan strategiczny a plan zasobów ludzkich

Plan strategiczny	Plan zasobów ludzkich
<ul style="list-style-type: none"> • Jaką działalność prowadzi organizacja? • Do jakich sił zewnętrznych organizacja będzie się zwracać? • Przy pomocy których, obecnie istniejących, elementów zasobów ludzkich można kształtować odpowiednią strategię? • Na jakich rynkach należy skoncentrować zasoby i jakich celów poszukiwać? • Jakie zasoby należy uzyskać, aby zrealizować cele? • Kiedy nastąpi realizacja planu, jakie zmiany będą jeszcze potrzebne? 	<ul style="list-style-type: none"> • Jakie specyficzne umiejętności pracowników są w tej działalności potrzebne? • Jakie zdolności i umiejętności będą potrzebne pracownikom w zetknięciu z tymi siłami? • Jak wykwalifikowany jest obecnie personel, aby pomógł w zrealizowaniu podstawowej misji? • Czy istnieje potrzeba zatrudnienia większej ilości pracowników? • Jakiego rodzaju nowych pracowników należy zatrudnić? Jaki będzie potrzebny proces przyjmowania do pracy i selekcji pracowników? • Czy należy kogoś zwolnić? Czy przyjąć nowych pracowników? Czy szkolić pracowników?

Źródło: J. Kozieł, S. Sirko, Zarządzanie personelem, AON, Warszawa 2000, s. 8, za J. E. Karney, Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.

Realizacja zadań strategicznych oraz związanych z nimi celów polityki kadrowej organizacji służy wszystkim jej członkom, dlatego według J. E. Karney współcześnie w organizacjach, gdzie pracują wysokiej klasy specjaliści, trudno mówić o odpowiedzialności tylko kadry kierowniczej. Zarówno kierownicy jak

¹³ J. Kozieł, S. Sirko, Zarządzanie personelem, AON, Warszawa 2000, s. 8, za R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996.

¹⁴ A. Lipka, Strategie personalne firmy, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s.72.

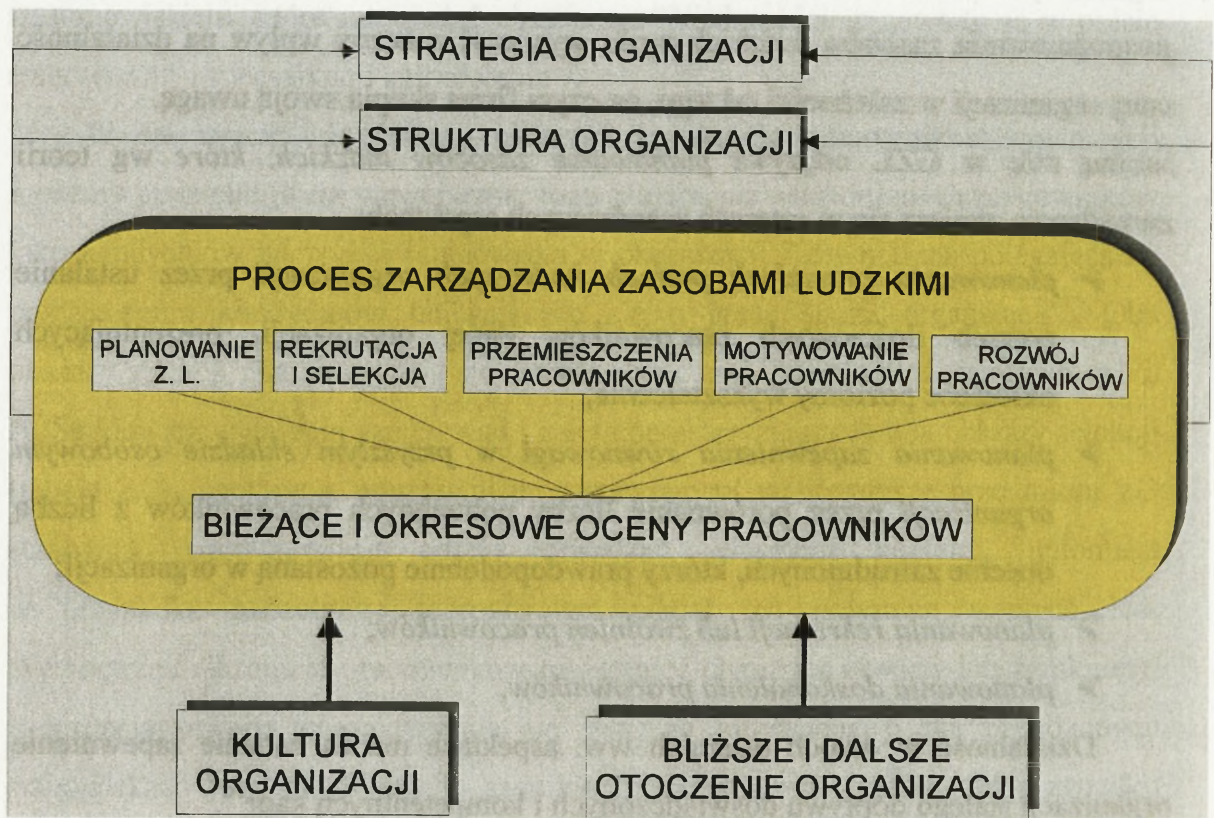
i podwładni powinni być w jednakowym stopniu zaangażowani w realizację celów organizacji. Podejście to w literaturze przedmiotu nosi nazwę partnerstwa i w ostatnim okresie stosunkowo silnie związane jest z osobą C. Møllera, który wskazuje jak tę koncepcję zastosować w praktyce. Posiada ono określone implikacje zarówno dla kadry kierowniczej, jak i ich podwładnych.

Strategia personalna organizacji zależy od stanu zasobów organizacji oraz możliwości pozyskania zasobów o kluczowym znaczeniu dla zarządzania zasobami ludzkimi. Do głównych elementów zasobów, które decydują o sukcesie strategii personalnej organizacji zalicza się¹⁵: kwalifikacje oraz doświadczenie wyspecjalizowanych służb personalnych, zasoby finansowe oraz zaplecze lokalowo-techniczne; możliwości decyzyjne podmiotów realizujących strategię, mechanizmy decydujące o jakości współpracy pomiędzy różnymi podmiotami polityki kadrowej, dostępność oraz jakość usług wewnętrznych potrzebnych w realizacji strategii i wizerunek organizacji. Strategiczny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi przejawia się w antycypowaniu przyszłego wizerunku zasobów ludzkich oraz tworzeniu programów, które będą służyły osiągnięciu tego wizerunku, zgodnie z misją oraz strategią całej organizacji. Każda organizacja posiada własne niepowtarzalne podejście do formułowania strategii, jednak większość z nich wykorzystuje ogólne ramy, które w ogólnym ujęciu składają się z: ustalenia celów strategicznych, analizowania otoczenia, analizowania organizacji i próby wzajemnego dopasowania organizacji i jej otoczenia.

Organizacje funkcjonują w określonym otoczeniu (bliższym i dalszym, stabilnym, burzliwym). Otoczenie to będące źródłem różnych zasobów, także ludzkich, stwarza organizacji możliwość przetrwania, ale równocześnie jest źródłem zagrożeń, które mogą mieć zgubny skutek dla jej funkcjonowania. Zagrożenia te nie są trwałe, niektóre ulegają zmianom inne zanikają zupełnie, a na ich miejsce pojawiają się nowe. Zmieniają się także potrzeby otoczenia oraz zasady wymiany organizacji z otoczeniem. Uwzględniając złożoność otoczenia oraz

¹⁵ J. Kozieł, S. Sirko, Zarządzanie personelem, AON, Warszawa 2000, s. 64, za J. Szczupaczyński, Anatomia zarządzania organizacją, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.

zachodzące w nim procesy organizacyjne powinny dążyć do jego ciągłego monitorowania.



Rysunek 2.1. Ogólny schemat zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji

Źródło: J.Kozuba, S.Sirko, Droga rozwoju zawodowego oficera Wojsk lotniczych i Obrony Powietrznej w świetle zachodzących zmian strukturalno-organizacyjnych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, WLiOP, Warszawa 2001, s. 11.

Przedstawiając, w ogólnym ujęciu, zarządzanie zasobami ludzkimi (rysunek 2.1.) zasygnalizowano powiązania oraz czynniki mające wpływ na ten proces. W ocenie autora, w kontekście przygotowywanej rozprawy, obok elementów wchodzących w zakres procesu zarządzania zasobami ludzkimi szerszego omówienia wymagają również elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi.

2.2. Gospodarowanie zasobami ludzkimi

Gospodarowanie zasobami ludzkimi (GZL) opisywane jest jako funkcja kierownicza, polegająca na rekrutacji, szkoleniu i doskonaleniu członków organizacji przez menedżerów. Praca wykonywana w ramach działu gospodarowania zasobów ludzkich może wywierać znaczny wpływ na działalność całej organizacji w zależności od tego, na czym firma skupia swoją uwagę.

Istotną rolę w GZL odgrywa *planowanie zasobów ludzkich*, które wg teorii zarządzania zawiera się w czterech zasadniczych aspektach:

- *planowania przyszłych potrzeb kadrowych organizacji* przez ustalanie potrzeb ilościowych pracowników danej organizacji, prezentujących określone poziomy wykształcenia;
- *planowania zapewnienia równowagi w przyszłym składzie osobowym organizacji* przez porównanie liczby potrzebnych pracowników z liczbą obecnie zatrudnionych, którzy prawdopodobnie pozostaną w organizacji;
- *planowania rekrutacji lub zwolnień pracowników*;
- *planowania doskonalenia pracowników*.

Działalność w dwóch ostatnich ww. aspektach ma za zadanie zapewnienie organizacji stałego dopływu doświadczonych i kompetentnych kadr¹⁶.

Z kolei R. Griffin wskazuje, iż planowanie zasobów ludzkich obejmuje analizę stanowisk pracy, prognozowanie popytu i podaży zasobów ludzkich oraz dostosowanie podaży pracy do popytu na zasoby ludzkie¹⁷. Nie odnosi się on w opisie obszarów działania i planowania zasobów ludzkich do doskonalenia pracowników.

Działalność każdej organizacji niezależnie, od wielkości i rodzaju prowadzonej działalności, jest ściśle związana z rekrutacją, a następnie doбором pracowników. Celem rekrutacji jest zebranie dostatecznej ilości kandydatów, spośród których kierownicy (grupy rekrutacyjne) będą mogli wybrać potrzebnych im, wykwalifikowanych pracowników. Polega ona na działaniach organizacji na rynku pracy, ukierunkowanych na poinformowanie potencjalnych kandydatów

¹⁶ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, Kierowanie, PWN, Warszawa 1998, s. 370.

¹⁷ R. Griffin, dz. cyt., s. 117.

o firmie i warunkach uczestnictwa w niej oraz wytworzenie pozytywnych postaw i chęci zatrudnienia¹⁸. Przed przystąpieniem do rekrutacji, osoby mające za zadanie wybór pracownika (pracowników) na określone stanowiska muszą mieć dostateczną ilość informacji odnoszących się do czynności i odpowiedzialności związanej ze stanowiskiem, które ma zostać obsadzone. Wiadomości te zawarte są w opisie stanowiska¹⁹ i specyfikacji zatrudnienia²⁰.

W zależności od obszaru rekrutacji przyszłych pracowników organizacji możemy podzielić ją na wewnętrzną, rozważając już zatrudnionych pracowników jako kandydatów na wyższe stanowiska w organizacji i zewnętrzną polegającą na pozyskiwaniu kandydatów ubiegających się o pracę spoza organizacji²¹. Oba obszary selekcji charakteryzują się zarówno zaletami, jak również szeregami wad. A. Sajkiewicz wymienia szereg wad i zalet charakteryzujących oba obszary selekcji (tabela 2.2). Zgodnie z poglądami przedstawianymi w literaturze przedmiotu 2/3 stanowisk kierowniczych należy obsadzać własnymi kadrami, natomiast w przypadku naczelnego kierownictwa udział ten powinien wynosić 3/4. Wewnętrzna rekrutacja pracowników może mieć charakter otwarty lub zamknięty. Rekrutacja otwarta charakteryzuje się tym, że informacja o nie obsadzonych stanowiskach jest udostępniana szerokiemu gronu pracowników. W przypadku natomiast rekrutacji zamkniętej, informacje o wolnych stanowiskach nie są podawane w danej organizacji do publicznej wiadomości, lecz są kierowane bezpośrednio do potencjalnych kandydatów na dane stanowisko. Poszukiwanie pracowników poza organizacją charakteryzuje się stosowaniem różnych form rekrutacji. Zaliczyć do nich możemy między innymi: samoistne zgłoszenia, ogłoszenia w środkach masowego przekazu, rekrutację w placówkach dydaktycznych, rekrutację poprzez agencje pośrednictwa, firmy doradztwa personalnego, giełdy pracy oraz dni otwarte.

¹⁸ A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s. 410.

¹⁹ *Opis stanowiska* pracy uwzględnia tytuł służbowy, obowiązki i zakres odpowiedzialności związany z tym stanowiskiem oraz jego usytuowanie w schemacie organizacyjnym.

²⁰ *Specyfikacja zatrudnienia* jest pisemnym opisem wykształcenia, doświadczenia i umiejętności potrzebnych do sprawnego wykonywania zadań na danym stanowisku.

²¹ Tamże, s. 430-432.

Tabela 2.2. Wady i zalety rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej

Rekrutacja zewnętrzna	
Zalety:	Wady:
<p><i>Więszy wybór</i> - mogą być wykorzystywane nie tylko zasoby lokalne, co prowadzi do maksymalizacji doboru kadr oraz wzrostu prawdopodobieństwa znalezienia pożądanego pracownika.</p> <p><i>Nowa jakość</i> - pracownicy spoza organizacji zazwyczaj posiadają inny punkt widzenia, twórczość i zapał do pracy.</p> <p><i>Wygoda</i> - w przypadku wyspecjalizowanych kadr, o sprecyzowanych kwalifikacjach specjalistycznych, zatrudnienie osoby z zewnątrz jest łatwiejsze.</p>	<p><i>Wyższe koszty doboru</i> - rozbudowane procedury, niekiedy konieczność korzystania z usług firm doradztwa personalnego.</p> <p><i>Trudniejsza adaptacja społeczno-zawodowa</i> - nowi pracownicy nie znają organizacji, rzeczywistych wymagań przez co wydłuża się okres ich adaptacji społeczno-zawodowej.</p> <p>Rośnie ryzyko podjęcia nietrafnej decyzji, w konsekwencji odejście nowo zatrudnionego pracownika.</p> <p><i>Aspekt motywacyjny</i> - przyjmowanie pracowników z zewnątrz może oznaczać pominięcie własnych pracowników, co może prowadzić do osłabienia więzi z organizacją oraz problemy z motywacją i morale już zatrudnionych.</p>
Rekrutacja wewnętrzna	
Zalety:	Wady:
<p><i>Obustronna znajomość</i> - zarówno organizacja jak i kandydat posiadają określoną wiedzę o sobie.</p> <p><i>Aspekt motywacyjny</i> - znaczący i pozytywny wpływ na motywację pracowników, poprzez stwarzanie im szans awansu oraz pobudzanie ich do lepszej pracy.</p> <p><i>Wykorzystanie i rozwój kapitału ludzkiego</i> - pełniejsze wykorzystanie kwalifikacji pracowników poprzez przenoszenie ich na inne stanowisko, co prowadzi do wzrostu efektywności gospodarowania potencjałem kwalifikacji w organizacji.</p>	<p><i>Konflikty personalne</i> - szanse uzyskania awansu mogą doprowadzić do „rozgrywek personalnych” i niekiedy do rozbicia zgranych zespołów.</p> <p><i>Zasada Petera</i> - obsadzanie stanowisk przez pracowników, którzy uzyskiwali efekty na wcześniejszym stanowisku pracy, jednak już osiągnęli pułap swych możliwości. Prowadzi to między innymi do spadku wydajności pracy, satysfakcji i motywacji do pracy. Rośnie równocześnie niebezpieczeństwo jego utraty.</p> <p><i>Inercja zachowań</i> - stwierdzenia pracowników „zawsze tak robiliśmy i było dobrze” może stać się nieformalnym credo organizacji.</p>

Źródło: J. Kozieł, S. Sirko, Zarządzanie personelem, AON, Warszawa 2000, s. 136, za A. Sajkiewicz (red.), Zasoby ludzkie w firmie, Poltex, Warszawa 1999.

Z kolei dobór pracowników jest dwukierunkowym procesem, w którym organizacja podejmuje decyzję, czy zaoferować pracę kandydatowi, z drugiej strony kandydat podejmuje decyzję, czy tę ofertę przyjąć. W sytuacji, kiedy o każde wolne miejsce w organizacji ubiega się kilku kandydatów firmy, stosują instrumenty selekcji umożliwiające jej wyselekcjonowanie najlepszego kandydata do zatrudnienia. Selekcją nazywamy proces zbierania informacji o kandydatach na uczestników organizacji i dokonywania wyboru najbardziej odpowiedniego (odpowiednich) na wakujące stanowiska pracy²². W myśl literatury przedmiotu odnoszącej się do selekcji kandydatów na członków organizacji, proces ten może przebiegać wieloetapowo przy zastosowaniu różnych narzędzi. Standardowa procedura zawiera siedem zasadniczych etapów (tabela 2.3.)²³.

Tabela 2.3. Etapy procesu doboru członków organizacji

ETAP	PROCEDURA	CELE	DZIAŁANIA I TRENDY
1.	Wypełnienie podania o pracę.	Wskazuje na stanowisko pożądane przez kandydata; zawiera informacje do rozmów kwalifikacyjnych.	Wymaga się jedynie informacji umożliwiających prognozę powodzenia w pracy.
2.	Wstępna rozmowa kwalifikacyjna.	Pozwala na szybką ocenę, czy kandydat nadaje się na dane stanowisko.	Pytanie o doświadczenie, oczekiwania, wynagrodzenie, gotowość przeniesienia do innej miejscowości itd.
3.	Testy.	Pomiar umiejętności kandydata i jego zdolności uczenia się w pracy.	Mogą obejmować testy komputerowe, analizę grafologiczną, badania stanu zdrowia i sprawności fizycznej.
4.	Sprawdzanie dotychczasowych doświadczeń i referencji.	Sprawdzenie prawdziwości danych kandydata w życiorysie lub podaniu o pracę.	Skontaktowanie się z dawnym przełożonym kandydata (za zgodą kandydata) w celu potwierdzenia podanych informacji.
5.	Pogłębiona rozmowa kwalifikacyjna.	Uzyskanie większej ilości informacji o kandydacie jako osobie.	Przeprowadzana przez kierownika, któremu kandydat będzie bezpośrednio podlegał.
6.	Badanie lekarskie.	Sprawdzenie sprawności kandydata; ochrona innych pracowników przed chorobami zakaźnymi, umożliwienie założenia karty zdrowia kandydata, ochrona firmy.	Na ogół przeprowadzane przez lekarza zakładowego.
7.	Oferta pracy.	Obsada wolnych miejsc pracy.	Zawiera ofertę pracy i pakiet świadczeń.

Źródło: L. French, *The Personnel Management Process*, Houghton Mifflin Co., Nowy Jork 1987 – za J. Stoner i inni, *Kierowanie*, PWN, Warszawa 1998, s. 375.

²² A. Koźmiski, W. Piotrowski (red.), dz. cyt., s. 414.

²³ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, dz. cyt., s. 374-376.

Podstawowym warunkiem skuteczności selekcji i osiągnięcia założonego celu, jakim jest wybór z grona kandydatów najlepszego do zatrudnienia na określonym stanowisku, jest podjęcie decyzji w sposób bezstronny i obiektywny. Celem realizacji tego zadania stosowane są określone techniki selekcyjne. W procesie doboru zawodowego członków organizacji stosowanych jest szereg technik selekcyjnych. Do najpopularniejszych z nich możemy zaliczyć: wywiad, testy psychometryczne, testy praktyczne, ośrodki oceny, biodane i referencje.

- Wywiad (rozmowa kwalifikacyjna) jest ważną czynnością w każdej selekcji. Umożliwia on ocenę kandydata w zakresie: motywacji poszukiwania pracy, komunikatywności, procesów myślowych, postawy wobec firmy, w której chce się zatrudnić, wyglądu zewnętrznego kandydata. Ponadto pozwala na zweryfikowanie informacji zawartych w CV²⁴ S. Smoleński wyróżnia następujące rodzaje wywiadów:²⁵ indywidualne; grupowe; ustrukturyzowane (prowadzone według wcześniej przygotowanych pytań); nieustrukturyzowane (możliwość pogłębienia określonych wątków, oraz możliwość poszerzenia wizerunku kandydata); mieszane (możliwość zadawania pytań uzupełniających w stałej, podstawowej strukturze pytań); problemowe (przedstawianie kandydatom konkretnych problemów do rozwiązania); stresowe (zadawanie pytań w szybkim tempie, seriami, w nieprzyjemnej atmosferze, sztucznie stworzony dyskomfort w postaci presji stresu, wrogiej atmosfery, stresującej treści pytań, konieczności dokonywania trudnych wyborów, w celu poznania reakcji kandydata). Czas trwania wywiadu nie jest jednoznacznie określony. Proponuje się natomiast przestrzeganie określonych zasad w zakresie wyboru miejsca do przeprowadzenia wywiadu, jak również kolejności jego przebiegu. Wywiad daje możliwość obustronnej wymiany informacji oraz wyeliminowania pytań nieistotnych oraz zminimalizowania ryzyka wyróżnienia poszczególnych kandydatów poprzez przygotowanie sformalizowanych pytań. Do zasadniczej wady tej

²⁴ W. Bańka, dz. cyt., s. 99.

²⁵ J. Kozieł, S. Sirko, Zarządzanie personelem, AON, Warszawa 2000, s. 51, za S. Smoleński, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997.

techniki należy to, iż jest ona niewystarczającym oraz nieprecyzyjnym narzędziem w zakresie przewidywania przyszłych sukcesów kandydata. Ocenia się, iż niska skuteczność rozmowy kwalifikacyjnej może być spowodowana niskim poziomem jej przeprowadzenia lub brakiem analizy wymagań stawianych kandydatowi.

- Testy psychometryczne obejmują testy zdolności poznawczych, testy zdolności matematycznych oraz metody badania osobowości. Wszyscy badani udzielają odpowiedzi na identyczne pytania w podobnych sytuacjach. Do oceny kandydatów stosowane są identyczne kryteria. Zaletą tej metody jest wysoki stopień standaryzacji, wadą natomiast stosowane samodzielnie testy, które nie są precyzyjnym narzędziem selekcji.
- Testy praktyczne polegają na wykonaniu określonych zadań, z którymi kandydat może zetknąć się w pracy. Aplikant po otrzymaniu instrukcji, wykonuje określoną czynność w pewnym czasie. Występują dwie podstawowe formy testów praktycznych. Pierwsza z nich to zadania dla doświadczonych kandydatów, druga natomiast związana jest z badaniem możliwości nabycia przez kandydata odpowiednich umiejętności podczas przyszłego szkolenia. Wadą tej techniki selekcji jest fakt, że trafność wyboru jest potwierdzana dopiero po pewnym czasie.
- Ośrodki oceny łączą w sobie wcześniej wymienione techniki. Obejmują one wywiad, testy psychometryczne oraz ćwiczenia indywidualne i grupowe, które polegają na odgrywaniu określonych ról. Najczęściej kandydaci pracują w grupach, wykonując określone ćwiczenia lub podejmując określone decyzje. Ośrodki oceny w powszechnej opinii specjalistów przedmiotu traktowane są jako wiarygodne narzędzie selekcji.
- Bio dane (płeć, wiek, wykształcenie, kwalifikacje i doświadczenie zawodowe, zainteresowania, hobby, motywacja) oceniane są jako wskaźniki, gdzie każdej informacji przypisana jest odpowiednia liczba punktów. Podczas analizy biodanych stosowane są kryteria wynikające z wymogów określonych dla danego stanowiska. Odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu są oceniane w sposób podobny jak odpowiedzi

na pytania w testach psychomotorycznych. Wadą tej techniki jest to, że przeważnie dla każdego stanowiska lub funkcji konieczne jest opracowanie kwestionariusza.

- Referencje są to informacje o kandydacie, uzyskiwane od obecnego lub poprzedniego pracodawcy, najczęściej w ostatnim okresie procesu doboru personelu. Zazwyczaj kandydata na określone stanowisko prosi się o podanie więcej niż jednego źródła referencji. Z uwagi na niską wiarygodność referencji, sporządzanych przez osobę wyznaczoną przez ubiegającego się o pracę, metoda ta nie jest wysoko oceniana.

Do innych technik - wymienianych w literaturze przedmiotu - stosowanych w procesie doboru kandydatów należą: pomiar osobowości, badanie uczciwości, badanie na obecność narkotyków, badanie przy użyciu komputera, badania genetyczne oraz testowanie sprawności fizycznej.

Jak wynika z treści prezentowanej literatury przedmiotu pomimo istniejącej tendencji do wykorzystywania trafniejszych i rzetelniejszych technik, przeważają jednak te, które nie są najlepsze. Techniki posiadające największą trafność (ośrodki oceny i biodane) są zbyt pracochłonne. Zestawienie kosztów poszczególnych technik selekcji z ich wartością predykcyjną pozwala na wyciągnięcie rzeczywistych wniosków w zakresie efektywności określonej techniki. Zestawienie takie przedstawia tabela 2.4.²⁶

Tabela 2.4. Analiza technik selekcji pod kątem częstotliwości ich stosowania, wartości predykcyjnej i kosztów stosowania

Technika	Częstotliwość zastosowania	Wartość predykcyjna	Koszt zastosowania
Wywiad	prawie zawsze	średnia	niski
Podanie	Często	słaba	niski
Referencje	połowa przypadków		niski
Świadectwa, dyplomy	¼ przypadków	słaba	niski
Test psychologiczny:	¼ przypadków	dobra	wysoki
- inteligencji	¼ przypadków	dobra	wysoki
- osobowości	¼ przypadków	średnia	wysoki
Assessment Center	Rzadko	bardzo dobra	ekstremalnie wysoki
Ankieta personalna	Rzadko	dobra	niski
Lista osiągnięć	Rzadko	dobra	niski
Grafologia	bardzo rzadko	żadna	niski
Astrologia	bardzo rzadko	żadna	niski

Źródło: Recruitment and Selection. Outplacement. Seminar Human Resources Management, March 1990, s.23.

²⁶ J. Kozieł, S. Sirko, Zarządzanie personelem, AON, Warszawa 2000, s. 55, za A. Sajkiewicz (red.), dz. cyt.

Końcowym akcentem doboru jest podjęcie decyzji o przyjęciu kandydata lub rezygnacji z jego kandydatury. Gdy decyzja jest pozytywna następuje podpisanie umowy oraz wprowadzenie pracownika na stanowisko pracy²⁷.

2.3 Zasoby ludzkie organizacji

Jednym z podstawowych założeń koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi jest traktowanie ludzi zatrudnionych w organizacji jako strategicznego jej zasobu, w który warto i należy inwestować. Z założenia tego wynika wysoka ranga problematyki doskonalenia potencjału wszystkich zatrudnionych pracowników (potencjału pracy lub rozwój zasobów ludzkich²⁸) i traktowanie jej jako integralnej części rozwoju całej organizacji²⁹.

Sam termin potencjał oznacza pewien zasób możliwości, mocy oraz zdolności wytwórczej tkwiących w ludziach czy też instytucjach³⁰. W literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznej interpretacji rozwoju (doskonalenia) potencjału pracy. Wychodząc od aktualnego stanu literatury A. Poczowski przyjął następujące założenia, stanowiące podstawę sformułowania definicji rozwoju potencjału pracy:

- potencjał pracy jest atrybutem zasobów ludzkich, określających ich wartość rynkową, możliwość zastosowania w procesie pracy oraz posiadających zdolność rozwoju;
- rozwój potencjału pracy powinien być zintegrowany ze strategią rozwoju organizacji i procesem doskonalenia struktury organizacyjnej;
- rozwój potencjału pracy stanowi jedną z podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi.

Uwzględniając powyższe założenia przyjął on, iż rozwój potencjału pracy obejmuje ogół celowych i systematycznych działań, adresowanych do pracowników

²⁷ J. Kozuba, S. Sirko, dz. cyt. s. 36-39.

²⁸ Często w literaturze przedmiotu rozwój potencjału pracy określany jest jako rozwój zasobów ludzkich. Traktowany jest on jako celowe konfiguracje przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwinięcia zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu jej efektywności oraz podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich – A. Poczowski, dz. cyt., s. 294.

²⁹ Tamże, s. 233-235.

³⁰ J. Kozuba, S. Sirko, dz. cyt., s. 48.

wszystkich szczebli hierarchicznych w postaci określonych form kształcenia i doskonalenia wiedzy zawodowej, planowania i realizacji karier zawodowych oraz organizacji i strukturyzacji pracy. Przedsięwzięcia te mogą mieć charakter doraźny i/lub antycypacyjny, zmierzający do wzbogacania ich potencjału o określone treści niezbędne dla prawidłowego wykonywania pracy na obecnie zajmowanych stanowiskach. Działania te powinny być nakierowane na sprostanie, jak i sprostania przyszłym wymaganiom w tym zakresie oraz odbywać się w szerszym kontekście zmian zachodzących w organizacji i jej otoczeniu. Kontynuując określa on ogólny cel rozwoju potencjału pracy w przedsiębiorstwie, sprowadzając go do permanentnego doskonalenia poszczególnych elementów potencjału pracy indywidualnych pracowników lub ściśle określonych grup, celem dostosowania ich do zachodzących i antycypowanych zmian w organizacji i jej otoczeniu.

Urzeczywistnianie ogólnego celu rozwoju potencjału pracy następuje przez realizację następujących celów cząstkowych:

- dostosowywanie kwalifikacji do aktualnych wymogów stanowisk pracy;
- rozszerzanie kwalifikacji w kontekście przewidywanych zmian technicznych i organizacyjnych;
- podnoszenie elastyczności i dyspozycyjności pracowników;
- rozwijanie umiejętności samokontroli i samooceny;
- rozwijanie umiejętności kreatywności myślenia;
- rozwijanie umiejętności pracy w różnych jej formach organizacyjnych;
- umacnianie integracji pracowników z przedsiębiorstwem;
- kształtowanie postaw wobec pracy, firmy, klientów i współpracowników;
- kształtowanie zachowań pracowników zgodnie z celami organizacji³¹.

Powyższe cele cząstkowe, mimo iż nie wyczerpują całości tematyki, mogą być stosowane dla różnych szczebli hierarchicznych organizacji. Realizacja rozwoju potencjału pracy może być realizowana za pomocą różnych instrumentów. Ich wybór wynika ze stwierdzonych niedociągnięć oraz przyjętej w organizacji strategii rozwoju potencjału pracy. W literaturze spotykamy się z różnymi kwalifikacjami

³¹ A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Antykwa, Kraków 1998, s. 217.

przedsięwzięć związanych z rozwojem potencjału pracy. Rozważając przyjętą strategię można wymienić następujące podejścia do realizacji rozwoju potencjału pracy³²: podejmowanie działań w sytuacji, kiedy występują określone problemy w zakresie zapewnienia niezbędnego potencjału pracy; prowadzenie celowej polityki skierowanej na tworzenie w organizacji odpowiedniego zasobu potencjału pracy, przyjmując, iż stanowi on istotny czynnik rozwoju organizacji; zatrudnianie wstępnie przygotowanych pracowników posiadających określone doświadczenie, a następnie poddawanie ich sprawdzeniu na różnych stanowiskach i podejmowaniu określonych działań zmierzających do rozwoju pewnych elementów ich potencjału pracy; brak aktywności wewnątrz organizacji w rozpatrywanym zakresie, a skupienie uwagi na pozyskiwaniu pracowników z zewnątrz organizacji.

Odnosząc się do instrumentów rozwoju potencjału pracy, literatura przedmiotu wymienia trzy zasadnicze elementy, tj.: szkolenie zawodowe – skupiające się na rozwoju przez wzbogacanie istniejącego potencjału pracy; przemieszczanie pracownicze – polegające na rozwoju poprzez harmonizację istniejącego potencjału pracy i warunków jego wykorzystania; strukturyzację pracy – kładącą nacisk na rozwój poprzez kształtowanie warunków wykorzystania potencjału pracy.

Z kolei J. Leach definiuje rozwój zasobów ludzkich (potencjału pracy) jako połączone wykorzystywanie metod rozwoju indywidualnego, rozwoju kariery i rozwoju organizacji służące osiągnięciu maksymalnej efektywności, jakości, tworzeniu szerokich możliwości i osiąganiu satysfakcji przez członków organizacji, którzy pracują w celu realizacji celów tej organizacji³³.

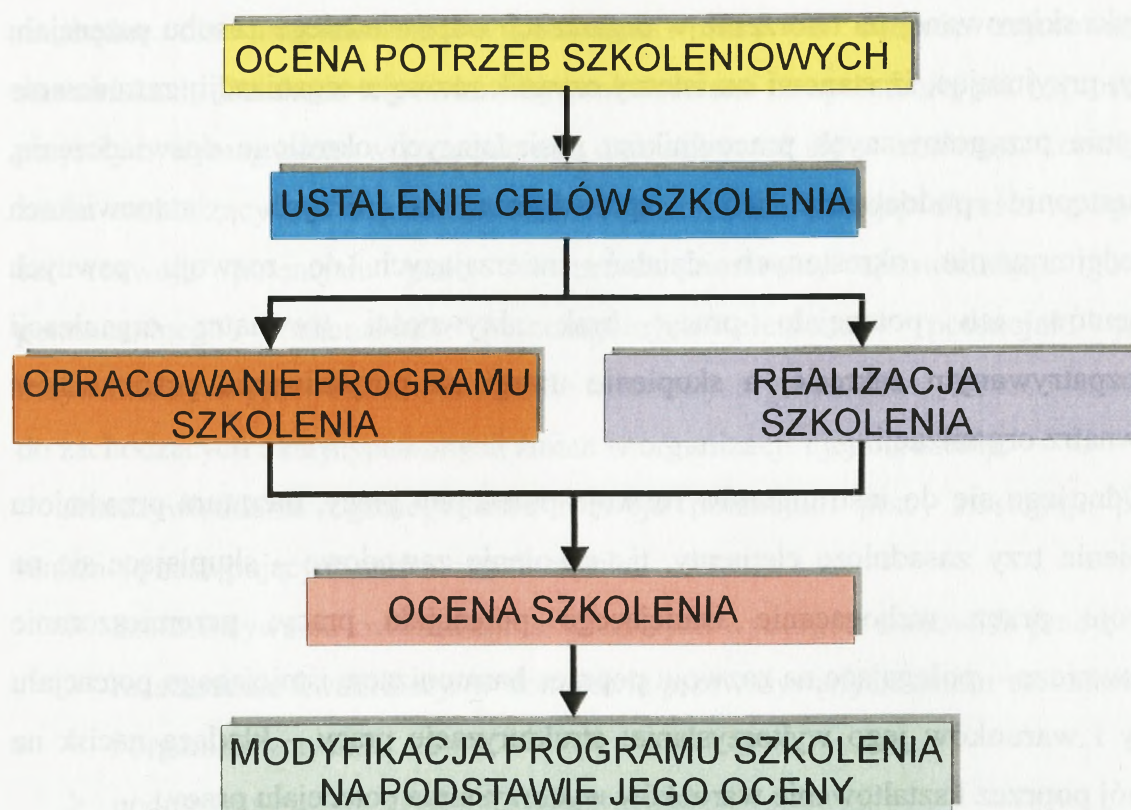
Szkolenie w rozwoju zasobów ludzkich odnosi się zwykle do szkolenia pracowników wykonawczych lub technicznych w pracach, do których wykonywania zostali zatrudnieni. Doskonalenie odnosi się do wpajania menedżerom i pracownikom fachowym kwalifikacji niezbędnych zarówno na obecnym, jak i ewentualnym przyszłym stanowisku³⁴.

³² Tamże, s. 220.

³³ J. Leach, *Rozwój zasobów ludzkich*, Politechnika Lubelska, Lublin 2004, s. 4.

³⁴ R.W. Griffin, dz. cyt., s. 436-439.

W myśl teorii zarządzania na proces szkolenia (rysunek 2.2) składa się szereg elementów, których przestrzeganie zapewnia jego sprawny przebieg i duże prawdopodobieństwo realizacji stawianych przed nim celów.



Rysunek 2.2. Elementy procesu szkolenia członków organizacji

Źródło: R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacją, Warszawa 1996, Wydawnictwo Naukowe i Pedagogiczne, s. 437.

Pierwszym krokiem w opracowaniu planu szkolenia jest *określenie potrzeb szkoleniowych*. W tym etapie określa się: kto ma być szkolony, czego powinien się nauczyć na podstawie dotychczasowej oceny zasobów jego wiadomości.

Na podstawie tak uzyskanych danych określone są konkretne i zamierzalne cele planowanego szkolenia. Na kolejny etap opracowania programu szkolenia składają się takie elementy jak: treści szkolenia, metody szkolenia, szkolący, miejsce szkolenia i czas trwania szkolenia. Wynikiem powyższych działań planistycznych będzie czwarty etap tego procesu, jakim jest realizacja szkolenia. Każde szkolenie powinno zostać zakończone oceną, na którą składają się takie elementy jak: ocena programu szkolenia po jego realizacji, ocena realizacji celów

szkoleniowych, ocena wpływu szkolenia na wyniki pracy jego uczestników. Następnie powinna zostać dokonana modyfikacja programu szkolenia na podstawie wniosków wypływających z jego oceny. Element ten ma na celu poprawę istniejącego programu szkolenia w celu wyeliminowania luk i błędów, jak również podniesienia jego efektywności.

Chcąc, żeby szkolenie przyniosło wymienione powyżej korzyści powinno być ono procesem ciągłym, realizowanym cyklicznie. W zależności od przyjętych celów organizacji szkolenia dzieli się na:³⁵

- szkolenie przygotowujące – wyposażenie nowo przyjętych pracowników w specyficzne dla danej organizacji elementy potencjału pracy, które nie są do uzyskania w ramach istniejącego systemu edukacji;
- szkolenie dostosowawcze – związane z pogłębianiem oraz rozszerzaniem posiadanej wiedzy, umiejętności i postaw w celu dostosowania do zmieniających się warunków pracy;
- przekwalifikowanie - polega na uzyskaniu nowego zawodu lub nowej specjalizacji³⁶.

D. Zbucki podkreśla, że³⁷ organizacja, w której szkolenie pracowników jest jednym z najważniejszych zadań może stosować określone kryteria w zakresie wyboru pracowników, którym takie szkolenie w pierwszej kolejności zostanie zaproponowane. I tak może to być: wysoka chęć rozwoju pracownika, psychologiczny i psychofizyczny potencjał pracownika, sytuacja życiowa pracownika, środki przeznaczone na szkolenie, oczekiwania i planowane korzyści organizacji.

Z kolei E.Kenn i N.Beech³⁸, odnosząc się do szkolenia podkreślają, że szkolenie, będące motorem rozwoju ludzi w organizacji, związane jest z podwyższaniem kwalifikacji pracowników oraz zwiększaniem ich zdolności do radzenia sobie z ciągle zmieniającymi się wymaganiami w miejscu pracy.

³⁵ A. Poczowski, dz. cyt., s. 225-228.

³⁶ Tamże s. 225-228.

³⁷ D. Zbucki, Od kogo zacząć? Wspomaganie rozwoju zawodowego, PERSONEL Nr 5/1996.

³⁸ E. Mc Kenna, N. Beech, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Feelberg SJA, Warszawa 1999, s. 200.

W literaturze przedmiotu, odnoszącej się do szkolenia, możemy znaleźć szereg jego zalet, a mianowicie:³⁹

- propaguje wspólną wizję w całej organizacji;
- zmniejsza koszty uczenia się;
- poprawia efekty osiągane przez pracownika, zespół, firmę, czyli rezultaty, jakość, tempo i całościową produktywność;
- zwiększa elastyczność operacyjną poprzez rozszerzenie zakresu umiejętności pracowników;
- przyciąga wysoką klasę pracowników poprzez zaoferowanie im możliwości kształcenia się i rozwoju, zwiększa zakres ich kompetencji i umiejętności, dając im zadowolenie z pracy, lepsze wynagrodzenie i możliwość rozwoju w ramach organizacji;
- zwiększa zaangażowania pracowników, zachęcając ich do utożsamiania się z misją i celami organizacji;
- pomaga w zarządzaniu zmianą, pozwalając zrozumieć przyczynę tej zmiany i zapewniając pracownikom wiedzę i umiejętności jakich potrzebują, aby przystosować się do zachodzących zmian;
- w przypadku gdy szkolenie prowadzi do większej sprawności w wykonywaniu zadań przez podwładnych, kierownik jest zwolniony z działań związanych z korektą ich pracy;
- może mieć korzystny wpływ na zmniejszenie poziomu fluktuacji kadry;
- stosując przeszkolenie personelu można obniżyć koszty związane ze zwalnianiem ludzi z pracy i rekrutacją;
- pomaga w stworzeniu w firmie pozytywnej atmosfery, np. zorientowanej na osiąganie lepszych efektów;
- podwyższa poziom usług dla klientów.

Celem ustalenia potrzeb w zakresie rozwoju potencjału pracy organizacji dokonuje się także analizy zadań i obowiązków. Przyjęte plany szkolenia realizowane są za pomocą różnych technik, których dobór uwarunkowany jest

³⁹ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków 2004, Oficyna Ekonomiczna, J. Kenny, J. Reid, E. Manpower Training and Development, Institute of Personnel development, London 1990, CBI, Managing The SkillsGap, confederation of British Industry, London 1989.

szeregiem czynników (np. koszty, cele szkolenia). Istnieje ich stosunkowo dużo (rysunek 2.3.), jednak realizacja niektórych z nich wymaga znacznych nakładów finansowych, dlatego nie wszystkie z nich stosowane są przez organizację w jednakowym zakresie.

Grupowe techniki szkolenia	Udział w pracach projektowych Grupowe formy pracy	Seminaria Konferencje Gra ról Metoda sytuacyjna Analiza przypadków Trening grupowy
Indywidualne techniki szkolenia	Coaching Konsultacje z przełożonymi Zadania zlecone Instruktaż specjalistyczny Zastępstwa na stanowiskach Rotacja na stanowiskach pracy	Wykłady Instruktaż programowy Analiza przypadków Prace pisemne Studia zaoczne
Techniki szkolenia podczas pracy		Technika szkolenia poza pracą

Rysunek 2.3. Podział technik szkolenia

Źródło: A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy - metody, PWE, Warszawa 2003, s. 321-327.

Szkolenia mogą być organizowane indywidualnie lub grupowo, w miejscu pracy lub poza nią. Przykładowo, możemy wyróżnić następujące, bardziej znane indywidualne formy szkolenia stosowane podczas pracy:

- *Coaching* jest stosowany do rozwiązywania problemów związanych między innymi ze stosunkami międzyludzkimi, planowaniem karier oraz samooceną pracowników. Jego istota polega na specyficznych stosunkach zachodzących pomiędzy przełożonym a podwładnym. W układzie tym cele oraz sposoby wykonywania pracy są ustalane wspólnie, jednak inicjatywa wychodzi ze strony pracownika, natomiast rola przełożonego ogranicza się do służenia radą i pomocą.

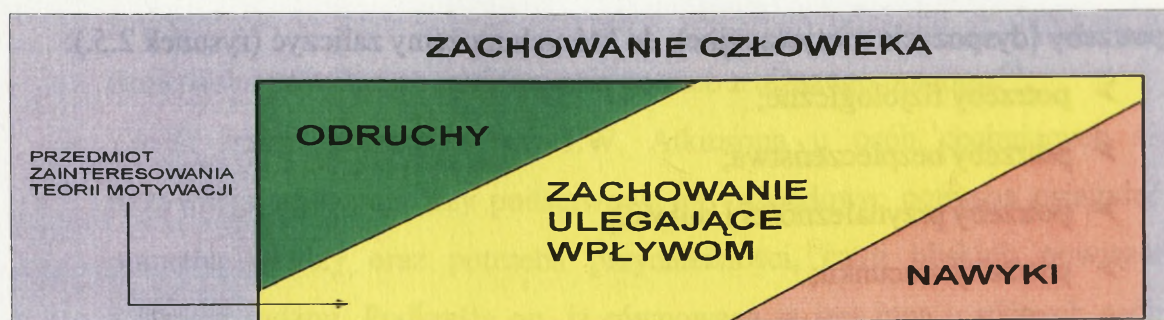
- *Konsultacje z przełożonym* zaliczane są do technik szkolenia zawodowego w sytuacji, kiedy odbywają się one systematycznie i posiadają one ustalony cel. Skuteczność tej techniki związana jest z kwalifikacjami szkolącego. Zaletą jej jest to, iż odbywa się ona w ramach pracy i nie jest kosztowna.
- *Instruktaż specjalistyczny* jest przeprowadzany w celu wprowadzenia pracownika na stanowisko pracy oraz zapoznania go z zakresem obowiązków. Może on składać się z następujących etapów: przygotowanie stanowiska i szkolonego pracownika do pracy poprzez zapewnienie odpowiednich materiałów i narzędzi; zademonstrowanie i objaśnienie sposobu wykonania pracy ze wskazaniem jej istotnych elementów; wykonanie określonej czynności przez szkolonego pracownika oraz jej powtarzanie do pełnego opanowania; ćwiczenie oraz kontrola powiązana z pomocą i poradą. Instruktaż specjalistyczny może odbywać się także w formie pisemnej instrukcji.
- *Zadania zlecone* mogą być traktowane jako technika szkolenia personelu. Jej istota polega na zlecaniu pracownikowi zadań, wychodzących poza zakres jego rutynowych obowiązków. Dostarcza ona przełożonemu informacji o możliwościach pracownika. Podobną rolę, jak w przypadku zadań zleconych, odgrywa w szkoleniu zawodowym *powierzenie zastępstwa* na określonych stanowiskach.
- *Rotacja* na stanowiskach związana jest z planową zmianą określonych stanowisk pracy przez wybranych pracowników lub grup pracowników. Umożliwia ona rozszerzenie posiadanych kwalifikacji i dlatego może być stosowana jako technika szkolenia na stanowisku pracy.
- *Programy treningowe pracowników* stanowią system kształcenia, który składa się ze skoordynowanych merytorycznie oraz czasowo technik nauczania. Programy treningowe charakteryzują się: odpowiednią strukturą programu, ograniczonym kręgiem adresatów i treści programu. Łączą one w sobie zarówno szkolenie na stanowisku pracy jak i poza nim⁴⁰.

⁴⁰ J. Kozuba, S. Sirko, dz. cyt., s. 50-52.

Biorąc pod uwagę znaczenie doskonalenia zawodowego dla prawidłowego funkcjonowania organizacji oraz rozwoju jej członków, jak również wnioski wynikające z powyższych rozważań, należy dążyć, aby przedsięwzięcia z nim związane były oparte na wyżej opisanych zasadach przy zastosowaniu form adekwatnych do założonych celów szkolenia.

2.4. Motywowanie pracowników organizacji

Motywacja od dawna była przedmiotem zainteresowania menedżerów i teoretyków zarządzania. Od czasu Fredericka Taylora w początkach XX wieku do dzisiaj, kierownicy i naukowcy kojarzyli motywację – najczęściej motywację pracowników z osiąganiem celów organizacji. W. Becker definiuje motywację jako stan psychologiczny przyczyniający się do stopnia, w jakim człowiek w coś się angażuje. Obejmuje ona czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku. Kontynuując stwierdza on, że motywowanie jest to proces kierowniczy polegający na wpływaniu na zachowania ludzi, z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie, a nie inne postępowanie człowieka. Motywacja i motywowanie odnoszą się do zachowań ludzkich, mieszczących się między dwiema skrajnościami, tj.: nawykami i działaniami odruchowymi⁴¹ (rysunek 2.4.).



Rysunek 2.4. Motywacja w skali ludzkich zachowań

Źródło: F. Landy, W. Becker, *Motivation Theory Reconsidered*, w *research in Organizational Behavior*, pod red. L. Cummingsa i B. Stawa. JAI Press, Greenwich 1987, t. 9, s. 1-38.

⁴¹ F. Landy, W. Becker, *Motivation Theory Reconsidered*, w *research in Organizational Behavior*, L. Cummingsa i B. Stawa (red.), JAI Press, Greenwich 1987, t. 9, s. 4.

Zazwyczaj motywację w organizacji traktuje się jako zjawisko korzystne, choć ulotne i z czasem zanikające. Współczesna praktyka i teoria zarządzania traktuje motywację jako kluczowe narzędzie, za pomocą którego kierownicy mogą układać stosunki pracy w organizacjach. Rozpatrując teorie motywacji i działań motywacyjnych J. Stoner, R. Freeman i D. Gilbert poddają analizie kilka podstawowych założeń, których zrozumienie stanowi podstawę do dalszej analizy przedmiotu rozważań. Uznają oni, iż motywacja jest czymś pozytywnym zarówno w odniesieniu do realizacji celów organizacji, jak również w stosunku do jej członków. Ponadto, motywacja jest uznawana przez nich za jeden z kilku czynników składających się na efektywność danej osoby. Podkreślają również, że zarówno kierownicy, jak i teoretycy zakładają, że występuje niedobór motywacji i że trzeba go okresowo uzupełniać. Motywacja - ich zdaniem - jest również narzędziem, za pomocą którego menedżerowie mogą układać stosunki pracy w organizacji. Konstatując, uznają oni, iż wszystkie te założenia głęboko tkwią u podłoża ewolucji teorii motywacji, ale także zauważają iż nie są one ponadczasowe⁴².

W literaturze przedmiotu możemy znaleźć szereg teorii motywacji, odnoszących się do zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Do najczęściej spotykanych możemy zaliczyć:

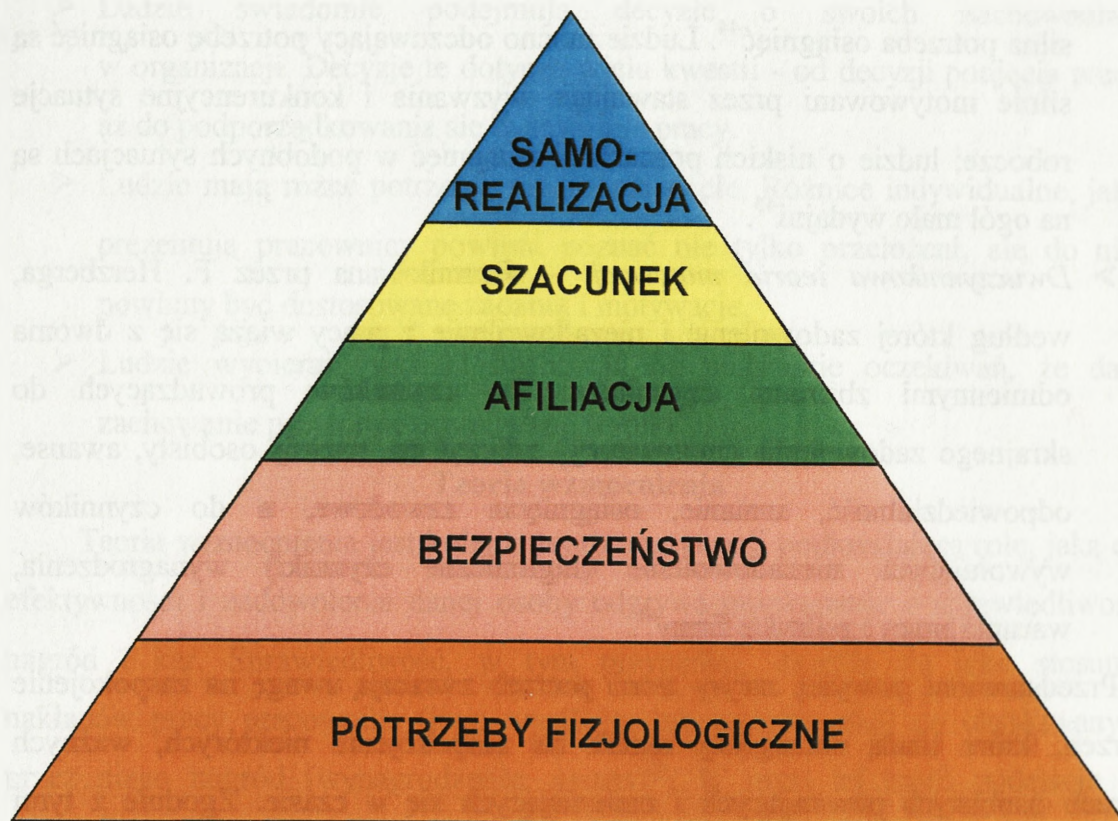
Teoria potrzeb Malsowa

A. Maslow sformułował założenie, że każdy człowiek posiada podstawowe potrzeby (dyspozycje motywacyjne), do których możemy zaliczyć (rysunek 2.5.):

- potrzeby fizjologiczne;
- potrzeby bezpieczeństwa;
- potrzeby przynależności i miłości;
- potrzeby szacunku;
- potrzeby samourzeczywistnienia się.

Pierwsze dwie Maslow określa potrzebami niższego rzędu, zaś pozostałe potrzebami wyższego rzędu.

⁴² J. Stoner, R. E. Freeman, D.R. Gilbert, dz. cyt., s. 449.



Rysunek 2.5. Piramida potrzeb A. Maslowa

Źródło: A.H. Maslow, A Theory of Human Motivation, „Psychological Review”, 1943, t.50, s. 370-396.

Klasyfikacja dyspozycji motywacyjnych nie jest jedyną teorią odnoszącą się do potrzeb człowieka. W literaturze przedmiotu znajdujemy również inne, tj.:

- *Teoria ERG Clayтона Alderfera* – teoria motywacji, zgodnie z którą ludzie dążą do zaspokojenia hierarchii potrzeb egzystencjalnych, społecznych i rozwojowych. Zwolennicy tej teorii wychodzą z założenia, że jeżeli wysiłki zmierzające do zaspokojenia potrzeb z wyższego poziomu są daremne to dana osoba powraca do zaspokajania potrzeb z niższego poziomu⁴³.
- *Teoria trzech potrzeb* – wg J.W. Atkinsona u osób cechujących się motywacja występują trzy podstawowe siły napędowe: potrzeba osiągnięć, potrzeba władzy oraz potrzeba przynależności, czyli bliskich powiązań z innymi ludźmi. Podkreśla on, iż równowaga ta jest inna u różnych osób. U jednej osoby może występować silna potrzeba przynależności, zaś u innej

⁴³ J. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, tamże, s. 434.

silna potrzeba osiągnięć⁴⁴. Ludzie mocno odczuwający potrzebę osiągnięć są silnie motywowani przez stawiające wyzwania i konkurencyjne sytuacje robocze; ludzie o niskich potrzebach osiągnięć w podobnych sytuacjach są na ogół mało wydajni⁴⁵.

- *Dwuczynnikowa teoria motywacji* - sformułowana przez F. Herzberga, według której zadowolenie i niezadowolenie z pracy wiążą się z dwoma odmiennymi zbiorami czynników. Do czynników prowadzących do skrajnego zadowolenia (motywatory) zaliczył on: rozwój osobisty, awanse, odpowiedzialność, uznanie, osiągnięcia zawodowe, a do czynników wywołujących niezadowolenie (higieniczne czynniki) wynagrodzenia, warunki pracy i politykę firmy⁴⁶.

Przedstawione powyżej zarysy teorii potrzeb zwracają uwagę na zaspokojenie potrzeb, które kładą szczególny nacisk na zaspokojenie niektórych, ważnych potrzeb osobistych powstających i zmieniających się w czasie. Zgodnie z tymi teoriami, członkowie organizacji określają stopień zaspokojenia potrzeb osobistych, świadomie porównując swoją sytuację z potrzebami (oczekiwaniem). Każda z tych teorii uwzględnia możliwość występowania znacznych różnic między poszczególnymi członkami organizacji oraz u tej samej osoby w miarę upływu czasu.

Teoria oczekiwań

Istota teorii oczekiwań wyprowadzana jest przez jej twórców (D. Nadler i E. Lawler) z zachowań ludzi w organizacji. Uważają oni, iż model oczekiwań składa się z trzech zasadniczych części: oczekiwań, działań i wyników; wartości oraz wysiłków i efektywności. W procesie badań twórcy tej teorii stwierdzili, że:

- Zachowanie zatrudnionych pracowników jest wypadkową ich oczekiwań ukształtowanych przez środowisko w jakim przebywali. Różne środowiska powodują różne oczekiwania.

⁴⁴ J.W. Atkinson, D. Birch, „An Introduction to motivation, Van nostrad Reinhold”, Nowy Jork 1978, s.346-348; J.W. Atkinson, „Personality, Motivation, and Action: Selected Papers, Praeger, Nowy Jork 1983, s.174-188.

⁴⁵ D. Miller, „The Correlates of Entrepreneurship in Three types of firms”, Management Science” 29 lipiec 1983, nr 7, s.770-791.

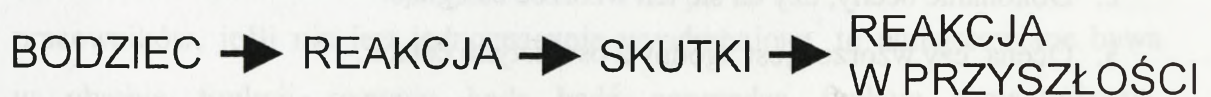
⁴⁶ J. Stoner, R. E. Freeman, D. Gilbert, dz. cyt., s. 436-437.

- Ludzie świadomie podejmują decyzje o swoich zachowaniach w organizacji. Decyzje te dotyczą wielu kwestii - od decyzji podjęcia pracy, aż do podporządkowania się dyscyplinie pracy.
- Ludzie mają różne potrzeby, pragnienia i cele. Różnice indywidualne, jakie prezentują pracownicy powinni poznać nie tylko przełożeni, ale do nich powinny być dostosowane zadania i motywacje.
- Ludzie wybierają wariant zachowań na podstawie oczekiwań, że dane zachowanie przyniesie oczekiwane wyniki⁴⁷.

Teoria wzmocnienia

Teoria wzmocnienia jest kolejną teorią motywacji podkreślającą rolę, jaką dla efektywności i zadowolenia danej osoby odgrywa przekonanie o sprawiedliwości nagród i kar. Sprawiedliwość, w tym przypadku, określa się jako stosunek nakładów pracy pracownika (jego wysiłków lub umiejętności) do uzyskiwanych przez niego nagród (wynagrodzenie, awans)⁴⁸. W myśl tej teorii podejście do motywacji oparte jest na „prawie skutku” – koncepcji, że istnieje skłonność do powtarzania zachowań przynoszących pozytywne skutki oraz unikania zachowań o skutkach negatywnych.

Proces ten można przedstawić następująco:



Tak więc teoria wzmocnienia wiąże się z doświadczeniami człowieka dotyczącymi bodźców, reakcji i skutków. Zgodnie z tą teorią, człowieka cechuje motywacja, jeżeli jego reakcje na bodźce są konsekwentne i zgodne z dotychczasowymi wzorami zachowań⁴⁹.

Teoria poznawcza

Zwolennicy tej teorii twierdzą, że procesy poznawcze, tj.: postrzeganie, myślenie, wartościowanie, oceny itp., są podstawą do budowy oczekiwań. W teorii poznawczej motywowane dążenie do celu regulowane jest przez proces poznawczy,

⁴⁷ A. F. Stoner, Cz. Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 1996, s. 375.

⁴⁸ Tamże, s. 439.

⁴⁹ Tamże, s. 444-445.

który opiera się na przeszłości, modyfikowanej przez terażniejszość i zawiera oczekiwania dotyczące przyszłości. Zgodnie z tą koncepcją, człowiek wybiera i realizuje działania w celu osiągnięcia pewnych, określonych przez samego siebie wartości dających mu satysfakcję i zaspokajających określony poziom jego aspiracji. Poziom aspiracji człowieka pełni w myśl teorii poznawczej dwie ważne funkcje: po pierwsze jest kryterium działania, po drugie jest czynnikiem motywacyjnym⁵⁰. J. Kozielski twierdzi, że „Jeśli powstaje rozbieżność między aspiracjami a rzeczywistymi osiągnięciami jednostki, rodzi się pewne napięcie motywacyjne, które pobudza ją do dalszych poszukiwań, do formułowania bardziej wartościowych rozwiązań”⁵¹. Motywacja w teorii poznawczej ma więc charakter czysto poznawczy: pracownik zaczyna być aktywny wówczas, gdy powstanie rozbieżność między poziomem aspiracji a rzeczywistymi jego osiągnięciami.

Teoria wyznaczania celów

Teoria ta opiera się na stwierdzeniu, iż człowiek ma motywację, kiedy postępuje w sposób prowadzący do osiągnięcia wyraźnego celu, który został przez niego zaakceptowany i uznany za możliwy do osiągnięcia. Ch. Earley i Ch. Shalley opisują proces wyznaczania celów w kolejnych czterech fazach rozumowania:

1. Wzorca do osiągnięcia.
2. Dokonanie oceny, czy da się ten wzorzec osiągnąć.
3. Ocena, czy wzorzec jest zgodny z osobistymi celami.
4. Przyjęcie wzorca, a tym samym wyznaczenie celu; zachowanie zmierzające do wyznaczenia celu.

Reasumując należy podkreślić, iż istnieje wiele teorii motywacji. Każda z nich stara się wyjaśnić co w przekonaniu członków organizacji jest dla nich ważne i co się wokół nich dzieje. Przedmiot nacisku i wynikające z niego przewidywania stanowią o różnicach pomiędzy poszczególnymi teoriami motywacji. Przykładowo teorie potrzeb i sprawiedliwości zajmują się zadowoleniem i niezadowoleniem ludzi. Teoria wzmocnienia zajmuje się sposobem, w jaki skutki określonych zachowań wpływają na powtarzanie tych zachowań. Teoria oczekiwań określa

⁵⁰ W. Bańka, dz. cyt., s. 187.

⁵¹ J. Kozielski, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, PIW, Warszawa 1976, s. 233.

proces wyboru różnych możliwości kierunków działania w zależności od oczekiwanych korzyści związanych z każdym z nich. Teoria natomiast wyznaczania celów skupia uwagę na procesie wyznaczania celów i sposobu, w jaki sam cel wpływa na motywacje.⁵²

2.5. Ocena pracowników organizacji

Ocenianie pracowników polega na wyrażaniu w formie ustnej lub pisemnej osądu o nich. Jest ono kompleksowym narzędziem, zajmującym centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, może być bowiem wykorzystywane praktycznie we wszystkich fazach składających się na proces zarządzania ludźmi w organizacji⁵³.

Zasady i metody oceniania pracowników są jednymi z kluczowych problemów, jakimi zajmuje się nauka i praktyka dotycząca zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji (przedsiębiorstwo, instytucja, organizacja wojskowa itd.). Stanowią one część obszernej problematyki związanej z szeroko rozumianym gospodarowaniem zasobami kadrowymi, a więc polityką personalną kadr, kreowaniem karier, doskonaleniem zawodowym czy wreszcie zwalnianiem pracowników z firmy. W ramach zarządzania zasobami ludzkimi ocenianie pracowników, jeśli nie jest jednoznacznie wyodrębnione, to umiejscawiane bywa w obrębie funkcji rozwoju kadr bądź poprzedza funkcję wynagradzania. W literaturze przedmiotu zwraca się także uwagę na umiejscowienie systemu oceny pracownika w ramach „kultury organizacyjnej” w przedsiębiorstwie, jego celów strategicznych i stylów kierowania, a w szczególności pożądaných stosunków między pracodawcą a pracownikiem⁵⁴.

Jednocześnie należałoby by podkreślić, iż zagadnienie oceniania pracownika jest bardzo skomplikowane, bowiem ciągle są aktualne pytania o sposób oceniania,

⁵² Tamże s. 446-449.

⁵³ A. Pocztowski, dz. cyt., s. 143.

⁵⁴ J. Buczyński i inni, dz. cyt., s. 121.

a ocena nie powinna być oceną osoby ani oceną moralną. Oceniane powinny być zachowania, skuteczność działania, formy zachowania czy też określonych zadań⁵⁵.

Do całościowej oceny wyników pracy członków organizacji, pod kątem realizacji jej celów przeznaczony jest system ocen pracowników. Z punktu widzenia opiniowanego jest to ocena jego pracy, kompetencji oraz możliwości. Zasadnym jest, aby oceny mogły być zasadniczym elementem opinii podwładnego. Powinny one być uzyskiwane poprzez wartościowanie jego kwalifikacji psychofizycznych, zawodowych i moralnych oraz zachowań i osiągnięć w pracy. Dlatego rzetelne opiniowanie powinno być poprzedzone procesem wnikliwego oceniania, musi łączyć się nie tylko z wszechstronnym (duża ilość solidnych ocen) i solidnym postępowaniem oceniającego, ale także z umiejętnościami poprawnego wnioskowania prowadzonego na podstawie otrzymanych ocen⁵⁶.

Ocenianie ma do spełnienia szereg ważnych funkcji instrumentalnych i psychospołecznych⁵⁷. Stanowi, albo przynajmniej powinno stanowić, punkt wyjścia dla wszystkich decyzji personalnych dotyczących przyjęcia do pracy, przydziału zadań na stanowisku pracy, szkoleń, awansów i degradacji, czy też derekrutacji. Stanowią one także podstawę do stosowania wszelkiego rodzaju bodźców ekonomicznych i pozaekonomicznych, począwszy od przyznawanej pracownikowi stawki płacy zasadniczej, poprzez premie i nagrody, kończąc na wszelkiego rodzaju ulgach, przywilejach i odznaczeniach⁵⁸.

W literaturze przedmiotu, odnoszącej się do opiniowania członków organizacji spotykamy się z szeregiem innych funkcji odnoszących się do oceniania. M. Kostera wyróżnia funkcję ewolucyjną i rozwojową. Pierwsza z nich odnosi się do oceny dotychczasowego i obecnego poziomu pracy (jakość pracy, wywiązywanie się z powierzonych obowiązków, ocena stopnia przydatności danego pracownika na zajmowanym stanowisku służbowym). Funkcja rozwojowa ocenia pracownika pod kątem jego potencjału rozwojowego, umiejętności i chęci

⁵⁵ M. Adamiec, B. Kożusznik, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Akade, Katowice 2000, s. 72.

⁵⁶ J. Sztumski, Opiniowanie pracowników, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1997, s. 112.

⁵⁷ T. Sapeta, Oceny pracownicze jako instrument zarządzania firmą, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997, s. 65.

⁵⁸ J. Buczyński i inni, dz. cyt., s. 122.

współpracy⁵⁹. Z kolei W. Kopertyńska wyróżnia dwie inne funkcje oceny pracownika, tj. funkcję motywacyjną, według której bez oceny nie jest możliwe skuteczne motywowanie, gdyż brakuje racjonalnych przesłanek do wynagradzania, awansowania, rozwoju, zwalniania pracownika itd., oraz funkcję informatyczno korekcyjną bezpośrednio związaną z uzyskaniem informacji zwrotnej o wynikach pracy.

Kolejnym, istotnym zagadnieniem związanym z ocenianiem są jego cele. Podobnie jak w przypadku wyżej opisanych funkcji, również *cele oceniania* są różnorodnie opisywane w literaturze przedmiotu. A. Poczowski wyróżnia cele:

- administracyjne – stosowanie wykorzystywania wyników opiniowania przy kształtowaniu polityki personalnej;
- informacyjne – charakteryzujące się dostarczaniem informacji kierowniczemu personelowi o tym, jak pracują podwładni, natomiast podwładnym informacji o ich mocnych i słabych stronach;
- motywacyjne – informacje motywujące pracowników do rozwoju osobistego oraz doskonalenia efektywności ich pracy.

W innym ujęciu cele opiniowania zostały podzielone na: cele o charakterze organizacyjnym (uzyskanie informacji potrzebnych do podejmowania decyzji kadrowych) i cele o charakterze psychospołecznym (kształtowanie postaw i zachowań pracowników w wyniku dostarczania im informacji o sukcesach i niepowodzeniach)⁶⁰.

Ocenianie, aby spełniało przytoczone cele, musi być prowadzone w sposób systemowy. Wybór trafnych kryteriów oceny pracownika jest procesem dość złożonym, a tym samym trudnym. Złożoność w tym wyborze powodowana jest tym, że przydatność danego kryterium jest uzależniona od wymagań danego stanowiska pracy. Wielość i różnorodność tych kryteriów oraz wymagania przy ich stosowaniu praktycznie uniemożliwiają tworzenie tzw. „indywidualnych arkuszy ocen”. Stąd w rozwiązaniach systemowych ocen pracowniczych wprowadza się

⁵⁹ M. Kosterka, Zarządzanie personelem, Warszawa 1994, s. 42.

⁶⁰ J. Kozuba, T. Sirko, dz. cyt., s.40.

ogólniejsze kryteria, umożliwiające stosowanie w przypadku większej zbiorowości pracowników⁶¹.

Podobną opinię wyraża A. Pochtowski, zdaniem którego ocenianie może skutecznie realizować wymienione powyżej cele, jeżeli nie będzie odbywać się przypadkowo, lecz stanowić pewien system. Mianem systemu określa się zwykle spójny zbiór wzajemnie ze sobą powiązanych elementów. W skład systemu oceniania wchodzi następujące elementy: cele oceniania, kryteria oceniania, podmiot oceniania, przedmiot oceniania, techniki oceniania i częstotliwość oceniania⁶².

W literaturze przedmiotu możemy najczęściej spotkać się z czterema zasadniczymi grupami oceny:

- Kryteria kwalifikacyjne – rodzaj prezentowanego wykształcenia; ukończone kursy doskonalące, praktyki i staże; zdane egzaminy mistrzowskie, klasowe itp.; wykonane projekty, urządzenia, produkty; prezentowane umiejętności szczególnie – posługiwanie się komputerem, znajomość języka obcego itp., umiejętności marketingowe, przywódcze, kierownicze itp.; przebieg dotychczasowej kariery zawodowej (sukcesja na stanowiskach).
- Kryteria efektywnościowe – związane z wynikami pracy w ujęciu rzeczowym i wartościowym, które są uzyskiwane przez pojedynczego pracownika lub zespół pracowników – ilość, jakość i terminowość wykonywanej pracy. Pomaganie pracownikom w zwiększaniu ich wydajności jest jednym z najważniejszych zadań kierowników, większość z nich przyznaje, że sprawia im trudność ocenianie efektywności pracowników i trenowanie ich w celu ich podwyższania. Trafna ocena efektywności pracownika nie zawsze jest łatwa⁶³.
- Kryteria behawioralne obejmują te cechy, które najbardziej odpowiadają określonym zachowaniom pracowników ze względu na charakter, wymogi, treść pracy, tradycje i etykę zawodową. Przeznaczone są one m.in. do oceny

⁶¹ A. Szałkowski, Zarządzanie personelem. Materiały do ćwiczeń., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997, s. 46.

⁶² A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy - metody, PWE, Warszawa 2003, s. 260-261.

⁶³ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, dz. cyt., s. 383.

zachowań pracowników i całych zespołów. Zaliczyć do nich możemy takie cechy jak: odwaga, uczciwość, lojalność, postępowanie z kodeksem etycznym, dyskrecję, poświęcenie itp.

- Kryteria osobowościowe obejmują względnie niezmiennie cechy, które najbardziej odpowiadają określonym zachowaniom pracowników ze względu na charakter, wymogi, treści pracy, tradycje i etykę zawodową (racjonalność, zrównoważenie psychiczne, temperament, konfliktowość, kreatywność, dynamizm działania, odporność na stres itp.).

Kolejnym elementem niezwykle istotnym w procesie oceny pracownika jest dobranie właściwej techniki jego oceny. W dostępnej literaturze przedmiotu możemy się spotkać z następującymi technikami oceny pracownika⁶⁴:

- Ilościowe porównanie ze standardami pracy – porównanie danych ilościowych na podstawie zmierzonych wyników pracy ocenionych pracowników z ustalonymi wcześniej normami.
- Ocena za pomocą zapisu – w technice tej stosuje się ankietę (arkusz oceniania), będąca narzędziem służącym do wszechstronnej oceny pracownika przez przełożonego wraz z opisowym uzasadnieniem wystawionej oceny.
- Technika zdarzeń praktycznych – podstawa do oceny końcowej pracownika jest bilans porównawczy zdarzeń pozytywnych i negatywnych (osiągnięć pracownika) w okresie opiniodawczym.
- Skale kwalifikacyjne – zastosowanie wielostopniowych skal umożliwiających identyfikację poszczególnych cech (branych pod uwagę przy ocenie) występujących u pracownika.
- Zarządzanie przez cele – wcześniejsze uzgodnienie przez podwładnego i przełożonego celu (celów), jaki powinien być osiągnięty, a następnie ocena stopnia jego realizacji w określonym przedziale czasowym.

⁶⁴ A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod., Kraków 1998, Antykwa, s.153; T. Sapeta, Oceny pracownicze jako instrument zarządzania firmą, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej Nr 498, Kraków 1997, s. 70.

- Technika porównywania parami – porównywanie pracowników danej komórki organizacyjnej wg zasady każdy z każdym, zgodnie z wcześniej ustalonymi kryteriami.
- Ranking – uszeregowanie pracowników danej komórki od najlepszego do najgorszego, przy wcześniejszym ustaleniu jednakowych kryteriów oceny dla każdego z nich.
- Technika portfolio personale – sprowadza się do zestawienia w układzie dwuwymiarowym ocenianych pracowników ze względu na osiągnięte przez nich rezultaty oraz ich możliwości rozwoju, które można określić mianem potencjału pracy.
- Technika list kontrolnych – ocenianie na podstawie list kontrolnych polega na wyborze przez osobę oceniającą z określonej liczby opisów możliwych zachowań pracowników tego zachowania, które najlepiej odpowiada zachowaniu osoby ocenianej. Uzyskane w ten sposób informacje są następnie analizowane przez eksperta albo zespół oceniający i na tej podstawie formuje się ocenę pracownika.
- Model 360° - charakteryzuje się tym, iż oceniany pracownik otrzymuje informację zwrotną na temat swojej pracy od wielu osób, z którymi współpracuje na co dzień. Mogą to być przełożeni, współpracownicy, klienci zewnętrzni i wewnętrzni, podwładni.
- Technika Assessment Center –najbardziej kompleksowy sposób oceny pracownika. Istotą tej techniki jest dokonywanie porównawczej oceny małej grupy osób (6-12) przez zespół ekspertów w celu rozpoznania ich zdolności, cech osobowości, zachowań oraz stymulowanie pożądanego kierunku ich rozwoju. Obserwacje poprzedzane są ustaleniem charakterystycznych cech zachowań pracowników, pożądanego na określonych stanowiskach pracy. Stanowi to punkt odniesienia w obserwacji i ocenie pracowników, wykonujących określone zestawy ćwiczeń typu: dyskusje, testy, wywiady, analizy przypadku, inscenizacje, gry kierownicze.

Każdy system oceniania powinien charakteryzować się następującymi właściwościami⁶⁵: posiadać jasno sformułowany cel; kryteria i techniki oceniania, które powinny być starannie dobierane pod kątem ustalonych celów; obejmować wszystkich pracowników organizacji. System ten powinien być znany i akceptowany w środowisku podlegającym ocenianiu i uwzględniać specyfikę danej organizacji. Aby system ten był skuteczny konieczne jest przestrzeganie szeregu innych zasad, do których należą między innymi⁶⁶:

- zasada systematyczności – ocenianie ma stały i powtarzający się charakter;
- zasada powszechności - oceniani są wszyscy pracownicy organizacji;
- zasada elastyczności – kryteria i techniki oceniania dostosowane są do określonej sytuacji firmy;
- zasada jawności – oceniani pracownicy zapoznani są z celami i kryteriami oceny oraz otrzymanymi ocenami;
- zasada prostoty – stosowany system oceny jest zrozumiały i łatwy do posługiwania się przez ocenianego.

Inna grupa teoretyków⁶⁷ zajmująca się zarządzaniem, odnosząc się do efektywności systemu oceny pracowników, wskazuje na następujące cechy jego efektywności:

- kryteria oceny są pochodną strategii personalnej i strategii przedsiębiorstwa; dobrą ocenę otrzymuje pracownik zdolny do realizacji strategii firmy, który w dużym stopniu przyczynia się do jej urzeczywistnienia;
- oczekiwania i wymagania dotyczące uczestnictwa, pracy i organizacyjnych zachowań są znane, jasne i zrozumiałe, podobnie jak racje dla których zostały przyjęte;
- oceny są standardowe i porównywalne, są także postrzegane przez pracowników jako sprawiedliwe;

⁶⁵ M. Tyrańska, J. Walas, Pracownik pod lupą. System ocen kadr w firmie. Wydawnictwo „Personel” nr 12, Warszawa 1998, s. 43.

⁶⁶ A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Kraków 1998, Antykwa., T. Sapeta, Oceny pracownicze jako instrument zarządzania firmą, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej Nr 498, Kraków 1997 oraz W. Kopertyńska, Projektowanie systemu oceny pracowników, Wydawnictwo Personel 1996, nr 2.

⁶⁷ A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2000, s. 419-420.

- oceniający są odpowiednio przygotowani do tego zadania (szkolenie, świadomość spoczywającej na nich odpowiedzialności);
- istnieje dobra współpraca oceniających z ocenianymi oraz otwarta komunikacja pomiędzy nimi;
- oceniany powinien mieć dostęp do wyników oceny, przy zachowaniu prawa do prywatności pracownika;
- oceniany powinien mieć prawo odwołania się od wyników lub sposobu przeprowadzenia oceny oraz skorzystania z pomocy rzecznika ocenianych.

Zgodnie z teorią, ocena pracownika może być przeprowadzona przez bezpośredniego przełożonego, kierownika ds. personalnych, podwładnych, współpracowników, grupę podwładnych lub współpracowników i samego pracownika (samoocena). Z reguły proces ocen składa się z następujących elementów:

- *Określenie celów oceny* sprowadza się do określenia co powinniśmy ocenić na tym etapie, tj. co chcemy poddać ocenie i w jakim celu. Punktem wyjścia przy ustalaniu celów oceny pracowników jest strategia organizacji oraz jej strategia personalna.
- *Analiza pracy* zmierza do ustalenia zbioru kryteriów określających zadowalające wyniki pracy.
- *Tworzenie procedur i narzędzi oceny* polega na opracowaniu potrzebnych kwestionariuszy, wytycznych dla przeprowadzających wywiady, określenia sposobu i okresu oceny, delegowaniu osób oceniających itd..
- *Ocena wyników finansowych w odniesieniu do stanowiska pracy* odnosi się do analizy kosztów i wyników finansowych oraz ustalenia, w jakim stopniu dany pracownik, zajmujący konkretne stanowisko, przyczynił się do ich powstania.
- *Przeprowadzenie oceny pracowników zgodnie z ustaleniami* sprowadza się do fizycznej realizacji opiniowania i dokonania oceny pracownika na podstawie uzyskanych wyników opiniowania.
- *Omówienie wyników oceny z każdym pracownikiem* jest czynnością, która powinna być realizowana przy każdym opiniowaniu pracownika.

- *Formułowanie planu rozwoju personelu* realizowane być powinno na poziomie indywidualnym. Polega ono na wspólnym ustaleniu przez ocenianego i oceniającego celów tego pierwszego na najbliższą przyszłość. Na poziomie ogólnym dział personalny, w oparciu o dane z ocen, formułuje plan personelu oraz plany rozwoju.
- *Podjęcie decyzji dotyczących wynagrodzeń* jest ostatnim etapem opiniowania. Wysokość wynagrodzeń określana jest zgodnie z przyjętymi priorytetami.

Reasumując, system opiniowania zasobów ludzkich organizacji zajmuje bardzo istotną pozycję w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Jego skuteczność jest wprost proporcjonalna do stopnia przestrzegania przez realizatorów opisanych powyżej zasad i procedur opiniowania.

2.6. Przywództwo w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Dokonując analizy teorii przywództwa i wyników badań na temat przywództwa, R. Stogdill wskazuje, że „istnieje niemal tyle różnych definicji przywództwa, ile osób próbowało je sformułować”⁶⁸. J. Stoner, R. Freeman D. Gilbert określili przywództwo kierownicze jako proces kierowania i wpływania na działalność członków grupy, związaną z jej zadaniami. Z definicji tych można wyciągnąć następujące wnioski:

- Przywództwo wiąże się z podwładnymi lub zwolennikami. Brak podwładnych spowoduje, iż wszystkie cechy przywódcze kierownika będą pozbawione znaczenia.
- Przywództwo wiąże się z nierównym podziałem władzy⁶⁹ między przywódcą i członkami grupy. Zazwyczaj przywódca ma większą władzę.

⁶⁸ B. M. Bass, Stogdills Handbook of Leadership: A Survey of Theory and research, Free Press, Nowy Jork 1990, s.7.

⁶⁹ Władza – zdolność wywierania wpływu na innych, czyli doprowadzenia do zmiany postaw lub zachowań poszczególnych osób lub grupy. J. Stoner, R. E. Freeman, D. Gilbert, dz. cyt., s. 453.

- Przywódca powinien posiadać umiejętność korzystania z rozmaitych postaci władzy do wywierania na różne sposoby wpływu na zachowania stronników.
- Czwarty aspekt przywództwa stanowi połączenie trzech pierwszych i wynika z niego, że przywództwo ma związek z wartościami.

Z kolei John. C. Maxwell definiuje przywództwo jako zdolność zjednywania zwolenników⁷⁰. W ocenie Maxa de Pree sztuka przywództwa polega na „daniu ludziom szansy wykonywania tego, czego się od nich wymaga, w najbardziej ludzki i skuteczny sposób”.⁷¹ Przy takim podejściu lider w stosunku do swoich zwolenników usuwając przeszkody, które utrudniają im wykonywanie ich obowiązków, umożliwia im wykorzystanie wszystkich ich możliwości⁷².

Odnosząc się do kierowania organizacją (jej elementami), należy podkreślić, iż przywództwo jest blisko związane z tym pojęciem i odgrywa w nim dużą rolę. Teoretycy dostrzegają jednak dużą różnicę między przywództwem a kierowaniem. W. Bennis stwierdza, że w większości organizacji w nadmiernym stopniu występuje kierowanie, zaś w niedostatecznym przywództwo⁷³. Człowiek może być skutecznym menadżerem, tj. dobrym planistą i sprawnym, sprawiedliwym administratorem – nie mając jednocześnie motywacyjnych uzdolnień cechujących przywódcę. Z kolei inni mogą być skutecznymi przywódcami, zdolnymi do wzbudzania entuzjazmu i oddania, przy braku kierowniczej umiejętności właściwego wykorzystania tej energii, którą wzbudzają u innych. Wobec wyzwań dynamicznego zaangażowania w dzisiejszym świecie wiele organizacji szczególnie ceni takich menedżerów, którzy mają też umiejętności przywódcze⁷⁴.

Pierwsze zorganizowane podejście do badań przywództwa brało po uwagę osobowe, psychologiczne i fizyczne cechy mocnych przywódców. Podejście według cech przywódczych zakładało istnienie pewnych podstawowych cech mocnych przywódców. Podejście według cech przywódczych zakładało istnienie pewnych podstawowych cech lub zestawu cech, które wyróżniają przywódców.

⁷⁰ J.C. Maxwell, *Być liderem czyli jak przewodzić innymi*, Medium, Warszawa 1994, s. 16.

⁷¹ Max de Pree, *Przywództwo jest sztuką*, Business Press, Warszawa 1999, s. 17.

⁷² J. Kozioł, S. Sirko, dz. cyt., s. 139.

⁷³ W. Bennis, B. Nane, *Leaders: The strategy for taking Charge*, Harper & Row, Nowy Jork 1985, s. 78.

⁷⁴ J. Stoenr, R.E. Freeman, D. Gilbert, dz. cyt., s. 453-455.

Badacze sądzili, że cechy przywódcze mogą obejmować inteligencję, stanowczość, wysoki wzrost, dobre słownictwo, atrakcyjność, pewność siebie i podobne przymioty⁷⁵.

W. Chytrowski, odnosząc się do przywódców w armii, podkreśla, iż skuteczne przywództwo, a tym samym i prawdziwi przywódcy charakteryzują się⁷⁶:

- niezachwianą odwagą – opiera się ona na wiedzy o sobie samym i znajomości zawodu, który się wykonuje;
- samokontrolą – przywódca, który nie jest w stanie kontrolować samego siebie, nie będzie umiał kontrolować innych;
- ugruntowanym poczuciem sprawiedliwości – bez poczucia sprawiedliwości i lojalności żaden przywódca nie może naprawdę przewodzić i zaskarbiać sobie szacunek wykonawców;
- stałością decyzji – dowódca chwiejny i niekonsekwentny w swoich decyzjach ujawnia, że nie jest pewny siebie i nie może skutecznie kierować innymi;
- umiejętnością tworzenia konkretnych planów działania – dobry przywódca musi planować swoje prace i realizować swoje plany;
- zwyczajem wnoszenia większego wkładu pracy – jednym z ciężarów ponoszonych przez przywódcę jest konieczność żądania od samego siebie wkładu pracy większego od wkładu pracy wykonawców;
- osobistym urokiem – żaden dowódca niedbały, nieuważny, nie nadaje się na przywódcę;
- zdolnością zrozumienia i życzliwością dla innych – dobry przywódca musi nawiązać kontakt z wykonawcami i okazywać zrozumienie dla ich problemów;
- mistrzostwem w szczegółach – szczegóły zawsze składają się na większą całość i mogą stanowić podstawę do oceny przywódcy;

⁷⁵ R.W. Griffin, dz. cyt., s. 498.

⁷⁶ W. Chytrowski, Dowodzenie, kierowanie czy przewodzenie, Wydawnictwo Oficer – dowódca – wychowawca, Warszawa 1996, s. 139.

- gotowością ponoszenia pełnej odpowiedzialności – dobry przywódca musi być gotowy do ponoszenia pełnej odpowiedzialności za pomyłki i niedoróbki własne oraz podległych mu pracowników;
- kooperatywnością – dobry przywódca musi rozumieć i stosować zasadę skutecznej współpracy i umieć wdrożyć do niej swoich wykonawców.

Badając charakterystyki przywódców nie udało się wykryć jakichkolwiek cech, które wyraźnie i konsekwentnie odróżniały przywódców, od tych którzy przewodzili. To prawda, że przywódcy – jako zbiorowość, cechowali się większą bystrością, ekstrawertywnością i wiarą w siebie niż nie przywódcy. Zazwyczaj też są oni wyższego wzrostu. Jednak, chociaż miliony ludzi charakteryzują się tymi cechami, nigdy nie staną się przywódcami. A wielu niekwestionowanych przywódców nie wykazywało tych cech. Na przykład A. Lincoln był introwertykiem o markotnym usposobieniu, a Napoleon miał niski wzrost⁷⁷. Dla każdego zestawu przywódców wykazujących wspólną cechę znajdowano jednocześnie długą listę wyjątków, a sama lista sugerowanych cech w krótkim czasie stała się tak długa, iż straciła jakąkolwiek praktyczną wartość. Alternatywne wyjaśnienia pojawiały się nawet dla związków pomiędzy cechami i przywództwem, które poprzednio wydawały się ustalone i zbadane. Reasumując, posiadanie pewnych określonych cech nie musi być przyczyną przywództwa, nierzadko dobrzy przywódcy zaczynali je wykazywać dopiero wtedy, gdy awansowali na stanowisko, na którym mogli odgrywać przywódców. Mimo, iż większość badaczy odstąpiło od dalszych prób określenia cech identyfikujących zdolności przywódcze, wielu ludzi nadal się nimi kieruje⁷⁸.

Zdaniem teoretyków przedmiotu niektóre cechy osobowości ułatwiają nabywanie umiejętności przywódczych. Umiejętności wywierania wpływu na innych nie tylko można się uczyć, ale też można te umiejętności rozwijać i wzbogacać w czasie wykonywania zawodu, jakim jest kierowanie. W. Bańka podkreśla, iż przywództwo zaczyna się wtedy kiedy przełożony zauważy, iż kierowani zaczynają za nim podążać.

⁷⁷ J. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, dz. cyt., s. 455.

⁷⁸ R. W. Griffin, wyd. cyt., s. 499.

Reasumując, pomimo braku potwierdzenia przez badania empiryczne istnienia cech charakterystycznych dla przywództwa, w praktyce możemy wyróżnić pewne cechy charakterystyczne dla przewodzących innymi. I. Majewska-Opiełka zalicza do nich: proaktywność, samodzielność, pozytywne myślenie, wewnętrzna spójność, umiejętność tworzenia wizji, intuicję oraz wolę ciągłego zdobywania wiedzy⁷⁹.

Dążąc do wyjaśnienia istoty przywództwa zostało stworzonych szereg jego teorii tj.:

Zależnościowa teoria przywództwa

U podstaw tej teorii leży założenie, że efektywność przywództwa zależy zarówno od tego, czy ktoś jest zorientowany na zadania czy też na stosunki międzyludzkie, jak i od tego, jaka jest wielkość kontroli i wpływu przywódcy na grupę, czyli tak zwana pozycja władcza⁸⁰. Twórca tej teorii F. Fiedler wyróżnił trzy grupy zmiennych wyznaczających efektywność przywództwa: stosunki między przywódcą i członkami zespołu, struktura zadania i pozycja władcza przywódcy⁸¹. Zgodnie z tą teorią na efektywność działania zespołu największy wpływ mają stosunki panujące między przywódcą a członkami zespołu pracowniczego. Istotną zmienną tej teorii jest rodzaj i struktura zadania. Zadania w zależności od ich cech, możemy podzielić na: proste - złożone, łatwe - trudne, twórcze - odtwórcze, kierownicze - wykonawcze itp. Im prostszą strukturę ma zadanie, tym łatwiej można je zrealizować. Tak więc przełożony potrafiący przekazać algorytm zadania w sposób konkretny i zrozumiały zyskuje sympatię i zaufanie kierowanych. Ostatnią zmienną tej teorii jest pozycja władcza, wyrażająca się w możliwości korzystania przywódcy z atrybutów władzy. Możliwość korzystania z nich przez przywódcę uzależniona jest od miejsca przywódcy w hierarchii władzy danej organizacji, tzn. im wyższa pozycja, tym większe możliwości korzystania z tych atrybutów. Zdaniem W. Bańka, teoria Fiedlera, choć nie ma większego uznania to wnosi wiele do zrozumienia teorii przywództwa.

⁷⁹ I. Majewska - Opiełka, *Umysł lidera*, Medium, Warszawa 1998, s. 28.

⁸⁰ E. Aronson, T. D. Wilson, R. Akert, *Psychologia społeczna, Serce i umysł*, Zysk i s-ka, Warszawa 1997, s. 665-667.

⁸¹ W. Bańka, dz. cyt., s. 225.

Teoria ewolucyjna

Twórcy tej teorii, P. Hersey i K.H. Blanchard, uważają, iż styl przywództwa zależy od „dojrzałości podwładnych”. Przy czym dojrzałość podwładnych rozumiana jest jako poziom doświadczenia i umiejętności zawodowych oraz stopień odpowiedzialności za powierzone zadanie. Wyróżniają oni cztery fazy w stosunkach między przywódcą, a zespołem pracowników:

I faza – kierownik uczy podwładnego sposobów zachowania na stanowisku pracy, zakresu obowiązków itp.;

II faza – podwładni znają już swoje obowiązki na zajmowanym stanowisku, ale nie są gotowi do brania odpowiedzialności;

III faza – po wzbogaceniu umiejętności zawodowych oraz utrwaleniu motywacji i gotowości do brania odpowiedzialności za wykonywaną pracę można obniżać wymogi stylu dyrektywnego, choć nadal pracownik powinien otrzymywać wsparcie ze strony przełożonego;

IV faza – pracownik jest w pełni odpowiedzialny za wykonywaną pracę i zaczyna kierować samym sobą; rola przełożonego sprowadza się do roli doradcy.

Teoria ścieżki do celu

Idea ścieżki oparta jest na przekonaniu, że skuteczni przywódcy wskazują dla swoich zwolenników właśnie ścieżkę, która prowadzi do określonego celu. Tylko te zachowania przywódcy są akceptowane, które przynoszą zwolennikom zadowolenie. Rola przywódcy sprowadza się do wskazania podwładnym ścieżki do celu, usunięcia z niej przeszkód i barier. Działania te ułatwiają osiągnięcie założonego celu przez pracowników. Realizując powyższe zadania, przywódca może stosować szeroką gamę narzędzi będących w jego dyspozycji. Twórca tej teorii, R. J. House wyróżnił cztery zasadnicze zachowania przywódcze:

1. Przywódca dyrektywny – informuje zwolenników czego od nich oczekuje oraz udziela wskazówek jak postępować.
2. Przywódca wspierający – troszczy się o zwolenników, wspiera ich w działaniu.

3. Przywódca partycypacyjny – konsultuje się ze zwolennikami, korzysta z ich uwag;
4. Przywódca nastawiony na osiągnięcia – wyznacza zadania, stwarza sytuacje motywacyjne i oczekuje konkretnych rezultatów.

Przedstawione powyżej teorie odnoszą się do tzw. przywódcy transakcyjnego, który prowadzi zjednuje sobie zwolenników i motywuje ich do określonych celów, poprzez wyjaśnianie wymagań stawianych poprzez rolę i zadania. Ten rodzaj przywództwa jest zdaniem W. Bańki pożądanym na podstawowym i średnim szczeblu dowodzenia⁸².

Drugim rodzajem przywódcy, podawanym w literaturze odnoszącej się do przywództwa, jest tzw. przywódca transformacyjny (charyzmatyczny). Dominuje w nim – niezależnie od sytuacji – poszanowanie innych, zaufanie, uczciwość i dążenie do wspólnego sukcesu. Wytycznymi zachowaniami tego typu przywódcy stają się zmiana i szybkość działania. Przywódca transformacyjny szybko dopasowuje się do zmian w otoczeniu oraz zmienności działań. W myśl tej teorii władzy, przywódcę należy upatrywać w jego osobowości i kompetencjach, a nie w zajmowanym przez niego stanowisku. Przywódca transformacyjny posiada wizję, którą potrafi przekazać innym. Posługuje się przy tym odpowiednią symboliką, potrafi również motywować do wspólnego osiągnięcia wyższych celów⁸³. W literaturze przedmiotu możemy wyróżnić również inne koncepcje przywództwa, do których możemy zaliczyć: kontinuum stylów kierowania, siatkę kierowniczą, model dojrzałości pracowników, podejście sytuacyjne, model decyzyjny itd.⁸⁴.

Z kolei A. Pocztowski dokonał porównania wybranych koncepcji przywództwa w organizacji przy uwzględnieniu różnych aspektów, uwzględnianych w poszczególnych modelach (tabela 2.5.).

⁸² W. Bańka, Tamże, s. 225-230.

⁸³ A. Pocztowski, dz. cyt.

⁸⁴ J. Koziół, S. Sirko, dz. cyt., s. 64.

Tabela 2.5. Porównanie koncepcji przywództwa

Wyszczególnienie Koncepcja przywództwa	Cechy lidera	Zachowania (style)	Elementy sytuacji	Cechy członków grupy
Teoria cech	X			
Kontinuum stylów kierowania		X		
Siatka kierownicza		X		
Model ewolucyjny		X		X
Model LPC		X	X	X
Model decyzyjny		X	X	
Model ścieżki do celu		X	X	X
Przywództwo transakcyjne			X	X
Przywództwo transformacyjne	X	X	X	

Źródło: A. Pocztownski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy - metody, PWE, Warszawa 2003, s. 232.

Z powyższego porównania możemy wyciągnąć wniosek, iż nie ma jednej recepty na optymalne przewodzenia innym ludziom, a skuteczność przywództwa jest uwarunkowana wieloma czynnikami, które możemy podzielić na następujące kategorie:

- zdolności, cechy osobowości i charyzma lidera;
- elastyczność zachowań (stylów) przywódczych;
- elementy sytuacji, w której działa lider;
- cechy osób, na które wpływa przywódca.

Do zasadniczych przyczyn, w wyniku których różni kierownicy mogą ponosić swoistą klęskę, nie stając się przywódcami, można zaliczyć⁸⁵:

- Niezdolność do określania szczegółów – współczesne przywództwo wymaga zdolności do ustalania i dopracowywania szczegółów oraz umiejętności powierzania tych szczegółów zdolnym do zajmowania się nimi podwładnym.
- Niechęć do podejmowania skromnych zadań – przywódcy naprawdę wybitni, ilekroć wymaga tego sytuacja, sami podejmują się każdej pracy, uprzednio zleconej innym.

⁸⁵ R. Bera, Metodyczne podstawy kształtowania postaw żołnierskich, DWLiOP, Warszawa 1998, s. 90-91.

- Oczekiwanie wynagrodzenia za to, co „wiedzą”, a nie za użytek jaki czynią z tej wiedzy – świat nie nagradza ludzi za to co „wiedzą”. Płaci im za to, co robią, lub za to co uczynią.
- Lęk przed umiejętnościami pracowników – przywódca lękający się, że któryś z podległych mu pracowników zajmie jego miejsce, w praktyce prędzej czy później doczeka się zmiany funkcji. Prawdziwy przywódca kształci swych podwładnych w wykonywaniu różnych czynności, które wchodzi w zakres jego odpowiedzialności.
- Sobkostwo – przywódca przypisujący sobie wszystkie zaszczyty przysporzone przez podwładnych, może być pewien ich niechęci. Prawdziwy przywódca nie przywłaszcza sobie honorów. Cieszy się tym, że spadają one na wykonawców, ponieważ zdaje sobie sprawę, że ludzie pracują wydajniej jeśli spotyka ich uznanie za wykonywaną pracę.
- Nieopanowanie – pracownicy nie szanują porywczego przełożonego.
- Nielojalność - przywódca nielojalny wobec podwładnych i przełożonych nie ma szans na dłuższe uzyskanie wysokiej pozycji w organizacji. Brak lojalności jest jedną z głównych przyczyn niepowodzeń spotykanych we wszystkich dziedzinach życia.
- Przesadne wyobrażenie o autorytecie przywódczym – dobry przywódca zachęca podwładnych do działania i nie zasiewa w ich szeregach lęku.
- Tytułomania – kompetentny przywódca nie potrzebuje podpierać się swoim tytułem dla pozyskania szacunku podwładnych.

Reasumując, przywództwo jako proces jest wykorzystaniem nie polegającego na przymusie wpływu, do kształtowania celów zespołu pracowników (grupy) albo organizacji, motywowania zachowań tych celów i łatwiejszego zdefiniowania kultury grupy lub organizacji. Rozumiane jako właściwość, przywództwo jest zestawem cech przypisywanych osobom postrzeganym jako przywódcy. Przywództwo i kierowanie są często ze sobą związane, są to jednak dwie różne sprawy.

2.7. Wnioski

1. Wyniki analiz elementów zarządzania zasobami ludzkimi wskazują na to, że analogiczne relacje można sformułować w aspekcie rozwoju SP. Odnoszą się one także do polityki personalnej i edukacyjnej tego rodzaju sił zbrojnych. Ma to szczególne znaczenie, kiedy transformacja ustrojowa państwa spowodowała konieczność modernizacji struktur państwa, w tym systemu obronnego. Efektywne kierowanie Siłami Powietrznymi, będącymi częścią składową systemu obronnego RP, wymaga nowoczesnego systemu zarządzania kadrami (zasobami osobowymi), na który składają się takie elementy jak:
 - system pozyskiwania pracowników i kandydatów na żołnierzy zawodowych, ze szczególnym uwzględnieniem kadr oficerskich;
 - wielokryterialny system analizy i oceny efektywności kadr SP;
 - system prognozowania, planowania i programowania rozwoju zawodowego kadr SP;
 - system optymalizacji doboru personelu SP na określone stanowiska służbowe;
 - system doskonalenia zawodowego kadr SP.

Należy przy tym podkreślić, iż zostały one zbudowane i funkcjonują w oparciu o teorię zarządzania zasobami ludzkimi i jej elementy składowe⁸⁶.

2. Wnioski z przeprowadzonych analiz teorii naboru i selekcji członków organizacji wskazują, że proces ten jest złożony. Wymaga on dużego wysiłku organizacyjnego i finansowego ze strony organizacji chcącej pozyskać na jej rzecz wysoko kwalifikowanych, zdolnych do dalszego rozwoju i poświęceń pracowników. Z drugiej jednak strony wieloletnie doświadczenia w tej dziedzinie potwierdzają, że korzyści uzyskiwane z prawidłowo przeprowadzonego procesu naboru i selekcji członków organizacji wielokrotnie przewyższają nakłady na to przedsięwzięcie, a co najważniejsze są jednym z czynników warunkujących stabilne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Szczególnie jest to istotne dla organizacji wysokosformalizowanych, do jakich możemy zaliczyć Siły Powietrzne. Wysokie nakłady związane z kształceniem,

⁸⁶ J. Buczyński i inni, dz. cyt., s. 9-14.

a następnie doskonaleniem zawodowym oficerów powodują, że straty związane z koniecznością zwolnienia ich ze służby wskutek źle przeprowadzonego naboru i selekcji są niewspółmierne do nakładów związanych prawidłową organizacją i przeprowadzeniem tego procesu.

3. Prawidłowo zorganizowany system szkolenia doskonalącego zasobów ludzkich organizacji, pomimo konieczności poniesienia przez nią określonych kosztów finansowych może być także źródłem zysków. Zapewnia on stabilność personalną organizacji i powoduje, że nie musi ona zabiegać o nowych wysoko kwalifikowanych pracowników, wskutek czego charakteryzować ją będzie bardzo niski poziom fluktuacji. Wysokokwalifikowani pracownicy powodują, że wprowadzanie nowocześniejszych technologii w krótkim okresie czasu nie stanowi dla tego rodzaju organizacji problemu. Siły Powietrzne są rodzajem sił zbrojnych zatrudniających żołnierzy zawodowych prezentujących bardzo wąski stopień specjalizacji. Dlatego organizacja szkolenia doskonalącego kadry powinna być oparta o zasady teorii zarządzania zasobami ludzkimi, przy zastosowaniu form najbardziej efektywnych dla środowiska wojskowego.
4. System oceniania pracowników jest bardzo pożytecznym narzędziem, wykorzystywanym przez większość nowoczesnych firm. Należy jednak przy tym pamiętać, że zawsze jest on elementem całości, w którą musi być odpowiednio – strukturalnie i funkcjonalnie – „wkomponowany”. Nadużywanie systemu oceny pracownika oraz błędy w jego konstrukcji lub wykorzystaniu mogą przynieść za skutki odwrotne niż zamierzone. Siły Powietrzne również powinny planować i realizować system oceny kadry w oparciu o ściśle określone zasady, przy uwzględnieniu stawianych przed nim celów oraz specyfiki organizacji i zasad jej funkcjonowania.
5. Zrozumienie tego co wywołuje i podtrzymuje działanie pracowników było i jest istotne dla każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości i obszarów działania. Bezsporne wydaje się również zróżnicowanie pomiędzy potrzebami ludzi i oczekiwaniami organizacji. Wyniki analiz przedstawionych w tym rozdziale, odnoszących się do motywacji personelu i występujących teorii motywacji również nie dają jednoznacznej odpowiedzi jak skutecznie motywować.

Wskazują one jednak na bardzo istotną rolę bodźców motywacyjnych. Dobór odpowiednich i ich właściwe zastosowanie w stosunku do danego typu organizacji wydaje się bardzo złożonym zagadnieniem. Chcąc aby były skuteczne należałoby stworzyć taki system motywacyjny, który byłby dostosowany do cech osób będących przedmiotem motywacji i do zewnętrznych okoliczności planowanych działań oraz musi być wewnętrznie spójny.

6. Problematyka przywództwa jest istotna nie tylko z punktu widzenia rozwoju teorii zarządzania zasobami ludzkimi, ale przede wszystkim z punktu widzenia praktyki kierowania (dowodzenia) podległymi zespołami pracowników i wpływania na ich zdolność do wykonywania stawianych przed nimi zadań. Siły Powietrzne, będące specyficznym rodzajem Sił Zbrojnych RP, potrzebują dowódców będących jednocześnie skutecznymi przywódcami. Uważa się, że tylko oni będą zdolni do wyszkolenia i odpowiedniego przygotowania podległych im jednostek organizacyjnych, do skutecznego działania na współczesnym polu walki charakteryzującego się m.in. niespotykaną dotychczas dynamiką działań i realizacją zadań w dużym deficycie czasu. Brak właściwego wyszkolenia żołnierzy, połączony z brakiem zaufania do dowódcy wcześniej czy później może doprowadzić do klęski. Teorię tą potwierdzają opinie teoretyków amerykańskich, zajmujących się przywództwem, którzy w końcu lat dziewięćdziesiątych przestali rozróżniać dowódców i przywódców. Używają oni tych terminów przemiennie, mając na myśli lidera grupy, który dysponuje narzędziami sprawowania władzy w jednostce organizacyjnej sił zbrojnych⁸⁷.

⁸⁷ Szerzej do zagadnień dowodzenia /przywództwa w armii amerykańskiej autor odnosi się w rozdziale piątym rozprawy.

3. POLITYKA KADROWA W SIŁACH POWIETRZNYCH

3.1. Wprowadzenie

Początek lat dziewięćdziesiątych niosących za sobą duże tempo zmian w sferze ustrojowej, ekonomicznej i militarnej, okres przygotowawczy i wstąpienie Polski do NATO spowodował rewolucyjne zmiany nieomal we wszystkich obszarach organizacyjno-strukturalnych naszego państwa. Sytuacja ta miała również istotny wpływ na Siły Zbrojne RP i nierozdzielnie związaną z nimi *politykę kadrową*⁸⁸ oraz pozostające z nią w stałym związku struktury organizacyjne placówek szkolnictwa wojskowego. U schyłku XX wieku stało się jasne, iż efektywne kierowanie Siłami Powietrznymi będącymi integralnym elementem Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wymaga zastosowania nowoczesnej, skutecznej, stosowanej w sposób umiejętny i konsekwentny polityki kadrowej. Początkowe zmiany w przepisach odnoszących się do zagadnień związanych ze służbą żołnierzy zawodowych były prowadzone doraźnie, stosownie do potrzeb i zmieniających się struktur SZ. W miarę upływu czasu jednakże obserwowano coraz większą potrzebę zmian całościowych. Dalsza służba w poczuciu konieczności wprowadzenia tych zmian, przy niepewności co one ze sobą przyniosą, była coraz większym problemem dla osób odpowiadających za gotowość bojową SZ RP, jak również dla samej kadry zawodowej. Efektem było opracowanie i wdrożenie nowej ustawy pragmatycznej i wielu dokumentów jej towarzyszących. Wniosły one za sobą szereg rewolucyjnych zmian odnoszących się do szeroko pojętej polityki kadrowej, regulującej przebieg służby całej kadry zawodowej SZ RP.

W pierwszym podrozdziale tego rozdziału autor odniósł się do powyższych zmian poprzez analizę porównawczą modelu przebiegu służby oficerów WLOP i SP. Modele te zostały zbudowane w oparciu o wybrane zasady, określone

⁸⁸ Polityka Kadrowa w Siłach Zbrojnych – to celowa i zorganizowana działalność Ministra Obrony Narodowej i jego organów, zorientowana na efektywne zarządzanie zasobami kadrowymi resortu w warunkach pokoju i wojny. J. Buczyński i inni, *Polityka Kadrowa w Siłach Zbrojnych RP, DK i SzW*, Warszawa 2002, s. 16.

w dokumentach normatywnych starej⁸⁹ (model przebiegu służby oficera WLOP) i nowej polityki kadrowej⁹⁰ (model przebiegu służby oficera SP). Ponadto, modele te zawierają formy kształcenia, szkolenia kadr oficerskich stosowane w poszczególnych etapach przebiegu ich służby. Materiał badawczy, pozyskany drogą analizy porównawczej wybranych elementów powyższych modeli, posłużył do oceny roli systemu doskonalenia zawodowego oficerów w procesie przygotowawczym kandydatów na studia podyplomowe w akademiach wojskowych.

Równoległe z pracami nad nową polityką kadrową przystąpiono do reformy struktur organizacyjnych placówek szkolnictwa wojskowego zarówno w sferze ilościowej, jak również jakościowej. U podstaw tych reform leżały te same przyczyny co w przypadku reformy polityki kadrowej. W trzecim podrozdziale odniesiono się do tych zmian ze szczególnym uwzględnieniem ich skali oraz skutków ubocznych.

Wyniki analiz, przeprowadzonych w tym rozdziale, posłużą do oceny wybranych elementów starej i nowej polityki kadrowej oraz zmian w systemie przygotowania i doskonalenia zawodowego oficerów SP, pod kątem ich wpływu na prawidłowość przebiegu procesu przygotowania kandydatów na studia podyplomowe w akademiach wojskowych (np. AON).

3.2. Analiza modelowych przebiegów służby oficerów WLOP i SP

Wyniki analizy dokumentów normatywnych, odnoszących się do starej⁹¹ i nowej⁹² polityki kadrowej, wskazują na istotne różnice w podejściu do przebiegu

⁸⁹ Model przebiegu służby oficerów WLOP został opracowany na podstawie przepisów Ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 30 czerwca 1970 r. (Dz. U. z 1997 r., Nr 10, poz. 55, z późn. zm.) oraz Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej w sprawie służby wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 19 grudnia 1996 r. (Dz.U. z 1997 r., Nr 7, poz. 38 z późn. zm.) oraz analizy przebiegu służby reprezentatywnej grupy oficerów w stopniu mjr – płk .

⁹⁰ Model przebiegu służby oficerów SP został opracowany na podstawie przepisów Ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 11 września 2003 r. (Dz.U. z 2003r., Nr 179 poz. 1750 z późn. zm.) oraz rozporządzeń stanowiących jej uzupełnienie.

⁹¹ Ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 30 czerwca 1970 r. (Dz. U. z 1997 r., Nr 10, poz. 55, z późn. zm.); Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej w sprawie służby wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 19 grudnia 1996 r. (Dz.U. z 1997 r., Nr 7, poz. 38 z późn. zm.).

⁹² Ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 11 września 2003 r. (Dz.U. z 2003r., Nr 179 poz. 1750) oraz inne rozporządzenia odnoszące się do niej, strona sejmowa internetowa - <http://www.sejm.gov.pl/prawo/index.html>

kariery zawodowej oficerów WLOP/SP. Zmiany te odnoszą się również do elementów procesu przygotowania i selekcji kandydatów na studia w akademiach wojskowych. Wydaje się, iż analiza porównawcza modeli przebiegu służby oficerów WLOP/SP, zbudowanych zgodnie z zasadami określonymi w ww. dokumentach, pozwoli na wyodrębnienie z nich elementów decydujących o właściwym przygotowaniu i selekcji najlepszych oficerów na studia w akademiach wojskowych. Dokonując tej analizy wzięto po uwagę między innymi takie elementy jak: proces selekcji i przygotowania kandydata na oficera do objęcia pierwszego stanowiska służbowego w jednostce wojskowej; fazy szkolenia doskonalącego oficera na poszczególnych etapach służby; okres przygotowania do studiów w akademii wojskowej; warunki ustawowe odnoszące się do awansu oficera w stopniu i stanowisku; opiniowania okresowego oraz inne elementy wpływające na proces będący tematem rozprawy.

Model przebiegu służby oficera WLOP

Opierając się na art.7 ust.1 pkt 4 Ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 30 czerwca 1970 r. (Dz.U. z 1997 r., Nr 10, poz. 55 z późn. zm.), model przebiegu służby oficera zawodowego określić można było jako wykaz typowych stanowisk służbowych do stopnia etatowego pułkownika włącznie, powiązanych z formami szkolenia, które warunkowały wyznaczenie na kolejne stanowisko służbowe oraz wieku oficera na poszczególnych etapach służby przy uwzględnieniu okresu zajmowania przez niego kolejnych stanowisk służbowych. W żadnym z dokumentów odnoszących się do poprzednio obowiązujących zasad polityki kadrowej nie próbowano takowego modelu nakreślić.

W związku z powyższym, opracowując model przebiegu służby oficerów WLOP (rysunek 3.1.), absolwentów akademii dowódczo – sztabowych (np. AON) oparto się na powyższej definicji, zasadach polityki kadrowej zawartych w dokumentach normatywnych wówczas obowiązujących oraz analizie przebiegu służby reprezentatywnej grupy kadry dowódczej jednostek WLOP⁹³.

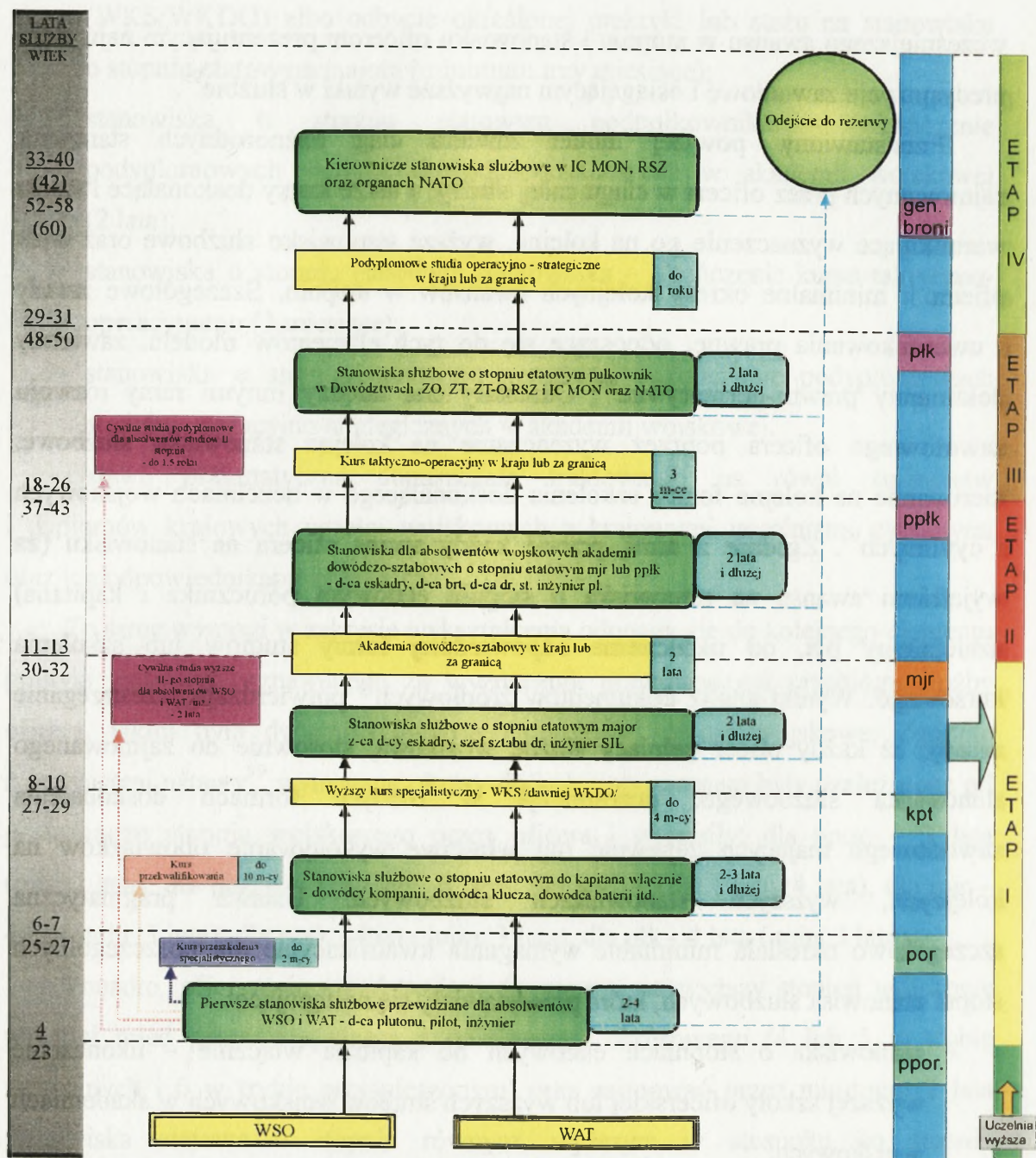
⁹³ Autor poddał analizie porównawczej przebiegi służby 20 osobowych grup oficerów, absolwentów akademii wojskowych, którzy w 2000 roku posiadali stopnie wojskowe, podpułkownika, pułkownika i generała brygady. Reprezentowali oni wiodące korpusy osobowe WLOP tj. korpus osobowy lotnictwa, korpus osobowy techniczny, korpus osobowy rakietowy

Uwzględniając, takie elementy polityki kadrowej jak: stopnie stanowisk służbowych, formy kształcenia warunkujące wyznaczenie na kolejne stanowiska służbowe i wiek oficera, wyodrębniono w modelu cztery zasadnicze etapy przebiegu kariery oficera WLOP:

- I etap obejmował służbę kandydacką (szkoły oficerskie, akademie wojskowe) – 1- 4 (5)⁹⁴ roku służby;
- II etap rozpoczynał się wyznaczeniem oficera na pierwsze stanowisko służbowe (przeważnie o ste: ppor.), kończył się skierowaniem oficera na stanowisko służbowe, po ukończeniu studiów dowódczo–sztabowych w akademii wojskowej (np. AON) w 11 – 13 roku służby;
- III etap obejmował służbę na stanowiskach od mjr (ppłk) do momentu skierowania oficera w stopniu pułkownika na podyplomowe studia operacyjno–strategiczne w akademii wojskowej (np. AON), w 22 – 24 roku służby;
- IV etap obejmował studia podyplomowe i służbę na stanowiskach generalskich i kończył się odejściem oficera w stan spoczynku (po ukończeniu 60 roku życia).

i artylerii i korpus osobowy radiotechniczny. 75% oficerów objętych badaniami w toku dotychczasowej służby zajmowało stanowiska od dowódcy eskadry (dywizjonu, batalionu), przez stanowiska w dowództwach pułków, baz, brygad, korpusów do stanowisk dowódców RSZ, szefów pionów i służb w Dowództwie Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej. Pozostałe 25% stanowili oficerowie którzy w toku dotychczasowej służby w pionie dowódczym jednostek organizacyjnych WLOP osiągnęli poziom dowództwa korpusu.

⁹⁴ Absolwenci WAT obejmowali stanowiska służbowe w jednostkach z rocznym opóźnieniem w stosunku do oficerów – absolwentów wyższych szkół oficerskich.



Rysunek 3.1. Modelowy przebiegu służby oficera WLOP

Źródło: Opracowanie własne.

Do końca lat osiemdziesiątych w powyższym modelu mogliśmy rozróżnić zasadniczą i przyspieszoną drogę rozwoju zawodowego oficera. Droga zasadnicza była przeznaczona dla oficerów osiągających dobre i bardzo dobre wyniki na zajmowanych stanowiskach służbowych. Droga przyspieszona stwarzała możliwość

wcześniejszego awansu w stopniu i stanowisku oficerom prezentującym najwyższe predyspozycje zawodowe i osiągającym najwyższe wyniki w służbie⁹⁵.

Przedstawiony powyżej model zawiera ciąg różnorodnych stanowisk zajmowanych przez oficera w ciągu całej służby, a także kursy doskonalące i studia warunkujące wyznaczenie go na kolejne, wyższe stanowisko służbowe oraz wiek oficera i minimalne okresy kolejnych awansów w stopniu. Szczegółowe zasady i uwarunkowania prawne, odnoszące się do tych elementów modelu, zawierały dokumenty prawno-normatywne⁹⁶, Określały one między innymi ramy rozwoju zawodowego oficera poprzez wyznaczanie na kolejne stanowiska służbowe, kierowanie na kolejne formy szkolenia doskonalącego w uczelniach wojskowych i cywilnych⁹⁷. Zgodnie z nimi, prawie każdy awans oficera na stanowisku (za wyjątkiem awansu na stanowiska o stopniu etatowym porucznika i kapitana) uzależniony był, od ukończenia odpowiedniej formy studiów lub szkolenia kursowego. Wyniki analiz dokumentów źródłowych⁹⁸ potwierdzają przestrzeganie zasady, iż każdy oficer pełniący służbę wojskową, stosownie do zajmowanego stanowiska służbowego, uczestniczył w różnych formach doskonalenia zawodowego mających zapewnić mu właściwe wykonywanie obowiązków na kolejnych, wyższych stanowiskach służbowych. Ustawa pragmatyczna szczegółowo określała minimalne wymagania kwalifikacyjne dla poszczególnych stopni stanowisk służbowych, które przedstawiały się następująco:

- stanowiska o stopniach etatowych do kapitana włącznie – ukończenie wyższej szkoły oficerskiej lub wyższych studiów wojskowych w akademiach wojskowych;
- stanowiska o stopniu etatowym majora – ukończenie wyższych studiów zawodowych w szkole wojskowej i wyższego kursu specjalistycznego

⁹⁵ Autor szerzej odniósł się do drogi przyspieszonego rozwoju oficera i związanego z nią tzw. Funduszu Przyspieszonego Rozwoju w 3 rozdziale niniejszej rozprawy.

⁹⁶ Do podstawowych dokumentów zaliczono: Ustawę o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 30 czerwca 1970 r. (Dz. U. z 1997 r., Nr 10, poz. 55, z późn. zm.) oraz Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej w sprawie służby wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 19 grudnia 1996 r. (Dz.U. z 1997 r., Nr 7, poz. 38 z późn. zm.).

⁹⁷ Studia w uczelni cywilnej były traktowane na równi ze studiami cywilnymi, a tytuł doktora niezależnie od dziedziny, w której go otrzymano dawał możliwość wyznaczenia oficera na stanowisko do płk włącznie w przypadku stanowisk w uczelniach wojskowych również stanowisk generalskich.

⁹⁸ Karty osobowe oficerów WŁOP.

(WKS/WKDO) albo odbycie określonej praktyki lub stażu na stanowisku o stopniu etatowym majora (minimum trzy miesiące);

- stanowiska o stopniu etatowym podpułkownika - ukończenie podyplomowych studiów dowódczo-sztabowych w akademii wojskowej (2 lata);
- stanowiska o stopniu etatowym pułkownika – ukończenie kursu taktyczno-operacyjnego (3 miesiące);
- stanowiska o stopniu etatowym generała – ukończenie podyplomowych studiów operacyjno-strategicznych w akademii wojskowej.

Ustawa pragmatyczna dopuszczała traktowanie na równi świadectw i dyplomów krajowych uczelni wojskowych z krajowymi uczelniami cywilnymi oraz ich odpowiednikami za granicą.

Te same wymogi w zakresie wykształcenia odnosiły się do kolejnego elementu polityki kadrowej, uznawanego za wyznacznik prawidłowości przebiegu służby oficera, jakim była dynamika awansu na kolejne stopnie wojskowe. Zgodnie z przepisami ustawy⁹⁹ wymagane okresy do kolejnego awansu były uzależnione od posiadanego stopnia wojskowego przez oficera i wynosiły: dla ppor. – 3 lata (min. 2 lata), dla por. – 4 lata (min. 3 lata), dla kpt. – 5 lat (min. 4 lata), dla mjr – 4 lata (min. 3 lata), dla ppłk - 4 lata (min. 3 lata), dla płk - 4 lata (min. 3 lata).

Ponadto, oficerowie przedstawiani do awansu na wyższy stopień wojskowy powinni mieć pozytywną ocenę z opiniowania okresowego (4 lub 5 w trybie normalnych i 6 w trybie przyspieszonym) oraz zajmować przez minimum 2 lata stanowiska etatowe o stopniu równym, wyższym w stosunku do stopnia określonego we wniosku awansowym. Wyniki analiz przebiegów służby oficerów WLOP wskazują na fakt, iż ww. rygory awansów na kolejne stopnie oficerskie były przestrzegane.

W dokumentach normatywnych znajduje się również odniesienie do kadencyjności na stanowiskach, czyli wyznaczenie żołnierza zawodowego na kolejne stanowisko służbowe, na określoną kadencję – ilość lat. Zasada ta

⁹⁹ Art. 29 cyt. Ustawy.

funkcjonowała jedynie w stosunku do oficerów zajmujących stanowiska o stopniu etatowym generała.

Poprzednio obowiązująca polityka kadrowa nie przewidywała tożsamości stopnia etatowego stanowiska ze stopniem wojskowym oficera na nie wyznaczanego. Dlatego można było się spotkać z sytuacją, kiedy oficer w stopniu kapitana wyznaczany był na stanowisko o stopniu etatowym pułkownika. Wyniki analizy porównawczej przebiegu służby oficerów branych pod uwagę przy budowie modelu wykazały, iż zdecydowana większość oficerów (95% badanych) była wyznaczana na stanowiska równorzędne lub o jeden stopień wyższe, aniżeli posiadany stopień wojskowy w dniu wyznaczenia na stanowisko.

Granice wieku określone w powyższym modelu są wypadkową analiz przebiegów służby oficerów WLOP, jak również wynikają z przepisów odnoszących się do kierowania oficerów na niektóre formy szkolenia, warunkujące wyznaczenie na wyższe stanowisko służbowe. Oficerowie kierowani na kursy i studia wyższe nie mogli przekroczyć wieku określonego w dokumentach odnoszących się do tych form szkolenia. W przypadku WKDO/WKS granica ta wynosiła 35 lat; natomiast w przypadku studiów dowódczo-sztabowych w akademiach wojskowych, oficer nie mógł przekroczyć wieku 32 lat, w roku rozpoczęcia nauki. Oficerowie, którzy przekroczyli te kryteria wiekowe, mogli być wyznaczeni na wyższe stanowiska służbowe, po uzyskaniu odpowiedniego poziomu wykształcenia w trybie zaocznym. W innym wypadku mogli nadal pełnić służbę na stanowiskach równorzędnych lub niższych, aż do zakończenia zawodowej służby wojskowej. Wiek oficera na poszczególnych etapach służby, podany w modelu, dlatego należy traktować jako dolną granicę przejścia do następnego etapu.

Przedstawiony model jest odzwierciedleniem przebiegu służby większości oficerów WLOP, absolwentów akademii dowódczo-sztabowych. Różnorodność specjalności wojskowych, predyspozycji zawodowych oficerów, jak również duża swoboda interpretacji niektórych przepisów powodowała, iż możemy odnaleźć pewne różnice w przebiegu służby części kadry oficerskiej WLOP.

Wyniki analizy powyżej przedstawionego modelu oraz opinie ekspertów pozwalają założyć, iż systematyczne uzupełnianie, pogłębianie i rozwijanie wiedzy specjalistycznej, ogólnowojskowej i ogólnej jest podstawowym sposobem nadążania za rozwojem nauki, postępowaniem myśli wojskowej i techniki winno ono być procesem sterowanym, ściśle związanym z polityką doboru i rozmieszczania zasobów kadrowych na stanowiskach służbowych. Przeprowadzone badania ankietowe¹⁰⁰ oraz wyniki analiz przebiegu służby kandydatów do akademii dowódczo-sztabowych i ich absolwentów potwierdziły, iż każdy oficer pełniący zawodową służbę wojskową stosownie do stopnia wojskowego i zajmowanego stanowiska służbowego, uczestniczył w różnych formach doskonalenia zawodowego (kursy specjalistyczne, kursy doskonalące, kursy przekwalifikowania, kursy językowe, studia wojskowe i cywilne I-go i II-go stopnia, kursy taktyczno-operacyjne, uzupełniające studia podyplomowe, Podyplomowe Studia Operacyjno-Strategiczne, studia doktoranckie). Miały one na celu doskonalenie jego umiejętności zawodowych w stopniu umożliwiającym właściwe funkcjonowanie na kolejnych, coraz wyższych stanowiskach służbowych. Zakładano, iż tak zorganizowane szkolenie kursowe pozwoli na właściwe przygotowanie kandydatów do akademii wojskowych.

Biorąc pod uwagę powyższe wnioski oraz fakt, iż kolejne formy doskonalenia zawodowego oficerów WLOP były ściśle powiązane z etapami służby, szczegółowa analiza kursów i studiów doskonalących została dokonana w oparciu o podział na te etapy. Podobnie jak przy budowie modelu, szczególną uwagę zwrócono na pierwszy i drugi etap służby oficera, decydujący o jakości jego przygotowania do studiów podyplomowych w akademii wojskowej (np. AON).

W pierwszym etapie odbywało się kształcenie kandydatów na oficerów przez wyższe uczelnie wojskowe. Zasadniczym celem tego kształcenia było przygotowanie kandydata na oficera do objęcia pierwszego stanowiska służbowego oficera-dowódcy, przy szczególnym uwzględnieniu wybranego kierunku studiów. Etap ten w przypadku absolwentów wyższych szkół oficerskich obejmował cztery lata służby kandydackiej i kończył się mianowaniem na pierwszy stopień oficerski.

¹⁰⁰ Badania ankietowe przeprowadzone w stosunku do oficerów WLOP, w latach 2001-2002.

Natomiast podchorążowie akademii wojskowych (WAT, WAM, AMW), po ukończeniu czwartego roku studiów mianowani byli na pierwszy stopień oficerski, jednak do jednostek kierowani byli po ukończeniu piątego roku studiów i obronie prac magisterskich.

Realizując założone cele kształcenia¹⁰¹, wojskowe placówki dydaktyczne wyposażały kandydatów na żołnierzy zawodowych w szeroki zasób wiedzy ogólnej i specjalistycznej oraz umiejętności niezbędne do wykonywania obowiązków na pierwszym stanowisku służbowym. Absolwenci tych uczelni posiadali wiedzę z zakresu taktyki ogólnej, taktyki rodzajów wojsk, armii obcych, topografii, historii wojskowości oraz podstawowe umiejętności pracy na mapach. Wiedza ta zdaniem ekspertów, stanowiła wystarczającą podstawę do dalszego zdobywania wiedzy i umiejętności pod kątem przyszłych studiów podyplomowych w akademiach wojskowych (np. AON). Ponadto, kandydaci na oficerów corocznie uczestniczyli w trwających od dwóch do ośmiu miesięcy praktykach zawodowych. Czas ich trwania uzależniony był od kierunku studiów. Poza zdobywaniem umiejętności praktycznych obsługi sprzętu specjalistycznego, podchorążowie nabywali doświadczenie w zakresie dowodzenia pododdziałami szczebla drużyna/pluton. Rozpoczęły one także proces adaptacji kandydata na oficera do przyszłego środowiska pracy i warunków służby istniejących w jednostkach organizacyjnych SZ RP.

Ponadto zakładano, iż oficerowie – absolwenci akademii wojskowych i wyższych szkół oficerskich, powinni legitymować się, w chwili ukończenia uczelni znajomością języka obcego (preferowany był język angielski – który jest oficjalnym językiem państw członkowskich NATO) na poziomie podstawowym. Znalazło to odzwierciedlenie w rzeczywistości, w WSOSP – Dęblin na 25 promowanych oficerów 6. legitymowało się znajomością języka angielskiego na drugim poziomie i 15 na pierwszym poziomie wg STANAG - 6001¹⁰².

¹⁰¹ Cel kształcenia – wynik zamierzonych działań edukacyjnych, antycypowany stan do którego osiągnięcia zmierzamy w procesie kształcenia. Cele te determinują zakres treści, rodzaj stosowanych form i metod kształcenia. Stanowią one też kryterium oceny postępów słuchaczy oraz oceny procesu kształcenia., są one także kryterium oceny przewidywanego skutku działań dydaktycznych – Szkolnictwo Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej (stan aktualny, potrzeby, model przyszłościowy), WLOP, Warszawa 2000, s. 11.

¹⁰² Dane odnoszą się do oficerów promowanych w 1999 roku.

W przypadku oficerów – specjalistów WLOP, etap ten realizowany był przede wszystkim w oparciu o Wyższą Szkołę Oficerską Sił Powietrznych i Wojskową Akademię Techniczną (dawniej także WOSRt i WSOWR). W 1999 roku w jednostkach Wojsk Lotniczych Obrony Powietrznej rozpoczęło służbę w charakterze żołnierza zawodowego 185 oficerów, w tym absolwenci: WAT-117, WAM-10, WSOSP-23. Z pozostałych wyższych szkół oficerskich i akademii wojskowych SZ RP do jednostek WLOP przybyło jedynie 35 oficerów¹⁰³.

Etap drugi obejmował okres od piątego do trzynastego roku służby oficera, absolwenta jednej z ww. uczelni w charakterze żołnierza zawodowego. W okresie tym doskonalił on swoje umiejętności zawodowe pod kątem wykonywania obowiązków na pierwszym i kolejnych stanowiskach służbowych oraz podjęcia studiów podyplomowych w akademii wojskowej (np. AON). Przed objęciem obowiązków na pierwszym stanowisku służbowym część absolwentów WSOSP i WAT była kierowana na trwające do dwóch miesięcy kursy specjalistyczne organizowane przez szkoły oficerskie i centra szkolenia specjalistycznego. Miały one za zadanie zaopatrzyć uczestników w zasób wiedzy i umiejętności niezbędnych do obsługi sprzętu będącego w ich dyspozycji na pierwszym stanowisku służbowym. Pomyślne ukończenie kursu było równoznaczne z gotowością objęciem obowiązków na danym stanowisku służbowym.

W tym też etapie kadra oficerska doskonaliła swoje umiejętności zawodowe w oparciu o programy szkolenia doskonalącego, prowadzonego w ramach macierzystej jednostki wojskowej, które obejmowało m.in. szkolenie operacyjno-taktyczne i szkolenie uzupełniające.

Pierwsze dwa, trzy lata służby oficera charakteryzowało się szczególnie intensywne szkolenie specjalistyczne. Zasadniczym jego celem było osiągnięcie przez młodego oficera określonego (zależnie od prezentowanej specjalności wojskowej) poziomu wyszkolenia specjalistycznego i ogólnowojskowego, umożliwiającego mu samodzielne wykonywanie stawianych przed nim zadań na zajmowanym stanowisku służbowym, zarówno w okresie pokoju jak również

¹⁰³ Wyniki analizy naboru absolwentów z poszczególnych akademii wojskowych i wyższych szkół oficerskich na korzyść WLOP w 2000 roku, dokonana przez autora na podstawie materiałów dostępnych w Oddziale Kadr DWLOP.

w stanie wojny. Zakładano np., iż pilot po trzech – czterech latach służby w jednostce liniowej winien osiągnąć poziom wyszkolenia pierwszej klasy, co z kolei gwarantowało gotowość tak wyszkolonego oficera do wykonywania zadań bojowych określonych programami szkolenia w każdych warunkach atmosferycznych, zarówno w dzień jak również w nocy.

Dalsze formy kształcenia kursowego były ukierunkowane na podnoszenie kwalifikacji specjalistycznych (kursy metodyczne, kursy przekwalifikowania i inne kursy organizowane w miarę potrzeb) i właściwe przygotowanie oficera do podjęcia studiów podyplomowych w krajowej lub zagranicznej akademii wojskowej (WKS/WKDO i kurs przygotowawczy dla kandydatów do ASG/AON). Należy przy tym podkreślić, iż w myśl starej ustawy¹⁰⁴ pragmatycznej studia podyplomowe w akademii wojskowej były traktowane w Siłach Zbrojnych RP na równi ze studiami cywilnymi II stopnia. Analiza dokumentów źródłowych wskazuje na fakt, iż jedynie około dziesięć procent oficerów w wieku 29-32 lat decydowało się na podjęcie tych studiów, pozostali budowali swoją dalszą karierę wojskową w oparciu o studia cywilne. O tym jak duży wpływ na dalszą karierę oficera miały te studia, może świadczyć fakt, iż badając przebiegi służby oficerów WLOP, autor nie spotkał się z dowódcą szczebla pułku i wyżej legitymującym się jedynie studiami cywilnymi. Wszyscy byli absolwentami studiów podyplomowych w akademii wojskowej (np. AON).

Kursy przekwalifikowania i kursy doskonalące organizowane były głównie przez szkoły oficerskie, rzadziej centra szkolenia. Te pierwsze trwały od trzech do dziewięciu miesięcy i organizowane były doraźnie w miarę zapotrzebowania jednostek WLOP na przeszkolenie oficerów w określonej specjalizacji, np. nawigatora latającego. Kursy doskonalące miały na celu utrwalenie nabytych umiejętności i pogłębianie wiadomości teoretycznych oraz zaznajomienie słuchaczy z najnowszymi osiągnięciami nauki w danej dziedzinie. Trwały one do dwóch tygodni i kończyły się egzaminem specjalistycznym, dopuszczającym do dalszego wykonywania obowiązków na zajmowanym stanowisku służbowym – np. kurs kierowników lotów jednostek wojsk lotniczych SZ RP. Kursy te nie zawierały

¹⁰⁴ Obowiązującej do dnia 01.07.2003 r.

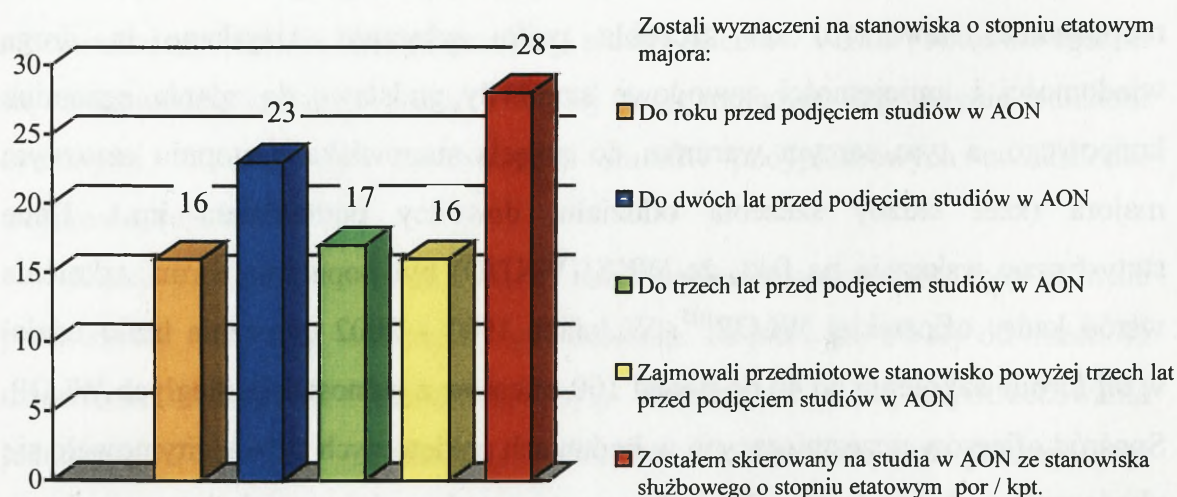
w swoich programach elementów wpływających na poziom przygotowania potencjalnego kandydata do akademii wojskowej, w związku z powyższym autor pominął ich szczegółowe omówienie w swoich rozważaniach.

W 4-5 roku służby zawodowej oficerowie w stopniu por., rzadziej kapitana, osiągający wysokie wyniki w szkoleniu i służbie kierowani byli na Wyższy Kurs Specjalistyczny (WKS – dawniej Wyższy Kurs Doskonalenia Oficerów – WKDO). Kurs ten przeznaczony był dla oficerów zajmujących stanowiska o stopniu etatowym kapitana (rzadziej porucznika), osiągających wysokie wyniki w służbie i szkoleniu, planowanych do wyznaczenia na wyższe stanowiska służbowe o stopniu etatowym majora. Podstawowym celem tej formy szkolenia było poszerzenie zasobu wiedzy uczestników kursu z zakresu szkolenia operacyjno-taktycznego, rozpoznania, topografii, taktyki rodzaju wojsk, historii wojskowości jak również pracy sztabowo biurowej ze szczególnym uwzględnieniem pracy na mapach. Zdobyte wiadomości teoretyczne wykorzystywali praktycznie w czasie ćwiczeń na mapach organizowanych w ramach kursu, gdzie występowali przemiennie w roli dowódcy, szefa sztabu lub szefów poszczególnych służb (np. rozpoznania, nawigacji) do szczebla pułku włącznie. Uzyskane tą drogą wiadomości i umiejętności zawodowe stanowiły podstawę do zdania egzaminu końcowego, a tym samym warunku do objęcia stanowiska o stopniu etatowym majora (szef służby szczebla oddziału, dowódcy pododdziału itp.). Dane statystyczne wskazują na fakt, że WKS (WKDO) był popularną formą szkolenia wśród kadry oficerskiej WLOP¹⁰⁵. W latach 1991 - 2002 corocznie brało udział w tej formie szkolenia od 40 do ponad 100 oficerów z jednostek podległych WLOP. Spośród oficerów uczestniczących w badaniach ankietowych 52% legitymowało się ukończeniem tego kursu. Dodatkowo o popularności przedmiotowej formy szkolenia może świadczyć fakt, iż na 7382 oficerów wg stanu na dzień 01.01.2001 r., aż 981 legitymowało się WKDO (WKS) jako najwyższą, ukończoną formą szkolenia. Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych z kandydatami na studia dowódczo-sztabowe wskazują, że przedstawione powyżej formy kształcenia

¹⁰⁵ W oddziale personalnym DWLOP autor poddał analizie imienne listy uczestników WKS(WKDO) za lata 1991-2000.

kursowego miały dla ponad połowy ankietowanych duże znaczenie - 57%. Natomiast w ocenie pozostałych 43% nie miały one większego znaczenia dla poziomu wiedzy prezentowanej przez nich przed podjęciem studiów w akademii wojskowej (np. AON).

Kolejnym, istotnym elementem doskonalącym w stosunku do kandydatów na studia podyplomowe w akademii wojskowej była praktyka dowódcza. Wyznaczenie przyszłego kandydata do akademii dowódczo-sztabowej na stanowisko dowódcy pododdziału było równoznaczne z odbyciem przez niego praktyki dowódczej, a tym samym sprawdzenie jego umiejętności w zakresie dowodzenia zespołami ludzkimi. Zakładano, że kandydaci na studia w akademiach wojskowych powinni być na nie kierowani ze stanowisk o stopniu etatowym majora. Wyniki badań ankietowych wskazują na fakt, iż ok. 28% z nich zajmowało stanowiska o stopniu etatowym kapitana lub porucznika (rysunek 3.2.), co mogło mieć duży wpływ na wyniki osiągane przez nich w akademii wojskowej, jak również na stanowiskach zajmowanych przez nich po jej ukończeniu.

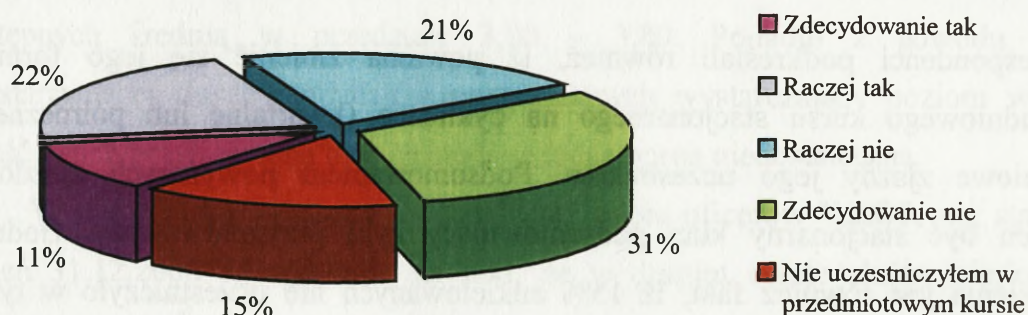


Rysunek 3.2. Struktura stanowisk etatowych zajmowanych przez kandydatów do AON

Źródło: Opracowanie własne.

W końcowej fazie tego etapu służby, oficerowie spełniający wymagania formalne (wiek 28-32 lata, dobra lub bardzo dobra ocena z opinii okresowej, zajmowanie stanowiska służbowego szczebla szefa służby lub dowódcy

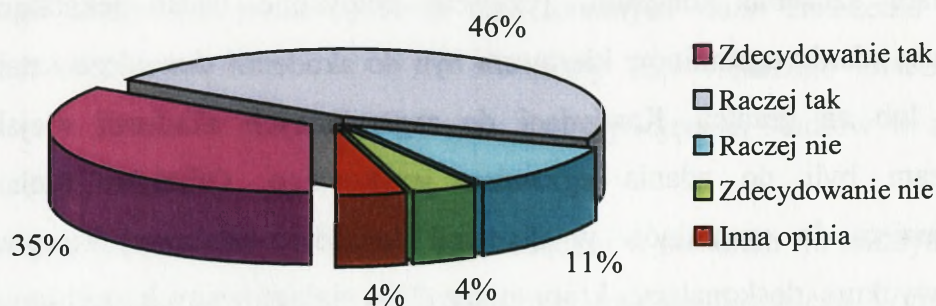
pododdziału szczebla kompanii, przejściu pomyślnie badań lekarskich), po pomyślnym zdaniu egzaminów kierowani byli do akademii dowódczo sztabowych w kraju lub za granicą. Kandydaci do zagranicznych akademii wojskowych zobowiązani byli do zdania egzaminu językowego. Oficerów tych, przed przystąpieniem do egzaminów w akademii dowódczo-sztabowej kierowano na tygodniowy kurs doskonalący, który przez 33% ankietowanych oceniony został pozytywnie. Wywiady z ekspertami, jak również opinie 52% (rysunek 3.3.) ankietowanych oficerów wskazywały jednakże na fakt, iż nie spełniał on pokładanych w nim oczekiwań.



Rysunek 3.3. Ocena kursu przygotowawczego dla kandydatów na studia w akademii wojskowej

Źródło: Opracowanie własne autora.

W opinii ankietowanych okres między kursem a egzaminami na akademii był zbyt krótki, ażeby móc w sposób właściwy opanować i usystematyzować wiadomości uzyskane w czasie kursu. Podkreślali oni, iż zakres tematyczny kursu nie uwzględniał zróżnicowania stanowisk zajmowanych przez kandydatów w czasie dotychczasowej służby na stanowiskach oficerów młodszych, prezentowanych specjalności wojskowych w momencie kierowania na kurs, jak również znacznego zróżnicowania poziomu wiedzy prezentowanej przez kandydatów na akademii. W opinii 81% respondentów, system intensywnego przygotowania do egzaminów powinien obejmować dłuższy okres czasu (rysunek 3.4.)



Rysunek 3.4. Ocena przez respondentów konieczności wydłużenia okresu intensywnego przygotowania do egzaminów na studia podyplomowe w akademii wojskowej

Źródło: Opracowanie własne autora.

Respondenci podkreślali również, iż powinna zmienić się jego forma, z kilkudniowego kursu stacjonarnego na cykliczne (kwartalne lub półroczne), kilkudniowe zjazdy jego uczestników. Podsumowaniem powyższych zjazdów powinien być stacjonarny kurs podsumowujący cykl przygotowawczy. Godny podkreślenia jest również fakt, iż 15% ankietowanych nie uczestniczyło w tym kursie. Reasumując, zdaniem respondentów, kurs ten powinien być organizowany w dalszym ciągu, ale należałoby podjąć kroki zmierzające do zmiany jego formy, co powinno poprawić jego efektywność.

Dane statystyczne zawarte w dostępnych dokumentach źródłowych¹⁰⁶ wskazują na to, że oficerowie jednostek WLOP kierowani byli na studia dowódczo-sztabowe w Akademii Obrony Narodowej – Rembertów (dawna Akademia Sztabu Generalnego Wojska Polskiego), jak również studia zagraniczne, w tym między innymi do Akademii Dowódczo-Sztabowej Sił Powietrznych USA w Maxwell, Wojskowej Akademii Lotniczej Federacji Rosyjskiej w Monino, Akademii Dowodzenia Bundeswehry w Hamburgu, Ogólnowojskowego Kolegium Obrony (C.I.D.) w Paryżu oraz Akademii Dowódczo –Sztabowej w Bracknell. Należy podkreślić, iż spośród grona oficerów WLOP/SP, corocznie podejmujących studia w dowódczych akademiach wojskowych, jedynie co piąty kierowany był na studia zagraniczne.

¹⁰⁶ Listy słuchaczy akademii dowódczo sztabowych w kraju i za granicą, dostępne w Oddziale Personalnym WLOP.

Wyniki analizy powyższych materiałów wskazują na fakt, że 95% oficerów podejmujących studia w dowódczych akademiach wojskowych w kraju lub za granicą kończyło je. Świadczyło to nie tylko o skutecznych metodach kształcenia, mających zastosowanie w powyższych akademiach wojskowych, ale również o prawidłowym przygotowaniu kandydatów i poprawnie przeprowadzanej selekcji. Należy jednakże wziąć pod uwagę, iż statystyki te odnoszą się do grupy od 15 do max 30 oficerów, którzy corocznie po przejściu procesu kwalifikacyjnego podejmowali studia w akademiach wojskowych. Mniej optymistycznie przedstawiają się powyższe analizy, gdy weźmiemy pod uwagę fakt, iż na przestrzeni ostatnich piętnastu lat większość z nich uzyskiwała na egzaminach wstępnych średnią w przedziale 3,00 – 3,80. Ponadto z powodu braku wystarczającej ilości kandydatów prezentujących wystarczający poziom wiedzy, część z nich przyjmowana była na studia z jedną oceną niedostateczną.

Wyniki analizy poziomu wykształcenia ogółu oficerów WLOP, wg stanu na dzień 31.12.2000 r., wskazują na fakt, że w drugim etapie służby około 30% oficerów podnosiło swoje kwalifikacje w ramach studiów drugiego stopnia na uczelniach cywilnych. Oficerowie wchodzący w skład Sił Szybkiego i Natychmiastowego Reagowania, jak również personel stanowisk dowodzenia, służby ruchu lotniczego i zabezpieczenia lotów intensywnie podnosił swoje kwalifikacje językowe do uzyskania III stopnia znajomości języka angielskiego wg STANAG – 6001.

W tym też etapie oficerowie zdobywali doświadczenie w zakresie samodzielnego doskonalenia zarówno w obszarach teorii, jak również praktyki zawodowej. Opinie ekspertów, a także wyniki badań ankietowych wskazują na fakt, iż samokształcenie zaliczane było do jednej z najistotniejszych form doskonalenia zawodowego oficerów na tym etapie służby wojskowej oficerów WLOP¹⁰⁷.

Etap trzeci obejmował pracę oficerów w jednostkach organizacyjnych WLOP na stanowiskach dowódczych i sztabowych – samodzielnych pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych; związków operacyjno-taktycznych, związków

¹⁰⁷ Szerzej do formy kształcenia jaką jest samokształcenie autor odniósł się w trzecim rozdziale niniejszej rozprawy.

operacyjnych, instytucji centralnych MON, SD wszystkich szczebli dowodzenia oraz stanowiska naukowe w uczelniach wojskowych. Pełniąc służbę na kolejnych stanowiskach służbowych, absolwenci akademii wojskowych pogłębiali zdobytą wiedzę, tajniki dowodzenia oraz doskonalili umiejętności praktyczne stosownie do zajmowanego stanowiska służbowego. Wyniki osiągnięte na pierwszych stanowiskach służbowych po ukończeniu akademii dowódczo-sztabowej w dużym stopniu decydowały o przebiegu dalszej kariery wojskowej oficera, co potwierdziły wyniki analiz przebiegu służby absolwentów akademii dowódczo - sztabowych. Zależnie od osiągniętych wyników, oficerowie ci wyznaczani byli na coraz bardziej odpowiedzialne, wyższe stanowiska służbowe też zajmowali długie lata stanowiska równorzędne do pierwszego stanowiska po akademii. Najzdolniejsi oficerowie, osiągający najwyższe wyniki w służbie, wyznaczani byli natomiast na kolejne coraz wyższe stanowiska służbowe i do czterech lat od ukończenia akademii dowódczo-sztabowej kierowani byli na kolejne stacjonarne formy szkolenia teoretycznego.

Najbardziej powszechną formą szkolenia dla absolwentów akademii dowódczo-sztabowych były kursy taktyczno-operacyjne. Trwały one trzy miesiące i kończyły się obroną pracy dyplomowej oraz egzaminem z przedmiotów wiodących danego kierunku kursu.

Niezależnie od przedstawionej powyżej formy szkolenia, oficerowie ci mogli podjąć studia podyplomowe na uczelni cywilnej, na kierunku zgodnym z posiadaną specjalnością wojskową i z potrzebami Sił Zbrojnych. Studia te uprawniały kończących je oficerów do objęcia stanowisk o stopniu etatowym do pułkownika.

Ostatni, **czwarty etap służby** obejmował oficerów w co najmniej dwudziestym piątym roku służby zawodowej, legitymujących się bogatym doświadczeniem dowódczym, którzy kierując podległymi jednostkami osiągnęli najwyższe wyniki w służbie oraz prezentowali umiejętności predysponujące ich do kierowania najwyższymi organami Sił Zbrojnych RP. Kierowani oni byli na stacjonarne studia operacyjno-strategiczne organizowane przez akademie wojskowe (np. AON) w kraju, jak również za granicą. Ukończenie tej formy szkolenia było warunkiem wyznaczenia oficera na stanowisko generalskie.

Niezależnie od przedstawionych wcześniej form szkolenia kadry oficerskiej WLOP, na poszczególnych etapach służby mogli być oni skierowani, na własny wniosek, na:

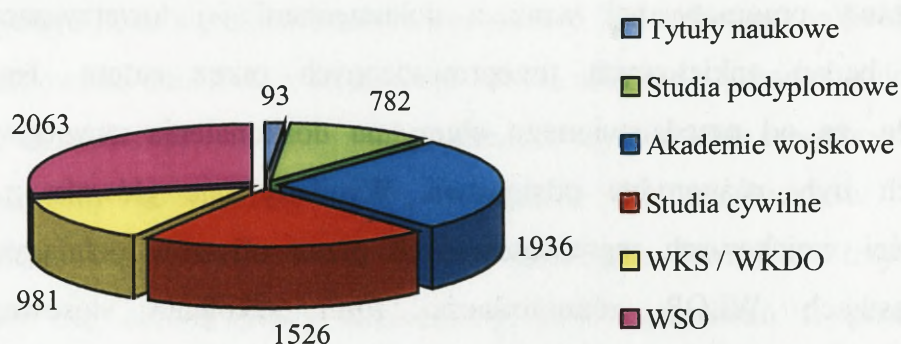
- zaoczne lub stacjonarne, cywilne studia podyplomowe ;
- stacjonarne, zaoczne lub realizowane w trybie indywidualnym studia doktoranckie, zarówno na uczelniach wojskowych (AON, WAT), jak również uczelniach cywilnych;
- kursy specjalistyczne organizowane na bazie uczelni cywilnych w specjalnościach zbieżnych z posiadaną przez danego oficera.

Przedstawiony powyżej schemat doskonalenia zawodowego jest rezultatem analizy przebiegu służby kadry oficerskiej WLOP w latach 1991-2002, przepisów starej ustawy pragmatycznej wraz z dokumentami jej towarzyszącymi oraz wyników badań ankietowych przeprowadzonych przez autora. Jest sprawą zrozumiałą, że od przedstawionego algorytmu doskonalenia zawodowego kadr oficerskich były różnorodne odstępstwa. Wynikały one głównie z wielości specjalności wojskowych reprezentowanych przez oficerów pełniących służbę w jednostkach WLOP, różnorodności form szkolenia stosowanych na poszczególnych etapach ich służby, jak również nie zawsze jednoznacznie brzmiących przepisów ustawy. Uwzględnienie powyższych elementów w modelu mogłoby spowodować zatarcie zasadniczej „ścieżki głównej” przebiegu służby i szkolenia oficerów WLOP na poszczególnych etapach ich służby. Należy przy tym podkreślić, iż różnice te zasadniczo nie odnosiły się do absolwentów podyplomowych studiów w akademiach wojskowych (np. AON).

Wyniki analizy ilościowej udziału absolwentów dowódczych akademii wojskowych w ogólnej liczbie oficerów WLOP (rysunek 3.5. i rysunek 3.6.) wskazują, iż po uwzględnieniu oficerów legitymujących się studiami akademickimi II stopnia, studiami podyplomowymi i tytułami naukowymi, absolwenci dowódczych akademii wojskowych stanowili około 10% stanu osobowego kadry oficerskiej. Absolwenci studiów podyplomowych w akademiach wojskowych (np. AON) zajmowali kierownicze stanowiska w jednostkach WLOP i poprzez sprawowane funkcje decydują oni m.in. o bezpieczeństwie państwa i obliczu

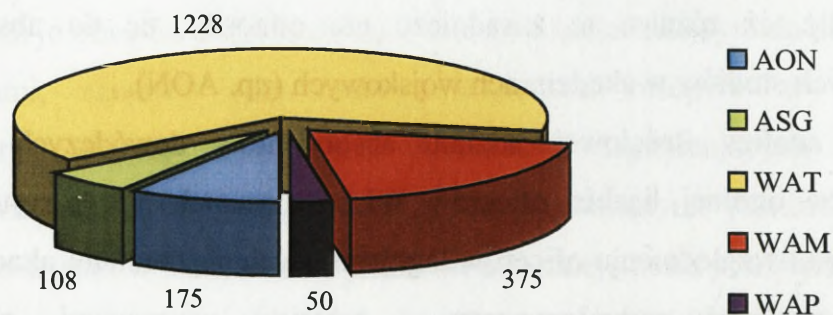
wojska. Biorąc powyższe pod uwagę, jest rzeczą bardzo istotną móc wyłonić z grona corocznych absolwentów szkół oficerskich, akademii wojskowych najlepszych kandydatów na studia podyplomowe akademiach wojskowych (np. AON) mogących sprostać postawionym przed nimi zadaniom. Przygotowując ich do sprawowania kierowniczych funkcji w jednostkach WLOP/SP należy stworzyć im najlepsze warunki do doskonalenia zawodowego zarówno w obszarze teorii, jak również zdobywania praktycznych umiejętności odnoszących się do kierowania jednostkami organizacyjnymi SP.

Temu między innymi powinien służyć okres siedmiu lat służby oficera w jednostce wojskowej.



Rysunek 3.5. Poziom wykształcenia oficerów WLOP na dzień 31.12.2000 roku

Źródło: Opracowanie własne.



Rysunek 3.6. Struktura wykształcenia absolwentów akademii wojskowych wśród oficerów WLOP na dzień 31.12.2000 roku

Źródło: Opracowanie własne.

W dalszych rozważaniach odnoszących się do tematu pracy, brano pod uwagę kandydatów i absolwentów akademii dowódczo-sztabowych zarówno w kraju, jak również za granicą. Stanowili oni reprezentatywną grupę opiniodawczą. Z pełną świadomością pominięto kandydatów na studia w Wojskowej Akademii Technicznej, Wojskowej Akademii Medycznej, i Wojskowej Akademii Marynarki Wojennej, gdyż uczelnie te nastawione były na kształcenie specjalistyczne w ramach studiów podyplomowych, zgodne z istniejącymi w nich kierunkami kształcenia. Tym bardziej, iż przyjęto zasadę kierowania tych kandydatów na studia do WAT, WAM lub WAMW na ich własny wniosek i praktycznie w ich gestii leżało właściwe przygotowanie się do egzaminów. Nie odniesiono się w powyższych rozważaniach do absolwentów uczelni cywilnych, którzy po zakończeniu przeszkolenia wojskowego w ramach SOR/SPR, zdaniu egzaminu mianowaniu na pierwszy stopień oficerski byli kierowani na pierwsze stanowisko służbowe w jednostce organizacyjnej WLOP. Powodem nieuwzględnienia ich w rozważaniach był fakt, iż w latach 1991-2002 jedynie trzech absolwentów tych kursów, oficerów WLOP zdecydowało się na podjęcie studiów podyplomowych w akademii wojskowej (np. AON).

Model przebiegu służby oficera Sił Powietrznych

Na początku 2001 roku Minister Obrony Narodowej powołał zespół roboczy pod przewodnictwem Dyrektora Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego, którego zadaniem było poddanie analizie i przystosowanie do zmienionych uwarunkowań społeczno-polityczno-militarnych struktur organizacyjnych poszczególnych elementów SZ RP, jak również obowiązujących wówczas zasad polityki kadrowej. Rozpoczynając prace zespołu założono, iż nowe zasady polityki kadrowej powinno zapewnić:

- podniesienie efektywności wyszukiwania żołnierzy zawodowych o najlepszych predyspozycjach i kwalifikacjach przewidzianych do wyznaczenia na nowe, wyższe stanowiska służbowe;
- przywrócenie właściwej rangi stopniu wojskowemu, poprzez utożsamienie stopnia stanowiska etatowego ze stopniem wojskowym żołnierza zawodowego, mającego być wyznaczonym na to stanowisko;

- znajomość przez każdego żołnierza zawodowego prognozy dalszej służby w odniesieniu do własnej osoby na 2-3 kadencje naprzód;
- ilościową strukturę stopni wojskowych w roku 2006, zgodną z „Programem Rozwoju i Modernizacji Technicznej w Siłach Zbrojnych na lata 2001-2006¹⁰⁸.

W drugiej dekadzie 2003 roku rozpoczęto prace związane z wdrożeniem nowej polityki kadrowej poprzez wydanie Ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 11 września 2003 r. (Dz.U. z 2003r., Nr 179, poz. 1750), z której wynikają m.in.:

- zasady powoływania do zawodowej służby wojskowej;
- zasady przebiegu służby wojskowej żołnierzy zawodowych;
- podstawowe uprawnienia i obowiązki służbowe żołnierzy zawodowych i tym uprawnienia w zakresie działalności publicznej;
- zasady otrzymywania uposażenia i innych należności pieniężnych przez żołnierzy zawodowych;
- zasady zwalniania żołnierzy zawodowych z zawodowej służby wojskowej;
- przebieg służby wojskowej kandydatów na żołnierzy zawodowych;
- przebieg służby wojskowej żołnierzy zawodowych i kandydatów na żołnierzy zawodowych w razie ogłoszenia mobilizacji, stanu wojennego i w czasie wojny¹⁰⁹. W ślad za ustawą zostało wydanych ponad pięćdziesiąt¹¹⁰ rozporządzeń uszczegółwiających jej przepisy. Do najważniejszych z nich możemy zaliczyć:

- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 grudnia 2003 r. w sprawie określenia liczby stanowisk służbowych w poszczególnych korpusach kadry zawodowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. z 2003 r., Nr 217, poz.2127). Określono w nim liczbę stanowisk żołnierzy

¹⁰⁸ Tamże, s. 8.

¹⁰⁹ Art. 1, cyt. Ustawy, s.1.

¹¹⁰ Sejmowa strona internetowa - <http://www.sejm.gov.pl/prawo/index.html>

zawodowych w poszczególnych korpusach kadry zawodowej SZ RP¹¹¹, które powinny zostać osiągnięte stopniowo do dnia 31 grudnia 2008 roku.

- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 4 grudnia 2003 r. w sprawie korpusów osobowych i grup osobowych kadry zawodowej SZ RP (Dz.U. z 2003 r., Nr 217, poz. 2140). Zostało w nim wyodrębnionych 16 korpusów osobowych żołnierzy zawodowych, które z kolei zostały zawierają od 1 do 8 grup osobowych.

Treści zawarte w powyższych rozporządzeniach miały istotny wpływ na nowe struktury organizacyjne jednostek SZ RP, jak również kontynuację prac związanych z wdrożeniem kolejnych integralnych elementów polityki kadrowej, jakimi było m.in. określenie ilości stanowisk w poszczególnych korpusach osobowych kadry zawodowej SZ RP, likwidacja korpusu osobowego chorążych, stworzenie korpusu osobowego szeregowych zawodowych. Dokonano również zdecydowanego rozdziału funkcji oficerskich od podoficerskich.

Konsekwencją wydania nowych przepisów było również opracowanie modeli przebiegu służby dla poszczególnych korpusów osobowych oficerów zawodowych, które odzwierciedlają możliwe drogi rozwoju zawodowego m.in. oficerów Sił Powietrznych. Sposób wyznaczania oficerów na kolejne stanowiska służbowe i przebiegu ich służby w poszczególnych obszarach stanowisk SZ RP określono jako „zasady rozwoju służbowego żołnierzy zawodowych”. Dla każdego modelu przebiegu służby określono takie elementy jak: model właściwy; opis specyficznych właściwości przebiegu służby oficerów zawodowych w korpusie osobowym którego dany model dotyczy; wykaz stanowisk służbowych na które można wyznaczyć oficera z innego korpusu osobowego w ramach danego modelu; wykaz nazw stanowisk służbowych przy uwzględnieniu stopnia etatowego i grup osobowych; wykaz studiów i kursów specjalistycznych warunkujących wyznaczenie na kolejne, wyższe stanowiska służbowe.

Z analizy poszczególnych modeli przebiegu służby oficerów zawodowych w poszczególnych korpusach osobowych wynika, iż zasadniczo różnią się one od

¹¹¹ Przedmiotowe rozporządzenie określiło ilości stanowisk w korpusach: oficerów zawodowych – 27500 stanowisk służbowych, podoficerów zawodowych – 46650 stanowisk; i szeregowych zawodowych – 17000 stanowisk.

siebie jedynie nazwami stanowisk w poszczególnych korpusach i grupach osobowych na poszczególnych etapach przebiegu służby oraz rodzajami kursów warunkujących wyznaczenie na kolejne wyższe stanowiska służbowe. Zasady przebiegu służby, wyznaczania na kolejne stanowiska służbowe i czynniki przebiegu służby w nich zawarte są takie same w poszczególnych modelach, niezależnie od korpusu osobowego. Oczywiście możemy znaleźć pewne odstępstwa od tych prawidłowości w kilku grupach osobowych. I tak na przykład, w korpusie osobowym lotnictwa do takich grup osobowych możemy zaliczyć: pilotów, nawigatorów i oficerów służby ruchu lotniczego. Oficerowie ci w pierwszym etapie służby zajmują stanowiska w grupie stanowisk szczególnych. Dopiero po ukończeniu podyplomowych studiów akademickich (np. w AON), ich dalsza służba będzie ściśle związana z obszarami stanowisk zasadniczych i zabezpieczających. Główną przyczyną takiego stanu rzeczy są szczególne kwalifikacje, jak również konieczność posiadania przez oficerów z tych grup osobowych licencji zawodowych niezbędnych do wykonywania obowiązków na stanowiskach dla nich przeznaczonych (np. pilota, nawigatora, oficera ruchu lotniczego).

Wyniki analiz poszczególnych elementów modelu przebiegu służby oficerów korpusu osobowego lotnictwa (rysunek 3.7.), w którym wyróżniono grupy osobowe pilotów, nawigatorów, pokładową, ruchu lotniczego, meteorologiczną i inżynieryjno-lotniczą oraz uwzględniając takie elementy jak: doświadczenie zawodowe zdobywane przez oficera na poszczególnych stanowiskach służbowych w danym etapie służby; formy szkolenia i doskonalenia zawodowego w poszczególnych etapach służby; typy stanowisk występujące w poszczególnych stopniach etatowych; możliwości rozwoju zawodowego oficera pozwalają na wyróżnienie czterech etapów przebiegu służby oficera SP.

Pierwszy etap odnosi się do służby kandydackiej i obejmuje okres od 12 miesięcy dla absolwentów uczelni cywilnych do 5 lat dla absolwentów akademii wojskowych (AMW, WAT) i szkół oficerskich (WSOSP)¹¹².

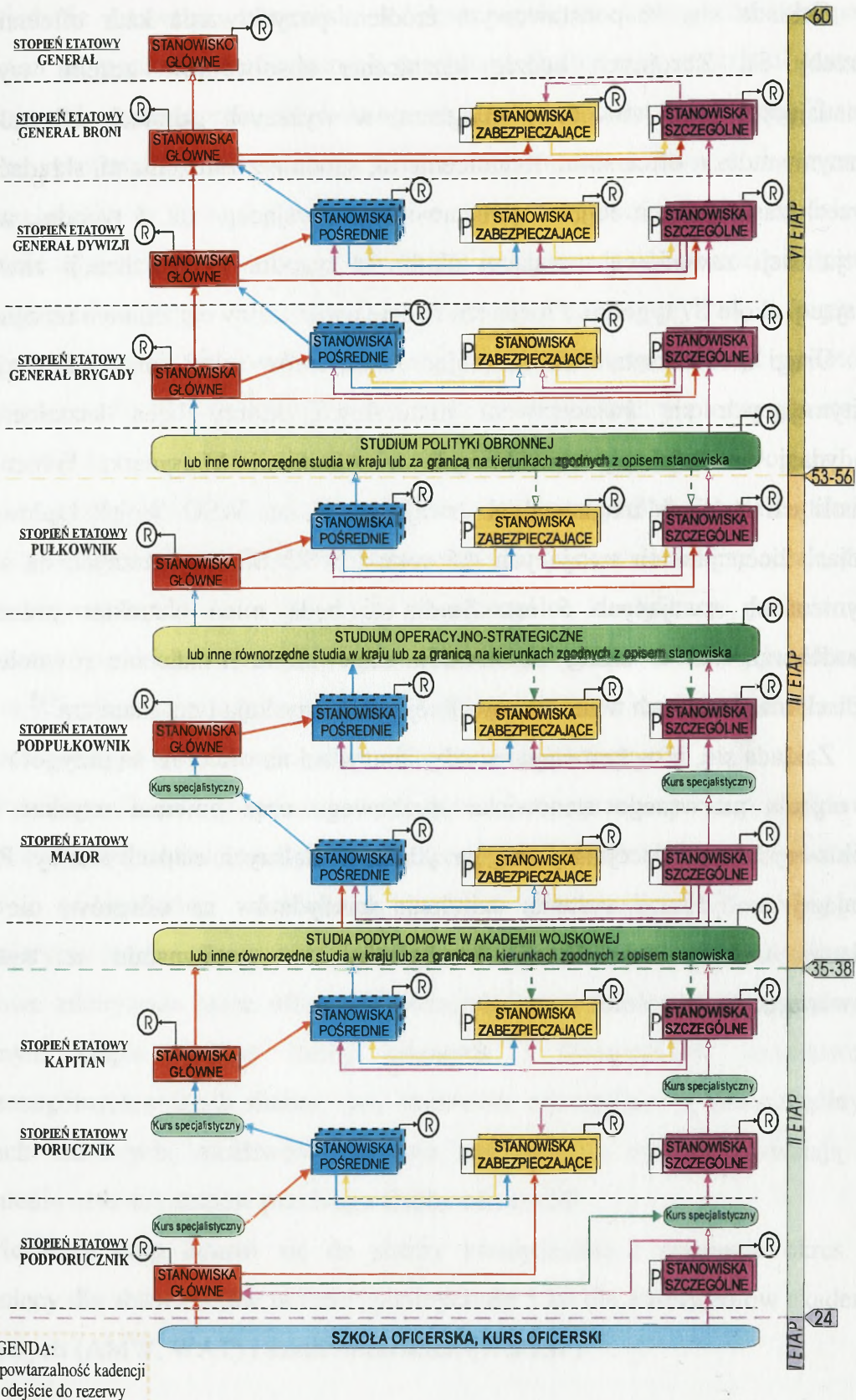
¹¹² Na dzień 01.01.2005 roku jedynie te uczelnie kształciły kandydatów na oficerów w ramach studiów dziennych i kursów oficerskich.

Zakłada się, iż podstawowym źródłem pozyskiwania kadr oficerskich na potrzeby Sił Zbrojnych będzie kształcenie absolwentów uczelni wyższych, posiadających tytuł zawodowy magistra, w wyższych szkołach oficerskich na rocznym studium oficerskim. Kształcenie to, zgodnie z założeniami, składać się ma z trzech zasadniczych etapów: podstawowego trwającego ok. 5 tygodni, wstępnej specjalizacji zawodowej trwającej około 14 tygodni i specjalizacji zawodowej trwającej około 27 tygodni. Proces ten będzie uwieńczony egzaminem na oficera.

Drugi model kształcenia ma objąć absolwentów szkół ponad gimnazjalnych, legitymujących się świadectwem maturalnym, którzy będą kształceni jako kandydaci na żołnierzy zawodowych w Akademii Marynarki Wojennej na jednolitych studiach magisterskich trwających 5 lat, WSO Wojsk Lądowych na studiach licencjackich trwających 4,5 roku i WSO Sił Powietrznych na studiach inżynierskich trwających 5 lat. Studia te będą mieć charakter przemienny, a podchorążowie w czasie ich trwania zapewnione kształcenie równoległe na studiach magisterskich w uczelni cywilnej, gdzie uzyskają tytuł magistra¹¹³.

Zakłada się, iż w tym etapie służby kandydaci na oficerów są przygotowywani do objęcia pierwszego stanowiska służbowego oraz powinni uzyskać wiedzę ogólnowojskową i specjalistyczną, przydatną w dalszych etapach służby. Pomimo trwającej modyfikacji systemu szkolenia kandydatów na oficerów, nie uległy zmianie metody kwalifikacji kandydatów w porównaniu z systemem obowiązującym wcześniej.

¹¹³ Opracowano na podstawie „Koncepcja doskonalenia systemu szkolnictwa wojskowego”, Warszawa 2004, MON, s. 5-6.



Rysunek 3.7. Model przebiegu służby oficerów korpusu lotniczego

Źródło: opracowano na podstawie materiałów uzyskanych z OK. Sił Powietrznych i przepisów ustawy pragmatycznej.

Kandydat na kurs oficerski powinien legitymować się dyplomem ukończenia studiów wyższych, przejść badania lekarskie stosownie do specjalności wojskowej, zdać egzamin językowy i egzamin z wychowania fizycznego. System ten nie stawia wymagań odnośnie wcześniejszego przeszkolenia wojskowego kandydata w ramach studiów cywilnych. Nie preferuje również kierunków studiów ukończonych przez kandydata, w odniesieniu do poszczególnych specjalności wojskowych. Taki stan rzeczy może mieć negatywny wpływ na poziom przygotowania kandydata na oficera do służby zawodowej, co jest szczególnie istotne, gdy weźmiemy pod uwagę stosunkowo krótki okres przeszkolenia w ramach kursu oficerskiego. Biorąc powyższe pod uwagę można sformułować tezę, iż proces przygotowania kandydata do samodzielnego wykonywania obowiązków służbowych na stanowisku w danej specjalności wojskowej będzie finalizowany po promocji kandydata na stopień oficerski. Ograniczona ilość godzin w każdym z przedmiotów realizowanych w ramach kursu, jak również stosunkowo krótki okres praktyk zawodowych kandydata (do trzech miesięcy), spowoduje iż oficerowie ci nie będą mieli możliwości osiągnięcia poziomu wyszkolenia specjalistycznego, ogólnowojskowego i taktyczno-operacyjnego prezentowanego dotychczas przez absolwentów szkół oficerskich i akademii wojskowych. Luka ta będzie wypełniana w czasie ich dalszej służby w jednostkach wojskowych.

Drugi etap służby obejmuje okres od momentu zdania egzaminu na oficera przez absolwenta WSO, AW lub kursu oficerskiego, otrzymania patentu oficerskiego i wyznaczenia na pierwsze stanowisko główne o stopniu podporucznika do momentu ukończenia podyplomowych studiów w akademii wojskowej (np. w AON). Odnosić się on będzie do minimum pierwszych 11 - 14¹¹⁴ lat służby zawodowej oficera. Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że jest to szczególnie istotny etap służby, mogący mieć decydujący wpływ na dalszą drogę przebiegu służby każdego oficera, niezależnie od tego w granicach jakiego obszaru stanowisk przebiega jego kariera. Młodzi podporucznicy, absolwenci uczelni cywilnych muszą pogodzić adaptację do nowego środowiska pracy i służby

¹¹⁴ Różnica ta wynika z faktu, iż w myśl ustawy pragmatycznej oficerowie pełniący służbę w grupie stanowisk szczególnych mogą szybciej podjąć studia w akademii wojskowej.

wojskowej z wykonywaniem obowiązków służbowych, doskonaleniem zawodowym oraz koniecznością rozwiązywania problemów rodzinnych i społecznych w nowych uwarunkowaniach. Należy się liczyć z sytuacją, w której większość oficerów mających za sobą szkolenie wojskowe ukończone w ramach uczelni cywilnej, której są absolwentami oraz kursu oficerskiego będą dysponować jedynie podstawową wiedzą i umiejętnościami w zakresie ogólnowojskowym, taktyczno - operacyjnym i specjalistycznym, niezbędnym do wyznaczenia ich na pierwsze stanowisko służbowe. Dopiero służba na kolejnych stanowiskach służbowych, ukończone kursy specjalistyczne na stanowiska porucznika i kapitana, jak również inne, nieobowiązkowe kursy specjalistyczne pozwolą im zdobyć stosowne doświadczenia zawodowego, wiedzę jak również umiejętności dowódcze niezbędne do ubiegania się o studia podyplomowe w akademii wojskowej (np. w AON). Absolwenci akademii wojskowych i szkół oficerskich, w odróżnieniu od absolwentów uczelni cywilnych i kursów oficerskich, powinni natomiast dysponować o wiele bogatszą wiedzą specjalistyczną, taktyczno-operacyjną i ogólnowojskową. Ponadto, studia w środowisku wojskowym powinny spowodować szybszą ich adaptację do pracy w środowisku wojskowym, w charakterze żołnierza zawodowego. Można założyć, iż duża grupa oficerów, niezależnie od rodzaju ukończonej uczelni, prezentować będzie wysokie umiejętności w zakresie samodzielnego przyswajania wiedzy i umiejętności zawodowych w oparciu o dostępną literaturę fachową, jak również formy zaocznego szkolenia kursowego prowadzonego w ramach szkolenia podstawowego lub doskonalącego¹¹⁵. Na dzień 01.01.2005 roku przewidywano jedynie organizację 2-3-tygodniowych kursów specjalistycznych na stopień porucznika i kapitana. W dokumentach odnoszących się do szkolenia kursowego¹¹⁶ nie przewiduje się kursów specjalistycznych ukierunkowanych na wzbogacenie wiedzy oficera z zakresu operacyjno – taktycznego, armii obcych, pracy sztabowo i biurowej,

¹¹⁵ Na obecnym etapie wdrażania nowej polityki kadrowej i przebudowy systemu szkolenia wojskowego nie mówi się o kursach korespondencyjnych. Biorąc jednak pod uwagę fakt, iż podstawowe założenia nowej polityki kadrowej są oparte na zasadach obowiązujących w innych państwach członkowskich NATO, nieunikniony wydaje się, iż ta forma szkolenia znajdzie należne sobie miejsce w naszym systemie doskonalenia zawodowego kadry zawodowej. W armii amerykańskiej, francuskiej, niemieckiej istnieje wiele kursów organizowanych w formie korespondencyjnej, np. kurs dla majorów w USAF.

¹¹⁶ System doskonalenia kadry w Siłach Zbrojnych”, DK i SzW, Warszawa 2004, s. 21.

rozpoznania, historii wojskowości itp.¹¹⁷ (odpowiednika WKDO/WKS). Dokument ten nie przewiduje również organizacji kursu przygotowawczego dla kandydatów na studia podyplomowe w akademiach wojskowych. Biorąc pod uwagę zasady realizacji nowej polityki kadrowej, jak również dotychczasowe kryteria doboru oficerów na studia w akademiach dowódczo-sztabowych można założyć, iż oficer w stopniu kapitana, kierowany na studia podyplomowe do akademii wojskowej powinien być wysoko kwalifikowanym specjalistą szczebla taktycznego, prezentującym wysoki stopień wykształcenia ogólnowojskowego i specjalistycznego, z dużym doświadczeniem na stanowiskach dowódczych. Powinien on również mieć predyspozycje do zajmowania stanowisk dowódczych szczebla operacyjno-taktycznego i stanowisk sztabowych szczebla operacyjnego. Ukończenie studiów podyplomowych w akademii wojskowej (np. AON, WAT, AMW) jest dla każdego jej absolwenta przepustką do dalszej kariery wojskowej. Oficerowie, którzy nie sprostają ich wymaganiom lub też nie zdecydują się na ich podjęcie, w myśl założeń nowej polityki kadrowej, zakończą swoją służbę w stopniu kapitana na stanowisku zabezpieczającym. Ustawa pragmatyczna nie określa maksymalnego wieku służby w poszczególnych stopniach wojskowych.

Etap trzeci służby oficerów zawodowych obejmuje okres od momentu ukończenia studiów podyplomowych w akademii wojskowej do zakończenia kadencji na stanowisku pośrednim pułkownika. Oficerowie w tym etapie kierowani są do służby we wszystkich obszarach stanowisk dla oficerów starszych, przy spełnieniu przez nich uwarunkowań ustawowych, do których zalicza się między innymi ukończenie określonej formy szkolenia¹¹⁸ organizowanego przez akademie wojskowe, osiąganie najwyższych wyników w służbie oraz posiadanie

¹¹⁷ Egzaminy na studia podyplomowe w AON (lata 1990 – 2004) obejmowały takie przedmioty jak: taktyka ogólna i rodzaju wojsk, historia wojskowości, egzamin znajomości języka i wychowania fizycznego. Ostatnim elementem tego egzaminu była rozmowa kwalifikacyjna z kandydatem.

¹¹⁸ Art. 36 Ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 11 września 2003r. (Dz.U. z 2003 r., Nr 179 poz. 1750 z późn. zm.) określa między innymi minimalne wymagania odnoszące się do form szkolenia warunkujących wyznaczenie oficera na stanowiska służbowe oficerów starszych:

- majora – ukończenie studiów podyplomowych w akademii wojskowej (np. AON) – 2 lata;
- podpułkownika – ukończenie kursu specjalistycznego dla ppłk organizowanego w ramach akademii wojskowej (np. AON) – 1 miesiąc;
- pułkownika – ukończenie Podyplomowego Studium Operacyjno-Strategicznego w akademii wojskowej (np. AON) – 8 miesięcy. W obszarze stanowisk zasadniczych warunkiem do wyznaczenia na te stanowiska jest odpowiednia forma szkolenia ukończona w akademii wojskowej.

predyspozycji do awansu na kolejne, wyższe stanowiska dowódcze. Oficerowie nie spełniający powyższych wymagań kierowani są do służby na stanowiskach zabezpieczających w sztabach brygad, korpusów, dowództwach RSZ, instytucjach centralnych MON itp. Mogą oni również być skierowani do służby w obszarze stanowisk szczególnych po uzupełnieniu wykształcenia specjalistycznego wymaganego na stanowiskach w tym obszarze. Tak więc, w etapie tym oficerowie zdobywają coraz wyższe umiejętności i doświadczenie zawodowe, otrzymując szansę do zajmowania najwyższych stanowisk dowódczych do szczebla operacyjnego włącznie. Dla większości z nich jest to jednakże etap zakończenia kariery wojskowej na stanowiskach dowódczych i kontynuowania służby na stanowiskach sztabowych w brygadach, korpusach, dowództwach RSZ i instytucjach centralnych MON.

W czwartym etapie służby oficerowie SP pełnią służbę na stanowiskach o stopniu etatowym generała. Rozpoczyna się ten etap Studiami Polityki Obronnej (np. w AON), którego absolwenci mianowani są na pierwszy stopień generalski przed wyznaczeniem na stanowisko. Zajmując najwyższe stanowiska służbowe w hierarchii wojskowej odpowiadają nie tylko za stałe utrzymanie określonego poziomu gotowości bojowej podległych jednostek wojskowych w ramach rodzajów RSZ, ale także za kreowanie i modernizowanie elementów obronności państwa. Studia Polityki Obronnej są ostatnią obowiązkową formą szkolenia doskonalącego, w której będą brać oni udział. Oczywisty wydaje się fakt, iż będą oni mieli możliwość wzięcia udziału w innych formach szkolenia w kraju lub za granicą. W myśl założeń nowej polityki kadrowej uczestnictwo w nich będzie jednak zależało tylko i wyłącznie od ich decyzji. Obecnie w żadnym dokumencie normatywnym nie wspomina się o innych obowiązkowych formach szkolenia doskonalącego dla oficerów w stopniu generała.

Wyniki analizy dokumentów normatywnych odnoszących się do nowej polityki kadrowej wskazują na szereg jej czynników, mających decydujący wpływ przebieg służby kadr oficerskich, a tym samym na kształt modelu przebiegu służby niezależnie od korpusu osobowego.

System szkolenia i doskonalenia zawodowego kadr oficerskich obejmujący swym zasięgiem cały okres służby oficera. Początkowo jako kandydata na żołnierza zawodowego, a następnie jego elementy możemy znaleźć we wszystkich etapach służby oficera. Żaden awans¹¹⁹ zawodowy oficera nie jest możliwy bez wcześniejszego, pomyślnego ukończenia nakazanej w modelu formy szkolenia. Efektem powyższej zasady jest sytuacja w której każdy żołnierz zawodowy chcący być dobrze przygotowanym do kolejnej zorganizowanej formy szkolenia, warunkującej wyznaczenie go na wyższe stanowisko służbowe będzie musiał aktywnie uczestniczyć w szkoleniu doskonalącym kadry organizowanym w ramach macierzystej jednostki oraz stale wzbogacać swoją wiedzę specjalistyczną i ogólną w ramach samokształcenia. Jedynie najlepsi oficerowie, prezentujący najwyższy poziom wiedzy i umiejętności specjalistycznych będą w stanie zakwalifikować się na studia i kursy warunkujące dalszy rozwój zawodowy. Istotnymi czynnikami branymi pod uwagę przy kierowaniu oficerów na kolejne formy szkolenia będą również wyniki osiągnięte przez nich w służbie, predyspozycje zawodowe i motywacje, przy szczególnym uwzględnieniu potrzeb Sił Zbrojnych. Na uwagę zasługuje również fakt, iż system ten w dalszym ciągu jest w fazie przebudowy i dalszego doskonalenia, jednak jego rola w służbie każdego żołnierza zawodowego pozostaje niezmienna.

Zasada tożsamości stopnia etatowego stanowiska służbowego ze stopniem wojskowym oficera mającego być wyznaczonym na dane stanowisko służbowe jest kolejnym z czynników. Wprowadzenie tego czynnika do nowej polityki kadrowej pozwoli uniknąć praktyk mających miejsce w przeszłości, kiedy to oficerowie zajmowali stanowiska niezgodne z posiadaniem stopniem wojskowym – porucznicy mogli zajmować stanowiska służbowe o stopniu etatowym podpułkownika lub pułkownika. Sytuacje powyższe miały negatywny wpływ zarówno na morale środowiska kadry zawodowej, w oczach której stopień wojskowy był deprecjonowany jak również i „młodego” oficera, który zajmując wysokie stanowisko etatowe miał zapewniony dalszy awans w stopniu bez konieczności

¹¹⁹ Przez awans żołnierza zawodowego, w myśl nowej polityki kadrowej, należy rozumieć wyznaczenie go na wyższe stanowisko służbowe, przyporządkowane do wyższego stopnia etatowego.

szczególne angażowania się w dalsze doskonalenie zawodowe. Z drugiej strony, analizując powyżej przedstawioną sytuację, dostrzec można fakt, iż większość z tych oficerów posiadało bardzo małe doświadczenie zawodowe zarówno w sferze prezentowanej specjalności wojskowej, jak również zarządzania zespołami ludzkimi. Taki stan rzeczy w większości przypadków nie miał pozytywnego wpływu na realizację stawianych przed nimi zadań. Dlatego zasada tożsamości stopnia etatowego ze stopniem wojskowym wydaje się tak istotna. Zgodnie z założeniami nowej polityki kadrowej Siły Zbrojne RP mają osiągnąć pełną tożsamość stopni wojskowych kadry zawodowej ze stopniami etatowymi stanowisk przez nich zajmowanych do dnia 31 grudnia 2006 r. Wyniki analiz obsady stanowisk oficerów zawodowych w Siłach Powietrznych wskazują na fakt, iż wprowadzanie tej zasady w życie przebiega zgodnie z planem. Na dzień 31 grudnia 2004 roku stanowiska oficerów zawodowych SP RP były obsadzone w 84% przez oficerów w stopniach wojskowym zgodnych ze stopniami etatowymi zajmowanych przez nich stanowisk, 5% oficerów posiadało niższy stopień wojskowy, a pozostałe 11% stanowisk było obsadzonych przez oficerów legitymujących się wyższymi stopniami wojskowymi¹²⁰.

Zrównanie naboru ze zwolnieniami ze służby żołnierzy zawodowych w celu utrzymania stałej liczby członków kadry zawodowej SZ RP¹²¹. Zgodnie z opiniami ekspertów ścisłe przestrzeganie powyższej zasady powinno zapewnić:

- Stabilność struktur organizacyjnych jednostek wojskowych poprzez uniemożliwienie wyjścia poza określone limity, zawarte w stworzonych już etatach. Podkreślają oni, iż każdy dowódca powinien zdawać sobie sprawę, że wprowadzenie w etacie podległej mu jednostki nowego stanowiska oficerskiego będzie uwarunkowane wykreśleniem innego stanowiska oficerskiego z etatu podległej mu jednostki lub też innej struktury organizacyjnej Sił Zbrojnych.

¹²⁰ Dane te uzyskał autor od przedstawicieli Oddziału Personalnego Dowództwa SP.

¹²¹ Liczba ta została określona w Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 3 grudnia 2003r. w sprawie określenia liczby stanowisk służbowych w poszczególnych korpusach osobowych kadry zawodowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

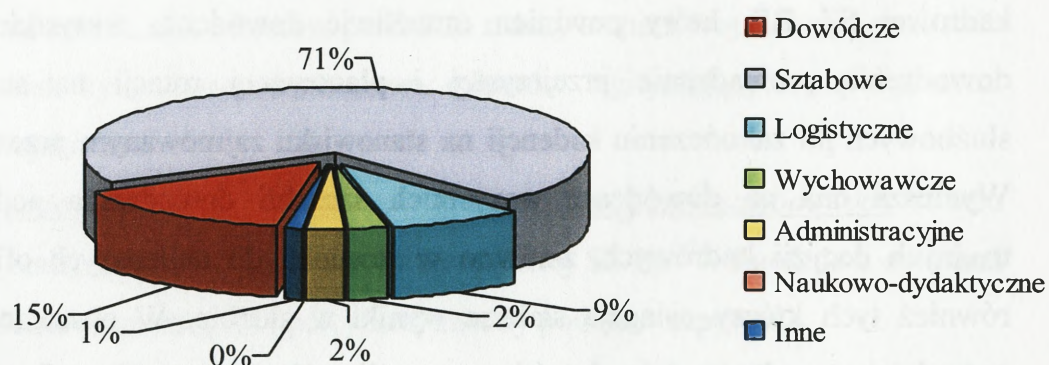
- Stworzenie odpowiedniego, bardziej efektywnego systemu naboru i przygotowania kandydatów na oficerów zawodowych w danej specjalności wojskowej poprzez planowanie zwolnień z odpowiednim wyprzedzeniem. W ten sposób będzie możliwe osiągnięcie stanu, kiedy to nabór będzie prowadzony ściśle według potrzeb SZ RP, a nie potrzeb przewidywanych, co jak pokazały ostatnie lata narażało budżet MON na duże straty finansowe.

Należy podkreślić, iż wprowadzenie tej zasady spowodowało konieczność odejścia do rezerwy z Sił Powietrznych RP większej liczby oficerów zawodowych w porównaniu z latami przed wprowadzeniem nowej ustawy pragmatycznej. Według statystyk prowadzonych w Oddziale Personalnym Dowództwa SP liczba oficerów zawodowych zwolnionych do rezerwy w latach 2003-2004 była o 42% większa w porównaniu z analogicznym okresem w latach 2001-2002.

Kadencyjność na stanowiskach służbowych jest nowym elementem polityki kadrowej SZ RP, który powinien umożliwić dowódcom wszystkich szczebli dowodzenia prowadzenie przejrzystej i planowanej rotacji na stanowiskach służbowych po zakończeniu kadencji na stanowisku zajmowanym przez oficera¹²². Wymusza ona na dowódcach wszystkich szczebli dowodzenia podejmowanie trudnych decyzji kadrowych, zarówno w stosunku do najlepszych oficerów, jak również tych którzy osiągają słabsze wyniki w służbie. W obszarze stanowisk pośrednich zasada ta daje dowódcom możliwość wyznaczania oficera na kilka jednorocznych kadencji w ramach kilku stanowisk zaliczanych do tego obszaru przed objęciem stanowiska głównego. Tam przyszli kandydaci na studia podyplomowe (np. AON) mają możliwość zapoznania się z przepisami i zasadami pracy na stanowiskach w innych specjalnościach wojskowych. Umożliwia to z kolei lepsze przygotowanie i selekcję kandydatów na stanowiska główne. Stosowanie zasady kadencyjności wyklucza stosowanie praktyk wyrażających się w utrzymywaniu na stanowiskach kluczowych, dla gotowości bojowej jednostek

¹²² Wyjątkiem są stanowiska zabezpieczające i szczególne gdzie żołnierz zawodowy może pełnić obowiązki służbowe na tym samym stanowisku dłużej niż przez jedną kadencję. Jednakże każdorazowo decyzja o ponownym wyznaczeniu żołnierza zawodowego na to samo stanowisko służbowe musi być usankcjonowana poprzez wydanie decyzji personalnej (rozkazu personalnego).

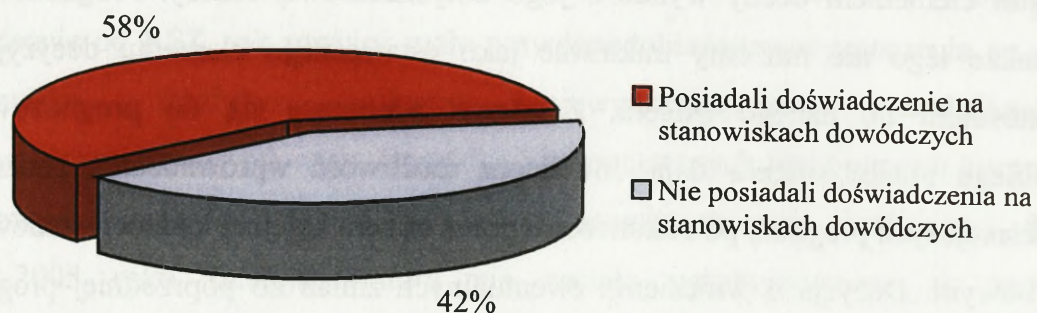
organizacyjnych SZ RP, tych samych oficerów przez dłużej niż jedną kadencję. Z wyżej opisaną sytuacją wielokrotnie spotykaliśmy się w przeszłości. Wyrażenie przez oficera zajmującego dane stanowisko służbowe i mającego predyspozycje do awansu zgody np. na wyższe, równorzędne stanowisko sztabowe lub dowódcze dające możliwość dalszego rozwoju zawodowego, często spotykało się z odmową przełożonych. Skutkiem powyższego były przypadki, kiedy to oficerowie, kandydaci na studia dowódczo-sztabowe w akademiach dowódczo-sztabowych po 7 latach służby zawodowej nie mieli doświadczenia w dowodzeniu. Wyniki badań ankietowych wskazują na fakt, iż jedynie 15% z grupy badanych oficerów zajmowało stanowiska dowódcze bezpośrednio przed podjęciem studiów w akademiach dowódczo-sztabowych, pozostałe 85% zajmowało stanowiska nie związane z dowodzeniem w dniu zdawania egzaminów (rysunek 3.8.).



Rysunek 3.8. Typy stanowisk zajmowanych przez kandydatów na studia w AON, w 2002 r.

Źródło: Opracowanie własne autora.

Kolejnym, negatywnym aspektem takiego stanu rzeczy była sytuacja, w której 42% badanych przed podjęciem studiów w akademii dowódczo-sztabowej nie zajmowało stanowisk dowódczych, nie odbyli oni też praktyk dowódczych w toku dotychczasowej służby (rysunek 3.9.). Przepisy obecnej ustawy pragmatycznej i związane z nią modele przebiegu służby gwarantują, że podobna sytuacja nie będzie miała miejsca w przyszłości.



Rysunek 3.9. Doświadczenie na stanowiskach dowódczych prezentowane przez kandydatów na studia w AON w 2002 r.

Źródło: Opracowanie własne.

Przestrzeganie zasady kadencyjności na stanowiskach powinno być jednym z elementów gwarantujących, iż oficerowie kierowani na studia w dowódczych akademiach sztabowych będą doświadczonymi dowódcami szczebla pododdziału. Legitymować będą się też oni bogatym doświadczeniem zawodowym zdobytym na stanowiskach służbowych, typowych dla reprezentowanych przez specjalności wojskowych, a większość z nich również będzie miała za sobą kadencje na stanowiskach w innych specjalnościach. Godny podkreślenia jest także fakt, iż zasada ta jest jednym z elementów dopingujących każdego oficera do podnoszenia na wyższy poziom kwalifikacji i umiejętności zawodowych w szerokim słowa tego znaczeniu, w ograniczonym limicie czasowym określonym przez kadencję na danym stanowisku służbowym. Niesprostanie temu wymogowi, niezależnie od woli oficera, spowoduje opóźnienie lub całkowicie wstrzyma możliwość jego rozwoju zawodowego w obszarze stanowisk zasadniczych.

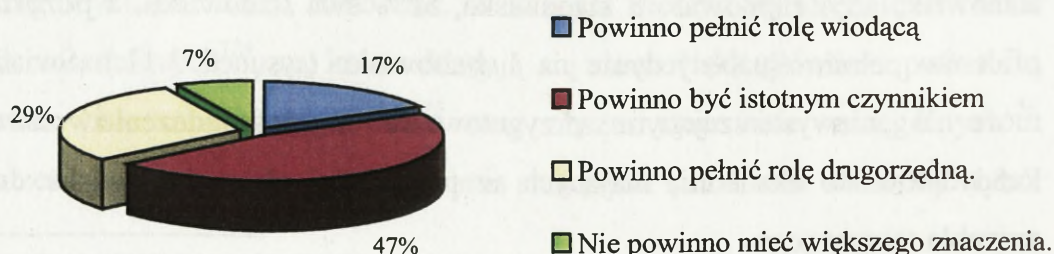
Wieloletnie prognozowanie przebiegu służby oficera zawodowego jest elementem nowej polityki kadrowej, ściśle powiązany z wyżej omówioną zasadą kadencyjności na stanowiskach. Prognozowanie to daje możliwość przejrzystego, jawnego i demokratycznego określenia prognoz dalszego przebiegu służby każdego oficera stosownie do jego osiągnięć zawodowych, predyspozycji, doświadczenia zawodowego i wykształcenia. Opiniowanie to obejmuje trzy zasadnicze etapy: bliższy – obejmujący okres trzyletni, dalszy – obejmujący okres 6-letni i perspektywiczny – obejmujący okres 9-letni. Prognozowanie przebiegu służby oficera z wieloletnim wyprzedzeniem jest obok oceny z opiniowania okresowego

drugim elementem oceny wyników jego dotychczasowej służby. Prognozowania jednakże tego nie możemy traktować jako ostatecznego elementu decyzyjnego w stosunku do danego oficera. Założenia odnoszące się do prognozowania przebiegu służby oficera dają dowódcom możliwość wprowadzenia zmian do wcześniejszych prognoz, po zakończeniu przez oficera kolejnej kadencji stanowisku służbowym. Decyzja o wniesieniu ewentualnych zmian do poprzedniej prognozy będzie uzależniona od oceny uzyskanej przez oficera. Takie podejście do tej zasady powoduje, iż prognozowanie to możemy traktować jako kolejny czynnik pobudzający żołnierza zawodowego do dalszego rozwoju, samodoskonalenia i osiągania coraz lepszych wyników na kolejno zajmowanych stanowiskach służbowych.

Elementem ułatwiającym tworzenie ww. prognoz przebiegu służby oficerów są szczegółowe opisy stanowisk. Występują one w postaci załącznika do każdego stanowiska służbowego w etatach komórek organizacyjnych Sił Zbrojnych RP. Stworzenie opisów stanowisk - zdaniem twórców nowej polityki kadrowej - niesie za sobą dwie zasadnicze korzyści. Po pierwsze, zwiększone zostało prawdopodobieństwo wyboru najlepszego kandydata na dane stanowisko służbowe poprzez określenie w karcie opisującej go szeregu wymagań w obszarach kwalifikacji zawodowych, predyspozycji zawodowych, dotychczasowego przebiegu służby oficera. Zawarte w nich są także obowiązki służbowe na danym stanowisku. Po drugie, stworzenie kart opisu stanowisk daje możliwość zastosowania systemu komputerowego przy typowaniu kandydatów z całych Sił Zbrojnych na wakuujące stanowisko służbowe. Dotychczas obszar poszukiwań był ograniczony. Było to spowodowane brakiem jednoznacznych wymogów w stosunku do kandydata na dane stanowisko, co z kolei uniemożliwiało zastosowanie istniejącego systemu komputerowego. Każdy korpus osobowy ma wyznaczonych tzw. gestorów, czyli oficerów upoważnionych do sprawowania nadzoru merytorycznego nad obsadą stanowisk i tworzeniem modeli przebiegu służby kadry zawodowej w danym korpusie osobowym i danej grupie osobowej. Każdy opis stanowiska musi być zatwierdzony przez gestora. Stworzenie funkcji gestora, a tym samym nadzoru jednoosobowego na danym korpusie osobowym, powinno zapewnić właściwe

planowanie przebiegu służby oficerów prezentujących ten sam korpus osobowy niezależnie od RSZ, jak również małe prawdopodobieństwo wyznaczenia na dane stanowisko służbowe oficeraz niewystarczającymi kwalifikacjami i doświadczeniem zawodowym. Dowódca Sił Powietrznych jest gestorem korpusów osobowych lotnictwa, artylerii i obrony przeciwlotniczej. Jednak na dzień 01.01.2005 roku funkcja gestora nie została usankcjonowana w żadnym dokumencie normatywnym, co z kolei stwarza szereg trudności w nadzorze prawidłowości realizacji przebiegu kariery oficerów poszczególnych grup osobowych w SZ. Ponadto stworzenie opisów stanowisk powoduje, iż proces wyboru oficera na dane stanowisko służbowe będzie bardziej zrozumiały i demokratyczny.

Wyniki opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych są decydującym czynnikiem przy sporządzaniu prognozy przebiegu służby żołnierza zawodowego, a tym samym jednym z elementów decydującym o dalszym przebiegu służby oficera. W ustawie pragmatycznej podkreślone jest, iż „Opinia służbowa ma na celu ocenę wykonywania przez żołnierza zawodowego obowiązków służbowych i stanowi podstawę do określenia dalszego przebiegu służby”¹²³. W badaniach przeprowadzonych przez autora wśród kadry dowódczej Dowództwa SP oraz podległych mu korpusów, brygad, baz lotniczych, batalionów i eskadr oraz kandydatów do akademii dowódczo-sztabowej w czerwcu 2002 roku, 64% oficerów wyraziło pogląd, iż opiniowaniu okresowemu powinna zostać nadana większa ranga i znaczenie przy planowaniu dalszego przebiegu służby oficera (rysunek 3.10.).



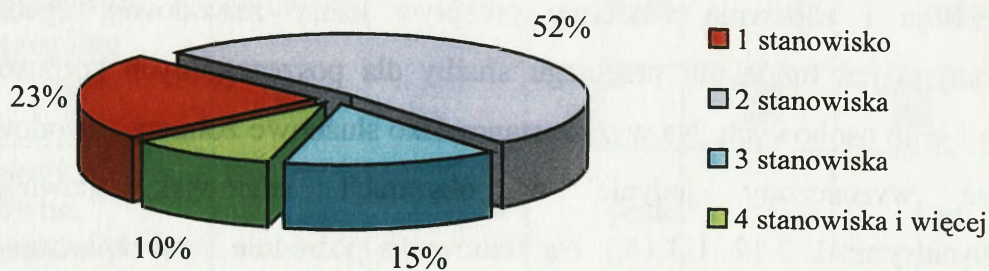
Rysunek 3.10. Rola, jaką powinno odgrywać opiniowanie okresowe w procesie kwalifikowania do akademii wojskowej

Źródło: Opracowanie własne.

¹²³ Art.26 pkt.3 cyt. Ustawy.

Wyniki powyższych badań potwierdzają, iż nadanie tak wysokiego „status quo” kadry zawodowej SP, dla której powinno ono być jednym z głównym elementów oceny działalności zawodowej oficera, ma istotny wpływ na dalszy przebieg jego służby.

Przygotowanie i rozwój kadry w kilku obszarach służbowych jest czynnikiem umożliwiającym właściwe przygotowanie żołnierzy zawodowych do objęcia kolejnych stanowisk służbowych, niezależnie od posiadanego stopnia wojskowego i zajmowanego stanowiska służbowego. Wychodząc naprzeciw potrzebom odpowiedniego przygotowania jak najlepszych kandydatów, o wszechstronnych kwalifikacjach zawodowych, na wyższe stanowisko służbowe, stworzono możliwość wyznaczenia ich na stanowiska pośrednie w różnych korpusach osobowych. I tak np. oficerowie z korpusu osobowego lotnictwa mogą pełnić służbę na stanowiskach pośrednich w pionie dydaktycznym, logistycznym itd. Droga ta umożliwi kandydatom na stanowiska dowódcze zdobywanie kwalifikacji i doświadczenia, niezbędnego do kompetentnego nadzoru wszystkich pionów w dowodzonych przez nich jednostkach organizacyjnych Sił Zbrojnych. W przeszłości do zagadnień związanych z wszechstronnością przygotowania oficerów zawodowych na stanowiska dowódcze podchodzono w sposób bardziej liberalny niż nakazuje to nowa ustawa pragmatyczna i modele przebiegu służby oficerów poszczególnych korpusach osobowych. Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez autora wśród reprezentatywnych grup kadry dowódczej SP oraz kandydatów do akademii wykazały, iż jedynie 10% oficerów zawodowych przed podjęciem studiów w akademii dowódczo-sztabowej zajmowało 4 i więcej stanowisk; 15% zajmowało 3 stanowiska, 52% dwa stanowiska, a pozostałe 23% oficerów pełniło służbę jedynie na 1 stanowisku (rysunek 3.11.). Świadczyć to może o niewystarczającym przygotowaniu i doświadczeniu zawodowym kandydatów do akademii, mających w przyszłości objąć stanowiska dowódcze szczebla taktycznego.



Rysunek 3.11. Ilość stanowisk zajmowanych przez kandydatów na studia w akademii wojskowej, przed przystąpieniem do egzaminów kwalifikacyjnych

Źródło: Opracowanie własne.

Wskazywać to może także na fakt, iż w przyszłej służbie na stanowiskach dowódczych byli oni zmuszeni do kierowania się jedną z dwóch niżej przedstawionych zasad. Pierwsza polegała na bezgranicznym zaufaniu w doświadczenie szefów poszczególnych komórek organizacyjnych jednostki. Druga, o wiele trudniejsza, ale zdaniem autora bardziej odpowiedzialna, polegała na pogodzeniu obowiązków na zajmowanym stanowisku dowódczym z samokształceniem w celu sprawowania kompetentnego i efektywnego nadzoru nad wszystkimi komórkami organizacyjnymi jednostki. Uregulowania nowej polityki kadrowej powodują, iż przyszli dowódcy nie będą musieli dokonywać tego rodzaju wyborów.









Zasada wyznaczania na kolejne stanowiska służbowe zgodnie z przyjętym modelem służby w danym korpusie osobowym jest kolejnym czynnikiem polityki kadrowej, który ma istotny wpływ na przebieg służby żołnierzy zawodowych i ich właściwe przygotowanie do zajmowania kolejnych stanowisk służbowych. Funkcjonuje ona w ścisłym powiązaniu z zasadami przepływu, obowiązującymi w poszczególnych obszarach stanowisk. W każdym modelu wyodrębniono obszar stanowisk zasadniczych¹²⁴, na które składają się stanowiska główne i pośrednie, obszar stanowisk zabezpieczających¹²⁵ oraz obszar stanowisk szczególnych¹²⁶. Wprowadzenie tzw. obszarów występowania stanowisk umożliwi właściwy wybór

¹²⁴ *OBSZAR STANOWISK ZASADNICZYCH: STANOWISKAGŁÓWNE* – odpowiedzialność za utrzymanie zdolności bojowej jednostek wojskowych od szczebla pododdziału do rodzaju SZ włącznie; *STANOWISKA POŚREDNIE* – grupa stanowisk na których żołnierze są wszechstronnie przygotowywani do objęcia wyższego stanowiska służbowego w obszarze głównym;

¹²⁵ *OBSZAR STANOWISK ZABEZPIECZAJĄCYCH* - stanowiska niezbędne do funkcjonowania SZ;

¹²⁶ *OBSZAR STANOWISK SZCZEGÓLNYCH* – stanowiska na których wymagane są szczególne kwalifikacje zawodowe (prawnicy, lekarze, kapelani, piloci do szczebla taktycznego).








ścieżki rozwoju i zapewnia właściwy przepływ kadry zawodowej, zgodny z opracowanymi już modelami przebiegu służby dla poszczególnych korpusów osobowych i grup osobowych. Na wyższe stanowisko służbowe żołnierz zawodowy może być wyznaczony jedynie w obszarach stanowisk głównych i szczególnych (rysunek 3.12. i 3.14.). Na stanowiska pośrednie i zabezpieczające przewiduje się wyznaczanie oficerów ze wszystkich możliwych obszarów, ale o tym samym stopniu etatowym (rysunek 3.13.).

Stanowiska główne	gen. bryg.	płk	ppłk	mjr*	kpt.	por. *	ppor.
							
Stanowiska pośrednie	płk	ppłk	mjr		por.		Absolwenci kursów i szkół oficerskich
Stanowiska główne, zabezpieczające i szczególne	Przepisy odnoszące się do nowej polityki kadrowej nie przewidują możliwości wyznaczania oficerów zawodowych na stanowiska główne ze stanowisk głównych oraz obszarów stanowisk zabezpieczających i szczególnych.						

* stanowiska główne o ste: mjr i por. nie występują w etatach jednostek SZ RP.

Rysunek 3.12. Możliwości wyznaczenia oficerów zawodowych na stanowiska główne w myśl nowej ustawy pragmatycznej.

Źródło: Opracowano na podstawie: W. Kamiński, P. Szczukocki, Co w nowej ustawie, PWLOP Nr 7/2004 oraz ustawy pragmatycznej.

Stanowiska pośrednie i zabezpieczające	gen. bryg.	płk	ppłk	mjr	kpt.	por.
						
Stanowiska główne, pośrednie, zabezpieczające i szczególne	gen. bryg.	płk	ppłk	mjr	kpt.	por.

Rysunek 3.13. Możliwości wyznaczenia oficerów zawodowych na stanowiska szczególne i zabezpieczające w myśl nowej ustawy pragmatycznej.

Źródło: Opracowano na podstawie: W. Kamiński, P. Szczukocki, Co w nowej ustawie, PWLOP Nr 7/2004 oraz ustawy pragmatycznej.

Stanowiska szczególne	gen.bryg.	plk	pplk	mjr	kpt.	por.	ppor.
↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Stanowiska główne, pośrednie i zabezpieczające	gen.bryg.	plk	pplk	mjr	kpt.	por.	Absolwenci kursów i szkół
Stanowiska szczególne	gen.bryg. plk	plk pplk	pplk mjr	mjr kpt.	kpt. por.	por. ppor.	

Rysunek 3.14. Możliwości wyznaczenia oficerów zawodowych na stanowiska szczególne w myśl nowej ustawy pragmatycznej.

Źródło: Opracowano na podstawie: W. Kamiński, P. Szczukocki, Co w nowej ustawie, PWLOP Nr 7/2004 oraz ustawy pragmatycznej.

Przedstawione wyniki analiz modelu przebiegu służby oficera korpusu lotnictwa wraz z wcześniej omówionymi elementami i zasadami nowej polityki kadrowej stanowią spójną całość. Nieprzestrzeganie któregośkolwiek z nich w codziennej służbie skutkować może załamaniem się ww. modelu, a tym samym powrotem do zasad starej polityki kadrowej.

Trudno jest w sposób jednoznaczny pokusić się o ocenę nowej polityki kadrowej SZ RP oraz odniesienie się do wpływu na rozwój zawodowy oficerów Sił Powietrznych. Przedstawione w powyższym materiale jej podstawowe elementy wydają się dobrą bazą do właściwego kształtowania rozwoju oficera, a tym samym zapewnienia stałego dopływu wysoko kwalifikowanych oficerów zawodowych do jednostek organizacyjnych Sił Powietrznych, od których w dużej mierze zależy utrzymanie pożądanych wskaźników gotowości bojowej jednostek. Nowa polityka kadrowa jest nierozzerwalnie związana z nowoczesnym systemem szkolnictwa wojskowego, jak również systemem doskonalenia zawodowego kadry na wszystkich etapach służby. Twórcy nowych zasad polityki kadrowej wyszli z założenia, iż jedynie wysoko kwalifikowany, doświadczony, właściwie kierowany oficer będzie w stanie sprostać zadaniom stojącym przed dowódcą XXI wieku. Mówiąc dowódcą XXI wieku mieli oni na myśli nie tylko oficera o najwyższych kwalifikacjach zawodowych, ale również specjalistę wojskowego w szerokim słowa

tego znaczeniu, potrafiącego dowodzić i być dowodzonym, uczestniczącego we wszystkich sferach życia jednostki z jednakowym zaangażowaniem.

3.3. Ewolucja struktury organizacyjnej placówek edukacyjnych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej

System szkolnictwa wojskowego uważany jest powszechnie za integralną część Sił Zbrojnych i jest jednym z elementów systemu edukacji narodowej. Podstawowym jego zadaniem jest zapewnienie dopływu profesjonalnie przygotowanych kandydatów do zawodowej służby wojskowej, permanentne kształcenie doskonalące kadry zawodowej, szkolenie żołnierzy służby zasadniczej i rezerw osobowych SZ RP.

Organem nadrzędnym kształtującym politykę w stosunku do szkolnictwa wojskowego, odpowiadającym za właściwą organizację i nadzór nad prawidłowością jego funkcjonowania jest Ministerstwo Obrony Narodowej. Natomiast organem wykonawczym jest Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON. Odpowiada on między innymi za zapewnienie właściwych struktur organizacyjnych, bazy szkoleniowej i dopływ odpowiednio wyszkolonego personelu na potrzeby placówek szkolnictwa wojskowego SZ RP. Ponadto odpowiada on za organizację szkolenia w ww. placówkach w myśl obowiązujących przepisów, przy uwzględnieniu potrzeb szkoleniowych jednostek organizacyjnych SZ RP.

Placówki szkolnictwa wojskowego działają przede wszystkim w oparciu o przepisy zawarte w Ustawie z dnia 31 marca 1965 r. o wyższym szkolnictwie wojskowym (Dz.U. z 1965 r., Nr 14 poz. 102 z późn. zm.)¹²⁷. Dodatkowo specyfika szkolnictwa wojskowego determinowana jest charakterem działalności sił

¹²⁷ Ustawa ta jest odrębna od obowiązującej cywilnej ustawy o szkolnictwie wyższym z dnia 26 września 1990 roku i ustawy o wyższych szkołach zawodowych z dnia 26 czerwca 1997 roku. Ponadto brak jest podstaw prawnych do uwzględniania przez wyższe szkoły wojskowe uchwał Rady Głównej Edukacji Narodowej w sprawie spełniania warunków kadrowych i programowych, niezbędnych do tworzenia i prowadzenia kierunków studiów adekwatnych do uczelni cywilnych. Obecnie poddawane jest procesowi legislacyjnemu nowa ustawa o szkolnictwie wyższym odnosząca się zarówno do wyższego szkolnictwa cywilnego jak również i wojskowego. Po jej wprowadzeniu wyżej opisany problem przestanie istnieć. – stan na dzień 31.07.2005 r.

zbrojnych, których potrzeby są nadrzędne w procesie kształcenia kadr wojskowych. W związku z tym działalność placówek szkolnictwa wojskowego regulowana jest wieloma innymi, szczegółowymi aktami prawnymi.¹²⁸

Wyniki analizy literatury przedmiotu¹²⁹ pozwalają wysnuć hipotezę, iż do podstawowych czynników determinujących zmiany w systemie szkolnictwa wojskowym możemy zaliczyć:

- znaczne zmniejszenie stanu osobowego SZ RP;
- zmianę orientacji pod względem uzbrojenia jednostek wojskowych, że wschodniej na zachodnią;
- podniesienie poziomu techniki wojskowej reprezentowanej przez sprzęt będący w wyposażeniu wojsk, a co za tym idzie również wymagań w stosunku do zespołów je obsługujących, a także kadr dowódczych wszystkich szczebli dowodzenia;
- konieczność dostosowania naszego systemu szkolenia kadr, do systemu szkolenia państw NATO.

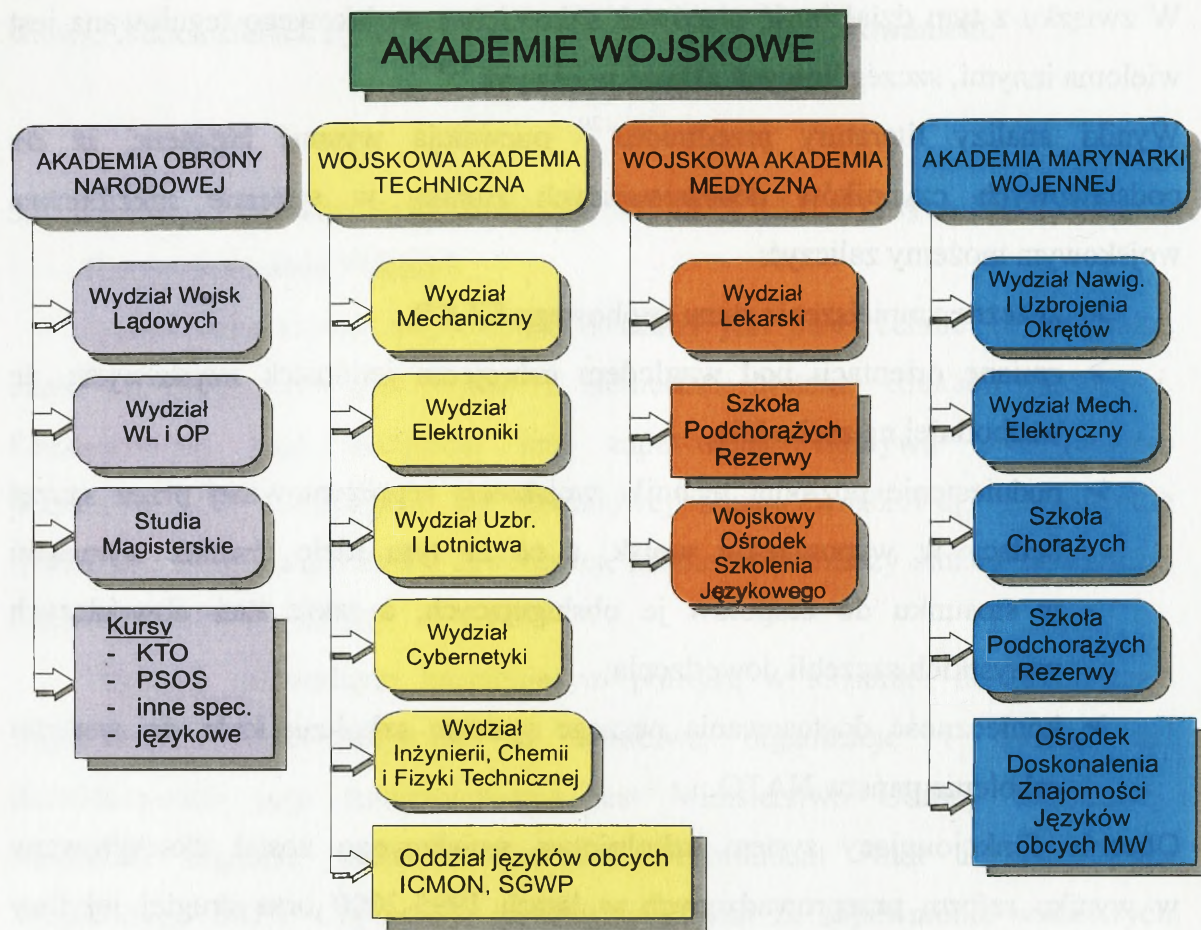
Obecnie funkcjonujący system szkolnictwa wojskowego został ukształtowany w wyniku reform przeprowadzonych w latach 1995-2000 oraz drugiej jej fazy przypadającej na lata 2001-2004.

Na dzień 01.01.2001 r. w skład placówek szkolnictwa wojskowego SZ RP przygotowujących między innymi kadry WLOP należały cztery akademie wojskowe (rysunek 3.15.); cztery wyższe szkoły oficerskie (rysunek 3.16.) i siedem samodzielnych centrów szkolenia specjalistycznego (rysunek 3.17.).

¹²⁸ Ustawa o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 listopada 1967 roku; Ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 11 września 2003 r. (Dz.U. z 2003 r., Nr 179 poz. 1750); Decyzja Ministra Obrony Narodowej Nr 362/MON z dnia 03 grudnia 2004 r. w sprawie procesu kształcenia i doskonalenia zawodowego w poszczególnych korpusach i grupach osobowych, Dziennik Urzędowy MON Nr 16 z 2004 r.;

- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 24 maja 2004 r. w sprawie kierowania i udzielania pomocy żołnierzom zawodowym w związku z pobieraniem przez nich nauki oraz ustalania równowartości kosztów poniesionych w związku z tą nauką (Dz.U. z 2004 r., Nr 135 poz. 1451);
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 8 marca 2004 r. w sprawie utworzenia szkół podoficerskich (Dz.U. z dnia 30 marca 2004 r.);
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 marca 2004 r. w sprawie służby wojskowej kandydatów na żołnierzy zawodowych (Dz.U. z dnia 19 kwietnia 2004 r.);
- Dziennik Urzędowy Ministra Obrony Narodowej z dnia 09 marca 2004r. – całość – WSOSP.

¹²⁹ Szkolnictwo Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej - stan aktualny, potrzeby, model przejściowy, DWLOP, Warszawa 2001 r., Koncepcja doskonalenia systemu szkolnictwa wojskowego MON, Warszawa 2004 r.



Rysunek 3.15. Wykaz zasadniczych kierunków kształcenia akademii wojskowych SZ RP, stan na dzień 01.01.2001 r.

Źródło: Opracowanie własne.

Akademia Obrony Narodowej zajmuje szczególne miejsce wśród placówek szkolnictwa wojskowego resortu Obrony Narodowej. Celem kształcenia w AON jest umocnienie siły obronnej RP poprzez przygotowanie wysoko kwalifikowanych kadr dowódczych, sztabowych i naukowych do pełnienia funkcji w dowództwach, sztabach, uczelniach i instytucjach wojskowych. W murach tej uczelni zdobywają wiedzę oficerowie dowództw, sztabów oraz kadra naukowa kształcona na potrzeby SZ RP, a także pracownicy administracji publicznej związani z realizacją zadań w dziedzinie obronności państwa. Kandydatami do niej są zarówno absolwenci szkół oficerskich, jak również akademii wojskowych krajowych i zagranicznych. Pozostałe akademie wojskowe przygotowują trzon kadry oficerskiej SZ RP na poziomie studiów licencjackich, zawodowych, magisterskich i doktoranckich

przygotowywani byli do objęcia pierwszych stanowisk służbowych, zgodnie z wybranym kierunkiem studiów. Absolwenci tych uczelni powszechnie uważani byli za wysoko kwalifikowanych specjalistów w wyuczonej specjalności. Ponadto z grona absolwentów tych uczelni wywodziły się obsady ośrodków naukowo badawczych SZ RP.

Ponadto, do grupy uczelni kształcących na poziomie akademickim zaliczano:

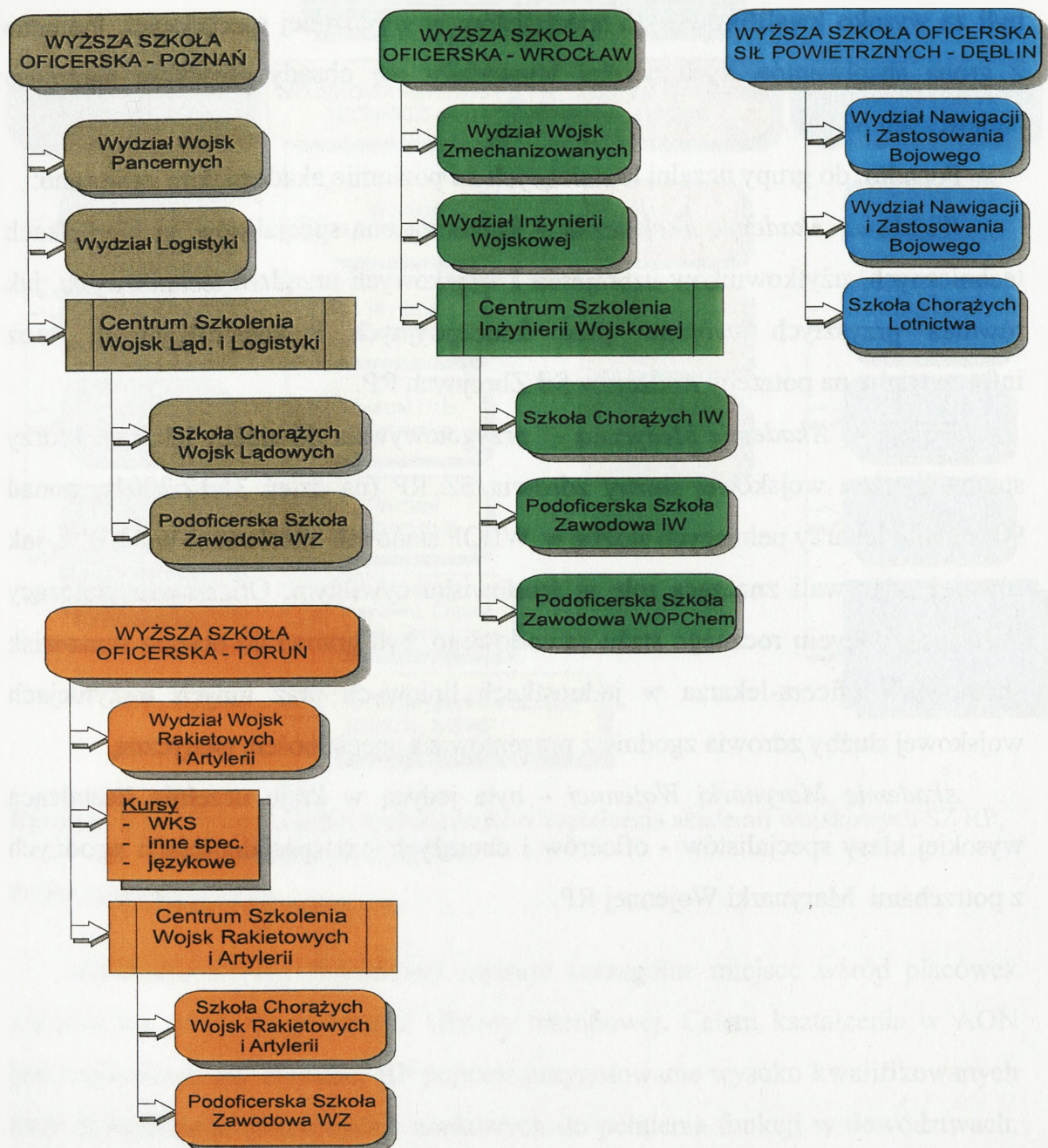
Wojskową Akademię Techniczną – kształciła ona specjalistów na kierunkach technicznych, użytkowników uzbrojenia i wojskowych urządzeń technicznych, jak również przyszłych twórców prac koncepcyjnych i konstrukcyjnych oraz informatyków na potrzeby Rodzajów Sił Zbrojnych RP.

Wojskową Akademię Medyczną - przygotowywała do służby lekarzy, którzy stanowili trzon wojskowej służby zdrowia SZ RP (na dzień 31.12.2001r. ponad 90% ogółu lekarzy pełniących służbę w WLOP stanowili absolwenci WAM)¹³⁰, jak również odgrywali znaczącą rolę w środowisku cywilnym. Oficerowie kończący WAM, po odbyciu rocznego stażu zawodowego, byli gotowi do objęcia stanowisk służbowych oficera-lekarza w jednostkach liniowych oraz innych instytucjach wojskowej służby zdrowia zgodnie z prezentowaną specjalnością medyczną.

Akademię Marynarki Wojennej - była jedyną w kraju uczelnią kształcąca wysokiej klasy specjalistów - oficerów i chorążych - w specjalnościach zgodnych z potrzebami Marynarki Wojennej RP.

¹³⁰ Powyższy wskaźnik został ustalony na podstawie statystyk dostępnych w Oddziale Personalnym WLOP.

WYŻSZE SZKOŁY OFICERSKIE



Rysunek 3.16. Wykaz zasadniczych kierunków kształcenia wyższych szkół oficerskich SZ RP – stan na dzień 01.01.2001 r.

Źródło: Opracowanie własne autora.

Wyższe szkoły oficerskie, w toku czteroletnich studiów zawodowych, kształciły oficerów na potrzeby poszczególnych rodzajów wojsk. Na bazie tych uczelni organizowane były kursy doskonalące dla oficerów, stosownie do kierunków kształcenia danej uczelni. Przygotowywały one przyszłych oficerów do objęcia pierwszego stanowiska służbowego zgodnego z profilem studiów, a także

dawały gruntowne podstawy do dalszej służby wojskowej z przedmiotów ogólnowojskowych, taktycznych i specjalistycznych.

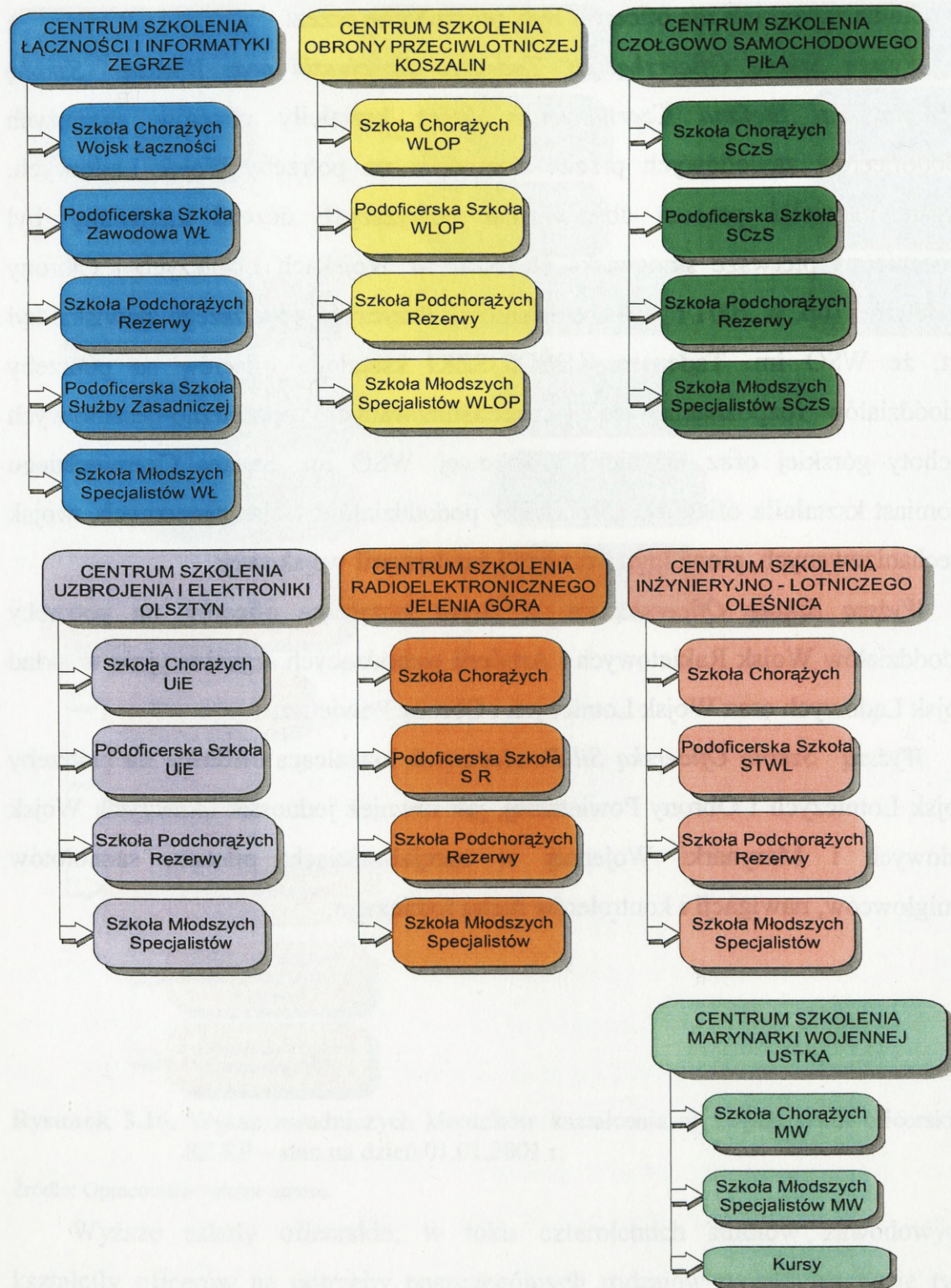
Studia zawodowe dla oficerów były prowadzone przez:

Wyższą Szkołę Oficerską im. Tadeusza Kościuszki oraz Wyższą Szkołę Oficerską im. Stefana Czarnieckiego, które kształciły oficerów chorążych i podoficerów zawodowych przede wszystkim na potrzeby Wojsk Lądowych. Jedynie niewielki procent absolwentów powyższych uczelni kierowany był corocznie na pierwsze stanowiska służbowe w Wojskach Lotniczych i Obrony Powietrznej (np. w 2001 r. – 4 absolwentów). Przyczyną powyższego zjawiska był fakt, że WSO im. Tadeusza KOŚCIUSZKI kształciła oficerów na potrzeby pododdziałów rozpoznania, wojsk zmechanizowanych, powietrzno-desantowych piechoty górskiej oraz inżynierii wojskowej. WSO im. Stefana Czarnieckiego natomiast kształciła oficerów na potrzeby pododdziałów wojsk pancernych, wojsk zmechanizowanych, pionu logistycznego i żandarmerii wojskowej;

Wyższą Szkołę Oficerską im. J. Bema kształcąca oficerów na potrzeby pododdziałów Wojsk Rakietowych i Artylerii wchodzących organizacyjnie w skład Wojsk Lądowych oraz Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej.

Wyższą Szkołę Oficerską Sił Powietrznych kształcąca oficerów na potrzeby Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej, jak również jednostek lotniczych Wojsk Lądowych i Marynarki Wojennej w specjalnościach: pilotażu samolotów i śmigłowców, nawigacji i kontrolerów ruchu lotniczego.

SAMODZIELNE CENTRA SZKOLENIA SPECJALISTYCZNEGO



Rysunek 3.17. Wykaz zasadniczych kierunków kształcenia centrów szkolenia SZ RP, stan na dzień 01.01.2001 r.

Źródło: Opracowanie własne.

Trzecim elementem systemu szkolnictwa wojskowego SZ RP były centra szkolenia, podporządkowane organizacyjnie rodzajom sił zbrojnych. Kształciły one kandydatów na stanowiska chorążych i podoficerów zawodowych, jak również przygotowywały do wykonywania określonych funkcji podoficerów służby zasadniczej. Kształcenie kadeta szkoły chorążych obejmowało cykl dwuletni, kandydata na podoficera zawodowego, w zależności od specjalności wojskowej trwało do trzech miesięcy (mechanik lotniczy), natomiast podoficera służby zasadniczej w specyficznych specjalnościach wojskowych (kierowca, mechanik lotniczy) do dwóch miesięcy.

Działalność ta była realizowana na bazie następujących ośrodków szkolenia:

Centrum Szkolenia Łączności kształciło chorążych, podoficerów zawodowych i młodszych specjalistów służby zasadniczej na potrzeby pododdziałów łączności wszystkich rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk w kierunkach telekomunikacja i informatyka.

Centrum Szkolenia Obrony Przeciwlotniczej kształciło chorążych podoficerów zawodowych i młodszych specjalistów służby zasadniczej na potrzeby pododdziałów obrony przeciwlotniczej wojsk lądowych.

Centrum Szkolenia Czołgowo-Samochodowego kształciło chorążych podoficerów zawodowych i młodszych specjalistów służby zasadniczej na potrzeby wszystkich rodzajów wojsk na kierunkach eksploatacji pojazdów kołowych i pojazdów gąsienicowych.

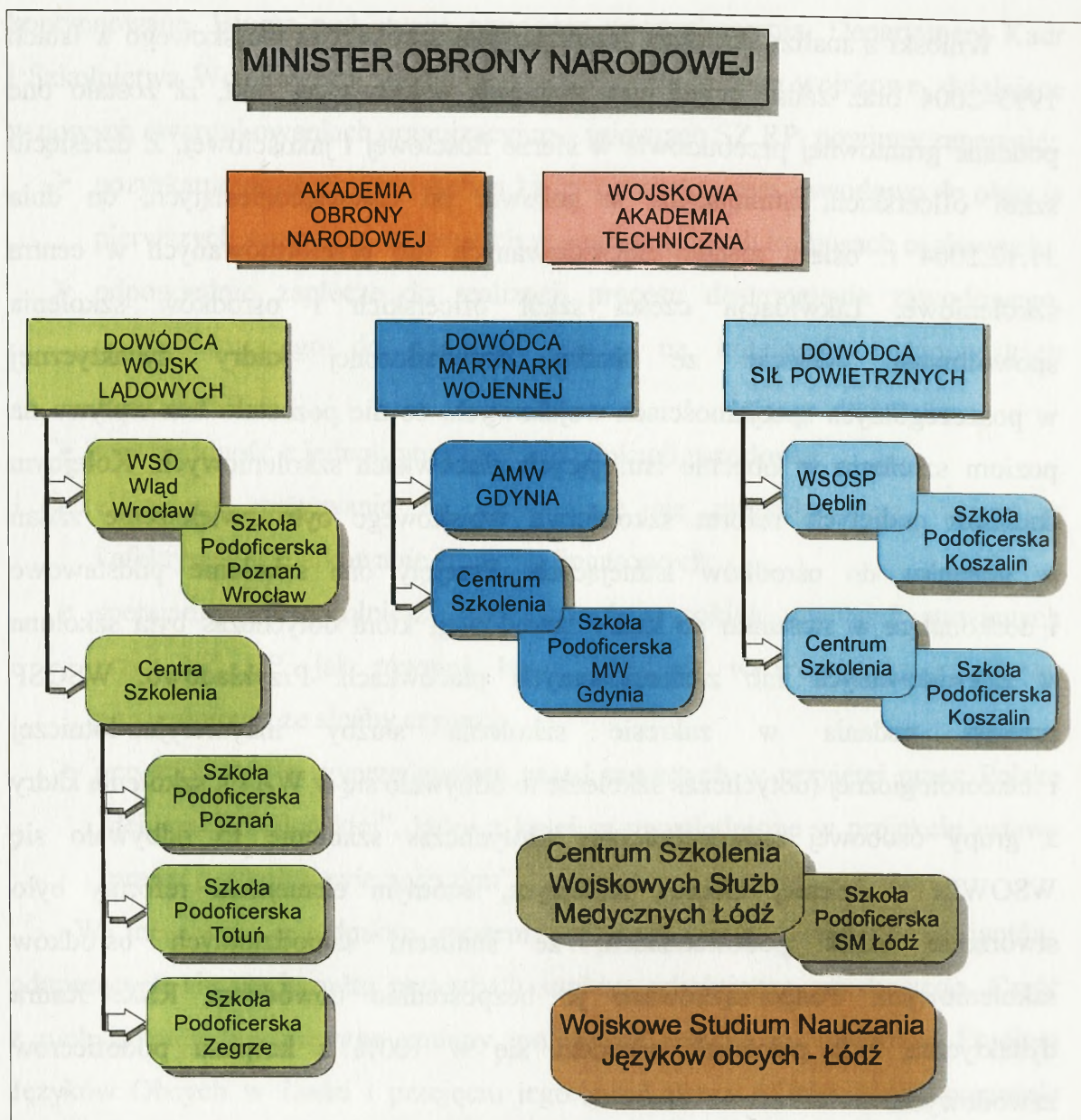
Centrum Szkolenia Uzbrojenia i Elektroniki kształciło chorążych podoficerów zawodowych i młodszych specjalistów służby zasadniczej na potrzeby wszystkich rodzajów wojsk na kierunku eksploatacji uzbrojenia (urządzeń elektronicznych i elektromechanicznych).

Centrum Szkolenia Radioelektronicznego kształciło chorążych podoficerów zawodowych i młodszych specjalistów służby zasadniczej na potrzeby wojsk lotniczych i obrony powietrznej kraju w kierunkach: radiolokacja, zautomatyzowane systemy dowodzenia rozpoznanie radioelektroniczne, zestawy raketowe OP i inne.

Centrum Szkolenia Inżynieryjno–Lotniczego kształciło chorążych podoficerów zawodowych i młodszych specjalistów służby zasadniczej na potrzeby wojsk lotniczych i obrony powietrznej kraju w kierunkach: budowa i eksploatacja osprzętu lotniczego, lotniczych urządzeń radioelektronicznych, eksploatacja i obsługa samolotów i śmigłowców.

Centrum Szkolenia Marynarki Wojennej kształciło podoficerów zawodowych i młodszych specjalistów służby zasadniczej na potrzeby jednostek marynarki wojennej w kierunkach: nawigacja morską, budowa i eksploatacja okrętowych urządzeń mechanicznych i elektrycznych.

Kolejne cztery lata przemian zachodzących w SZ RP miały istotny wpływ na kształt, obecną strukturę placówek szkolnictwa wojskowego. Na dzień 31.12.2004 r. struktura ta zawierała 3 akademie wojskowe o charakterze uczelni cywilno–wojskowych, dwie wyższe szkoły oficerskie, 6 centrów szkolenia specjalistycznego rodzajów Sił Zbrojnych i 8 szkół podoficerskich oraz jedno centrum szkolenia językowego (rysunek 3.18.). Głównym zadaniem wyżej wymienionych ośrodków szkolenia wojskowego jest przygotowanie i doskonalenie dowódców i specjalistów poszczególnych grup osobowych w zakresie wiedzy ogólnej i fachowej oraz umiejętności zawodowych, zapewniających skuteczne pełnienie funkcji dowódczych i specjalistycznych podczas pokojowego funkcjonowania Sił Zbrojnych i w czasie działań bojowych.



Rysunek 3.18. Struktura organizacyjna szkolnictwa wojskowego na dzień 31.12.2004 r.

Źródło: Opracowano na podstawie, Koncepcja doskonalenia systemu szkolnictwa wojskowego, Warszawa 2004, MON, s 3-5.

Szczegółowe zadania realizowane w placówkach szkolnictwa wojskowego sprowadzają się do:

- kształcenia kandydatów na żołnierzy zawodowych;
- doskonalenia zawodowe żołnierzy zawodowych na poszczególnych etapach służby;
- szkolenia specjalistycznego szeregowych zawodowych;
- szkolenia żołnierzy rezerwy.

Wnioski z analizy struktury organizacyjnej szkolnictwa wojskowego w latach 1995–2004 oraz zadań przed nim stojących wskazują na fakt, iż zostało one poddane gruntownej przebudowie w sferze ilościowej i jakościowej. Z dziesięciu szkół oficerskich, istniejących w połowie lat dziewięćdziesiątych, do dnia 31.12.2004 r. osiem zostało zlikwidowanych lub przeformowanych w centra szkoleniowe. Likwidacja części szkół oficerskich i ośrodków szkolenia spowodowała odejście ze służby doświadczonej kadry dydaktycznej w poszczególnych specjalnościach wojskowych, co nie pozostało bez wpływu na poziom szkolenia w obecnie istniejących placówkach szkoleniowych. Kolejnym skutkiem podjętych reform szkolnictwa wojskowego było zwiększenie zadań w stosunku do ośrodków istniejących. Przejęły one szkolenie podstawowe i doskonalące w stosunku do kadry zawodowej, która dotychczas była szkolona w zlikwidowanych lub zreformowanych placówkach. Przykładowo: WSOSP przejęła zadania w zakresie szkolenia służby inżynieryjno-lotniczej i meteorologicznej (dotychczas szkolenie to odbywało się w WAT), szkolenia kadry z grupy osobowej radiotechnicznej (dotychczas szkolenie to odbywało się WSOWRt w Jeleniej Górze). Kolejnym, istotnym elementem reformy było stworzenie szkół podoficerskich, ze statusem samodzielnych ośrodków szkoleniowych. Podporządkowano je bezpośrednio dowódcom RSZ. Kadra dydaktyczną tych placówek wywodzi się w 100% z korpusu podoficerów zawodowych.

Wejście w życie z dniem 01.07.2004 r. Ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, wnoszącej szereg rewolucyjnych uregulowań prawnych odnoszących się także do systemu szkolnictwa wojskowego (np. warunek, iż na stopień oficerski może być mianowany absolwent studiów wyższych II stopnia, nowe obowiązkowe formy szkolenia dla wszystkich grup osobowych kadry zawodowej SP), planowana dalsza restrukturyzacja jednostek organizacyjnych SZ pod względem jakościowym, ilościowym i organizacyjnym¹³¹, wymiana sprzętu wojskowego będącego w wyposażeniu jednostek, jak również względy ekonomiczne powodują, iż reformy, których byliśmy świadkami w ostatnim dziesięcioleciu, będą nadal

¹³¹ Przebiegać będą zgodnie z „Programem rozwojowym SZ RP na lata 2005-2010”.

kontynuowane. Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego założył, iż placówki szkolnictwa wojskowe, działające w nowych uwarunkowaniach organizacyjno – prawnych SZ RP, powinny zapewnić:

- pozyskanie do służby wojskowej kadry przygotowanej zawodowo do objęcia pierwszych stanowisk służbowych w poszczególnych korpusach osobowych;
- odpowiednie zaplecze do realizacji procesu doskonalenia zawodowego, przygotowującego do pełnienia służby na kolejnych stanowiskach służbowych;
- jego zgodność z jednolitym systemem edukacji narodowej;
- elastyczne reagowanie na zmieniające się potrzeby oraz racjonalne i efektywne wydatkowanie środków finansowych;
- spełnianie przez żołnierzy zawodowych wysokich wymagań stawianych przez SZ RP, jak również łatwą adaptację w środowisku cywilnym po zwolnieniu ze służby czynnej;
- przyjmowanie z wyprzedzeniem zasad zawartych w przyjętej przez Polskę „deklaracji Bolońskiej”, które z kolei są uwzględnione w projekcie ustawy „prawo o szkolnictwie wyższym”¹³².

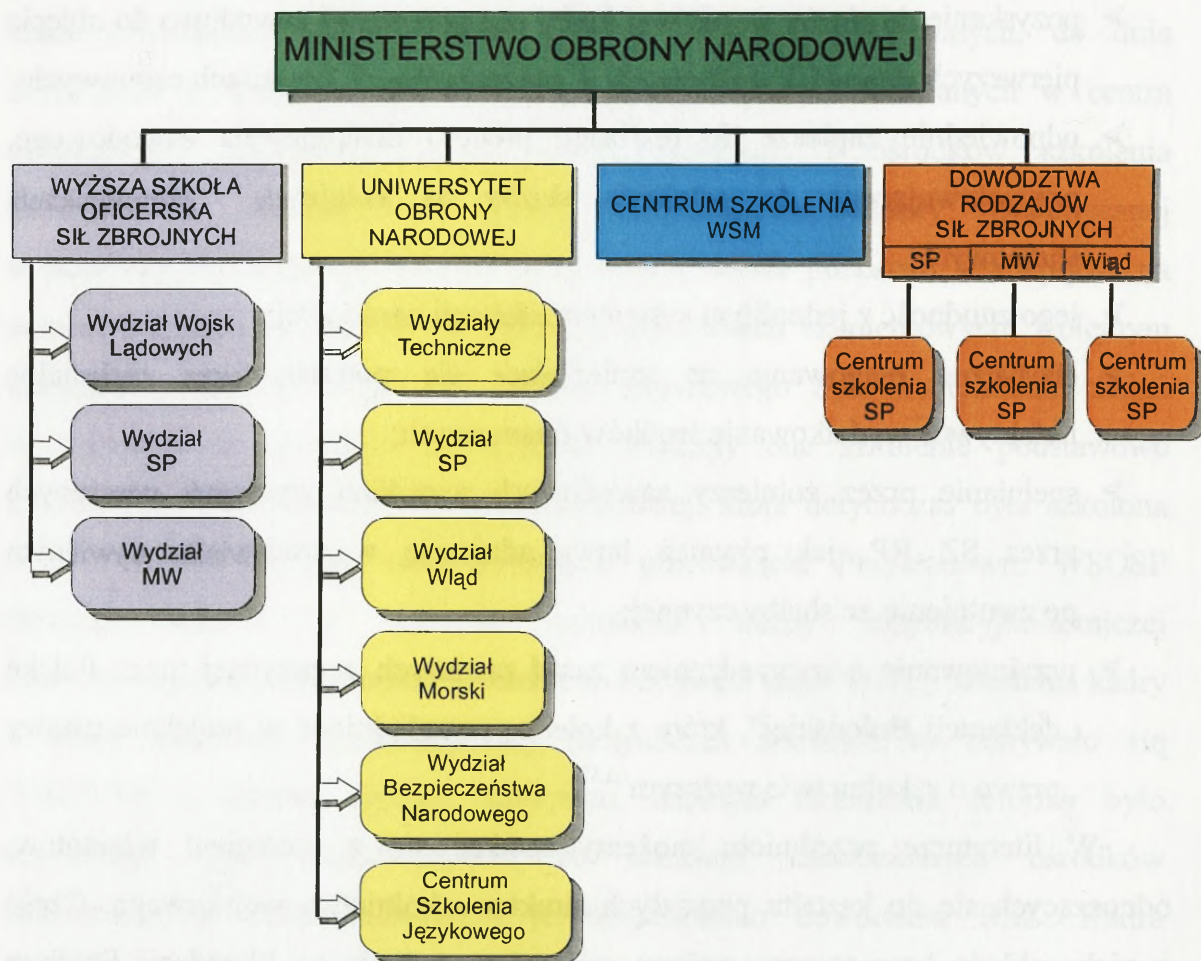
W literaturze przedmiotu możemy spotkać się z szeregiem wariantów, odnoszących się do kształtu przyszłych struktur szkolnictwa wojskowego. Część z nich zakłada kosmetyczne zmiany, polegające jedynie na likwidacji Studium Języków Obcych w Łodzi i przejęciu jego zadań przez AON i WAT, pozostałe placówki szkolenie pozostałyby w strukturach przedstawionych powyżej.

Zwolennicy bardziej radykalnych reform (rysunek 3.19.) proponują między innymi:

- utworzenie Uniwersytetu Obrony Narodowej, który do 2009 roku przejąłby całość zadań związanych ze szkoleniem kandydatów na oficerów dla SZ;
- przeformowanie Akademii Marynarki Wojennej i istniejących szkół oficerskich w Centra Szkolenia RSZ; do końca 2009 r. działałyby one także jako filie UON;

¹³² Koncepcja doskonalenia systemu szkolnictwa wojskowego, MON, Warszawa 2004, s. 2-3.

- likwidację dotychczas istniejących Centrów Szkolenia RSZ, poza Centrum Szkolenia Wojskowych Służb Medycznych w Łodzi.



Rysunek 3.19. Proponowane nowe struktury szkolnictwa wojskowego

Źródło: Opracowano na podstawie, Koncepcja doskonalenia systemu szkolnictwa wojskowego, MON, Warszawa 2004 r., s. 32-33.

Twórcy powyżej przedstawionego wariantu struktury organizacyjnej szkolnictwa wojskowego założyli, iż w dalszym ciągu poszczególne elementy strukturalne szkolnictwa wojskowego będą realizować w pierwszej kolejności zadania związane z przygotowaniem kandydatów i doskonaleniem zawodowym w poszczególnych korpusach osobowych.

Uniwersytet Obrony Narodowej w myśl założeń powyższej reformy zabezpieczałby cały proces doskonalenia zawodowego oficerów starszych i studiów magisterskich, studiów uzupełniających dla obecnych słuchaczy szkół oficerskich.

Każdy rodzaj SZ dysponowałby jednym centrum szkolenia, w którego skład wchodziłyby m.in.:

- studium oficerskie;
- wydział doskonalenia zawodowego oficerów młodszych;
- szkoła podoficerska;
- szkoły młodszych specjalistów.

Ponadto, w strukturach organizacyjnych tych ośrodków zostałyby stworzone komórki odpowiedzialne za szkolenie doskonalące oficerów młodszych, podoficerów zawodowych i żołnierzy rezerwy.

W chwili obecnej trudno jest przewidzieć, który z wyżej przedstawionych wariantów reformy zostanie wprowadzony w życie. Nie można również wykluczyć wariantu, iż szkolnictwo wojskowe pozostanie w niezmiennych strukturach przez najbliższe lata.

Powyższa analiza odnosi się do stanu szkolnictwa wojskowego na dzień 01.06.2005 r. W dniu 27.07.2005 r. została wydana Ustawa prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. 2005, nr 164, poz.136). Wnosi ona zasadnicze zmiany do zasad funkcjonowania m.in. wyższych uczelni wojskowych. Trudno jednakże jest obecnie określić w sposób jednoznaczny, jaki będzie ona miała wpływ na struktury i funkcjonowanie placówek szkolnictwa wojskowego.

3.4. Wnioski

Trudno jest w sposób jednoznaczny pokusić się o ocenę nowej polityki kadrowej SZ RP oraz odnieść się do jej wpływu na rozwój zawodowy oficerów Sił Powietrznych. Wyniki analizy elementów starej i nowej polityki kadrowej oraz transformacji systemu szkolnictwa wojskowego SZ RP na przestrzeni ostatnich lat, pod kątem przygotowania i doboru kandydatów z Sił Powietrznych na studia w akademii wojskowej, skłaniają do następujących wniosków:

1. Przepisy nowej polityki kadrowej nie uwzględniają w pełni specyfiki specjalności wojskowych prezentowanych przez kadry oficerskie Sił Powietrznych. W wyniku powyższego część oficerów młodszych korpusu

osobowego lotnictwa (piloci, nawigatorzy, ruch lotniczy) została zakwalifikowana do obszaru stanowisk szczególnych. Ponadto jest prawdopodobne, że pozostałe grupy osobowe (meteorologiczna, służba inżynieryjno-lotnicza) również zostaną zaszeregowane do tego obszaru. Pozostałe, reprezentatywne korpusy osobowe SP, tj. korpus osobowy radiotechniczny oraz korpus osobowy wojsk raketowych i artylerii, pozostaną nadal w obszarze stanowisk zasadniczych i zabezpieczających.

2. Ustanowienie klarownych zasad wyznaczania oficerów młodszych na nowe, wyższe stanowiska służbowe w poszczególnych obszarach stanowisk powinno pozwolić na właściwą selekcję kandydatów do akademii wojskowych. Występują jednakże różnice w poszczególnych obszarach stanowisk. Oficerowie młodszy zaszeregowani do grupy stanowisk zasadniczych, przechodząc przez stanowiska pośrednie i główne, powinni zdobyć niezbędną wiedzę i doświadczenie, na stanowiskach dowódczych, sztabowych, logistycznych, dydaktycznych oraz poza granicami kraju, wymagane od kandydata do akademii wojskowych. Zależało to będzie od ich umiejętności i wyników w służbie oraz kompetencji dowódców. Natomiast oficerowie zakwalifikowani do obszaru stanowisk szczególnych, wskutek braku jednoznacznych uregulowań odnoszących się do ich doskonalenia zawodowego, będą mieli ograniczone możliwości do doskonalenia zawodowego w ramach praktyk. Ponadto, specyfika wykonywanych obowiązków na zajmowanych przez nich stanowiskach służbowych będzie w tym obszarze również znacznie ograniczona.
3. W wyniku wprowadzenia nowego modelu przebiegu służby oficera SP, szczególnie w przypadku oficerów zaszeregowanych do obszaru stanowisk zasadniczych, znacznie wydłużył się czas osiągnięcia przez oficera stanowiska, z którego mógłby zostać skierowany na studia w akademii wojskowej. Zgodnie z zasadami starej polityki kadrowej, oficer młodszy mógł zostać skierowany na studia w akademii wojskowej po 5-7 latach służby zawodowej, obecnie może on zostać skierowany po minimum 9-12 latach służby zawodowej. Ponadto, przejście oficera młodszego do grupy stanowisk zabezpieczających może

- skutkować brakiem możliwości osiągnięcia przez niego najwyższych stanowisk w danym korpusie osobowym.
4. Zasady nowej polityki kadrowej nie przewidują odpowiednika funduszu przyspieszonego rozwoju w stosunku do zasadniczej grupy kadry oficerskiej, zajmującej stanowiska w obszarze stanowisk zasadniczych. Możliwość szybszego awansu mają jedynie oficerowie zajmujący stanowiska szczególne. Z uwagi na brak grupy stanowisk pośrednich mogą oni awansować szybciej na kolejne, wyższe stanowiska służbowe w porównaniu z oficerami idącymi zasadniczą ścieżką rozwojową. Wyniki analiz modelu przebiegu służby oficerów korpusu osobowego lotnictwa, wskazują, że oficer poruszający się w obszarze stanowisk zasadniczych może osiągnąć stopień pułkownika z opóźnieniem dziewięcioletnim w stosunku do oficera poruszającego się w obszarze stanowisk szczególnych. Sytuacja ta powoduje, że konieczne wydaje się stworzenie dodatkowej drogi rozwoju zawodowego dla oficerów szczególnie uzdolnionych.
 5. Wprowadzenie zasady prognozowania przebiegu służby oficera, pozwoli na wcześniejsze uzyskanie przez kadrę oficerską informacji o perspektywie rozwoju na najbliższe lata służby wojskowej. Zasada ta jest istotnym elementem motywacyjnym dla kadr oficerskich, jak również pozwala na planowe kierowanie rozwojem zawodowym oficerów SP.
 6. Zgodnie z założeniami nowej polityki kadrowej, każdy oficer będzie poddawany opiniowaniu okresowemu na zakończenie kolejnej kadencji na stanowisku, przeważnie co trzy lata. Skutkować to może tym, że opiniowanie okresowe stanie się jedynie narzędziem selekcyjnym oficerów przed wyznaczeniem ich na kolejne, wyższe stanowiska służbowe. Traci ono natomiast na znaczeniu jako narzędzie motywacyjne, w procesie doskonalenia zawodowego kandydata do akademii wojskowej.
 7. Likwidacja części ośrodków szkolenia doskonalącego, wykonujących zadania na rzecz SP, spowodowała znaczne zwiększenie zadań szkoleniowych w stosunku do istniejących ośrodków szkolenia. Przykładowo, WSOSP przejęła zadania w zakresie kształcenia i doskonalenia zawodowego w odniesieniu do

grupy osobowej służby inżynieryjno-lotniczej, meteorologicznej (dotychczas szkolenie to odbywało się w WAT) oraz radiotechnicznej (dotychczas szkolenie to odbywało się WSOWRt).

8. Trwająca reforma w odniesieniu do placówek szkolnictwa wojskowego spowodowała odejście ze służby doświadczonej kadry dydaktycznej w poszczególnych specjalnościach wojskowych. Skutkiem powyższego jest sytuacja, w której część zadań związanych z planowaniem kursów doskonalących oraz ich tematyki została scedowana na gestorów w poszczególnych rodzajach SZ.
9. Dotychczasowy program kształcenia kandydatów na oficerów w wyższych szkołach oficerskich zawierał ok. 650 godzin szkolenia specjalistycznego¹³³. Natomiast program kursu oficerskiego ok. 450 godzin. Powyższe porównanie wskazuje na fakt, iż absolwenci kursu oficerskiego mogą nie dysponować tak szerokim zakresem wiedzy specjalistycznej i ogólnowojskowej jak absolwenci wyższych szkół oficerskich (WSOSP) czy akademii wojskowych (np. WAT). W celu wyrównania poziomu wiedzy i umiejętności absolwentów powyższych form kształcenia, wskazane wydaje się dokonanie poprawek w programie kursu oficerskiego. Dalsze utrzymywanie takiego stanu może mieć negatywny wpływ na rozwój zawodowy oficerów młodszych, absolwentów kursów oficerskich.
10. Zgodnie z nowym modelem przebiegu służby oficerów SP, każdy awans zawodowy uwarunkowany jest ukończeniem przez oficera kursu specjalistycznego. Jednakże programy kursów na porucznika i kapitana nie zawierają wystarczającej ilości godzin zajęć z działów tematycznych istotnych dla kandydata do akademii wojskowej (dział ogólnowojskowy, dział ogólnodowódczy, dział taktyczno-specjalny, dział ogólny). Dlatego, kursy te nie są wystarczającą formą doskonalenia zawodowego, przygotowującą kandydatów do akademii wojskowej. Właściwym uzupełnieniem powyższego doskonalenia zawodowego oficerów młodszych mógłby być powrót do organizowania kursów sztabowych dla oficerów SP (WKDO/WKS).

¹³³ Obejmuje ono takie przedmioty jak: szkolenie ogólnowojskowe, taktyka ogólna, taktyka rodzajów wojsk, armie obce, historia wojskowości, szkolenie chemiczne, topografia wojskowa, zasady dowodzenia itp.

11. Nowe przepisy, odnoszące się do szkolenia kursowego, nie przewidują się kursów doskonalących dla oficerów zajmujących stanowiska zabezpieczające. Może to doprowadzić do sytuacji, w której oficerowie skierowani na te stanowiska, będą mieli trudności z powrotem do właściwego funkcjonowania na stanowiskach zaliczanych do grupy zasadniczej.
12. W obowiązującym systemie szkolenia doskonalącego kadr oficerskich nie przewiduje się organizacji kursów przygotowawczych dla kandydatów na studia w akademiach wojskowych. Pomimo szeregu zastrzeżeń do czasu jego trwania i programu szkolenia wskazany jest powrót do tej formy szkolenia.
13. W przypadku, gdy przedstawiony w tym rozdziale obowiązujący model szkolenia kursowego oficerów młodszych nie ulegnie zmianie, cały ciężar przygotowania kandydatów do akademii wojskowych spadnie na dowódców jednostek organizacyjnych SP i organizowane przez nich formy szkolenia doskonalącego. Wydaje się jednak, że w sytuacji kiedy cięciom etatowym towarzyszy stopniowe zwiększanie zadań, stojących przed jednostkami organizacyjnymi SP, dowódcy nie będą w stanie realizować zadań z zakresu szkolenia doskonalącego oficerów młodszych na odpowiednio wysokim poziomie.
14. Zgodnie z przepisami nowej ustawy pragmatycznej, każdy oficer SP poruszający się w obszarze stanowisk zasadniczych będzie musiał ukończyć studia w akademii wojskowej przed wyznaczeniem na stanowisko służbowe o stopniu etatowym majora. Sytuacja ta powoduje, że procesowi doskonalenia zawodowego i selekcji kandydatów do akademii wojskowych została nadana jeszcze wyższa ranga, niż to miało miejsce w przepisach poprzedniej ustawy pragmatycznej. Dlatego powinien zostać opracowany program, gwarantujący właściwe przygotowanie i selekcję oficerów młodszych przewidzianych do skierowania na studia w akademii wojskowej.

4. PROCES DOBORU I PRZYGOTOWANIA KANDYDATÓW DO AKADEMII WOJSKOWYCH

4.1. Wprowadzenie

Wyniki analizy przebiegu współczesnych konfliktów zbrojnych potwierdzają hipotezę, że nawet najnowocześniejsze armie stają się bezużyteczne bez wysoko kwalifikowanej kadry zawodowej. Oznacza to, że zarówno siły, jak i środki muszą spełniać odpowiednie standardy warunkujące osiągnięcie powodzenia na współczesnym polu walki. Szczególna rola przy realizacji zakładanych celów przypada korpusowi oficerskiemu, słusznie postrzeganemu jako źródło kształtowania obrazu i postaw całej kadry zawodowej. Stąd wszystkie etapy służby wojskowej oficera powinny być procesem programowanym, przebiegającym zgodnie z obowiązującymi zasadami działalności kadrowej. Taki sposób ujęcia powyższej problematyki powinien zapewnić ciągłość doskonalenia zawodowego i ogólnego oficerów, przy optymalnym wykorzystaniu ich umiejętności na coraz to wyższych stanowiskach służbowych. Ponadto powinien on wyłonić z grup absolwentów kursów oficerskich i wyższych uczelni wojskowych oficerów o szczególnych predyspozycjach przywódczych, organizacyjnych, legitymujących się najwyższym poziomem kwalifikacji zawodowych zapewniających w przyszłości utrzymanie ciągłości dowodzenia i zachowanie wysokiego poziomu gotowości do działań jednostek wojskowych Sił Powietrznych. Współczesnego dowódcę, niezależnie od szczebla dowodzenia, powinien cechować szeroki zakres wiedzy pedagogicznej, wojskowej, specjalistycznej, jak również umiejętności organizatorskie i przywódcze. W związku z powyższym, szczególnego znaczenia nabiera problematyka właściwego przygotowania kadr oficerskich do pełnienia funkcji dowódczych w poszczególnych etapach służby wojskowej na szczeblu stosownym do posiadanych kwalifikacji i doświadczenia zawodowego.

Przed przygotowaniem propozycji doboru kandydatów do akademii wojskowych niezbędna jest analiza istniejącego systemu, ze szczególnym uwzględnieniem modelu osobowo-zawodowego absolwenta wyższej uczelni

wojskowej (kursu oficerskiego), szkolenia doskonalącego w ramach jednostki wojskowej, stacjonarnego szkolenia kursowego w ramach centrów szkolenia SP, procesu samokształcenia, roli przełożonego w powyższym procesie, jak również narzędzi motywacyjnych będących w dyspozycji dowódców.

4.2. Model osobowo-zawodowy oficera Sił Powietrznych

W realizacji zadań stojących przed siłami zbrojnymi, szczególna rola przypada kadrze oficerskiej. Członkowie tego korpusu osobowego pełnią zasadnicze funkcje w procesie dowodzenia i zarządzania stanów osobowych jednostek organizacyjnych SP. Powinni oni cechować się profesjonalizmem i wysokim poziomem przygotowania do wykonywania obowiązków na zajmowanych stanowiskach służbowych, niezależnie od rodzaju SZ i prezentowanej specjalności wojskowej. Specyfika wykonywania zawodu żołnierza zawodowego powoduje, iż przed absolwentami kursów oficerskich, szkół oficerskich i akademii wojskowych stawiane są najwyższe wymagania w sferze moralnej, poziomie przygotowania zawodowego, jak również cech osobowościowych.

Wybitni psycholodzy i pedagodzy podkreślają, że wybór lub wykonywanie zawodu wymaga od ludzi posiadania określonych cech osobowościowych. Została nawet opracowana koncepcja wzorcowa pracownika, która jest wykorzystywana dla potrzeb poradnictwa zawodowego i selekcji zawodowej. Stanowi ona bardzo często składnik szeroko rozumianych kwalifikacji pracowników i zazwyczaj sprowadzana jest do takich pojęć jak: osobowość zawodowa; sylwetka zawodowa; profil osobowo-zawodowy; model osobowo-zawodowy.

Modele osobowo-zawodowe absolwentów akademii wojskowych i wyższych szkół oficerskich są regulowane dokumentami normatywnymi, które określają ogół pożądanych cech osobowości, zapewniających możliwość wykonywania zawodu oficera w danej specjalności wojskowej, ze szczególnym uwzględnieniem pełnienia funkcji zawodowych i społecznych na przewidzianych dla nich kolejnych stanowiskach służbowych. Jednocześnie przyjęte modele osobowo-zawodowe zawierają podstawy do określenia kierunków dalszego rozwoju intelektualnego i zawodowego oficera SP. Należy podkreślić, że model ten powinien być rozumiany

jako zbiór oczekiwań formułowanych pod kątem przedmiotowych (pożądanych) cech i umiejętności absolwentów. Słuszne jest pytanie, czy dla konstruktorów programów dydaktyczno-wychowawczych model ten jest dokumentem wyznaczającym cele oraz kryteria doboru treści kształcenia? Dla organizatorów i realizatorów procesu kształcenia (dowódców, nauczycieli akademickich itp.) stanowią one podstawę doboru form i metod skutecznej realizacji procesu dydaktyczno-wychowawczego. Podchorążym natomiast powinny uświadamiać one zakres oczekiwań formułowanych pod ich adresem. Zawierają one także zestaw cech, jakie powinni posiadać oni w momencie kończenia studiów w wyższych szkołach oficerskich i akademii wojskowych¹³⁴. Model osobowo-zawodowy absolwenta kursu oficerskiego nie został do chwili obecnej opracowany, jednakże uwzględniając dotychczasowe wyniki analiz literatury przedmiotu, model ten będzie wypadkową cech osobowo-zawodowych pożądanych u absolwenta szkoły oficerskiej lub akademii wojskowej.

Modele absolwentów szkół oficerskich i akademii wojskowych, uwzględniając szereg cech osobowo - zawodowych odzwierciedlają wzorzec oficera-absolwenta jednej z wyżej wymienionych uczelni, warunkujących mianowanie go na pierwszy stopień oficerski-podporucznika. Zasadne wydaje się stwierdzenie, iż planując przedsięwzięcia, zmierzające do właściwego przygotowania kandydata do dowódczej akademii wojskowej, należy rozpocząć od analizy powyższych modeli. Wyniki tych analiz powinny umożliwić określenie głównych kierunków działania w stosunku do przyszłych uczestników wszystkich form szkolenia, organizowanych w ramach procesu kształcenia kandydatów na oficerów, a następnie oficerów na poszczególnych etapach służby. Tak więc posiadanie przez absolwentów szkół oficerskich, akademii wojskowych i kursów oficerskich cech osobowościowych, wiedzy i umiejętności zawodowych określonych w tych modelach powinno stanowić bazę dalszej ich pracy i doskonalenia zawodowego.

¹³⁴ Praca zbiorowa, Charakterystyka osobowo-zawodowa absolwenta Wyższej Szkoły Oficerskiej, Wrocław 1989, s. 4.

Postęp naukowo-techniczny, przeobrażenia strukturalno-jakościowe, które dotyczą również sił powietrznych powodują, że systematycznym zmianom i doskonaleniu podlegają również modele osobowo-zawodowe oficera. Tym bardziej, iż współczesny oficer bezpośrednio po mianowaniu na pierwszy stopień wojskowy i objęciu obowiązków na pierwszym stanowisku służbowym zmuszony jest do podejmowania trudnych decyzji i realizacji złożonych zadań, decydujących niejednokrotnie o prawidłowym działaniu jednostki organizacyjnej SP. Stąd szczególnego wymiaru nabierają cechy osobowo - zawodowe prezentowane przez „młodych” podporuczników na pierwszych stanowiskach służbowych. Należy podkreślić, że poziom techniki bojowej i uzbrojenia lotniczego będącego w wyposażeniu Sił Powietrznych RP jest nadal najwyższy w całych Siłach Zbrojnych. Postępująca, przy znanych powszechnie trudnościach, wymiana statków powietrznych, systemów nawigacyjnych i łączności, środków przenoszenia broni raketowej oraz wprowadzanie do powszechnego użycia zautomatyzowanych systemów dowodzenia doprowadza do sytuacji, w której oficerowie słabo przygotowani do sprawowania funkcji na pierwszych stanowiskach służbowych będą musieli zmienić specjalność wojskową lub będą zwalniani z zawodowej służby wojskowej. Od współczesnego oficera oczekuje się umiejętności sprostania wymogom współczesnej techniki wojskowej i nowoczesnego pola walki. Jednocześnie oficer ten powinien prezentować odpowiednio wysoki poziom wiedzy ogólnowojskowej, specjalistycznej i ogólnej. Ponadto, współczesny dowódca organizacji wojskowej Sił Powietrznych powinien posiadać cechy predysponujące go do pełnienia m.in. funkcji przywódcy i menedżera.

Z kolei, zdaniem R. Golby, „Głównym celem szkolnictwa wojskowego jest wykształcenie dowódców i specjalistów wojskowych o uformowanych cechach osobowych, dysponujących niezbędnym, stosownie do wymagań rodzaju sił zbrojnych, zakresem wiedzy i umiejętności zawodowych, umożliwiającym im prawidłowe pełnienie funkcji dowódczych (równorzędnych) zarówno w czasie

wojny, jak również warunkach pokojowego funkcjonowania Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej”¹³⁵.

Uwzględniając powyższe spostrzeżenia oraz własne doświadczenia zawodowe poddano badaniom modele osobowo-zawodowe absolwentów Wojskowej Akademii Technicznej i Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych, przedstawione w literaturze przedmiotu¹³⁶. Dobór uczelni nie był przypadkowy, bowiem ok. 65% kadry oficerskiej Sił Powietrznych¹³⁷ to właśnie absolwenci tych uczelni. Kolejnym elementem, który skłonił autora do podjęcia badań w odniesieniu do tej grupy oficerów był fakt, iż ok. 60% oficerów kierowanych z SP na studia w AON¹³⁸ stanowili absolwenci tych uczelni. Materiał poddany analizie odnosi się do stanu na dzień 01.04.2003 r. Faktem jest, iż reorganizacja systemu szkolnictwa wojskowego rozpoczęta na początku lat 90. nadal jest kontynuowana i trudno określić termin jej zakończenia. Niezależnie jednak od tego, ile i jakie uczelnie (ośrodki szkolenia) wejdą w skład tego systemu, pożądane cechy osobowo-zawodowe młodego oficera SP ulegać będą jedynie drobnym modyfikacjom.

Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława DĄBROWSKIEGO kształci między innymi podchorążych na studiach wyższych I i II stopnia o profilu techniczno-dowódczym, zgodnym ze specjalizacją naukową uczelni oraz kierunkiem studiów¹³⁹. W 2003 roku uczelnia ta zmieniła swój status i praktycznie stała się uczelnią cywilną, z jedną katedrą kształcącą w dalszym ciągu kandydatów na oficerów. Nie zmienia to jednak faktu, iż absolwenci pozostałych kierunków również mogą starać się o powołanie do zawodowej służby wojskowej w charakterze oficera.

Funkcjonujący od 1998 roku model studiów w WAT spełnia wymogi systemu edukacji narodowej i *ukierunkowuje działalność dydaktyczno – wychowawczą na*

¹³⁵ R. Golba, Zmiany postaw kandydatów na oficerów wobec zawodu w procesie kształcenia w wojskowej szkole wyższej, Rozprawa doktorska, AON, Warszawa 2000 r., s. 40.

¹³⁶ Praca zbiorowa, Charakterystyki osobowo-zawodowe absolwentów Wojskowej Akademii Technicznej, im. Jarosława Dąbrowskiego, Warszawa 1998; M. Orkisz, J. Ślusarski – Kształcenie Lotniczych Kadry Oficerskich dla potrzeb przyszłości, Dęblin 1994 r.

¹³⁷ Dane te odnoszą się do stanu na dzień 01.04.2003 r. Autor przeprowadził powyższą analizę w oparciu o dane systemu komputerowego Oddziału Personalnego DWLOP.

¹³⁸ Dane pochodzą z analizy danych osobowo-zawodowych kandydatów do AON w latach 1992-2002. Autor przeprowadził powyższą analizę w Oddziale Personalnym DWLOP.

¹³⁹ Charakterystyki osobowo-zawodowe absolwentów WAT, SG WP, Warszawa 1995 r., s. 7.

uksztalowanie (rozwiniecie i utrwalenie) u przyszłych absolwentów określonych postaw i cech osobowości¹⁴⁰.

Realizując powyższe założenia, metodycy WAT działalność dydaktyczno-wychowawczą podporządkowali zaopatrzeniu przyszłych absolwentów w dyspozycje kierunkowe i instrumentalne.

Dyspozycje kierunkowe są wspólne dla absolwentów wszystkich kierunków i specjalności. Obejmują swym zakresem:

- *Postawę społeczną* wyrażającą nastawienie do zmieniającej się rzeczywistości, wyznaczającą sposób bycia i postępowania, patriotyzm, postawy etyczne, kulturę osobistą, humanizm, tolerancję i aktywność.
- *Postawę zawodową* odnoszącą się do: wykonywanych zadań, przełożonych, kolegów i podwładnych oraz motywów pobudzających ich do działania ukierunkowanych na zaspokojenie potrzeb podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Do cech charakteryzujących postawę zawodową zalicza się zdyscyplinowanie, odwagę, odpowiedzialność, wymagalność, inicjatywę, wytrwałość, stanowczość i zdecydowanie, zainteresowania zawodowe, zamiłowania zawodowe, aspiracje i ambicje zawodowe oraz predyspozycje dowódcze.
- *Walory intelektualne* rozumiane jako dyspozycje umysłowe określające sprawność procesów psychicznych – inteligencja, wyobraźnia, sprawność procesów poznawczych, sprawność pamięci, sprawność procesów percepcji i zrównoważenie emocjonalne.
- *Wrażliwość estetyczno-kulturową* obejmującą zespół cech pozwalających utrzymać harmonię i równowagę wewnętrzną, stanowiącą zewnętrzny wyraz przynależności określonej warstwy społecznej, warunkująca lepsze przygotowanie do pracy w jednostkach wojskowych i uczestnictwie w życiu kulturalnym otoczenia – kultura bycia, wrażliwość na piękno kultury ojczystej i sztukę.

¹⁴⁰ Praca zbiorowa, Charakterystyki osobowo- zawodowe absolwentów Wojskowej Akademii Technicznej im. Jarosława Dąbrowskiego, WAT, Warszawa 1998, s. 5.

Dyspozycje instrumentalne uzależnione są natomiast od specjalności wojskowej prezentowanej przez absolwenta, jak również poziomu kształcenia (studia licencjacie, zawodowe i drugiego stopnia). Możemy do nich zaliczyć:

- *Kwalifikacje ogólne*, obejmujące zakres ogólnego wykształcenia absolwenta, stanowiące podstawy wszechstronnego rozwijania umiejętności zawodowych i osobowości. Zaliczane są do nich między innymi kwalifikacje: ogólnokształcące, humanistyczne, językowe.
- *Kwalifikacje kierunkowe* odnoszące się do obszaru wykształcenia ogólnozawodowego, na który składają się kwalifikacje ogólnowojskowe, dowódcze, ogólnotechniczne, specjalistyczne, umiejętności adaptacji i samodoskonalenia oraz walory psychofizyczne i zdrowotne; kwalifikacje specjalistyczne, taktyczno-logistyczne, techniczno-specjalistyczne (eksploatacyjne) i kwalifikacje techniczno-specjalne¹⁴¹.

Wyposażanie podchorążych WAT w powyższej przedstawione dyspozycje ma na celu przygotowanie ich do służby jako wysoko kwalifikowanych oficerów, rozbudzonych intelektualnie i sprawnych fizycznie, posiadających szeroką wiedzę ogólnowojskową i specjalistyczną, pożądane umiejętności pedagogiczne oraz wysoką kulturę osobistą. Powinni oni także prezentować najwyższe walory osobowościowe¹⁴², do których możemy zaliczyć:

- charakter (wysokie aspiracje zawodowe, samodzielność i inicjatywę, wytrwałość, opanowanie, lojalność wobec przełożonych i kolegów, odwaga intelektualna);
- postawę etyczną (patriotyzm wyrażający się w umiłowaniu ojczyzny);
- wiedzę;
- zamiłowanie i zainteresowania zawodowe;
- umiejętności z zakresu poznawania i oceny cech ludzkich;
- oddziaływanie na otoczenie;
- realizację stawianych zadań.

¹⁴¹ Opracowanie własne autora na podstawie: Charakterystyk osobowo-zawodowych absolwentów Wojskowej Akademii Technicznej, WAT, Warszawa 1995, s. 7-51.

¹⁴² **Osobowość** – zespół ściśle ze sobą związanych, istotnych, względnie stałych i trwałych cech psychicznych ukształtowanych w konkretnych warunkach życia społecznego, określających zachowanie i działanie żołnierza zawodowego. MON, Zasady działania Kadrowego w SZ PRL, 1983.

Szczegółowe wymagania osobowościowe uzależniane są od korpusu osobowego reprezentowanego przez absolwenta, np. lotnictwa, raketowego i artylerii itd.

Ponadto, absolwent Wojskowej Akademii Technicznej powinien być wyposażony w umiejętności predysponujące go do¹⁴³:

- efektywnego działania w warunkach wyzwań XXI wieku, w tym związanych z integracją Polskich struktur bezpieczeństwa narodowego ze strukturami bezpieczeństwa europejskiego i światowego;
- organizacji i zarządzani podległą jednostką organizacyjną SZ RP oraz szybkiego i trafnego podejmowania decyzji;
- organizacji i realizacji procesu dydaktyczno-wychowawczego w podległym pododdziale, w tym współdziałania z jednostkami wojskowymi oraz centrami szkolenia specjalistycznego;
- samodzielnego poszerzania wiedzy wojskowej i zdobywania umiejętności szczebla taktycznego;
- poznawania osobowości ludzi, nawiązywania z nimi współpracy oraz rozpoznawania przypadków „trudnych żołnierzy”;
- rozpoznawania struktur nieformalnych oraz rozwiązywania problemów wychowawczych i konfliktów w dowodzonym pododdziale;
- motywowania podwładnych do działania oraz sprawiedliwego oceniania;
- zdobywania wiedzy i umiejętności techniczno-specjalnych w zakresie eksploatacji sprzętu wojskowego;
- prowadzenia działalności badawczej ukierunkowanej głównie na obronność państwa;
- pogłębiania znajomości języków obcych;
- utrzymywania wysokiej sprawności fizycznej.

Dla rozważań, w ramach rozprawy, istotne są cechy osobowe absolwenta WAT, umożliwiające mu dalszy rozwój zawodowy oraz właściwe wywiązywanie się z obowiązków na zajmowanym stanowisku służbowym. Równie ważne są umiejętności umożliwiające mu w przyszłości właściwe kierowanie własną drogą

¹⁴³ Tamże, s. 7.

rozwojową oraz oddziaływanie na podległych żołnierzy. Biorąc pod uwagę opisane cechy osobowo-zawodowe wydaje się, iż absolwenci WAT powinni być dobrze przygotowani do wykonywania obowiązków na pierwszym stanowisku służbowym. Powinni oni również być dobrymi przywódcami, podporządkowanej sobie organizacji wojskowej Sił Powietrznych, właściwie kształtującymi własną drogę rozwojową i potrafiącymi twórczo oddziaływać na swoich podwładnych.

Ze względu na specyfikę służby w jednostkach organizacyjnych Sił Powietrznych do analizy cech osobowo-zawodowych absolwentów szkół oficerskich wykorzystano materiały odnoszące się do absolwenta Wyższej Oficerskiej Szkoły Sił Powietrznych przy uwzględnieniu tradycji i miejsca tej uczelni w systemie szkolnictwa wojskowego SZ RP¹⁴⁴. Uczelnia ta kształci oficerów lotnictwa na czterech podstawowych kierunkach: pilot samolotu /odrzutowego, transportowego, śmigłowca/, nawigator, kontroler i oficer sztabu. Nabór i kształcenie na powyższych kierunkach jest organizowane, w zależności od zapotrzebowania na poszczególnych specjalistów w jednostkach lotniczych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Po ukończeniu nauki, zdaniu egzaminu dyplomowego absolwenci otrzymują tytuł inżyniera w wyuczonej specjalności wojskowej oraz uprawnienia do wykonywania zadań na pierwszym stanowisku służbowym.

Zdecydowaną większość wśród absolwentów WSOSP stanowili oficerowie kierunku pilotażu, nawigacji i ruchu lotniczego¹⁴⁵, dlatego modele odnoszące się do tych specjalności zawodowych, były przedmiotem analizy badawczej autora. Na taki dobór materiału badawczego wpłynęła możliwość uzyskania wiarygodnych wyników badań, odnoszących się do cech osobowo-zawodowych absolwentów tej uczelni, przeprowadzonych przez zespół oficerów z WSOSP¹⁴⁶.

¹⁴⁴ Uczelnia ta jest spadkobiercą tradycji Dęblńskiej Szkoły Podchorążych Lotnictwa istniejącej w latach międzywojennych, oraz funkcjonujących w latach powojennych Oficerskiej Szkoły Lotniczej (do 1969 r.) i Wyższej Oficerskiej Szkoły Lotniczej (do 1994r.).

¹⁴⁵ Corocznie absolwenci tych kierunków stanowili 80 – 100% promowanych oficerów w WSOSP.

¹⁴⁶ O wadze jaką przywiązuje się w tej uczelni do cech osobowo-zawodowych absolwenta, może świadczyć fakt, że na początku lat dziewięćdziesiątych Rada Naukowa Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych powołała zespół, którego głównym zadaniem było opracowanie modelu osobowo-zawodowego absolwenta uczelni lotniczej przełomu wieków.

Zdaniem członków zespołu, stosowany przez nich termin model osobowo-zawodowy absolwenta WSOSP miał wymiar normatywno prognostyczny. Definiowali go korzystając z rozważań K. Obuchowskiego na temat osobowości aktywnej¹⁴⁷. W tym kontekście model osobowo - zawodowy absolwenta WSOSP to system odniesienia za pomocą którego można byłoby określić, które spośród cech osobowo-zawodowych potencjalnego kandydata na oficera w danej specjalności lotniczej wymagałyby zmiany i w jakim zakresie. Ponadto koniecznym było określenie jakich cech osobowo-zawodowych jemu brakuje lub też występują one u niego w niewystarczającym wymiarze, aby w przyszłości jego działanie na jego pierwszym stanowisku służbowym w jednostce organizacyjnej SP, było skuteczne i niezawodne¹⁴⁸.

Członkowie zespołu badawczego po przeprowadzeniu szeregu badań i analiz doszli do wniosku, iż kształcenie w uczelni lotniczej powinno odzwierciedlać dwa podstawowe założenia. Pierwsze wynikało z precyzyjnie określonych zadań i czynności zawodowych wykonywanych przez absolwenta WSOSP, oficera korpusu osobowego lotnictwa, kształconego w określonych specjalnościach, w ramach pełnionych przez niego ról na pierwszych stanowiskach służbowych w jednostkach wojskowych SZ RP. Natomiast drugie założenie wynikało z nadrzędnych potrzeb (oczekiwań społecznych) jakie powinien spełniać oficer lotnictwa postrzegany jako człowiek wykształcony, reprezentant elity społecznej, inteligencji oraz człowiek właściwie przygotowany do skutecznego zapewnienia bezpieczeństwa państwa. Kierując się tymi założeniami zespół określił trzy podstawowe funkcje¹⁴⁹ pełnione przez absolwentów WSOSP po objęciu pierwszego stanowiska służbowego w jednostce wojskowej (tabela 4.1.).

¹⁴⁷ K. Obuchowski, Wybrane problemy prognozowania osobowości, PWN, Warszawa 1976, s. 44.

¹⁴⁸ M. Orkisz, J. Ślusarski, Kształcenie Lotniczych Kadr Oficerskich dla potrzeb przyszłości, WSOSP, Dęblin 1994, s.5.

¹⁴⁹ Członkowie zespołu badawczego posługiwali się terminem rola. Autor uważa, iż pojęcie funkcja będzie odpowiedniejsze w odniesieniu do poniższych zagadnień.

Tabela 4.1. Funkcje pełnione przez absolwenta WSOSP na pierwszych stanowiskach służbowym, przy uwzględnieniu kierunków studiów.

L.p.	Funkcje pełnione przez absolwenta WSOSP na pierwszym stanowisku służbowym, przy uwzględnieniu poszczególnych specjalności wojskowych.	Zasadnicze kierunki oddziaływania w ramach procesu kształcenia realnego w WSOSP.
1.	<p><u>Funkcja pilota wojskowego:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - sterowanie statkiem powietrznym w ramach wykonywanych zadań; - wykonywanie lotów indywidualnych i grupowych; - wykonywanie lotów szkolnych, treningowych bojowych i usługowych. <p><u>Funkcja nawigatora naprowadzania:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - kontrola i sterowanie ruchem statków powietrznych w ramach posiadanych kompetencji; - obsługa naziemnych urządzeń radiowo-nawigacyjnych SD; - kontrola zasad poruszania się s.p. w przestrzeni powietrznej . <p><u>Funkcja kontrolera ruchu lotniczego:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - kontrola ruchu s.p. w przestrzeni powietrznej sektora odpowiedzialności; - planowanie ruchu s.p. w przestrzeni powietrznej; - zapobieganie sytuacjom kolizyjnym w przestrzeni powietrznej; - obsługa urządzeń radiowo-nawigacyjnych na stanowiskach pracy. 	<p>Specjalizacja zawodowa</p> <p>Rozwój zawodowy /profesjonalizacja/</p>
2.	<p>Funkcja oficera – dowódcy :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pełnienie roli oficera – żołnierza zawodowego; - pełnienie roli podwładnego; - pełnienie roli dowódcy; - pełnienie roli instruktora. 	<p>Specjalizacja ogólnowojskowa</p> <p>Uwojskowanie</p>
3.	<p><u>Funkcja członka rodziny. społeczności zawodowej i lokalnej:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - pełnienie roli członka lotniczej grupy zawodowej ze szczególnym uwzględnieniem prezentowanej specjalności wojskowej; - pełnienie roli aktywnego członka społeczności lokalnej /mieszkaniec, sąsiad/; - pełnienie roli członka /lidera/ grupy pierwotnej – rodziny /mąż /żona/, ojciec /matka/. 	<p>Wychowanie – socjalizacja</p> <p>Rozwój społeczny /uspołecznienie/</p>

Źródło: opracowano na podstawie materiałów zawartych w M. Orkisz, J. Ślusarski Kształcenie Lotniczych kadr Oficerskich dla potrzeb przyszłości”, Dęblin 1994, s 13

Kolejnym etapem pracy zespołu było wyodrębnienie cech osobowo-zawodowych absolwenta WSOSP, przy uwzględnieniu trzech grup uniwersalnych odnoszących się do przedmiotu badań (tabela 4.2.).

Tabela 4.2. Pożądane cechy osobowo-zawodowe absolwenta Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych

Rodzaj Cechy	Grupa Cech koniecznych	Grupa cechy pożądanych	Grupa Cech uzupełniających
OSOBOWE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Szybkość spostrzegania; 2. Orientacja przestrzenna; 3. Skupienie uwagi; 4. Przerzutność uwagi; 5. Podzielność uwagi; 6. Myślenie twórcze; 7. Szybkość podejmowania decyzji; 8. Trafność podejmowania decyzji; 9. Zrównoważenie emocjonalne; 10. Odporność psychiczna; 11. Odporność fizyczna. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokładność zapamiętywania; 2. Ostrość słuchu; 3. Szybkość myślenia; 4. Myślenie reproduktywne; 5. Mieszany typ myślenia; 6. Zdolności logiczno-matematyczne; 7. Siła rąk, nóg i grzbietu; 8. Sylwetka żołnierska; 9. Patriotyzm; 10. Poczucie humoru i godności; 11. Poczucie wspólnoty i obowiązku; 12. Odwaga i męstwo; 13. Zaradność; 14. Stanowczość i zdecydowanie; 15. Pryncypialność; 16. Pracowitość; 17. Wytrwałe dążenie do celu; 18. Dokładność i staranność; 19. Zdyscyplinowanie; 20. Koleżeńskość; 21. Zainteresowania zawodowe; 22. Potrzeba doskonalenia zawodowego; 23. Zamiłowanie zawodowe; 24. Aspiracje i ambicje zawodowe; 25. Kultura bycia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Postawa etyczna; 2. Postawa obywatelska.
ZAWODOWE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Umiejętności specjalistyczne; 2. Wiedza specjalistyczna; 3. Umiejętność radzenia sobie w sytuacjach trudnych; 4. Znajomość języków obcych; 5. Wiedza informatyczna i umiejętność posługiwania się komputerem. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Umiejętność adaptacji do środowiska pracy i służby; 2. Umiejętność samodoskonalenia się; 3. Umiejętności instruktorsko – metodyczne; 4. Umiejętności samodoskonalenia zawodowego; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Umiejętność pełnienia służb wewnętrznych; 2. Wiedza społeczna; 3. Wiedza pedagogiczno-dydaktyczna; 4. Wiedza ogólnowojskowa; 5. Wiedza ogólnokształcąca.

Źródło: opracowano na podstawie materiałów zawartych w M.Orkisz, J.Ślusarski, Kształcenie Lotniczych kadr Oficerskich dla potrzeb przyszłości” Dęblin, 1994, s 13

Wyniki analiz zgromadzonego materiału pozwalają stwierdzić, że absolwent WSOSP powinien być specjalistą, władającym przynajmniej jednym językiem obcym (preferowany język angielski). Ponadto powinien charakteryzować się odpowiednio wysokim poziomem sprawności intelektualnej, mieć dużą odporność

psychiczną i fizyczną, posiadać wysoki poziom zrównoważenia emocjonalnego, dysponować określonymi predyspozycjami psychofizycznymi, jak również wysoką sprawnością poznawczą. Na uwagę zasługuje fakt, iż w powyższym modelu osobowo-zawodowym bardzo mało poświęcono umiejętnościom przywódczym absolwenta WOSL¹⁵⁰.

W wyniku szeroko zakrojonych reform zmieniły się struktury organizacyjne powyższych uczelni, częściowo również uległ zmianom ich status, jednakże ich absolwenci nadal stanowią trzon kadry oficerskiej Sił Powietrznych. Biorąc pod uwagę wyniki powyższych analiz, autor wysunął następujące wnioski:

- absolwent WAT postrzegany jest jako wysokiej klasy specjalista pionu technicznego-dowódca; Powinien on być zaopatrzony w umiejętności predysponujące go do prowadzenia badań naukowych, ze szczególnym wskazaniem przedmiotów technicznych;
- absolwent WSOSP to wysokiej klasy specjalista przygotowany do pełnienia określonych funkcji na pierwszym stanowisku służbowym w ograniczonej grupie stanowisk służbowych, przyporządkowany do wyuczonej specjalności wojskowej (pilota samolotu odrzutowego, transportowego, śmigłowca; nawigatora naprowadzania, kontroli obszaru; kontroler lotniska, podejścia; oficera sztabu itd.);
- niezależnie od prezentowanej specjalności wojskowej i ukończonej uczelni oficerowie Sił Powietrznych powinni być gotowi do dowodzenia pododdziałem, a w tym również do kontroli i oceny podwładnych w obszarze szkolenia, wychowania i prowadzenia walki zbrojnej;
- dużą wagę w powyższych uczelniach przywiązuje się do rozwijania umiejętności komunikacyjnych (interpersonalnych), menedżerskich, wychowawczych; cechy te są podstawą do dobrego dowodzenia zespołami ludzkimi;
- kształtując sylwetkę osobowo-zawodową oficera XXI wieku, zdolnego do działania w ramach NATO, coraz więcej uwagi poświęca się szkoleniu

¹⁵⁰ Powyższe analizy zostały dokonane w oparciu o badania i wnioski zawarte w M.Orkisz, J Ślusarski, wyd. cyt., s. 1-25.

językowemu; dąży się do osiągnięcia stanu, w którym każdy absolwent wyższej uczelni wojskowej będzie legitymował się drugim stopniem znajomości języka obcego wg STANAG - 6666.

Z uwagi na brak materiałów źródłowych oraz faktu, iż kursy oficerskie rozpoczęły kształcenie kandydatów na oficerów w 2004 roku, autor przyjął, że absolwenci tych kursów powinni prezentować cechy opisane w modelach osobowo-zawodowych absolwentów WSOSP i WAT, stosownie do prezentowanej specjalności.

Należy jednak podkreślić, iż „młody oficer” niezależnie od ukończonej formy kształcenia, z racji różnych uzdolnień i predyspozycji, odrębnych cech charakteru, nawyków, upodobań i różnic w kształtowaniu się drogi życiowej, posiadanej wiedzy i umiejętności zawodowych, będzie prezentował jedynie część wyżej przedstawionych cech osobowo-zawodowych. W związku z powyższym przedstawione powyższej sylwetki osobowo-zawodowe absolwentów WAT i WSOSP należy traktować jako wyznaczniki zabiegów dydaktycznych, prowadzonych przez te uczelnie. Mogą one być punktem odniesienia dla absolwentów szkół wojskowych, pod kątem kierowanych pod ich adresem życzeń co do zestawu cech, jakie powinni oni prezentować w chwili opuszczania murów uczelni.

Powyższe wnioski skłoniły autora do refleksji, iż kształcenie osobowościowo-zawodowe kandydata na oficera w ramach uczelni wojskowych jest pierwszym, niezwykle istotnym elementem długotrwałego procesu przygotowania oficera do podjęcia studiów w akademii wojskowej.

4.3. Adaptacja młodego oficera do wojskowej służby zawodowej a przygotowanie kandydata do akademii wojskowej

Służba w jednostce wojskowej¹⁵¹ jest ściśle związana z adaptacją absolwenta do środowiska pracy. Pod tym pojęciem możemy rozumieć świadome lub nieświadome przystosowanie człowieka i zmian dokonywanych w jego osobowości

¹⁵¹ Jednostka wojskowa – pod pojęciem jednostki wojskowej autor przyjął jednostki linowe, w których absolwenci wyznaczani są na pierwsze stanowisko służbowe.

pod wpływem nowego środowiska. Nie chodzi tu jednak o jakiegokolwiek zmiany, lecz o modyfikacje postaw i zachowań w kierunku obowiązujących wzorów i norm w nowym środowisku. Powinno to w efekcie umożliwić skuteczną realizację i powodzenie w pełnieniu nowych ról społecznych, a jednocześnie powinno przyczynić się do działania twórczego¹⁵², do wyrobienia zdolności pokonania trudności, do aktywności, które to mają na względzie nie tylko własne dobro lecz dobro ogółu¹⁵³.

Rozpatrując problematykę adaptacji (przystosowania) do warunków służby, ujmować ją należy jako pewien stan lub proces prowadzący do tego stanu. Pod pojęciem stanu przystosowania należy rozumieć stan zgodności między tym, kim oficer powinien być w danym środowisku wojskowym (czego od niego oczekują przełożeni, jakie powinności wynikają z wyznaczonej mu roli), a tym kim jest w rzeczywistości. Proces zaś, to dążenie do tego stanu¹⁵⁴. Możemy z powyższego wysnuć wniosek, iż służba wojskowa polega na stałym przystosowywaniu się żołnierzy do nieustannie zmieniającego się otoczenia, w którym on sam ulega także ciągłym przeobrażeniom jakościowym. W przypadku oficera będzie to pierwszy rok służby po ukończeniu kursu oficerskiego, szkoły oficerskiej lub akademii wojskowej. W tym też czasie przystosowuje się on do nowej roli związanej z pełnieniem służby na pierwszym, bardzo często samodzielny stanowisku służbowym dowódcy. Podporucznik rozpoczynając służbę zawodową na pierwszym stanowisku służbowym, w jednostce organizacyjnej SP oczekuje zaspokojenia swoich potrzeb w sferze materialnej (m.in. środki przeznaczone na utrzymanie siebie i rodziny), intelektualnej (rozwijania swoich zainteresowań i to zarówno zawodowych jak również hobbistycznych) oraz uzyskania szansy na dalszy rozwój zawodowy. Najczęściej oczekiwania te, to uzyskanie wyższego stopnia wojskowego i stanowiska służbowego, zdobycie wyższej pozycji społecznej

¹⁵² Działanie twórcze – proces działania ludzkiego dający nowe i oryginalne wytwory, oceniane w danym czasie jako społecznie wartościowe.

¹⁵³ J. Cendrowski „Psychologiczne aspekty przystosowania się żołnierzy do służby wojskowej. Warszawa 1981, s. 21-22.

¹⁵⁴ Z.Caban, Problemy adaptacji żołnierzy do warunków życia wojskowego, Vademecum dydaktyczno-wychowawcze, Warszawa 1997, s. 193-201.

wynikającej z rodzaju zajmowanego stanowiska służbowego i pełnionej funkcji w strukturach jednostki wojskowej¹⁵⁵.

Zdaniem M. Jarosińskiej¹⁵⁶, właściwe przystosowanie do warunków pracy nastąpi wówczas, gdy nie będzie podstawowej sprzeczności między potrzebami i możliwościami pracownika (żołnierza zawodowego) a wymogiem szeroko rozumianego środowiska służby. Integracja zawodowa jest tu najwyższym stopniem przystosowania, który oznacza stan uzgodnienia konfliktów interpersonalnych, likwidacji sprzeczności i napięć. Można więc przyjąć, że właściwe przystosowanie obejmować będzie dwa aspekty:

- przystosowanie do funkcji – określone predyspozycje psychofizyczne i przygotowanie zawodowe;
- przystosowanie do środowiska służby – przystosowanie do fizycznego i psychospołecznego środowiska pracy.

Przystosowanie do wykonywanej funkcji - zdaniem A. Kaźmierskiego - zależy od znajomości wymagań na przewidywanym stanowisku pracy; dostosowania możliwości intelektualnych i fizycznych do powierzonych zadań, odpowiedniego zabezpieczenia materiałowo-technicznego, logistycznego, działalności służbowej, odpowiedniego poziomu i narzędzi motywacji, braku przeszkód natury psychologicznej (lęk, rozdrażnienie, rozkojarzenie itp.)¹⁵⁷.

Z przytoczonych opisów wynika, że żołnierz zawodowy wykazujący zdolność przystosowania się do społecznego środowiska służby oraz różnych sytuacji będzie miał zadowalające stosunki z innymi ludźmi, zaufanie do swoich sił i możliwości, poczucie przynależności do najbliższego zespołu pracy (sekcji, klucza, pododdziału) macierzystej jednostki organizacyjnej SP oraz będzie odczuwał, że jest w nim na swoim miejscu. Postawa taka powinna dać mu poczucie bezpieczeństwa, nie dopuścić do powstania nieuzasadnionych i przesadzonych

¹⁵⁵ Natomiast przełożeni oczekują od nowomianowanych oficerów określonych sposobów zachowania - właściwej realizacji zadań służbowych, odpowiedzialności w sferze służbowej jak również poza nią, przestrzegania dyscypliny i zasad etyki, dyspozycyjności i szacunku do przełożonych i starszych stopniem, jak również wiekiem żołnierzy zawodowych (oficerów, podoficerów), dobrego współdziałania z danym zespołem pracy do którego oficer został przyporządkowany w hierarchii służbowej.

¹⁵⁶ M. Jarosińska, *Niektóre problemy przystosowania do pracy. Socjologiczne aspekty przedsiębiorstwa przemysłowego*, PWN, Warszawa 1995, s. 147.

¹⁵⁷ A. Kaźmierski – *Niektóre psychologiczne determinanty wydajności pracy*. „Studia Socjologiczne”- 1965, Nr 2, t.XVII, s. 153-183.

obaw, lęków, napięć, pozwolić w pełni wykorzystać intelekt do rozwiązywania problemów i trudności z którymi się styka, co z kolei pozwoli mu znosić konflikty i trudne sytuacje życiowe.

Oznacza to, że żołnierz zawodowy przystosowany społecznie, to człowiek umiejący znaleźć zadowolenie i osiągnąć sukcesy w swojej często niełatwej służbie. Jeśli jednak sytuacja służby żołnierza zawodowego nie umożliwi mu zaspokojenia jego potrzeb, czy też on nie spełni wymagań stawianych przez sytuację służby, powstaje sytuacja konfliktowa, frustracyjna – stan nieprzystosowania do warunków służby w oddziale¹⁵⁸.

Biorąc powyższe pod uwagę należy stwierdzić, iż bardzo istotnym elementem służby oficera młodszego, przyszłego kandydata do akademii wojskowej jest umiejętne wprowadzenie go w nowe środowisko pracy i umożliwienie mu niezależnie od prezentowanych umiejętności zawodowych i cech osobowo-zawodowych, dostosowanie się do nowej sytuacji wskazanie mu możliwości dalszego rozwoju. Należy zgodzić się z opinią ekspertów, że spełnienie powyższych uwarunkowań jest w dużej mierze uzależnione od pracy z „młodym” oficerem, która w początkowym okresie powinna obejmować m.in.:

- Informacje o wymogach w sferze służbowej i stosunków społecznych panujących w danej organizacji. Powinny być one odpowiednio dobrane do funkcji, jaką ma pełnić żołnierz zawodowy. Powinny one być przekazywana oficerowi przez:
 - Dowódcę oddziału (pododdziału) w czasie przyjęcia nowo przybyłej kadry. „Po załatwieniu formalności związanych z przybyciem do jednostki, absolwenci spotykają się z jej dowództwem. W spotkaniu uczestniczą ich przełożeni oraz oficerowie wprowadzający”¹⁵⁹. W czasie tego spotkania dowódca winien przedstawić swoich najbliższych współpracowników, przełożonych i oficerów wprowadzających oraz informacje o zadaniach jednostki, jej osiągnięciach jak również dotychczasowej jej historii.

¹⁵⁸ R. Bera – Metodyczne podstawy kształtowania postaw żołnierskich, Warszawa 1998, DWLOP, s. 37-38.

¹⁵⁹ Ceremoniał wojskowy, SG WP, Warszawa 1995, s. 115-116.

- Bezpośrednich przełożonych po przybyciu oficerów do docelowego miejsca pracy. Powinni być oni zapoznani ze szczegółowymi obowiązkami na pierwszym stanowisku pracy oraz z najbliższymi współpracownikami lub podwładnymi.
 - Bezpośrednio dostępne kanały informacji w jednostce. Informacja taka jest bezosobowa i stanowi element układu organizacyjnego, cechuje ją jednokierunkowość. Najczęściej spotykane środki powyższego przekazu to: rozkazy, wytyczne i regulaminy, komunikaty, instrukcje obsługi itp.
 - Udział w okresowych spotkaniach kierowniczej kadry jednostki, męża zaufania z młodą kadrami. W czasie takich spotkań „młodzi” oficerowie informują o swoich kłopotach i trudnościach adaptacyjnych i sami uzyskują dodatkową informację uzupełniającą.
- Bezpośrednią pracę oficera wprowadzającego z nowo przybyłym żołnierzem zawodowym. Oficerem wprowadzającym będzie „żołnierz wyznaczony rozkazem dowódcy oddziału do opieki nad i udzielania pomocy nowo przybyłemu do jednostki absolwentowi szkoły oficerskiej lub akademii wojskowej w celu umożliwienia mu szybkiej adaptacji do warunków pracy i życia w nowym środowisku żołnierskim”¹⁶⁰. Ważne jest, aby posiadał on wysokie kwalifikacje pedagogiczne, umiał szybko nawiązywać kontakt z powierzonym mu młodym oficerem, był dobrym specjalistą oraz miał niekwestionowany autorytet w środowisku. Walory te powinny objawiać się poprzez przykład osobisty: w każdym czynie, geście, słowie powinien prezentować młodszemu koledze wzorce myślenia i działania¹⁶¹.
- Organizację różnych form szkoleniowych (seminaria, zajęcia doskonalące, kursy instruktorsko-metodyczne), których podstawowym zadaniem powinno być wdrożenie oficera w zakres służbowego działania w jednostce oraz doskonalenie pedagogiczne.

¹⁶⁰ Ceremoniał wojskowy, op. cit., s. 285.

¹⁶¹ Problemy prawne i profilaktyka, PWN, Warszawa 1987, s. 114.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, jest to że bardzo istotne, aby wszystkie działania opisane powyższe były ze sobą skoordynowane. Rolę taką na szczeblu jednostki może pełnić oficer społeczno-wychowawczy, mąż zaufania lub inny oficer wyznaczony przez dowódcę spośród kierowniczej kadry jednostki. Winien on dokonywać oceny przebiegu adaptacji społeczno-zawodowej nowo przybyłego oficera poprzez¹⁶²:

- charakterystykę trudności występujących w działaniu służby;
- zagrożenia służbowe, poznawanie swojej profesji, pogłębianie wiedzy specjalistycznej i ogólnowojskowej, doskonalenie umiejętności na zajmowanym stanowisku i aspiracje zawodowe;
- umiejętność współpracy w grupie;
- konfrontację oczekiwań zawodowych z rzeczywistością zastaną w oddziale lub innym zespole;
- stopień samodyscypliny oraz wykonawstwo zadań, przejawiania inicjatywy i nowatorstwa;
- określenie dalszych przedsięwzięć korygujących trudności adaptacyjne.

Biorąc pod uwagę własne doświadczenia, zebrane w czasie pracy w pionie personalnym WLOP, oraz wyniki przeprowadzonych badań pragnę stwierdzić, iż pierwsze lata służby oficera mają ogromny wpływ na dalszy przebieg jego służby. Prawidłowe przeprowadzenie procesu adaptacji poprzez „płynne” wejście młodego oficera w obowiązki służbowe pozwala mu pogłębić wiarę w siebie i własne umiejętności. Ponadto wskazywanie dróg rozwiązywania problemów zawodowych, pomoc w określeniu wizji dalszego rozwoju zawodowego przez starszą, bardziej doświadczoną kadre, w tym przede wszystkim dowódcę, pozwala doskonalić cechy określone w modelu osobowo-zawodowym oficera, przyszłego kandydata na studia w akademii wojskowej. Zrozumiałe jest, iż może to się odbyć jedynie przy pełnym zaangażowaniu młodej kadry oficerskiej, pragnącej rozwijać swoje umiejętności. Podzielam również pogląd ekspertów, że tylko takie spojrzenie na powyższe zagadnienie daje podstawy do dalszej pracy nad rozwojem każdego oficera,

¹⁶² Harmonogram zamierzeń adaptacyjnych do warunków służby wojskowej w JW 3447 Lidzbark Warmiński 1996 (maszynopis), s. 14.

niezależnie od prezentowanej specjalności wojskowej. Dalsze działania szkoleniowe i wychowawcze są w mniejszym lub większym stopniu pochodną okresu przystosowania, adaptacji młodego oficera do pracy na nowym stanowisku służbowym, w nowym środowisku pracy.

4.4. Szkolenie specjalistyczne i doskonalące oficerów Sił Powietrznych

Kształcenie wojskowe jest czymś więcej niż tylko przekazywaniem faktów, jest ono ustawicznym procesem kształtowania cech osobowości, analitycznych umiejętności, nawyków krytycznego myślenia, etosu żołnierza zawodowego oraz wdrażania do samokształcenia i samowychowania. Szybki postęp i dynamika zmian Sił Zbrojnych RP powoduje, iż niezbędne stało się nieustanne poszerzanie wiedzy i zdobywanie nowych umiejętności. W tej sytuacji zrozumiałe wydaje się, iż edukacja wojskowa charakteryzować się będzie wdrażaniem do systematycznego samokształcenia, uzupełnianego doskonaleniem kursowym i studiami, które będą przybierać formę krótkich, skutecznych przyspieszeń, zwiększających efekt kształcenia i określający jego kierunek na przyszłe lata.

Obecny stan szkolenia kadr oficerskich w ramach szkolenia doskonalącego został ukształtowany w wyniku kolejnych działań reorganizacyjnych i restrukturyzacyjnych przeprowadzonych w SZ. Restrukturyzacja Sił Powietrznych, zmiana struktur organizacyjnych, znaczne zmniejszenie stanu osobowego, a także proces osiągania interoperacyjności¹⁶³ z Sojuszem Północnoatlantyckim powoduje, że proces zmian w sferze szeroko pojętego szkolnictwa wojskowego będzie w dalszym ciągu postępował. Spowoduje on określone zmiany ilościowe i jakościowe, również w zakresie szkolenia doskonalącego kadry. Przystępując do analizy istniejącego systemu należy pamiętać, iż poddajemy ocenie system podlegający ciągłym przeobrażeniom.

¹⁶³ **Interoperacyjność** - definiowana jest w NATO jako „zdolność systemów, jednostek lub oddziałów do świadczenia usług, lub korzystania z usług innych systemów, jednostek lub oddziałów, a także zdolność do korzystania z tych wzajemnych usług, w celu zwiększenia efektywności współdziałania między wyżej wymienionymi systemami, jednostkami lub oddziałami. Praca zbiorowa Terminy, definicje i skróty używane przez obronę powietrzną NATO, DWLOP, Warszawa 1994, s. 23.

W literaturze przedmiotu możemy się spotkać również z krytyczną oceną umiejętności zawodowych absolwentów szkół oficerskich i akademii wojskowych, co nie pozostaje bez znaczenia dla aktualnego stanu szkolenia doskonalącego kadry. A. Piewoczyk¹⁶⁴ uważa, iż zbyt często obserwuje się młodych oficerów w zbyt małym stopniu przygotowanych do twórczej aktywności, która z kolei jest mocno związana z autonomicznością. Aktualnie coraz bardziej potrzebni są ludzie, którzy potrafią umiejętnie przygotować się i zorganizować do wykonania pracy, która niejednokrotnie wymaga szybkiego przekwalifikowania się. Wyższe wykształcenie w tym wypadku stanowi bardzo dobrą podstawę do dalszego kształcenia.

Każdy zawód możemy scharakteryzować ogólnie poprzez określenie wymogów w zakresie wiedzy, umiejętności i predyspozycji. Obszary te stanowią o odrębności każdego z nich. W przypadku zawodu oficera, o jego odrębności stanowi przede wszystkim samodzielność w obszarze działalności zawodowej i szeroki zakres odpowiedzialności. Wyraża się ona także w konieczności stworzenia warunków do pełnego rozwoju osobowości w stosunku do podwładnych, eksponowaniu kwestii aksjomatycznych¹⁶⁵ i oferowaniu wartości uniwersalnych. Biorąc powyższe pod uwagę, właściwe przygotowanie kadr oficerskich dowództw i sztabów jednostek wojskowych do realizacji stojących przed nimi zadań w okresie pokoju, jak również na wypadek wojny jest jednym z zasadniczych zadań Sił Zbrojnych. Doświadczenia historyczne, jak również konflikty zbrojne mające miejsce w ostatnich latach potwierdzają powyższe założenie, gdyż jedynie wszechstronnie wykształceni i wyćwiczeni dowódcy są w stanie stworzyć silną armię, zdolną do zwycięstwa w walce zbrojnej.

Czynniki te powodują, że przygotowanie dowództw i sztabów do działań w warunkach współczesnej wojny wymaga ciągłego doskonalenia zasad sztuki operacyjnej, taktyki oraz doskonalenia praktycznego w ramach działań

¹⁶⁴ A. Piewoczyk, Kierunki przemian w rozwoju kompetencji oficerów, Toruńskie Studia Dydaktyczne, Toruń – 2001, Nr 17(X), s. 24-29, .

¹⁶⁵ Aksjomat – inaczej Pewnik oznacza:

1. Twierdzenie przyjęte w jakiejś dziedzinie nauki bez dowodu, służące za podstawowe przy budowie innych twierdzeń.
2. Prawda uznana przez kogoś za uznane powszechnie twierdzenie, niekoniecznie prawdziwe, często też czyjaś zasada życiowa. A. Markowski, R. Pawelec, Wielki Słownik wyrazów obcych i trudnych, Cykada Direct, Warszawa 2001, s. 18.

poligonowych. O wadze jaką się przywiązuje do szkolenia w Siłach Zbrojnych RP, może świadczyć fakt, iż działalność szkoleniowa w odniesieniu do dowództw, sztabów i wojsk zajmuje istotną pozycję w planowaniu działalności bieżącej wszystkich szczebli dowodzenia. Jednym z zasadniczych dokumentów planowania działalności bieżącej jest „Plan zasadniczych przedsięwzięć (RSZ, Korpusu, ZT, oddziału), którego głównymi rozdziałami są: „Zamierzenia szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw, sztabów i wojsk” oraz „Pozostałe zamierzenia szkoleniowe i inne przedsięwzięcia w odniesieniu do pionów funkcyjnych”. Szkolenie operacyjno-taktyczne będące jednym z przedmiotów szkolenia wojskowego z zakresu sztuki wojennej realizowane jest w myśl corocznie wydawanego Rozkazu Dowódcy SP RP oraz innych dokumentów normatywnych (możemy do nich zaliczyć: wytyczne zastępców szefa SG WP, wytyczne szefów pionów funkcyjnych szczebla nadrzędnego, wnioski z oceny stanu realizacji zadań szkoleniowych roku poprzedniego i wynikające z nich zadania własne na rok bieżący).

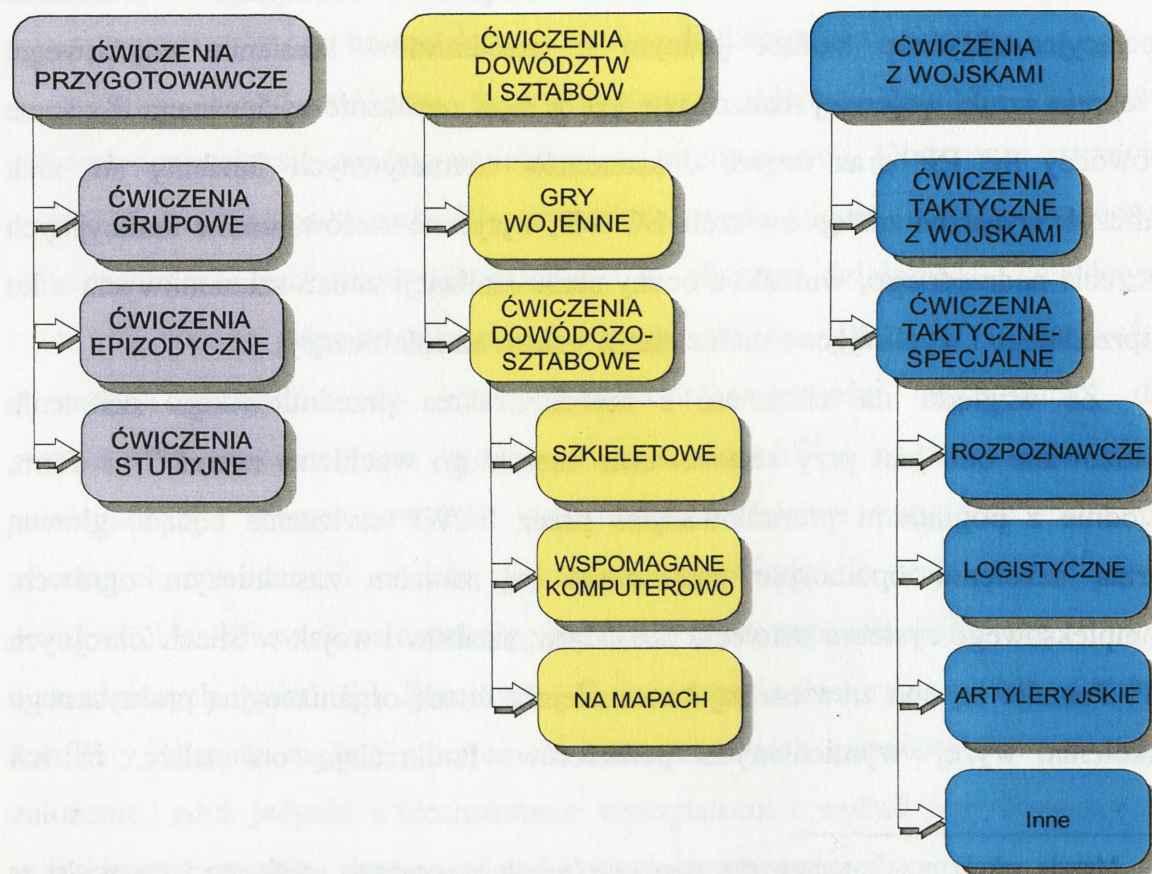
Ze względu na złożoność i szeroki zakres przedmiotowego szkolenia realizowane ono jest przy zastosowaniu szerokiego wachlarza metod¹⁶⁶ i form. Zgodnie z poglądami prezentowanymi przez SGWP ćwiczenia będące główną formą szkolenia operacyjno-taktycznego są zarazem zasadniczym ogniwem kompleksowego systemu szkolenia dowództw, sztabów i wojsk w Siłach Zbrojnych RP. Ponadto są one zarazem najskuteczniejszą formą organizacyjną praktycznego szkolenia wyżej wymienionych podmiotów. Podkreślają oni także, iż ich

¹⁶⁶ Metoda szkolenia – systematycznie stosowany sposób postępowania szkolącego (nauczyciela) ze szkolonymi, umożliwiający osiągnięcie oczekiwanych celów szkolenia. Jest to wypróbowany zespół czynności szkolących /nauczycieli/ i szkolonych (uczniów) oraz środków poglądowo-technicznych wspierających lub zastępujących niektóre czynności, głównie szkolącego, W. Okoń, Słownik pedagogiczny PWN, 1981 s. 174. Z kolei wg R. Stępnia, Cz. Jeśmiana, W. Wysockiego (red.) metoda to świadomie i systematycznie stosowany sposób postępowania zapewniający osiągnięcie określonego celu. W procesie kształcenia metoda określa zarówno sposób pracy nauczyciela, jak i organizację pracy dydaktycznej oraz pewne specyficzne dla danej metody reguły i prawidłowości. Leksykon pojęć dydaktyczno – wychowawczych dowódcy. Warszawa 1999, s.126. W literaturze przedmiotu możemy się spotkać z podziałami stosowanych metod kształcenia. Według B. Nawroczyńskiego metody nauczania możemy podzielić na: podające, poszukujące i laboratoryjne, J. Lerner i N. Skatin wyróżniali następujące grupy metod: objaśniająca poglądowe, problemowe, częściowo poszukujące i badawcze, M. Wierzilin wydzielił trzy grupy metod: słowne, poglądowe i praktyczne. Z kolei F. Falkowski szczególną uwagę zwraca na podział dokonany przez W. Okonia, który wyróżnia metody: podające, problemowe i eksponujące. Reasumując, zdaniem Z. Flakowskiego wśród stosowanych metod kształcenia (nauczania- uczenia się) możemy wyróżnić cztery ich grupy: metody asymilacji wiedzy, metody samodzielnego dochodzenia do wiedzy, metody waloryzacyjne i metody praktyczne. Z. Falkowski, Klasyfikacja metod kształcenia, Wojsko i wychowanie, 1/2002, s. 65-73.

zasadniczym celem jest doskonalenie umiejętności szkolonych podmiotów, w zakresie niezbędnym do wykonywania obowiązków funkcyjnych w procesie planowania, organizowania i prowadzenia operacji (walki) oraz dowodzenia¹⁶⁷.

W myśl obowiązujących dokumentów normatywnych¹⁶⁸, w ramach szkolenia operacyjno-taktycznego¹⁶⁹ możemy się spotkać z różnymi odmianami i formami (rysunek 4.1.) oraz rodzajami ćwiczeń.

TYPY I FORMY ĆWICZEŃ



Rysunek 4.1. Typy i formy ćwiczeń stosowane w SP

Źródło: Opracowano na podstawie „Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP, Warszawa 1995, SG WP

¹⁶⁷ „Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP, SG WP, Warszawa 1995, s.5;

¹⁶⁸ Tamże s.50.

¹⁶⁹ W literaturze przedmiotu możemy spotkać się również z określeniem szkolenie zasadnicze, które jest równoznaczne z nazwą szkolenie operacyjno-taktyczne, jak również z innym podziałem form przedmiotowego szkolenia na: ćwiczenia grupowe; ćwiczenia dowódczo-sztabowe; Ćwiczenia z wojskami; trening sztabowy; gra taktyczna - J. Halik, Szkolenie Uzupełniające Kadry Oddziału, Warszawa 1997, AON, s. 38.

Dokonując podziału na *odmiany ćwiczeń* za podstawę wzięto podmiot szkolenia i podzielono je na: ćwiczenia bez udziału wojsk (ćwiczą dowództwa i sztaby) oraz ćwiczenia z wojskami (ćwiczą całe stany osobowe jednostek lub też wydzielone komórki organizacyjne jednostek wojskowych).

Ćwiczenia bez udziału wojsk przy uwzględnieniu ich struktury, sposobu prowadzenia oraz ich roli w procesie szkolenia podzielono na następujące formy:

- gry wojenne¹⁷⁰;
- gry taktyczne¹⁷¹;
- ćwiczenia dowódczo-sztabowe¹⁷²;
- treningi sztabowe¹⁷³;
- ćwiczenia grupowe¹⁷⁴.

Ćwiczenia z wojskami są szczególnym rodzajem ćwiczeń, mających zastosowanie w szkoleniu operacyjno-taktycznym. Prowadzone są one głównie w celu rozwijania umiejętności współdziałania i doskonalenia w zespołowym działaniu pododdziałów, oddziałów i związków taktycznych a także rodzajów sił zbrojnych w warunkach zbliżonych do rzeczywistych. W ich toku mogą być użyte

¹⁷⁰ **Gry wojenne:** forma ćwiczeń prowadzona na szczeblu operacyjnym i taktycznym. Jej celem jest rozwiązywanie problemów dotyczących: struktur organizacyjnych SZ, funkcjonowania organów dowodzenia nimi w okresie zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny, przygotowania (wyposażenia) ich do wykonywania zadań strategicznych (operacyjno-taktycznych), użycia rodzajów wojsk, weryfikacji niektórych założeń strategii, sztuki operacyjnej i taktyki. Tamże s.7.

¹⁷¹ **Gry taktyczne:** są formą szkolenia etatowych dowództw nie mniej niż dwóch szczebli dowodzenia w realnych warunkach terenowych z wykorzystaniem etatowych środków dowodzenia. Zasadniczym celem szkoleniowym tych ćwiczeń jest pogłębianie (utrwalanie) w podmiotach ćwiczących umiejętności i nawyków działania zespołowego, które składają się na działanie (współpracę, współdziałanie) dowództw różnych szczebli na rzecz racjonalnego dowodzenia podległymi elementami ugrupowania bojowego w okresie przygotowania i kierowania walką w ciągle zmieniającej się sytuacji taktycznej. Tamże s.8.

¹⁷² **Ćwiczenia dowódczo-sztabowe:** są prowadzone w ramach szkolenia dowództw i sztabów od szczebla oddziału wzwyż. Obejmują one również słuchaczy wyższych uczelni wojskowych. Celem ich jest doskonalenie umiejętności dowódców i oficerów sztabów w działaniu zespołowym, rozwiązywaniu problemów strategicznych i operacyjnych (taktycznych) oraz dowodzenia i zabezpieczenia działań. Tamże s.8-9.

¹⁷³ **Treningi sztabowe:** to forma ćwiczeń prowadzonych na wszystkich szczeblach dowodzenia. Sprowadzają się one najczęściej do realizacji jednego-dwóch zagadnień szkoleniowych. Ich zasadniczym celem jest doskonalenie umiejętności oficerów sztabu w dziedzinie organizacji i prowadzenia działań operacyjnych (taktycznych) oraz „zgrzywanie” działalności całego sztabu w toku wykonywania zadań. Istota treningów sztabowych polega na tym, iż szkoleni pod kierownictwem przełożonego wykonują określone czynności (zgodnie z zajmowanym stanowiskiem służbowym) aż do osiągnięcia określonego (pożądanego) stopnia ich opanowania. Treścią treningów sztabowych jest najczęściej: zbieranie, studiowanie i analizowanie danych do decyzji dowódcy, dokonywanie kalkulacji operacyjnych (taktycznych) i wariantowanie sposobów użycia wojsk, opracowywanie dokumentów planistyczno-mobilizacyjnych, wykonywanie operacyjnych (taktycznych) zadań sztabowych w terenie z zakresu organizowania dowodzenia, współdziałania i zabezpieczenia działań, doskonalenie umiejętności posługiwania się technicznymi środkami łączności oraz środkami automatyzacji dowodzenia. Tamże s. 9.

¹⁷⁴ **Ćwiczenia grupowe:** są stosowane w indywidualnym szkoleniu oficerów, przede wszystkim w wyższych uczelniach wojskowych oraz w szkoleniu kursowym. Ich zasadniczym celem jest pogłębianie wiedzy teoretycznej oraz nauczanie i doskonalenie praktycznego rozwiązywania problemów operacyjno-taktycznych, a także wykonywania pewnych czynności dowódczych i sztabowych na określonym stanowisku służbowym. Istotą tych ćwiczeń jest to, iż wszyscy szkoleni występują w jednej roli, rozwiązują te same zadania na tle jednolitej sytuacji bojowej. Tamże s.10.

środki bojowe oraz wykonywane strzelania. Ćwiczenia te w zależności od przyjętego kryterium podzielono na następujące grupy:

- ze względu na liczbę ćwiczących stron dzielimy je na ćwiczenia jednostronne, dwustronne i wielostronne;
- przy uwzględnieniu celu szkolenia, jako głównego czynnika podziału rozróżniamy ćwiczenia nauczające, zgrywające, doskonalące, instruktażowo-metodyczne, doświadczalne (badawcze) i inspekcyjne (kontrolne, sprawdzające);
- ze względu na miejsce prowadzenia podzielono je na ćwiczenia w warunkach polowych i w obiektach stacjonarnych;
- ze względu na liczbę ćwiczących szczebli dowodzenia na jednoszczeblowe, dwuszczeblowe i wieloszczeblowe;
- ze względu na rozmach działań podzielono je na strategiczne, operacyjne i taktyczne;
- ze względu na treść szkolenia rozróżniono ćwiczenia mobilizacyjne, ćwiczenia militarne i ćwiczenia reagowania kryzysowego;
- uwzględniając skład ćwiczących stron, ćwiczenia podzielono na narodowe, sojusznicze i międzynarodowe¹⁷⁵.

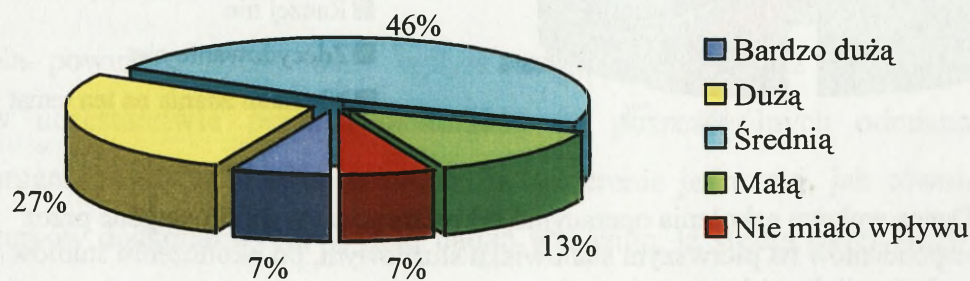
Powyższy podział jest szczególnie przydatny w planowaniu działalności bieżącej danego szczebla organizacyjnego SZ RP, w tym Sił Powietrznych. Po za tym daje on możliwość sprawowania kontroli nad prawidłowością przebiegu szkolenia dowództw, sztabów i wojsk poszczególnych jednostek organizacyjnych SP.

Biorąc pod uwagę różnorodność, rozmach i tematykę ćwiczeń możemy uznać, iż ćwiczenia z wojskami mogą być przy prawidłowym planowaniu i realizacji doskonałą formą szkolenia doskonalącego dla stanów osobowych SP. Wymienione wyżej formy ćwiczeń organizowane są w każdym etapie służby oficera, niezależnie od zajmowanego przez niego stanowiska służbowego. Pełnią one dwie zasadnicze funkcje w stosunku do tej grupy kadry zawodowej. Pierwszą z nich jest doskonalenie umiejętności zawodowych w oparciu o posiadaną wiedzę

¹⁷⁵ Organizacja szkolenia dowództw i sztabów, SG WP, Warszawa 2004, załącznik B, s. 40.

i prezentowane umiejętności zawodowe. Z drugiej strony, ćwiczenia pozwalają na wszechstronne sprawdzenie umiejętności danego oficera oraz jego wiadomości teoretycznych. Kolejną, niezwykle pozytywną cechą ćwiczeń jest prowadzenie działalności operacyjnej w limicie czasu. Żadna inna forma szkolenia doskonalącego nie daje tak szerokich możliwości doskonalenia zawodowego kadr oficerskich i zgrywania jednostek organizacyjnych SP. Ćwiczenia grupowe pozwalają ćwiczącym na wzajemne porównanie posiadanego zasobu wiedzy i umiejętności zawodowych przez ćwiczących tego samego szczebla. Rozwijają także umiejętności wieloaspektowego spojrzenia na rozwiązanie danego zadania operacyjnego, poprzez realizację tych samych zadań przez ćwiczące pododdziały, a następnie wspólną analizę osiągniętych rezultatów działań.

Wyniki badań ankietowych potwierdzają znaczenie tej formy szkoleń dla rozwoju zawodowego kadr oficerskich SP, w tym również kandydatów do akademii wojskowych. 34% ankietowanych stwierdziło, że szkolenie operacyjno-taktyczne odegrało dużą rolę w ich doskonaleniu zawodowym, 46% oceniło je jako średnie, 13% uznało, iż ta forma szkolenia nie spełnia właściwie swojej roli, a 7% nie zajęło jednoznacznego stanowiska w jego ocenie (rysunek 4.2.)

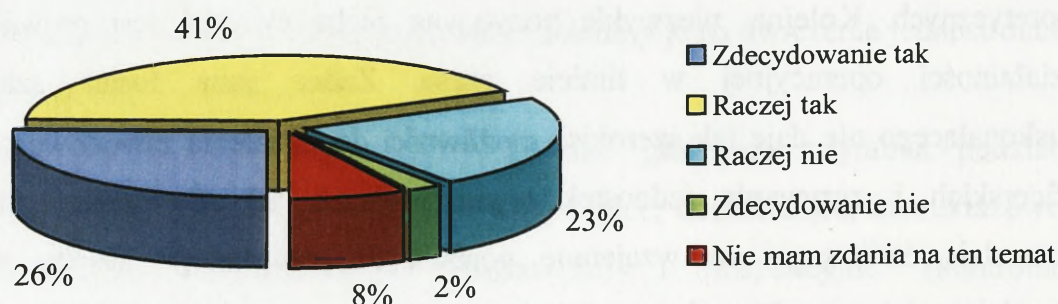


Rysunek 4.2. Ocena roli szkolenia operacyjno-taktycznego w procesie doskonalenia zawodowego oficera

Źródło: Opracowanie własne.

Ponadto ankietowani równie wysoko ocenili wpływ tej formy szkolenia na wyniki osiągane przez studentów w akademii wojskowej (rysunek 4.3.). Zdecydowana większość, bo aż 67% oceniło ten wpływ jako bardzo wysoki i wysoki, 23% oceniło go jako średni, a jedynie 2% respondentów oceniło, iż szkolenie to nie miało większego znaczenia na wyniki osiągane w akademii. Biorąc

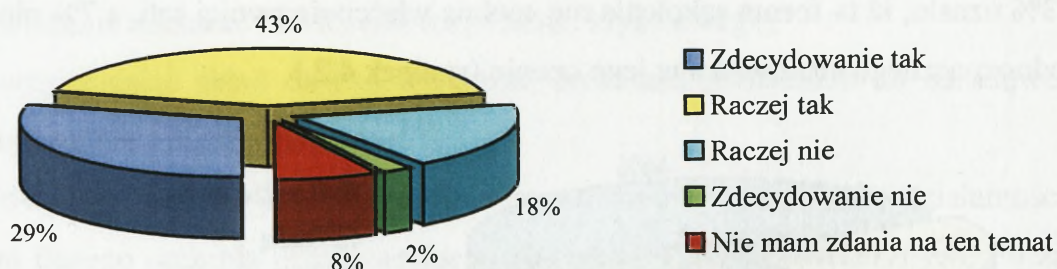
powyższe wyniki badań pod uwagę należy uznać, iż szkolenie to miało znaczący wpływ na przygotowanie tych oficerów do studiów w akademii wojskowej.



Rysunek 4.3. Wpływ szkolenia operacyjno-taktycznego na wyniki osiągane przez studentów w akademii wojskowej.

Źródło: Opracowanie własne.

Potwierdzeniem słuszności organizowania tej formy szkolenia w jednostkach organizacyjnych SP był również wysoko oceniony przez ankietowanych wpływ tej formy szkolenia na wyniki osiągane przez respondentów na pierwszym stanowisku służbowym, bezpośrednio po ukończeniu akademii dowódczo-sztabowej (rysunek 4.4.).

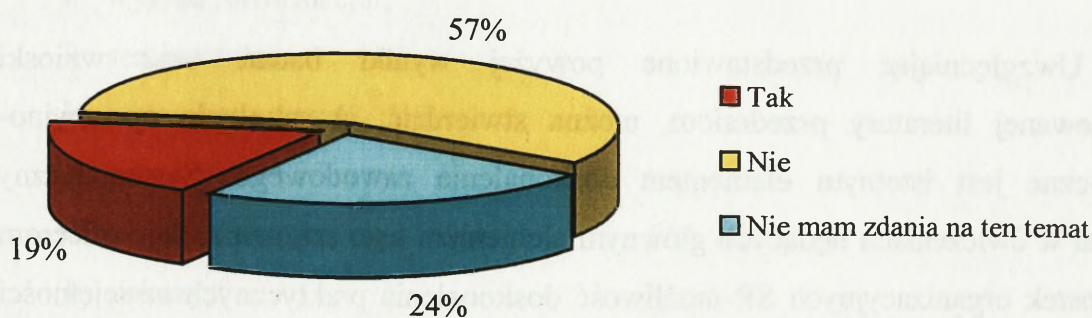


Rysunek 4.4. Ocena wpływu szkolenia operacyjno-taktycznego na wyniki osiągane przez respondentów na pierwszym stanowisku służbowym, po ukończeniu studiów w akademii dowódczo-sztabowej.

Źródło: Opracowanie własne.

Porównując wyniki tego badania z rezultatami badań przedstawionymi wcześniej można zauważyć wzrost pozytywnych ocen - 72% respondentów (wzrost o 8%) oceniło, iż szkolenie to miało pozytywny wpływ, 18% oceniło ten wpływ jako średni (spadek o 5%), 2% nie doszukało się jego wpływu na te wyniki, natomiast 8% nie miało zdania na ten temat. Powyższe wyniki badań ankietowych potwierdzają, że szkolenie operacyjno-taktyczne jest właściwą formą szkolenia doskonalącego kadr oficerskich SP, w tym kandydatów do akademii wojskowej.

Warto również podkreślić, że uczestnicy badań ankietowych pozytywnie ocenili ćwiczenia jako formę szkolenia doskonalącego, pomimo niskiej oceny swoich umiejętności, w zakresie uczestnictwa w tych ćwiczeniach przed podjęciem studiów w akademii wojskowej. Odpowiadając na pytanie: „Czy na podstawie dotychczasowej pracy i zdobytego doświadczenia zawodowego może Pan stwierdzić, że przed podjęciem studiów w akademii dowódczo-sztabowej (np. AON) był Pan dobrze przygotowany do uczestnictwa w ćwiczeniach” - jedynie 19% respondentów oceniło je pozytywnie, 57% stwierdziło, że nie byli dobrze przygotowani, natomiast 24% nie potrafiło odpowiedzieć na tak sformułowane pytanie (rysunek 4.5.).



Rysunek 4.5. Ocena stopnia przygotowania respondentów do udziału w ćwiczeniach dowódczo sztabowych przed podjęciem studiów w akademii wojskowej

Źródło: Opracowanie własne.

Na powyższe oceny duży wpływ mógł mieć fakt, iż występuje rozbieżność w uczestnictwie przez respondentów w poszczególnych odmianach ćwiczeń, organizowanych w ramach szkolenia na terenie jednostki, jak również w ramach kursów doskonalących. Wyniki badań wskazują, iż średni okres służby zawodowej oficera przed podjęciem studiów w akademii wynosił średnio sześć lat, ale jedynie 30% badanych uczestniczyło regularnie w ćwiczeniach, 43% uczestniczyło w nich sporadycznie, a 27% nie uczestniczyło w tej formie szkolenia wcale (tabela 4.3.). Można więc przypuszczać, iż nie wszyscy dowódcy w sposób właściwy rozumieją rolę i zadania stojące przed ćwiczeniami organizowanymi w ramach szkolenia operacyjno-taktycznego oraz ich wpływu na proces doskonalenia oficera. Skutkiem powyższego jest tak duża rozbieżność uczestnictwa oficerów młodszych, w tej formie szkolenia przed podjęciem studiów w akademii wojskowej (tabela 4.3.).

Tabela 4.3. Tabelaryczne zestawienie udziału oficerów młodszych SP w ćwiczeniach operacyjno-taktycznych, przed podjęciem studiów w akademii wojskowej

<i>Forma ćwiczeń</i>	<i>Ilość ćwiczeń</i>			
	<i>Nie uczestniczył</i>	<i>Do 5</i>	<i>Do 10</i>	<i>Powyżej 10</i>
<i>Ćwiczenia z udziałem wojsk</i>	22%	23%	24%	31%
<i>Ćwiczenia bez udziału wojsk</i>	31%	20%	20%	29%
<i>Średnia uczestnictwa w obu formach ćwiczeń</i>	27%	21%	22%	30%

Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając przedstawione powyżej wyniki badań oraz wnioski z cytowanej literatury przedmiotu, można stwierdzić, iż szkolenie operacyjno-taktyczne jest istotnym elementem doskonalenia zawodowego. Systematyczny udział w ćwiczeniach będących głównym elementem tego szkolenia, daje oficerom jednostek organizacyjnych SP możliwość doskonalenia praktycznych umiejętności zawodowych

w zakresie samodzielnego rozwiązywania problemów związanych z wykonywaniem obowiązków na określonym stanowisku służbowym, opracowywania dokumentów bojowych składających się na decyzję dowódcy ćwiczącego zespołu (jednostki wojskowej) itd. Uczestnictwo w ćwiczeniach grupowych zarówno w czasie kursów specjalistycznych, jak również studiów, uczy dodatkowo wielopłaszczyznowego spojrzenia na rozwiązanie postawionego zadania, poprzez możliwość porównania wariantu rozwiązania zadania przez danego oficera z propozycjami rozwiązań pozostałych uczestników ćwiczenia. Są one również doskonałą okazją do sprawdzenia i doskonalenia umiejętności w zakresie publicznych wystąpień, np. w czasie meldowania danych do decyzji. Godny podkreślenia jest fakt, iż jedynie ta forma szkolenia daje oficerom ćwiczącym możliwość pracy na wszystkich stanowiskach sztabu ćwiczącego, niezależnie od zajmowanych stanowisk służbowych w jednostce.

Szkolenie uzupełniające¹⁷⁶ jest kolejną formą szkolenia kadr oficerskich organizowaną na terenie jednostki. Daje ono możliwość kadrze zawodowej SZ RP uzupełniania i doskonalenia wiadomości z zakresu wiedzy ogólnej, ogólnowojskowej i specjalistycznej. Szkolenie to organizowane jest w grupach szkoleniowych, przy uwzględnieniu podziału na poszczególne korpusy osobowe, grupy osobowe, lub też z całym stanem osobowym jednostki do szczebla oddziału (samodzielnego pododdziału) włącznie.

Zdaniem J. Halika, w szkoleniu uzupełniającym (niektórzy teoretycy określają je jako podtrzymujące) dowództw i sztabów oddziałów możemy się spotkać z następującymi rodzajami form szkolenia:¹⁷⁷

- wykład /informacja/;
- seminarium;
- konserwatorium;
- narada szkoleniowa;
- ćwiczenia grupowe;
- pokazy;
- praca samodzielna (samokształcenie).

Powyższe formy szkolenia uzupełniającego są propozycją, która nie zawsze znajduje pełne zastosowanie w codziennym życiu jednostki wojskowej. Zgodnie z dokumentach normatywnych określającymi zasady prowadzenia działalności bieżącej o formach szkolenia uzupełniającego, o ilości godzin jak również tematyce

¹⁷⁶ Podstawowym dokumentem normującym proces szkolenia uzupełniającego jest opracowywany corocznie w ramach planowania bieżącego „Plan szkolenia uzupełniającego kadry i pracowników wojska”. Opracowany jest on na podstawie decyzji (rozkazu) dowódcy (szefa) do działalności na następny rok, postanowienia dokumentów normatywnych, wniosków z działalności szkoleniowej w minionym roku. W palnie tym obok celów szkoleniowych, rozkładu zajęć, planu szkoleń cyklicznych prowadzonych w ciągu całego roku, podziału na grupy osobowe, jak również wskazówek oganizacyjno-metodycznych możemy znaleźć zakres szkolenia przedmiotowego. W zakres tego szkolenia wchodzą: szkolenie z gotowości bojowej, szkolenie operacyjno-taktyczne (teoria), szkolenie z regulaminów, szkolenie z musztry, szkolenie strzeleckie, szkolenie fizyczne, kształcenie obywatelskie, szkolenie ekonomiczne, szkolenie informatyczne, ochrona informacji niejawnych, szkolenie BHP oraz inne przedmioty specjalistyczne. W przypadku personelu latającego będą to: mechanika lotu, nawigacja, strzelanie i bombardowanie, szczególnie przypadki w locie, budowa dane typu statku powietrznego, armie obce. Opracowano na podstawie: Instrukcja o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w SZ RP, Warszawa 2001, SG WP (MON), s. 9-22.

¹⁷⁷ J. Halik, dz. cyt., s. 38.

zajęć decydują dowódcy jednostek wojskowych w myśl określonymi zasad.¹⁷⁸ Analiza dokumentów źródłowych¹⁷⁹ wskazuje na fakt, iż do najczęściej stosowanych form szkolenia na szczeblu oddziału możemy zaliczyć: wykład (informacja-sztabowa), seminarium, narada szkoleniowa (na szczeblu brygady), pokazy, samokształcenie. Konserwatorium i ćwiczenie grupowe są formami rzadziej stosowanymi w praktyce szkoleniowej oddziału.

Szkolenie operacyjno-taktyczne i szkolenie uzupełniające kadry jednostki organizacyjnej SP są ze sobą ściśle związane i uzupełniają się wzajemnie w obszarach tematycznych. Ukierunkowane są przede wszystkim na doskonalenie umiejętności kadry zawodowej do wykonywania obowiązków na zajmowanym stanowisku służbowym, jak również są formą przygotowującą jej uczestników do stacjonarnych form szkoleniowych organizowanych w wojskowych ośrodkach szkoleniowych, szkołach oficerskich i akademiach wojskowych (kursy specjalistyczne, studia podyplomowe itp.). Za cel nadrzędny tych form szkolenia, możemy uznać zgrywanie ich komórek organizacyjnych do praktycznej realizacji zadań z zakresu planowania i organizowania działań taktycznych i operacyjnych w sferze militarnej oraz niemilitarnej na obszarze kraju i poza jego granicami, a także doskonalenia umiejętności kierowania tymi działaniami przy zastosowaniu procedur sojuszniczych¹⁸⁰. Należy przy tym podkreślić, iż zarówno formy tych szkoleń jak również ich tematyka są ukierunkowane na przygotowanie kadr oficerskich do pełnienia w przyszłości roli dowódców wszystkich szczebli dowodzenia i wysoko kwalifikowanych oficerów sztabu. Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu, wyników badań ankietowych jak również opinii ekspertów wskazuje na fakt, że szkolenie operacyjno-taktyczne i uzupełniające prowadzone w jednostkach SP - pomimo pewnych niedoskonałości jest istotnym elementem doskonalenia zawodowego kadr oficerskich z zakresu:

- przygotowania i prowadzenia działań bojowych na współczesnym polu walki;

¹⁷⁸ Instrukcja o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w SZ RP, SG WP (MON), Warszawa 2001, s. 9 - 22.

¹⁷⁹ Plany szkolenia uzupełniającego kadry i pracowników cywilnych, 1 elt, Mińsk Mazowiecki, 23 BL, Mińsk Mazowiecki oraz 3 BR Warszawa.

¹⁸⁰ W. Ślemp, Organizacja Szkolenia w Oddziale Wojsk Lądowych, AON, Warszawa 1999, s. 36.

- doskonalenia umiejętności w zakresie organizowania walki, zabezpieczenia działań bojowych oraz utrzymaniu ciągłości dowodzenia i współdziałania;
- poznania i nabycia umiejętności organizowania właściwego ugrupowania bojowego oraz racjonalnego wykorzystania właściwości taktyczno-technicznych sprzętu bojowego i uzbrojenia;
- wykonywania zadań bojowych w różnych uwarunkowaniach terenowych, meteorologicznych i przy dużym deficycie czasu;
- poznania i wprowadzania w życie nowych zasad operacyjno-taktycznych i organizacyjnych SP;
- racjonalnego i skutecznego użycia sprzętu bojowego;
- doskonalenia stosowanych dotychczas i wprowadzanych nowych zasad dowodzenia wojskami;
- poznania własnych możliwości, dostrzeżenia braków, zarówno w sferze wiedzy teoretycznej jak również praktycznej przez ćwiczących oficerów.

W literaturze przedmiotu możemy się spotkać także z innym ujęciem szkolenia kadr oficerskich jednostek organizacyjnych SP, gdzie zostało ono podzielone na: działalność instruktorsko-metodyczną, szkolenie programowe, szkolenie uzupełniające, zgrywanie wojsk oraz systemów bojowego i logistycznego wsparcia działań.

- Za podstawowe zadanie działalności instruktorsko-metodycznej uznaje się przygotowanie dowódców do prowadzenia ćwiczeń taktycznych oraz realizację procesu szkolenia poprzez doskonalenie zawodowe w ramach kursów szkoleniowo-metodycznych oraz instruktorsko-metodycznych, a także odpraw, porad szkoleniowych i pokazów.
- *Szkolenie programowe* realizowane jest w ramach zajęć teoretycznych oraz treningów i ćwiczeń realizowanych na podstawie programów szkolenia poszczególnych jednostek, grup szkoleniowych i służb.
- *Szkolenie uzupełniające* określone zostało jako ciągły proces szkoleniowy kadry zawodowej, polegający na teoretycznym i praktycznym

przygotowaniu oficerów dowództw i sztabów do sprawnego dowodzenia podległymi wojskami.

- *Zgrywanie wojsk oraz systemów bojowego i logistycznego wsparcia działań* ma za zadanie przygotowanie dowództw i sztabów jednostek wojskowych do sprawnego organizowania działań bojowych oraz kompleksowego zabezpieczenia działań bojowych i wsparcia logistycznego, we współdziałaniu z innymi rodzajami wojsk i służb wchodzących w skład SP.

Szkolenie to jest realizowane przy zastosowaniu form szkoleniowych wcześniej wymienionych.

Uwzględniając powyższe analizy, można uznać, iż szkolenie w jednostce wojskowej przy możliwości zastosowania szerokiej gamy form i dużej swobody dowódców oraz doborze tematyki i zakresu szkolenia, jest właściwą formą doskonalenia zawodowego przyszłych kandydatów do akademii wojskowych. Osiągnięcie stawianych przed nim celów, w stosunku do tej grupy oficerów, wymaga jednak wysiłku organizacyjnego, ciągłości i systematycznego nadzoru nad jego realizacją przez kadrę dowódczą jednostki.

4.5. Przełożony w procesie przygotowania i selekcji kandydatów do akademii wojskowej

Działalność kadrowa jest to całokształt przedsięwzięć przełożonych wszystkich szczebli dowodzenia dysponujących kompetencjami kadrowymi oraz organów kadrowych zmierzających do zapewnienia nakazanego stopnia ukończenia dowództw, jednostek i organów administracyjnych SZ RP pod względem ilościowym, jak również jakościowym. Dla zapewnienia poprawnego funkcjonowania tej działalności powinny zostać stworzone przez dowódców wszystkich szczebli dowodzenia dogodne warunki do dowodzenia podległymi wojskami, wychowania i szkolenia żołnierzy, utrzymania nakazanego poziomu dyscypliny itd. Wszystkie te przedsięwzięcia powinny być podporządkowane celowi nadrzędnemu, jakim jest utrzymanie właściwego stopnia gotowości bojowej

wojsk w okresie pokoju oraz zapewnienia niezbędnych rezerw osobowych umożliwiających osiągnięcie najwyższego stopnia gotowości bojowej w przypadku kryzysu lub wojny. Jednym z elementów, zapewniających właściwą realizację tak postawionego zadania jest właściwy dobór kadr na poszczególne stanowiska, ze szczególnym uwzględnieniem stanowisk dowódczych (kierowniczych).

Dotychczasowa praktyka wskazuje, iż prawidłowo prowadzona działalność kadrowa dowódców i organów kadrowych powinna przyczynić się do:

- wyłonienia z szeregu kadry zawodowej najbardziej utalentowanych żołnierzy zawodowych, gwarantujących stały rozwój i unowocześnianie wszystkich dziedzin życia wojskowego;
- racjonalnego wykorzystania potencjału żołnierzy zawodowych poprzez właściwe planowanie i realizację drogi rozwoju; dbałości o prawidłowy rozwój intelektualny kadry zawodowej poprzez umożliwienie podnoszenia kwalifikacji na kursach doskonalących, studiach zawodowych i magisterskich, studiach podyplomowych, jak również pozostałych formach szkolenia stosownie do potrzeb Sił Powietrznych.

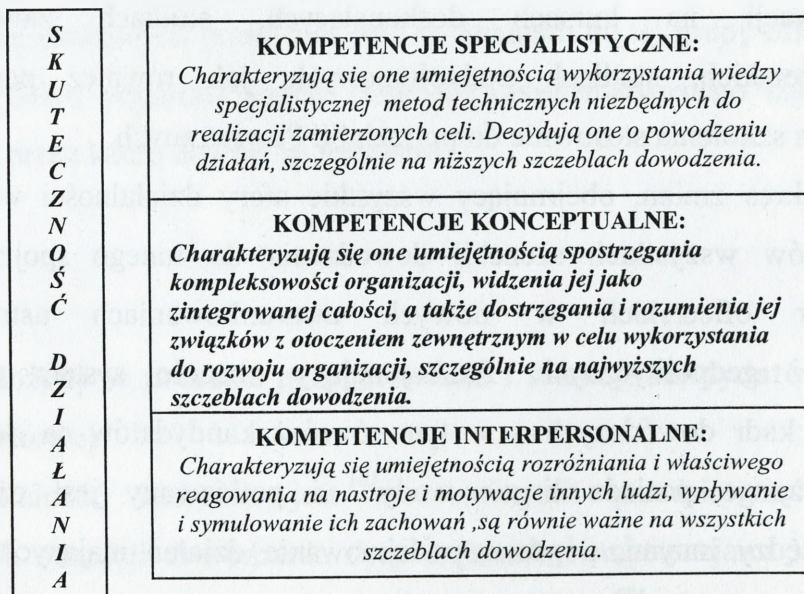
Szeroki zakres zmian, obejmujący wszystkie sfery działalności wojskowej skłonił dowódców wszystkich szczebli dowodzenia do innego spojrzenia na szkolenie kadr oficerskich w nowych uwarunkowaniach ustrojowych, strukturalnych i geopolitycznych. Funkcjonujący obecnie system szkolenia i doskonalenia kadr dowódczych – w tym również kandydatów na dowódców szczebla taktycznego posiada liczne wady¹⁸¹ i poddawany jest on ciągłej modyfikacji, między innymi, poprzez, podejmowanie działań mających na celu optymalne dobranie celów¹⁸² i treści jak również metod kształcenia i środków

¹⁸¹ Wyniki badań ankietowych absolwentów AON (ASG WP) i kandydatów do akademii dowódczo-sztabowych, opinie ekspertów.

¹⁸² Analizując przemiany edukacyjne w świecie Cz. Kupisiewicz ujął zagadnienie celów kształcenia i wychowania następująco: „cele te wyraża się na ogół w postaci haseł eksponujących wszechstronność rozwoju, samodzielność myślenia i działania, rozwój uzdolnień i zainteresowań, wdrożenia do pracy i ustawicznego uczenia się, przygotowanie do życia w zmieniającym się szybko świecie oraz pożądane cechy osobowości” – Cz. Kupisiewicz „Przemiany edukacyjne w świecie” Wiedza Powszechna, Warszawa 1980, s. 22.

dydaktycznych¹⁸³. W świetle powyższych uwarunkowań współczesny oficer – dowódca szczebla taktycznego powinien być wszechstronnie wykształcony, posiadać umiejętność i predyspozycje do właściwego dowodzenia podległymi wojskami, przygotowania danych do decyzji dowódcy, planowania pracy własnej i podległych pododdziałów, a także powinien posiadać umiejętności posługiwania się środkami technicznymi wykorzystywanymi w procesie dowodzenia.

Biorąc powyższe wyniki pod uwagę możemy uznać, iż *dowódca*¹⁸⁴ jest zasadniczym ogniwem w „łańcuchu” osób odpowiedzialnych za właściwe przygotowanie sztabów, oddziałów, pododdziałów i pojedynczych żołnierzy do realizacji stawianych przed macierzystą jednostką zadań zarówno w sferze militarnej jak również na wypadek konieczności zapobiegania i zwalczania skutków klęsk żywiołowych oraz innych zdarzeń w środowisku cywilnym wymagających interwencji organizacji wojskowych.



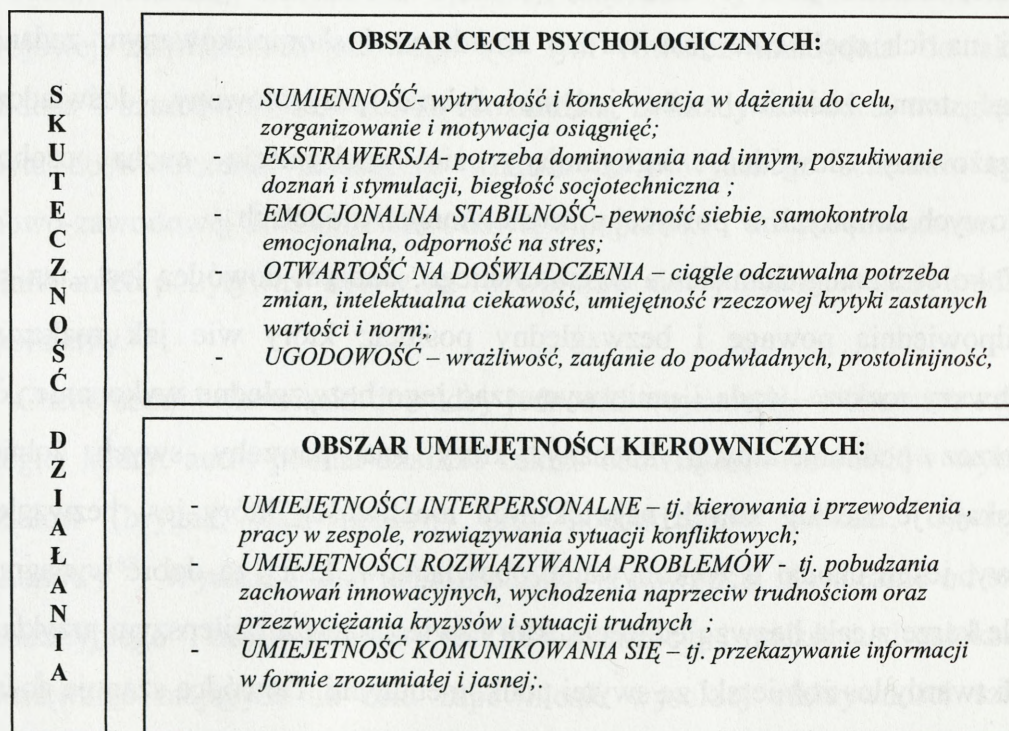
Rysunek 4.6. Model oparty na trzech rodzajach kompetencji warunkujących skuteczność i sprawność działania dowódcy

Źródło: T. Witkowski Nowoczesne metody doboru i oceny personelu, Warszawa 1992, WPSB, s. 36.

¹⁸³ Środki dydaktyczne są to – zdaniem Cz. Kupisiewicza, przedmioty, które dostarczają uczniom określonych bodźców sensorycznych oddziałujących na ich wzrok, słuch, dotyk itp., ułatwiają im bezpośrednie i pośrednie poznawanie rzeczywistości, Tamże, s. 28.

¹⁸⁴ **Dowódca** - /ang.-commander/ najogólniej biorąc oznacza osobę odpowiedzialną za przygotowanie podległej sobie jednostki militarnej albo paramilitarnej do statutowych działań, a także za dbałość o ciągłą jej gotowość i zdolność do takich działań oraz za kierowanie nimi. Jest to osoba uprawniona do wydawania stosownych rozkazów wszystkim podległym sobie ludziom i do stosowania środków wymuszających ich wykonania, przewidywanych w danej organizacji – zob. Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, Warszawa 1996, s. 20-21 oraz J. Szyski „Autorytet dowódcy – uwarunkowania i zagrożenia”, Wojsko i Wychowanie, 3/1992, s. 19-22.

W dostępnej literaturze przedmiotu z zakresu teorii organizacji i zarządzania możemy spotkać się między innymi z dwoma zasadniczymi modelami kwalifikacji kierowniczych¹⁸⁵(dowódczych). Model pierwszy (rysunek 4.6.) oparty został na cechach osobowościowych, które powinien prezentować dowódca w obszarze specjalistycznym, konceptualnym i interpersonalnym. Wyniki analiz treści zawartych w tym modelu pozwalają stwierdzić, że dowódca prezentujący cechy w nim wymienione, powinien dysponować zespołem umiejętności do optymalnego zastosowania wiedzy ogólnej, ogólnowojskowej i specjalistycznej w procesie prawidłowego kierowania podległą mu jednostką organizacyjną SP, przy zastosowaniu określonych metod technicznych. Ponadto, posiadając je, powinien być zdolny do właściwego odczytywania i zrozumienia nastrojów panujących w dowodzonym zespole, motywacji w nim występujących, co z kolei jest warunkiem niezbędnym do prawidłowego na podwładnych.



Rysunek 4.7. Model warunkujący skuteczność i sprawność działania przywódcy

Źródło: T. Witkowski, Nowoczesne metody doboru i oceny personelu, WPSB, Warszawa 1992, s. 36-38.

¹⁸⁵ Katz D., Kahn R.L., Społeczna psychologia organizacji, Warszawa 1979, PWN; Hogan R., Curphy R., Hogan J. „What We Know about Leadership?” Effectiveness and Personality, „ American Psychologist”, New York 1994, s. 493-504.

Z kolei model drugi (rysunek 4.7.) został przez T. Witkowskiego podzielony na dwa obszary kwalifikacji kierowniczych. Są nimi: obszar cech psychologicznych i obszar umiejętności kierowniczych. W pierwszym obszarze odnajdujemy zespół cech psychologicznych, które są odzwierciedleniem koncepcji „Wielkiej piątki” - „Big five”. Zdaniem autora, powinien być w nie zaopatrzonego współczesny dowódca, szczególnie w sferze relacji przełożony - członkowie dowodzonego zespołu. Możemy je również określić jako wzajemnie uzupełniający się zespół cech przywódczych warunkujących trwałość, spójność i zdolność dowodzonego zespołu do wykonania każdego zadania. Brak którejkolwiek z nich może w sposób zdecydowany wpłynąć na dyscyplinę i morale panujące w zespole, a tym samym jego zdolność do wykonania stawianych przed nim zadań. Drugi obszar zawiera zespół umiejętności, które powinien prezentować współczesny dowódca.

Wyniki analizy powyższych modeli skłaniają do refleksji, iż wyodrębnienie z ogółu oficerów jednostek spełniających powyższe kryteria lub posiadających zadatki na ich spełnienie jest bardzo żmudnym i skomplikowanym zadaniem. Sprostac temu zadaniu może jedynie dobrze przygotowany, doświadczony i zaangażowany dowódca, legitymujący się większością cech osobowo-zawodowych zawartych w powyżej przedstawionych modelach.

Z kolei według Stanisława Sosabowskiego, dobrym dowódcą jest „ten który ma odpowiednią powagę i bezwzględny posłuch; który wie jak rozkazywać a wydawszy rozkaz – żąda i umie wymuszać jego bezwzględne wykonanie, który jest przez podkomendnych kochany, który zna potrzeby swych żołnierzy i zaspokaja je według swych największych możliwości, który jest bezwzględny i surowy, jeżeli chodzi o wykonywanie obowiązków, który za dobre wynagradza, a za złe karze z całą bezwzględnością, który świeci zawsze najlepszym przykładem i dzieli twardy los żołnierski ze swymi podkomendnymi. Dowódca szanuje godność swoich żołnierzy i nigdy ich nie poniża. Dobrym dowódcą jest ten któremu podkomendni ufają tak mocno, że gdy żąda od nich wykonania rozkazu nawet za cenę ich życia – czynią to ochotnie a nie z przymusu”¹⁸⁶.

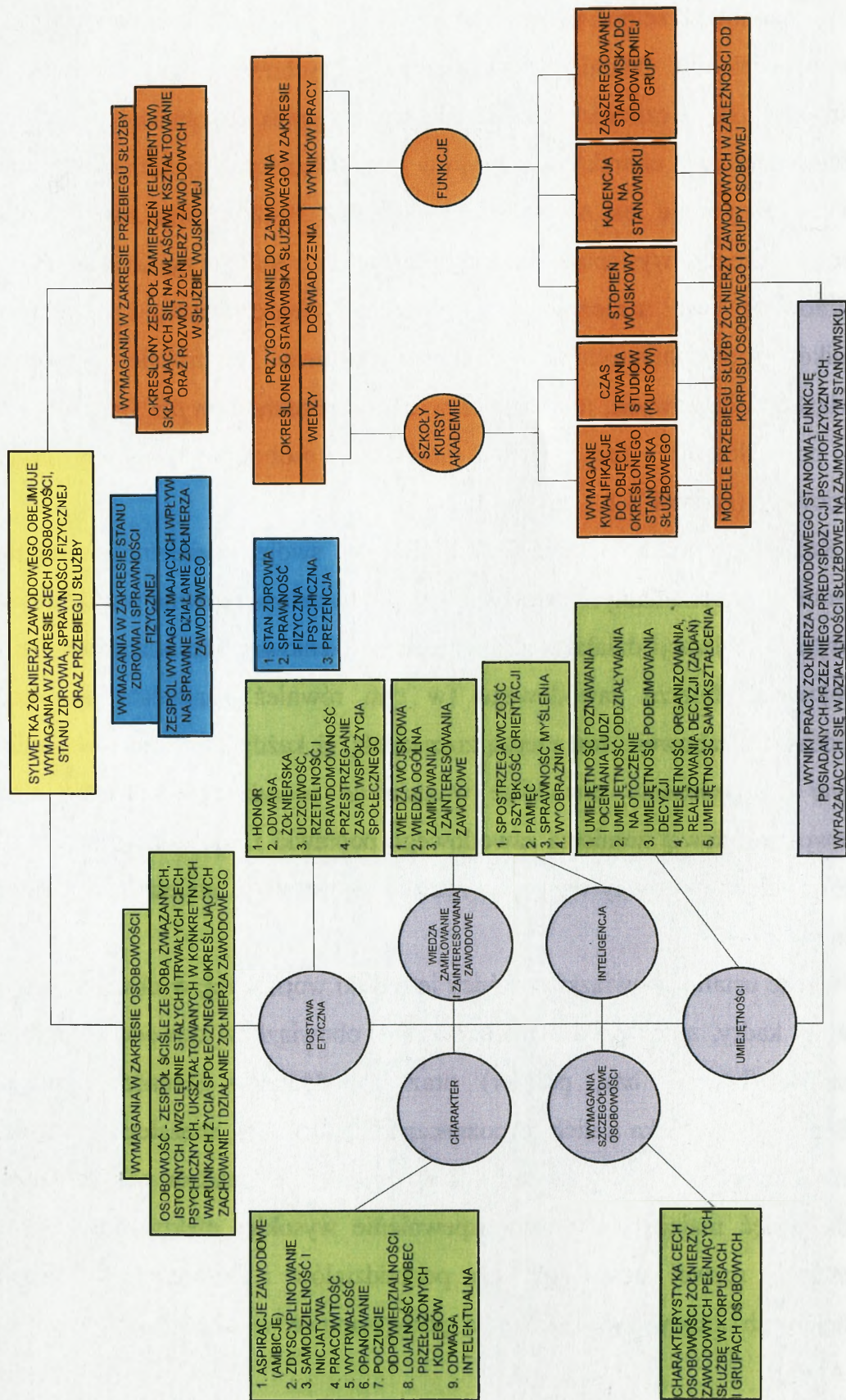
¹⁸⁶ S. Sosabowski, *Wychowanie żołnierza – obywatela*, Warszawa 1931, WIN-W, s. 247.

Biorąc powyższe pod uwagę możemy stwierdzić, iż dobrym dowódcą jest ten, który w codziennej działalności szkoleniowej, wychowawczej i kadrowej bierze pod uwagę fakt, iż człowiek cechuje się szeroką gamą uzdolnień i predyspozycji, odrębnościami cech charakteru, nawyków i upodobań oraz różnic w kształtowaniu drogi życiowej i nie jest on konstrukcją idealną. Poszczególne cechy osobowo-zawodowe z reguły występują u każdego człowieka z różnym nasileniem. Powyższa prawidłowość jest uzależniona od szeregu subiektywnych i obiektywnych czynników oddziałujących na żołnierza zarówno w trakcie wykonywania obowiązków służbowych, jak również w czasie pozasłużbowym. Odwzorowaniem tych prawidłowości jest schemat sylwetki osobowo-zawodowej żołnierza zawodowego (rysunek 4.8.).

Każdy przełożony, dowódca winien w swojej działalności służbowej, w stosunku do podwładnych, kierować się tym modelem zarówno przy planowaniu, jak również realizacji działalności bieżącej, szkoleniowej oraz kształtowaniu drogi rozwojowej żołnierza zawodowego (w tym również kandydata do akademii dowódczo – sztabowej). Jest rzeczą zrozumiałą, iż każdy dowódca, uwzględniając zdobyte doświadczenie zawodowe wniesie do powyższego schematu sylwetki osobowo-zawodowej żołnierza zawodowego poprawki i udoskonalenia, co z kolei powinno mieć pozytywny wpływ na rozwój zawodowy i intelektualny podległych mu żołnierzy.

Chcąc ustalić obowiązki dowódcy jednostki wojskowej, w obszarze szkolenia podległej kadry, autor poddał analizie zakres obowiązków dowódców wybranych oddziałów (brygad, baz, pułków) oraz pododdziałów (eskadr, dywizjonów, batalionów)¹⁸⁷. Wynika z nich jednoznacznie, iż dowódca, niezależnie od szczebla organizacyjnego - odpowiedzialny jest za organizację i nadzór nad całokształtem przedsięwzięć mających na celu zapewnienie wysokiej efektywności szkolenia żołnierzy i rozwój podległych mu pododdziałów i żołnierzy, a więc także potencjalnych kandydatów na studia podyplomowe w akademiach wojskowych (np. AON).

¹⁸⁷ Autor poddał analizie kompetencyjne zakresy obowiązków dowódców 23 BL, 2 BLT, 3 Bazy Lotniczej, 23 lotniczej eskadry specjalnej, 61 dywizjonu raketowego i 4 batalionu radiotechnicznego .



Rysunek 4.8. Schemat sylwetki osobowo-zawodowej oficera Sił Powietrznych

Źródło: Opracowano na podstawie „Zasady działania kadrowego w SZ, MON, 1983 oraz nowych zasad polityki kadrowej zawartych w cytowanych wcześniej dokumentach normatywnych.

Ponadto, wyniki analiz wskazują, że do obowiązków dowódcy, w zakresie szkolenia podległych pododdziałów należy: określenie celów i zadań szkoleniowych szkolenia dowództw i sztabów podległych pododdziałów w czasie corocznego planowania przedsięwzięć szkoleniowych zgodnie z zadaniem głównym na dany rok szkoleniowy; określenie struktury przedmiotowej; określenia tematyki zajęć i ilości godzin na poszczególnych szczeblach organizacyjnych jednostki; planowanie, organizacja i prowadzenie (kierowanie) szkoleniami oraz działalności instruktorsko-metodyczną; prowadzenie zajęć z kierowniczą kadrami oddziału (pododdziału) oraz ćwiczeń z podległymi pododdziałami; nadzór i koordynację zajęć specjalistycznych kadry poszczególnych grup osobowych na szczeblu oddziału /pododdziału/; jak również sprawowanie nadzoru nad działalnością instruktorsko-metodyczną dowódców podległych pododdziałów oraz dokonywania bieżącej, analizy i oceny ich działalności.

Kolejnym, istotnym narzędziem, będącym w dyspozycji dowódcy, mogącym mieć duży wpływ na rozwój zawodowy i proces szkolenia żołnierzy zawodowych są jego kompetencje kadrowe. Kompetencyjne zakresy obowiązków zobowiązują dowódców SP wszystkich szczebli dowodzenia do:

- prowadzenia w jednostce działalności kadrowej w oparciu o głęboką znajomość kadry, zwłaszcza jej walorów moralnych, fachowych i psychofizycznych oraz zdolności dowódczych, organizatorskich i wychowawczych;
- planowania i kierowania rozwojem żołnierzy zawodowych, zwłaszcza szczególnie uzdolnionych oraz stworzenia najbardziej im możliwości szybkiego nabywania kwalifikacji; oraz wyznaczania na kolejne coraz wyższe stanowiska służbowe zgodnie z modelowym przebiegiem służby oficera danego korpusu osobowego;
- ukierunkowania przedsięwzięć dotyczących adaptacji absolwentów akademii wojskowych, szkół oficerskich, kursów oficerskich i podoficerskich szkół zawodowych, a także wdrożenia do służby wojskowej zgodnie z prezentowaną przez nich specjalnością wojskową;

- uczestnictwa i sprawowania nadzoru nad prowadzeniem rekrutacji kandydatów do szkolnictwa wojskowego, ze szczególnym uwzględnieniem wyższych akademii dowódczo-sztabowych w kraju i za granicą;
- systematycznego dbania o pogłębianie wiedzy ogólnej, specjalistycznej ogólnowojskowej oraz inspirowania podwładnych do podnoszenia kwalifikacji.¹⁸⁸

Wyniki powyższych analiz wskazują na to, że dowódca jest także zobligowany do stałego dbania o podnoszenie poziomu wiedzy i profesjonalizmu podwładnych, kształtowania ich postawy i umiejętności prowadzenia walki oraz samodoskonalenia. W procesie tym dowódca powinien dzielić się z podwładnymi doświadczeniami, dodawać im odwagi i zachęcać do samodzielnego studiowania wiedzy w zakresie stosownym do prezentowanej grupy osobowej i zajmowanego stanowiska służbowego, a także uczyć realnego planowania, zdecydowanego działania, oceny osiągnięć i przewidywania ich rezultatów.

Zdaniem J. Sztumskiego¹⁸⁹, „Dowódca może liczyć na posłuszeństwo podwładnych jeśli dysponuje środkami przymusu, które umożliwiają wyegzekwowanie jego rozkazów”. Realizując narzucone mu zadania dowódca powinien brać pod uwagę skuteczność (efektywność) działania własnego oraz podległych mu ludzi, a także organizować przedsięwzięcia doskonalące jak również samo doskonalące¹⁹⁰.

Dowódca szczebla poprzez kierowanie określonymi zespołami ludzkimi, posiadanie prawa do wydawania i egzekwowania rozkazów, jak również kierowania planowaniem i realizacją przedsięwzięć z zakresu szkolenia wojskowego i polityki kadrowej, ma możliwość ingerowania w proces właściwego kształtowania określonych umiejętności i cech osobowo-zawodowych kandydatów do akademii wojskowych.

Współcześnie ocenia się, że dowodzenie nie powinno być dominowaniem, lecz inspirowaniem. Psychologiczny aspekt dowodzenia należy rozumieć w ten

¹⁸⁸ Dane opracowane na podstawie kompetencyjnych zakresów obowiązków dowódców 23 BL, 2 BLT, 2 eltł., 61 dr i 4 brt.

¹⁸⁹ J. Sztumski – „Dowodzenie jako szczególny przypadek kierowania” – *Wojsko i Wychowanie*, 4/94, s. 56.

¹⁹⁰ J. Bednarek, J. Bieńkowski, R. Stepien „Proces kształcenia wojskowego” AON, Warszawa 1994, s. 251

sposób, że zarówno dowódca, jak i jego podwładny wykonują zadanie. Obydwa podmioty sytuacji, dowódca i jego podwładny, mają w takim ujęciu jednakową rangę. Orientacja psychologiczna w dowodzeniu wyraża się w koncentrowaniu uwagi na żołnierzach, na ich walorach intelektualnych oraz wiedzy i umiejętnościach, motywacjach i potrzebach, którymi się kierują oraz na ich „sylwetce psychologicznej”. Dowódca o takim nastawieniu będzie dążył do wspierania aktywności podwładnych; doskonalenia warunków, w jakich wykonywane są przez nich zadania; włączania do współpracy w tzw. twórczym dowodzeniu¹⁹¹.

Istotnym elementem działalności dowódców wszystkich szczebli dowodzenia jest okresowa ocena podwładnego, jego cech osobowo-zawodowych, zaangażowania w służbie, umiejętności przewodzenia¹⁹² i dowodzenia. Zależnie od oceny powyższych czynników powinien kierować rozwojem zawodowym żołnierza zawodowego, zarówno w aspekcie szkoleniowym, jak również kadrowym. Duże znaczenie okresowej oceny podwładnego było podkreślane w dokumentach normatywnych poprzednio obowiązującej polityki kadrowej, gdzie było stwierdzone m.in. że: „opiniowanie służy do oceny przydatności żołnierza zawodowego do pełnienia zawodowej służby wojskowej na zajmowanym stanowisku służbowym oraz określenia dalszego przebiegu jego służby wojskowej”¹⁹³. W dokumentach normatywnych odnoszących się do obowiązującej polityki kadrowej, dużo uwagi poświęca się temu zagadnieniu. W myśl założeń nowej polityki kadrowej, wyniki opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych powinny być decydującym czynnikiem przy sporządzaniu prognozy przebiegu służby żołnierza zawodowego. W ustawie pragmatycznej podkreślone jest, że „Opinia służbowa ma na celu ocenę wykonywania przez żołnierza zawodowego obowiązków służbowych i stanowi podstawę do określenia dalszego przebiegu

¹⁹¹ M. Dyrda i inni „Psychologia w kształceniu i szkoleniu wojskowym”, Warszawa 1997, AON, s. 12-13.

¹⁹² Przywódca /ang.-leader/ - określamy tego, kto ma taką zdolność oddziaływania na ludzi, że są oni skłonni podążać za nim bez przymusu, odpowiadając swoim zachowaniem na jego wezwanie i zawarte w nim argumenty lub ze względu na szczególne umiłowanie jego osoby, przechodzące niekiedy w stan uwielbienia. – zob. „Dowodzenie jako szczególny przypadek kierowania” – Wojsko i Wychowanie”, 4/94, s. 56.

¹⁹³ § 81 Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej w sprawie służby wojskowej żołnierzy zawodowych „z dnia 19 grudnia 1996r (Dz.U.z 1997r. , Nr10, poz. 55 z późn. zm.).

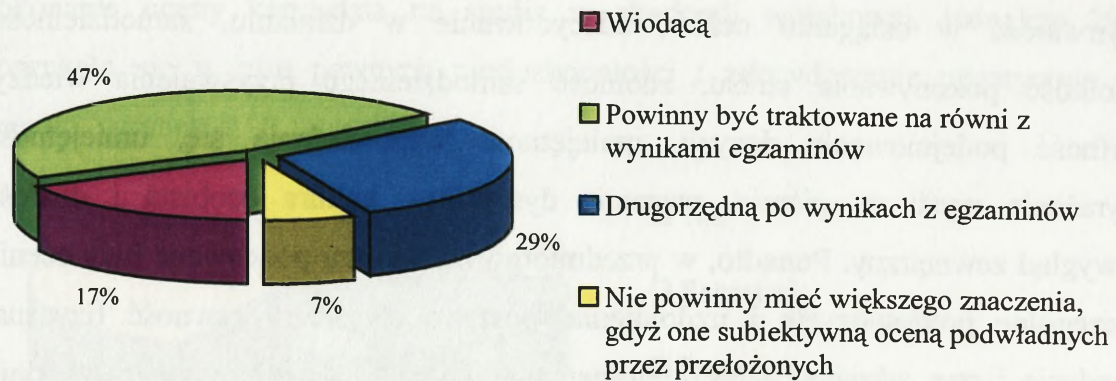
służby”¹⁹⁴. Opiniowanie to powinno być jednym z głównych czynników motywacyjnych żołnierzy zawodowych, które przy prawidłowe jego realizacji powinno zapewnić¹⁹⁵:

- zwiększenie efektywności wykonywania zadań przez poszczególnych żołnierzy zawodowych na kolejnych etapach służby wojskowej;
- właściwe wykorzystanie potencjału kadrowego SP, poprzez racjonalne wykorzystanie wyników opiniowania okresowego;
- dokonywanie okresowych korekt w prognozach przebiegu służby (bliższa, dalsza, perspektywiczna);
- podniesienie motywacji kadry zawodowej poprzez stworzenie atmosfery zdrowej rywalizacji dopingującej do twórczego myślenia, samokształcenia i osiągania coraz lepszych wyników w służbie;
- zaspokojenie odczuwalnej przez kadre zawodową potrzeby oceny, docenienia przez przełożonych żołnierza wykonanej pracy, w kontekście uznania osiągnięć;
- eliminację postaw negatywnych w służbie przy zachowaniu zasady obiektywizmu i tolerancji;
- zapewnienie systematycznego dopływu danych do systemu informacji kadrowej, co z kolei powinno zwiększyć możliwości wyłonienia kadry zawodowej o najlepszych kwalifikacjach i doświadczeniu zawodowym w procesie kwalifikacji na kolejne stanowiska służbowe.

Nadanie tak wysokiego „status quo” opiniowaniu okresowemu i traktowanie jego wyników jako bazy do planowania dalszego rozwoju zawodowego oficerów jest zgodne z oczekiwaniami tej grupy osobowej SP. Wyniki badań, przeprowadzone przez autora pośród kadry dowódczej Dowództwa SP oraz podległych mu korpusów, brygad, baz lotniczych, batalionów i eskadr oraz kandydatów do akademii dowódczo-sztabowej (rysunek 4.9.), wskazują, iż 64% badanych opowiedziało się za nadaniem opiniowaniu okresowemu większej rangi i znaczenia w procesie planowania dalszego przebiegu służby oficera.

¹⁹⁴ Ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 11 września 2003 r. (Dz.U. z 2003 r., Nr 179, poz.1750)- art.26 pkt.3.

¹⁹⁵ Polityka Kadrowa w Siłach Zbrojnych RP, MON, Warszawa 2002, s. 38-39.



Rysunek 4.9. Rola jaką powinno mieć opiniowanie okresowe w procesie kwalifikowania oficera do akademii wojskowej

Źródło: Opracowanie własne.

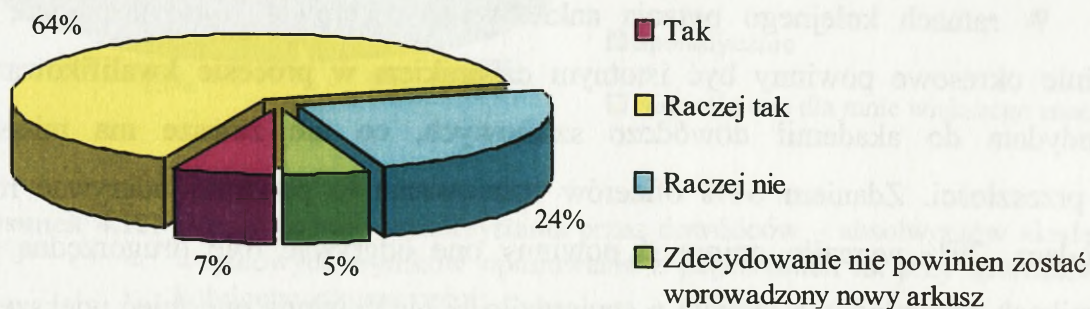
Opiniowanie okresowe prowadzone jest cyklicznie na sześć miesięcy przed zakończeniu kadencji na stanowisku, w stosunku do każdego żołnierza zawodowego, niezależnie od posiadanego stopnia wojskowego i zajmowanego stanowiska służbowego. Zawiera ono ocenę wykonywania obowiązków za bieżącą kadencję na stanowisku oraz prognozę dalszej służby wojskowej: bliższą, dalszą i perspektywiczną. Stopień wywiązywania się z obowiązków na stanowisku oceniany jest w skali od „2” do „5” i ma decydujący wpływ na ww. prognozy dalszej służby oficera. Obowiązujący arkusz opiniowania okresowego jednakże nie odnosi się do oceny pożądanych cech osobowo-zawodowych kandydatów do akademii wojskowej. Skutkiem powyższego, jego zastosowanie w procesie kwalifikacji kandydatów do akademii wojskowej będzie ograniczone. Ponadto, zbyt mała częstotliwość sporządzania arkusza opinii okresowej powoduje, iż maleje jego rola jako narzędzia motywacyjnego. Nowa ustawa pragmatyczna nie przewiduje innych narzędzi opiniodawczych, mogących mieć zastosowanie w stosunku do kandydatów do akademii wojskowej.

Podkreślić również należy, że obowiązujący od 2004 roku nowy arkusz opiniowania okresowego znacznie różni się od obowiązującego w poprzednich latach. Poprzedni arkusz zawierał ocenę stanu zdrowia i rozwoju kwalifikacji zawodowych, cech osobowo-zawodowych mających decydujący wpływ na wykonywanie zadań tj.: umiejętności organizacyjne, umiejętności przywódcze (dowodzenia i kierowania), umiejętności pedagogiczne, umiejętności oceny podwładnych, ambicje zawodowe, zaangażowanie w służbę, chęć działania,

wytrwałość w osiąganiu celów, zdecydowanie w działaniu, samodzielność, zdolność pokonywania stresu, zdolność samodzielnego przyswajania wiedzy, trafność podejmowania decyzji, umiejętność wypowiedzania się, umiejętność wyrażania myśli na piśmie, poczucie dyscypliny, kultura osobista i dbałość o wygląd zewnętrzny. Ponadto, w przedmiotowym arkuszu poddawane były ocenie szczególne predyspozycje i uzdolnienia, postawa etyczna, sprawność fizyczna, kondycja i stan zdrowia, a także stopień wykształcenia specjalistycznego (zgodnie z prezentowaną grupą osobową), jak również opisowo realizacja ważniejszych zadań służbowych i prognoza dalszego przebiegu służby opiniowanego. Po całościowej analizie powyższych składników oceny żołnierza przełożony określał planowane zamierzenia w stosunku do opiniowanego zarówno w zakresie szkoleniowym (skierowanie na kurs, studia, lub też inną formę szkolenia), jak również kadrowym (awansu zawodowego poprzez przeniesienie na inne stanowisko służbowe lub pozostawienie na dotychczas zajmowanym, wyróżnienie odznaczeniem państwowym lub resortowym). Powyższa analiza arkusza opiniowania okresowego wskazuje na fakt, iż odnosił się on do wszystkich sfer życia zawodowego, kondycji fizycznej i psychicznej żołnierza zawodowego. Zawierał on także prognozę dalszego przebiegu służby oficera. Sporządzany był on corocznie, co powodowało, że był on także jednym z narzędzi motywacyjnych żołnierza zawodowego. Nieporównywalnie większa ilość elementów w nim ocenianych w porównaniu z obecnie obowiązującym powodował, że dowódca mógł traktować ją także, jako element służący do wskazania oficerowi, w jakich elementach służby powinien się poprawić. Obecnie obowiązujący arkusz opinii okresowej jest tylko i wyłącznie narzędziem oceny oficera pod kątem wyznaczenia go na kolejne stanowisko służbowe w określonym obszarze.

Oficerowie poddani badaniom ankietowym pozytywnie ocenili merytoryczne przygotowanie starego arkusza opiniowania okresowego pod kątem oceny ich predyspozycji do podjęcia studiów w akademii wojskowej. Na pytanie: Czy obowiązujący arkusz opiniowania okresowego pozwala w sposób właściwy ocenić kandydata na studia w akademii dowódczo-sztabowej, przyszłego dowódcę, aż 71% respondentów wyraziło opinię, iż powyższy arkusz jest dobrze skonstruowany do

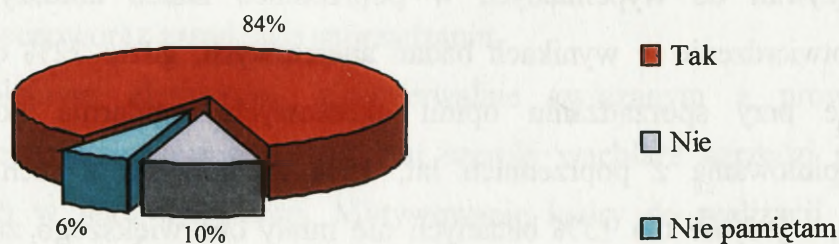
dokonania oceny kandydata na studia w akademii wojskowej, jednakże 29% doszukało się w nim pewnych niedoskonałości i zdecydowanie negatywnie go oceniło (rysunek 4.10.).



Rysunek 4.10. Ocena przydatności starego arkusza opinii okresowej, pod kątem określenia cech osobowo-zawodowych przyszłego kandydata do akademii wojskowej

Źródło: Opracowanie własne.

Osobą mającą decydujący wpływ na treść opinii, ocenę oficera i prognozę jego dalszej służby jest bezpośredni przełożony. Wyniki analiz opinii okresowych absolwentów akademii dowódczo-sztabowych, sporządzanych na od jednego roku do trzech lat przed podjęciem studiów w akademii (analizie poddano opinie za lata 2000-2002) skłaniają do wniosku, iż przełożeni potencjalnych kandydatów do wyżej wymienionej uczelni rzadko odnosili się w swych ocenach do ewentualnego skierowania oficera do AON. Powyższych wniosków nie potwierdziły jednakże wyniki badań ankietowych, zgodnie z którymi 84% respondentów wyraziło opinię, iż przystępując do opiniowania okresowego podległej kadry oficerskiej brali oni pod uwagę fakt ewentualnego skierowania podwładnego na studia w akademii wojskowej, 10% nie brało tego pod uwagę, a 6% nie potrafiło odpowiedzieć jednoznacznie na tak sformułowane pytanie (rysunek 4.11.).

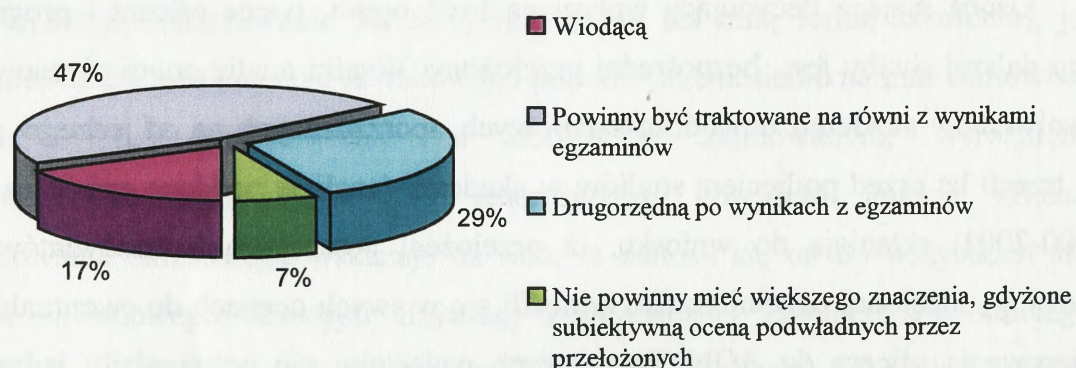


Rysunek 4.11. Ocena przed respondentów wzięcia pod uwagę przy opiniowaniu okresowym, skierowania oficera podlegającego opiniowaniu na studia w akademii wojskowej

Źródło: Opracowanie własne.

Należy więc przypuszczać, iż w codziennej pracy zawodowej przełożeni wszystkich szczebli dowodzenia dość dużo uwagi poświęcili powyższemu zagadnieniu, lecz nie zawsze było ono wyraźnie wyrażone w opiniach okresowych.

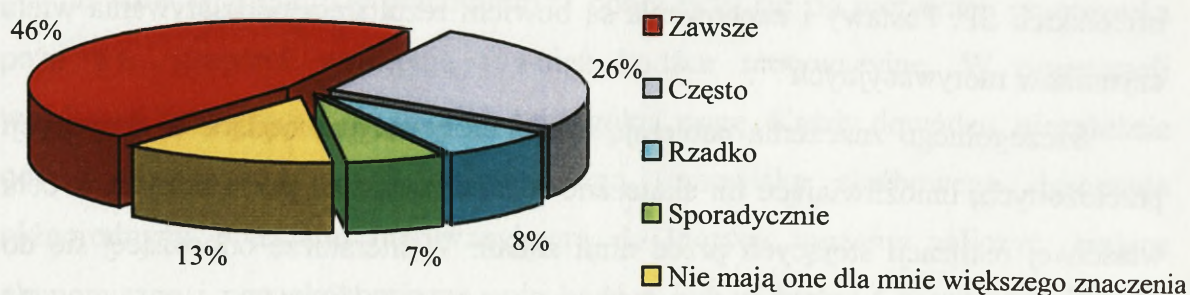
W ramach kolejnego pytania ankietowani oficerowie wyrazili pogląd, iż opinie okresowe powinny być istotnym czynnikiem w procesie kwalifikowania kandydata do akademii dowódczo sztabowych, co nie zawsze ma miejsce w przeszłości. Zdaniem 64% oficerów opiniowanie to powinno odgrywać rolę wiodącą, 29% wyraziło opinię iż powinny one odgrywać rolę drugorzędą po wynikach egzaminów, a jedynie 6 stwierdziło iż nie powinny one mieć większego znaczenia, gdyż są one subiektywną oceną podwładnych przez przełożonych (rysunek. 4.12.).



Rysunek 4.12. Ocena przez respondentów roli jaką powinny odgrywać wyniki opiniowania okresowego w procesie kwalifikowania do akademii dowódczo-sztabowej.

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki dalszych badań są dowodem, iż dowódcy sporządzający opinię dużą wagę przywiązywali do wypełnianych w poprzednich latach arkuszy opinii. Znalazło to potwierdzenie w wynikach badań ankietowych, gdzie 72% oficerów stwierdziło, że przy sporządzaniu opinii okresowych regularnie korzystało z wyników opiniowania z poprzednich lat, 15% że korzysta z nich rzadko i sporadycznie, a jedynie dla 13% badanych nie miały one większego znaczenia (rysunek 4.13.)



Rysunek 4.13. Ocena stopnia wykorzystania przez dowódców – absolwentów akademii wojskowych wyników opiniowania z poprzednich lat przy sporządzaniu kolejnego arkusza opinii

Źródło: Opracowanie własne.

Takie podejście kadry dowódczej do sposobu sporządzania opinii można uważać za krzywdzące dla opiniowanego oficera. Postawa taka jest również rażącym naruszeniem zasad sporządzania opinii okresowych, kładących duży nacisk na jego rzetelność i bezstronność. Tak sporządzona opinia nie będzie dobrym materiałem do ewentualnej oceny oficera w procesie kwalifikacji do akademii wojskowej.

Reasumując, pomimo pewnych niedoskonałości system opiniowania okresowego w dalszym ciągu pozostaje jednym z głównych narzędzi oceny kadr oficerskich. Takie podejście do wyników opiniowania okresowego jest spełnieniem oczekiwań kadry zawodowej SP, co potwierdziły wyniki badań ankietowych. Wyniki przedstawionych powyżej analiz obecnego i poprzednio obowiązującego systemu opiniowania kadr oficerskich wskazują jednak na fakt, iż obecnie obowiązujący system wymaga pewnych modyfikacji odnoszących się do zawartości arkusza oceny oraz zasad jego sporządzania.

Kolejnym elementem, nierozdzielnie związanym z prowadzoną przez dowódcę działalnością służbową jest szeroki wachlarz narzędzi motywacyjnych będących w jego dyspozycji. Motywowanie kadry do realizacji zadań i celów wojska /oddziału, pododdziału/ w opinii ekspertów i respondentów ankiet zdają się być jednym z bardziej istotnych elementów kształtowania postaw żołnierskich, a tym samym mogą być one istotnym czynnikiem rozwoju zawodowego kadr

oficerskich SP. Postawy i zachowania są bowiem rezultatem oddziaływania wielu czynników motywacyjnych¹⁹⁶.

Szczególnego znaczenia nabierają środki motywacyjne będące w dyspozycji przełożonych, umożliwiające im skuteczne oddziaływanie na podwładnych w celu właściwej realizacji stojących przed nimi zadań. W literaturze odnoszącej się do teorii organizacji i zarządzania zostały one podzielone na¹⁹⁷: środki zachęty, środki perswazji i środki przymusu.

➤ Do *środków zachęty* możemy zaliczyć wszelkie obietnice, które są dawane pracownikom, iż w sytuacji, kiedy zastosują się oni do zaleceń, mogą oczekiwać określonych korzyści. Środki te są stosowane w celu modyfikacji oraz kształtowania zachowań i ich wzorców poprzez sterowanie otoczeniem. Środki te umownie dzielą się na bodźce materialne, w wyniku których pracownik może uzyskać korzyści ekonomiczne niematerialne, które dodają mu powagi i godności.

➤ Z kolei *środki perswazji* odwołują się do motywacji wewnętrznej i wynikają z wzajemnych negocjacji, czy też konsultacji motywujących i motywowanych. Korzyści jakie płyną ze stosowania tych środków związane są z integracją motywowanych z celami motywującego w przeciągu dłuższego przedziału czasu, większym przywiązaniem pracowników do miejsca pracy oraz umocnieniem ich pozycji jako partnerów.

➤ *Środkami przymusu* są to wszelkiego rodzaju rozkazy, polecenia i zalecenia przełożonych, jak również dobrowolne zobowiązania obligujące do odpowiedniego zachowania oraz działania w organizacji. Zakładają one w pierwszej kolejności podporządkowanie się woli przełożonego lub interesom organizacji. Mimo, że niektóre z nich pozostawiają pracownikom swobodę decydowania o zadaniu czy też sposobie jego wykonania, często stosujący je uznają, iż ich sugestie, rozwiązania czy rady są najlepsze.

¹⁹⁶ W najszerszym ujęciu motywem bywa wszelki czynnik wyznaczający czy współwyznaczający czyjeś zachowania – M. Ossowska : Motywy postępowania. Warszawa 1959, s. 27.

¹⁹⁷ J.Penc – Motywowanie w zarządzaniu – Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.

Z kolei w literaturze przedmiotu¹⁹⁸ odnoszącej się do motywacji pracownika poza ww. grupami występują również bodźce motywacyjne. W organizacji wojskowej przywiązuje się do nich szczególną wagę. Każdy dowódca, niezależnie od stopnia wojskowego i zajmowanego stanowiska służbowego dysponuje różnorodnymi bodźcami motywacyjnymi do których możemy zaliczyć: bodźce ekonomiczne i pozaekonomiczne oraz bodźce indywidualne i zespołowe. Z kolei biorąc pod uwagę efekty osiągane przy ich stosowaniu zostały one podzielone na bodźce pozytywne, negatywne i antybodźce.

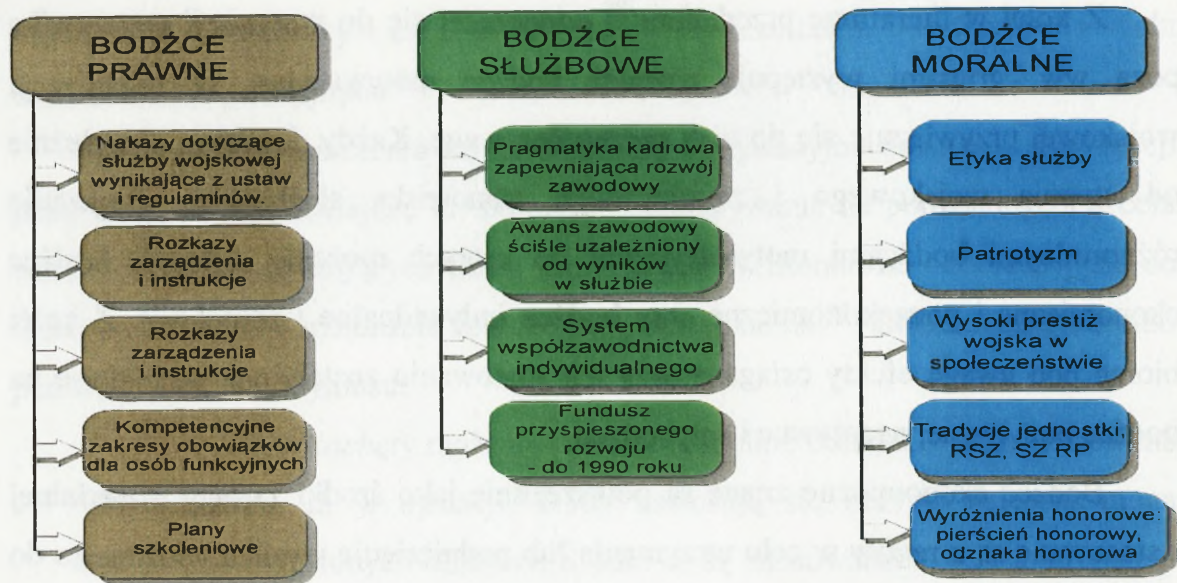
Bodźce ekonomiczne znane są powszechnie jako środki zachęty materialnej i stosowane są z reguły w celu utrzymania lub podniesienia wysiłku włożonego do wykonania zadań przez pojedynczego żołnierza lub pododdziału (oddziału).

W opinii specjalistów departamentu ekonomicznego MON¹⁹⁹ środki zachęty materialnej mogą występować w formie finansowej (uposażenie, żołd, nagrody finansowe, zapomogi dodatki strefowe, klasowe itp.), świadczenia rzeczowe (kwatery służbowe, nagrody rzeczowe itp.). Siła motywacyjna bodźców finansowych zdaniem powyższych ekspertów zależy od tego na ile zapewniają one właściwy poziom uposażeń, umożliwiając pełne oddanie się żołnierza służbie wojskowej i godne życie jego rodziny. Ponadto, ich skuteczność uzależniona jest od zróżnicowania uposażeń na poszczególnych stanowiskach służbowych odpowiednio do zakresu obowiązków, wymaganych, kwalifikacji zawodowych i ponoszonej odpowiedzialności. Takie podejście do bodźców finansowych sprzyjać może podnoszeniu kwalifikacji zawodowych i pobudzaniu do wzorowego wykonywania zadań przez żołnierza. Natomiast bodźce pozaekonomiczne zdaniem R. Bery²⁰⁰ mają różne uwarunkowania, łączą się na różne sposoby w formy zachęty lub nakazu, a także mogą oddziaływać na poczucie obowiązku swoistego powołania do służby wojskowej i pełnionej roli w wojsku. Rozróżnia on bodźce prawne, służbowe i moralne (rysunek 4.14.).

¹⁹⁸ S. Czajka, J. Sztumski : Zarys socjologii Przemysłu. – Warszawa 1997; W. Skop Motywowanie podwładnych, Vademecum dydaktyczno – wychowawcze. – Warszawa 1997, R. Bera Metodyczne podstawy kształtowania postaw żołnierskich cz. II, DWŁOP. Warszawa 1998,

¹⁹⁹ System uposażeń żołnierzy oraz propozycje modyfikacji tego systemu. Departament Ekonomiczny MON, Warszawa 1996, s.3.

²⁰⁰ R. Bera ,dz. cyt. s. 75.



Rysunek 4.14. Rodzaje bodźców ekonomicznych

Źródło: opracowanie własne autora na podstawie R. Bera, *Metodyczne podstawy kształtowania postaw żołnierskich cz. II*, Warszawa 1998, DWLOP, s.56-65.

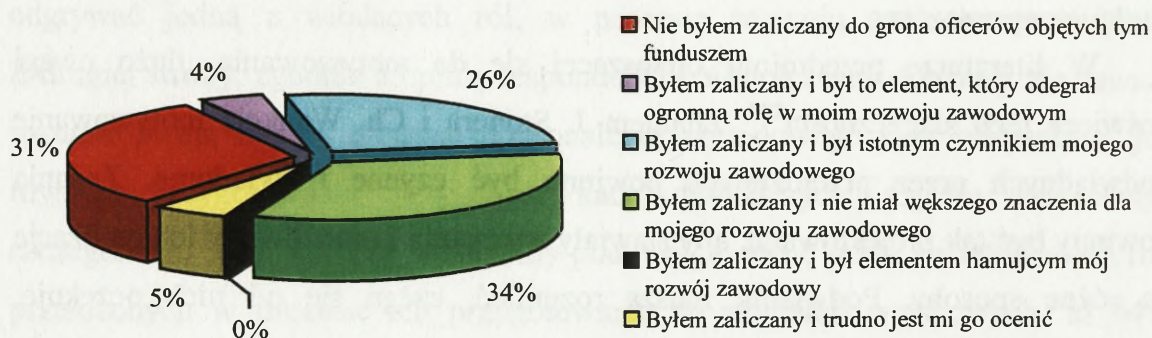
Porównując podział bodźców prawnych dokonany przez R. Berę z wcześniej przedstawionym podziałem środków motywacyjnych można dostrzec duże podobieństwa. Zdaniem autora bodźce prawne możemy zakwalifikować do środków przymusu, bodźce służbowe do środków zachęty, a bodźce moralne do środków perswazji.

Odnosząc się do bodźców służbowych, R. Bera wymienia również nie istniejący dzisiaj Fundusz Przyspieszonego Rozwoju /FPR/ (rysunek 4.15.). Fundusz ten został stworzony w celu zapewnienia planowej i optymalnej pod względem kadrowym obsady stanowisk kierowniczych w siłach zbrojnych. Zakładano iż, powinni być zaliczani do niego oficerowie uzyskujący najwyższe wyniki w szkoleniu i służbie, wyróżniający się aktywnością i zaangażowaniem w codziennej służbie. „Gromadził on najbardziej perspektywiczną część kadry oficerskiej o najwyższych potencjalnych możliwościach intelektualnych, zawodowych i psychofizycznych oraz umiejętnościach predysponujących ją do objęcia w drodze przyspieszonej wyższych stanowisk kierowniczych i gwarantujących właściwe funkcjonowanie na tych stanowiskach”²⁰¹. Z założenia fundusz ten nie wykluczał możliwości wysuwania na wyższe stanowiska służbowe

²⁰¹ Zasady działania kadrowego w SZ PRL – MON 1983, s. 45.

oficerów nie zakwalifikowanych w jego szeregi, jednakże ich awans w stopniu jak również na stanowisku był możliwy jedynie w trybie normalnym. FPR był instytucją otwartą do której rokrocznie byli włączani nowi członkowie i skreślani dotychczasowi, nie spełniający jego wymogów w kolejnych etapach służby. Realna możliwość przyspieszenia rozwoju zawodowego powodowała, iż FPR był bardzo istotnym czynnikiem motywacyjnym dla kadry oficerskiej.

Jego wysokie notowania wśród oficerów potwierdziły wyniki badań ankietowych przeprowadzone wśród absolwentów akademii dowódczo-sztabowych, w których 60% respondentów bardzo wysoko oceniło wpływ FPR na ich rozwój zawodowy (rysunek 4.15.).

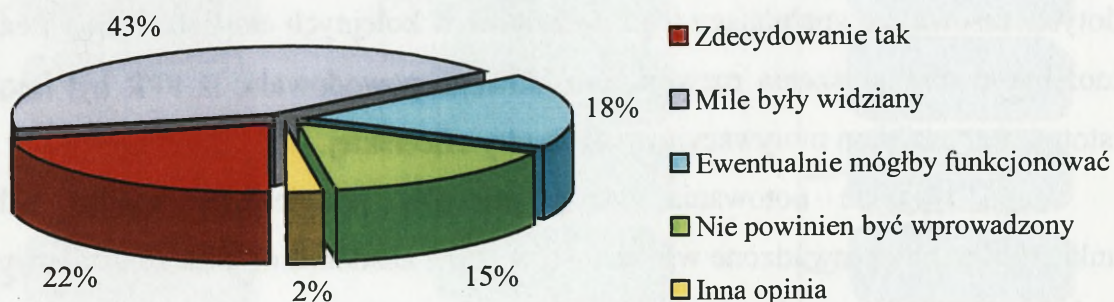


Rysunek 4.15. Ocena wpływu dawniej funkcjonującego Funduszu Przyspieszonego Rozwoju na rozwój zawodowy kadr oficerskich WLOP

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiadając na kolejne pytanie ankietowe, 65% badanych opowiedziało się za potrzebą przywrócenia instytucji realizującej cele zbieżnie z zadaniami FPR, 18% nie zajęło zdecydowanego stanowiska, a jedynie 15% badanych była temu przeciwna (rysunek 4.16.). Motywowali oni tak sformułowaną ideę, ponieważ dzisiejszej strukturze SP, trudno jest się doszukać instytucji realizującej zadania zbieżne z realizowanymi przez dawny FPR. Wskazują oni na fakt, iż w środowisku cywilnym istnieją instytucje odgrywające role zbliżone do FPR. Doskonałym tego przykładem jest umożliwienie rozwoju pracownikom nauki, poprzez przyznawanie tzw. „grandów promotorskich” przez komitet badań naukowych lub stypendiów

naukowych w stosunku do najbardziej uzdolnionych pracowników naukowych lub studentów.



Rysunek 4.16. Ocena przez respondentów, potrzeby przywrócenia funduszu przyspieszonego rozwoju

Źródło: Opracowanie własne.

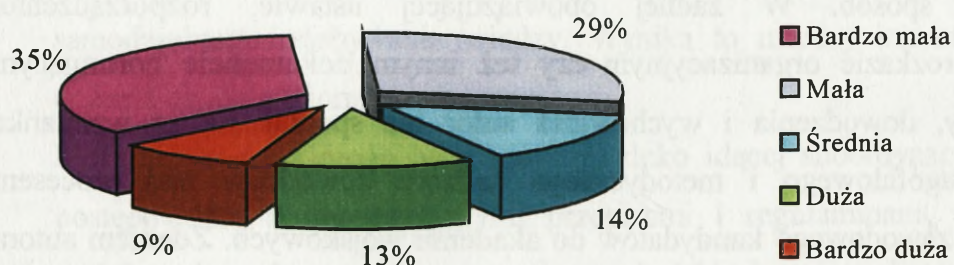
W literaturze przedmiotu odnoszącej się do motywowania, dużo uwagi poświęca jego skuteczności²⁰². Zdaniem J. Stonera i Ch. Wankela motywowanie podwładnych przez przełożonych powinno być czynne i świadome. Zadania powinny być tak projektowane, aby stawiały wyzwania i umożliwiały ich realizację na różne sposoby. Podwładni muszą rozumieć, czego się od nich oczekuje, a nagrody wiązać się z efektywnością, a nie stażem czy innymi względami nie związanymi z zasługami. Mówiąc o kierownikach (dowódcach) zwracają oni uwagę na konieczność dostrzegania u pracowników różnorodności posiadanych przez nich motywacji i uzdolnień. Realizując zadania stawiane przed swoim zespołem powinni oni przebywać blisko podwładnych i reagować na problemy, w miarę ich narastania. W codziennej działalności, kierownicy zespołów powinni dążyć do czynnego udziału pracowników w zwiększeniu wydajności organizacji, ponieważ oni są także żywotnie zainteresowani jej powodzeniem.

Konstatując, autor uważa, iż instytucja o zbliżonym zakresie działania do Funduszu Przyspieszonego Rozwoju powinna zostać powołana na nowo. Jest rzeczą zrozumiałą, iż należałoby ją stworzyć w oparciu o zrozumiałe zasady kwalifikacji. Mogłaby ona stać się podstawowym narzędziem wyłaniania młodych talentów dowódczych i teoretyków sztuki wojennej mogących w przyszłości stać się

²⁰² J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie, PWE*, Warszawa 1996, s. 379.

gwarantem prawidłowego rozwoju SZ RP. Wcześniejsze wyłanianie uzdolnionych oficerów umożliwiłoby ich szybszy rozwój i lepsze wykorzystanie ich potencjału dla potrzeb armii. Ma to szczególne znaczenie w przypadku zasad nowej polityki kadrowej, które nie przewidują jakichkolwiek odstępstw od przyjętych modeli przebiegu służby oficerów w poszczególnych korpusach osobowych, co w konsekwencji powoduje znaczne wydłużenie drogi kariery zawodowej oficera, niezależnie od prezentowanych predyspozycji intelektualnych i zawodowych. W konsekwencji oficerowie obejmujący stanowiska dowódców batalionów będą w wieku minimum 38-40 lat.

Powyższe analizy skłaniają do refleksji, iż współczesny dowódca dysponuje szerokim wachlarzem środków i bodźców motywacyjnych może i powinien odgrywać jedną z wiodących ról, w procesie rozwoju zawodowego oficera. Z drugiej strony, zgodnie z opinią respondentów współczesny dowódca nie zawsze rozumie swoją rolę w procesie doskonalenia zawodowego kadr oficerskich, jak również przygotowania przyszłych kadr dowódczych. Opinia ta nabiera szczególnego wymiaru, gdy weźmiemy pod uwagę ocenę przez ankietowanych roli przełożonych w procesie ich przygotowania do akademii wojskowych, aż 64% ankietowanych oceniło ją jako małą i bardzo małą; 27% na poziomie średnim a jedynie 9% wskazało na znaczącą rolę przełożonych w ich procesie przygotowania do dowódczych akademii wojskowych (rysunek 4.17.).



Rysunek 4.17. Ocena roli, jaką odegrali przełożeni respondentów, w procesie przygotowania ich do studiów w akademii wojskowej

Źródło: Opracowanie własne.

Ocena ta była zbliżona, niezależnie od wieku respondentów. Świadczy to o tym, że kolejni dowódcy pomimo dostrzegania błędów swoich wychowawców nie chcą lub też nie mogą zmienić istniejącego stanu rzeczy. Z powyższych rozważań wynika, iż rola dowódcy w systemie zarządzania podsystemami struktur wojska jest bardzo złożona i wielopłaszczyznowa, co z kolei zależy od skali zadań i funkcji dowodzenia. Dowódca sprawuje między innymi funkcje menedżera, przełożonego, wychowawcy, instruktora, organizatora, arbitra w rozwiązywaniu spraw spornych itd. Od jego wiedzy, doświadczenia, umiejętności przywódczych i organizacyjnych zależy między innymi jakimi drogami potoczy się proces utrzymania jednostki na odpowiednim poziomie gotowości bojowej i wyszkolenia podległych żołnierzy. Dysponując powierzonymi mu narzędziami dowodzenia, ma możliwość wpływania na przebieg służby, rozwój zawodowy i intelektualny podległej kadry. Wyniki badań przeprowadzonych przez autora wskazują na fakt, iż nie każdy dowódca zdaje sobie sprawę z faktu, jak istotną rolę odrywa w procesie doskonalenia zawodowego przyszłego kandydata do akademii wojskowej. Realizując zadania, stojące przed jednostką zbyt często zapomina o przygotowywaniu godnych następców, widząc w zdolnym, ambitnym oficerze konkurenta, a nie kontynuatora rozpoczętego dzieła. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać w zbyt małej wymagalności ze strony organów nadzorczych poszczególnych szczebli dowodzenia, w stosunku do dowódców niższych szczebli dowodzenia. Wyniki analiz dostępnych materiałów wskazują, iż problem ten nie jest dostrzegany we właściwy sposób. W żadnej obowiązującej ustawie, rozporządzeniu, regulaminie, rozkazie organizacyjnym czy też innym dokumencie normującym zasady służby, dowodzenia i wychowania autor nie spotkał się ze wzmianką dotyczącą długofalowego i metodycznego nadzoru dowódców nad procesem doskonalenia zawodowego kandydatów do akademii wojskowych. Zdaniem autora podniesienie wymagalności względem dowódców, w tym zakresie pozwoliłoby na skierowanie na studia w akademiach wojskowych, oficerów młodszych legitymujących się o wiele wyższymi umiejętnościami zawodowymi, w tym dowódczymi jak również prezentujących wyższy poziom wiedzy fachowej i ogólnowojskowej.

4.6. Istota samokształcenia w doskonaleniu zawodowym oficerów

Dynamika zmian zachodzących w nauce i technice sprawia, że poziom wymagalności w stosunku do żołnierzy zajmujących stanowiska służbowe, niezależnie od szczebla organizacyjnego SP, podnosi się proporcjonalnie do wprowadzanych nowych systemów uzbrojenia oraz zmian strukturalno-etatowych. Stąd pogłębianie wiedzy zdobytej w uczelni wojskowej lub też cywilnej jest nie tylko przywilejem, lecz staje się obowiązkiem, a nawet obiektywną koniecznością wynikającą z potrzeby nadążania za zmianami we wszystkich dziedzinach życia wojskowego. Tym samym przed całą kadrą zawodową, a szczególnie korpusem oficerskim stawiane są coraz to nowe wyzwania. Oficerowie zmuszani są do rozwiązywania nowych problemów w zmieniających się uwarunkowaniach. Implikowane są one przez przemiany w sferze zawodowej oraz wyższe wymagania w sferze wychowawczej i edukacyjnej żołnierzy. Obok oczekiwań typowo zawodowych, odnoszących się do umiejętności obsługi sprzętu i kierowania zespołem ludzkim, przed współczesnym dowódcą stoją zadania odnoszące się do umiejętności przekazywania wiedzy i doświadczenia.

Chcąc podołać powyższym wyzwaniom każdy oficer powinien być gotowy do występowania w czterech zasadniczych rolach, tj.:

- studenta (słuchacza), który powinien być operatywny, inicjatywny w działaniu, w pewnym zakresie niezależny w myśleniu, jak również cechować się powinien umiejętnościami predysponującymi go do samodzielnego zdobywania wiedzy. Wynika to między innymi z definicji uczenia się na poziomie wyższym,²⁰³
- żołnierza od którego oczekuje się daleko idącej subordynacji, zgodności postępowania z obowiązującymi przepisami i regulaminami wojskowymi, umiejętności kierowania zespołami ludzkimi w zakresie zgodnym z posiadanymi kompetencjami, umiejętności przekazywania wiedzy

²⁰³ Uczenie się na poziomie wyższym charakteryzuje się maksymalnym udziałem własnej inicjatywy oraz samodzielności i bywa najczęściej określane mianem studiowania, K. Klimek, Miejsce samokształcenia w systemie dydaktycznym współczesnej uczelni wojskowej, Toruńskie Studia Dydaktyczne 1998, 12(VII), s. 113.

i doświadczenia jak również prowadzenia działalności wychowawczej w stosunku do podległych żołnierzy;

➤ członka rodziny zdolnego do spełnienia zasadniczej funkcji społecznej jaką jest umiejętność wychowania, kształtowania właściwych stosunków i zapewnienia środków materialno-bytowych;

➤ członka społeczności osiedlowej, garnizonowej itp., cechującego się daleko idącą aktywnością społeczną, uczestnika rozwiązywania różnorodnych problemów środowiska, oraz godnego reprezentanta SZ RP postępującego w myśl ogólnie obowiązujących zasad.

Zdaniem A. Piewczyka²⁰⁴, współczesny oficer powinien być także przewodnikiem po świecie wartości, doradcą podwładnych animatorem ich nauczania, twórcą wiedzy pedagogicznej (dydaktycznej) i specjalistycznej oraz kreatorem samego siebie. W związku z powyższym wydaje się pożądane stworzenie podstaw zarówno w sferze osobowości, jak również umiejętności do sprostania wyzwaniom stojącym przed żołnierzami zawodowymi SZ RP. Szczególnie odnosi się to do oficerów, którzy w codziennej działalności powinni dążyć do ciągłości doskonalenia umiejętności w szerokim słowa tego znaczeniu, niezależnie od sprawowanej funkcji i zajmowanego stanowiska służbowego.

Z analizy literatury przedmiotu oraz wyników badań ankietowych wynika, iż kluczową rolę w osiągnięciu powyższego celu spełnia samokształcenie będące jednym z podstawowych pojęć występujących w andragogice²⁰⁵. Samokształcenie jest pojęciem wieloznacznym, a zarazem bliskim semantycznie uczeniu się i studiowaniu. Na ogół wszyscy pedagodzy, psychologowie i socjologowie są zgodni co do tego, że samokształcenie jest właściwe wiekowi dorosłemu. Dlatego

²⁰⁴ A. Piewczyk „Kierunki przemian w rozwoju kompetencji oficerów” Toruńskie Studia Dydaktyczne, Toruń 2001, 17(X), s. 159.

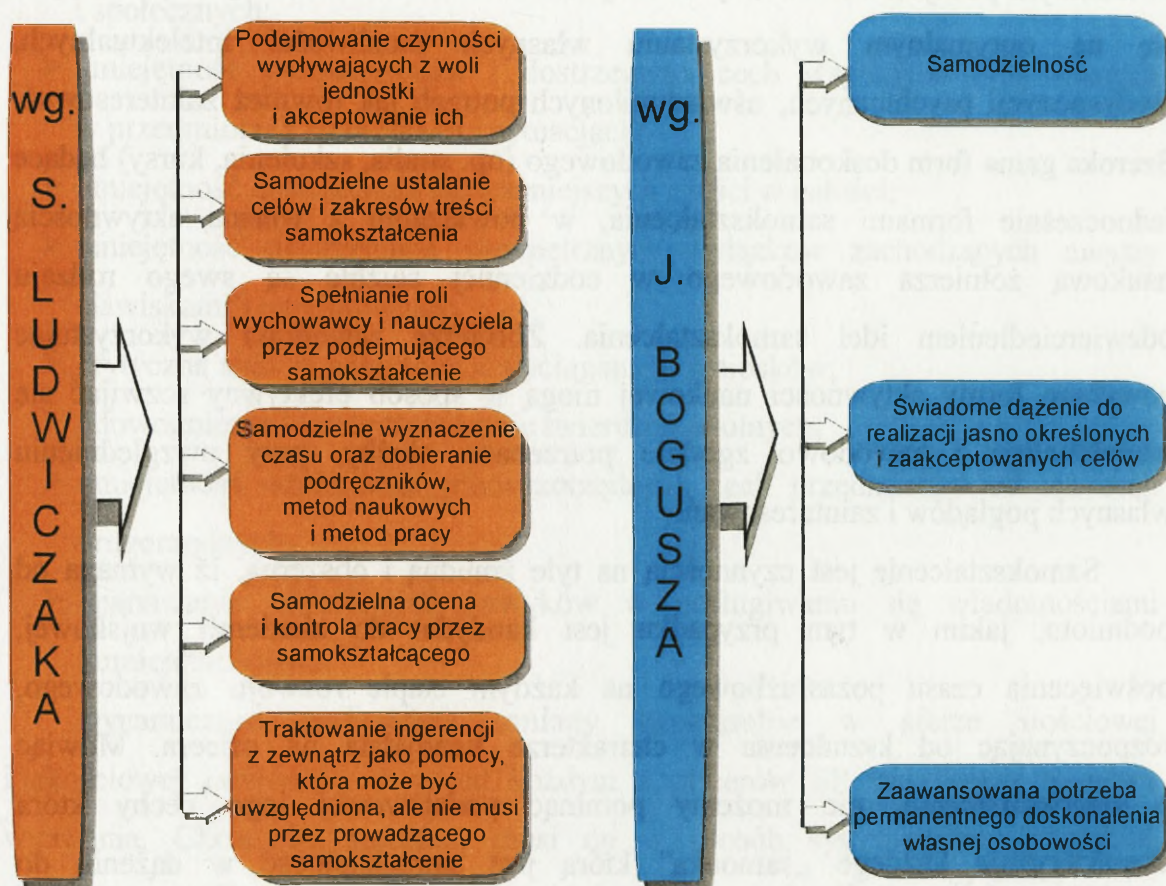
²⁰⁵ **Andragogika** – nazywana jest pedagogiką dorosłych, zajmuje się badaniem problematyki kształcenia, samokształcenia i wychowania młodzieży pracującej oraz dorosłych, K. Żegnałek, Studiowanie, samokształcenie i nauka własna WSO, Pedagogika, ZSzW, Zegrze-1989, s. 20;

Andragogika – „pedagogika dorosłych” – zajmuje się min. Metodami uczenia się ludzi dorosłych oraz oddziaływaniem wychowawczym na ich zachowanie i postawy.: A. Morawski, R. Pawelec, Wielki słownik wyrazów obcych i trudnych, Cykada Direct – Warszawa 2001, s. 35.

ANDROGOWIE – (specjaliści w dziedzinie pedagogiki) – sądzą oni, że we współczesnym bardzo szybko zmieniającym się świecie koniecznością staje się uczenie się i aktywne zdobywanie nowych wiadomości – Tamże s. 35.

też pojęcie to rzadko jest używane w stosunku do uczniów szkół podstawowych i średnich²⁰⁶.

Zdaniem F. Znanieckiego i G. Maziarza samokształcenie można rozumieć jako proces polegający na samodzielnym doskonaleniu własnej osobowości, w celu zbliżania się do więcej lub mniej jasno określonego ideału.²⁰⁷ Z kolei J. Pieter pojmuje samokształcenie jako pracę nad własną osobowością, która jednak kierowana jest z zewnątrz²⁰⁸. S. Ludwiczak i J. Bogusz uważają, że mamy do czynienia z samokształceniem w przypadku spełnienia określonych uwarunkowań (rysunek 4.18.)²⁰⁹.



Rysunek 4.18. Elementy samokształcenia wg S.Ludwiczaka i J. Bogusza.

Źródło: opracowanie własne autora na podstawie K. Żegnałek, *Studiowanie, samokształcenie i nauka własna WSO, Pedagogika, Zegrze 1989, s.21;*

²⁰⁶ J. Półturzycki, *Ucz się sam. O technice samokształcenia*, IW CRZZ, Warszawa 1974, Wyd. III, s. 125.

²⁰⁷ F. Znaniecki, *Socjologia wychowania*, Warszawa 1930, PWN, T-II, s. 129; C. Maciarz: *Proces samokształcenia*, Warszawa 1966, s. 13.

²⁰⁸ J. Pieter, dz. cyt., s. 3.

²⁰⁹ K. Żegnałek, dz. cyt., s. 21;

Z kolei samokształcenie w szerokim tego słowa znaczeniu kumuluje w sobie dwa procesy: samouctwo²¹⁰ i samowychowanie²¹¹. Zdaniem K. Żegnała, dla dydaktyki wojskowej najbardziej bliskie są podglądy tych autorów, którzy traktują samokształcenie jako proces indywidualnego i samodzielnego kształtowania własnej osobowości polegający na tym, że człowiek sam określa cele i treści programowe, metody i środki realizacji, czas i tempo pracy oraz sam kontroluje i ocena efekty tej pracy²¹².

Biorąc powyższe pod uwagę można powiedzieć, że samokształcenie jest świadomym podejmowaniem czynności przez żołnierza zawodowego, opierających się na optymalnym wykorzystaniu własnych możliwości intelektualnych, predyspozycji psychicznych, uświadomionych potrzeb jak również zainteresowań. Szeroka gama form doskonalenia zawodowego (np. studia, szkolenia, kursy) będące jednocześnie formami samokształcenia, w powiązaniu z własną aktywnością naukową żołnierza zawodowego w codziennej służbie są swego rodzaju odzwierciedleniem idei samokształcenia. Żołnierze zawodowi wykorzystując powyższe formy aktywności naukowej mogą w sposób efektywny rozwijać się intelektualnie i zawodowo zgodnie potrzebami służby, przy uwzględnieniu własnych poglądów i zainteresowań.

Samokształcenie jest czynnością na tyle żmudną i obszerną, iż wymaga od podmiotu, jakim w tym przypadku jest kandydat do akademii wojskowej, poświęcenia czasu pozasłużbowego na każdym etapie rozwoju zawodowego, rozpoczynając od kształcenia w charakterze kandydata na oficera. Mówiąc o samokształceniu, nie możemy pominąć podstawowej jego cechy która charakteryzuje każdego „samouka” którą jest samodzielność w dążeniu do osiągnięcia założonego celu. Naukowcy zajmujący się samodzielnością wydobywają na plan pierwszy różne aspekty tegoż pojęcia, traktując je jako czynniki rozstrzygające o jego istocie. Jedni samodzielność kojarzą przede wszystkim z procesami poznawczymi (np. I. Podbieriezina), inni z organizacją

²¹⁰ Pod tym pojęciem rozumiemy samodzielne zdobywanie wiadomości i umiejętności : Tamże s. 22;

²¹¹ Pod tym pojęciem z kolei kryje się proces indywidualnego doskonalenia własnej osoby : Tamże s. 22;

²¹² Tamże s.23;

i rozwojem osobowości (np. Naleksiejew, A. Smirnow, B. Hydzik), jeszcze inni z zachowaniem w sposób dorosły, świadczący o określonym poziomie rozwoju intelektualnego, emocjonalnego i praktycznego (np. K. Sośnicki, J. Pieter). S.L. Rubinsztejn akceptuje związek samodzielności z myśleniem, A. Smirnow podkreśla także doniosłość komponentów przekonaniowych (motywacyjnych). Każdy z ww. teoretyków uzasadnia odpowiednio swoje stanowisko i rozwija jego treść.

Przykładowo, I. Pobieriezina, odnosząc się do procesów poznawczych, brała pod uwagę takie elementy jak:

- umiejętność obserwowania, analizowania i oceniania zjawisk przyrodniczych i społecznych;
- umiejętność porównywania i dostrzegania cech wspólnych oraz różnych w przedmiotach, zjawiskach i sytuacjach;
- umiejętność dostrzegania najważniejszych części w całości;
- umiejętność dostrzegania wewnętrznych związków zachodzących między zjawiskami i przedmiotami;
- krytyczną analizę połączoną z wyciąganiem wniosków;
- udowodnienie i konkretyzowanie twierdzeń ogólnych;
- umiejętność odróżnienia pierwszorzędnych cech przedmiotów od ich cech drugorzędnych;
- opanowanie określonych nawyków w posługiwaniu się wiadomościami i umiejętnościami.²¹³

Dynamicznie zachodzące zmiany strukturalne w sferze ilościowej i jakościowej powodują, iż przed każdym z oficerów SP stają coraz to nowe wyzwania. Chcąc im sprostać, musi on w sposób systematyczny pogłębiać posiadany zasób wiedzy i umiejętności zawodowych. Coraz większy zakres obowiązków służbowych w połączeniu z obowiązkami rodzinnymi jest przyczyną powstawania deficytu czasu na samokształcenie. W tym momencie wracam do motywacji, gdyż wydaje się, iż mogą one mieć duży wpływ na efektywność procesu

²¹³ Cz Wiśniewski, Samodzielność podchorążych w procesie studiów, ZSzW, Dydaktyka, Zegrze 1989, s. 95-96;

samokształcenia, przy uwzględnieniu wyżej wymienionego uwarunkowania. Zdaniem J. Rekowskiego²¹⁴, do powstania motywacji konieczne jest jednoznaczne spełnienie poniższych warunków:

- pobudzenie potrzeby ;
- zapowiedź wzmocnienia;
- pozytywna ocena szans osiągnięcia wzmocnienia.

Ilościowe cechy powyższych warunków określa wielkość motywacji:

$$M = P_o \times W \times P_{rs}$$

gdzie:

M - siła motywu;

P_o - wielkość potrzeby;

W – wielkość wzmocnienia (wartość celu);

P_{rs} – prawdopodobieństwo sukcesu.

W przypadku osiągnięcia przez którykolwiek warunek wartości równej zero, zgodnie z matematycznymi zasadami spada też do zera wartość motywacji. W dalszych rozważaniach J. Rykowski stwierdza, iż „ Samo pobudzenie potrzeby, chociaż jest warunkiem niezbędnym, nie wystarcza do powstania motywu. Wywołuje jedynie bliżej nieokreślony stan napięcia emocjonalnego bądź twórczego niepokoju. Dopiero po pojawieniu się wzmocnienia (nagroda, kara, zapowiedź uniknięcia kary) oraz pozytywnej ocenie przedsięwzięcia stan ten konkretyzuje się”²¹⁵.

Należy wziąć pod uwagę, iż nie zawsze wzrost motywacji prowadzi do polepszenia wyników pracy, nauki lub zwiększenia zaangażowania w proces samokształcenia. Powyższe stwierdzenie odnosi się do I prawa Yerkesa – Dodsona (rysunek 4.19.)

²¹⁴ J. Rekowski, Z zagadnień psychologii motywacji, PZWS, Warszawa 1970, s. 22.

²¹⁵ Tamże, s. 23.



Rysunek 4.19. Schemat I prawa Yerkena Dodsona.

Źródło: J. Rekowski, Teoria motywacji, PWN, Warszawa 1975, s.22.

Z zależność sprawności działania od poziomu natężenia motywacji możemy wywnioskować, iż wraz ze wzrostem motywacji stopniowo spada sprawność działania, osiągając poziom maksymalny przy skrajnie dużej motywacji. Może to mieć określone konsekwencje w codziennej pracy (służbie). Na przykład podczas strzelań sprawdzających niejednokrotnie oficerowie, na co dzień wykonujący strzelania na ocenę „bardzo dobrze”, silnie umotywowani chęcią pokazania się przed przełożonymi i kolegami nie są w stanie wykonać tego sprawdzianu na ocenę pozytywną. Dopiero po opadnięciu emocji, podczas drugiej próby bez problemu zaliczają egzamin ze strzelania. W powyższym wypadku napięcie emocjonalne wywołane przyrostem motywacji jest tak duże, iż czynności umysłowe mogą zostać poważnie zdeorganizowane.

Z kolei odwrotną reakcję można zaobserwować u oficera osiągającego słabe wyniki, u którego groźba kolejnego niepowodzenia może być czynnikiem dodającym motywacji na tyle, by maksymalnie zmobilizować posiadane rezerwy intelektualne i wyjść obronną ręką z kolejnego sprawdzianu. Nie można jednak wykluczyć możliwości, iż nadmiernie pobudzenie motywacji u tego oficera

Uwzględniając treści odnoszące do motywacji członka organizacji, przedstawione w poprzednim podrozdziale, jak również uwzględniając prawo Dodsona można stwierdzić, że o efektach samokształcenia będzie w dużej mierze decydował świadomy i umotywowany udział oficerów w samodoskonaleniu ogólnym i zawodowym oraz w samodzielnym kształtowaniu postaw do poszczególnych dziedzin życia wojskowego, sprawności i umiejętności w szerokim słowa tego znaczeniu. Zadanie to wydaje się niemożliwe do wykonania bez wystąpienia właściwego poziomu motywacji wewnętrznych (zamiłowania, zainteresowania), jak również zewnętrznych (wynikających z systemów rozliczeń, wymagań przełożonych, oddziaływań kolektywu itp.). Można bez wątpliwa stwierdzić, że brak motywacji do samokształcenia będzie miał negatywny wpływ na realizację celów stawianych przed kandydatami do akademii wojskowej.

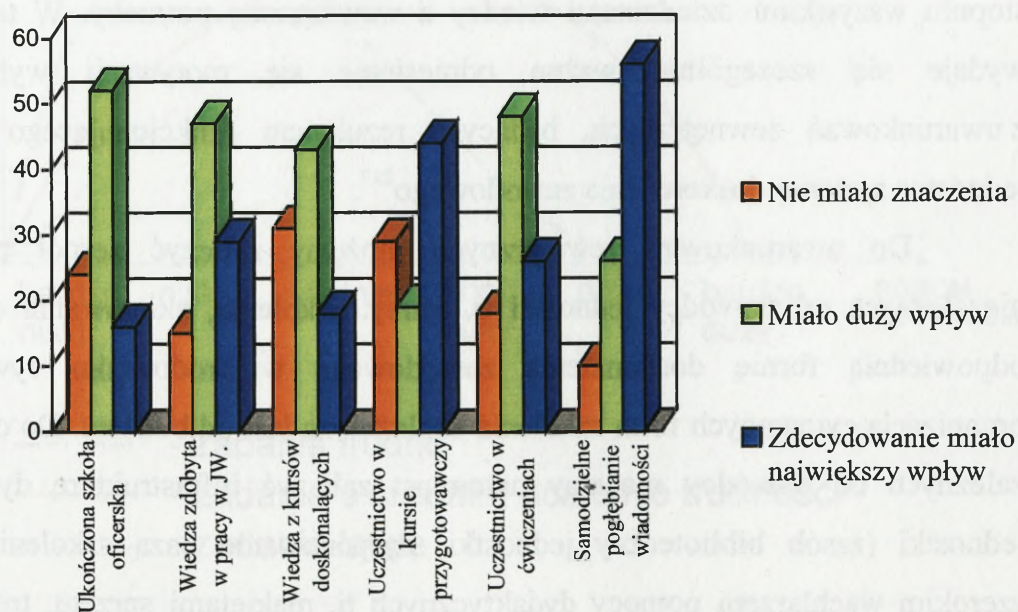
Zdaniem L. Gawrońskiego, za najbardziej pożądane, zapewniające uzyskiwanie wysokich wyników kształcenia (doskonalenia zawodowego) na miarę oczekiwań, trzeba uznać motywacje wynikające z uwarunkowań wewnętrznych. Trudno jest jednak zakładać, że wszyscy oficerowie będą zainteresowani w jednakowym stopniu wszystkimi dziedzinami wiedzy z wewnętrznej potrzeby. W tej sytuacji wydaje się szczególnie ważne odniesienie się motywacji wynikających z uwarunkowań zewnętrznych, będących rezultatem funkcjonującego w danej jednostce systemu doskonalenia zawodowego²¹⁷.

Do uwarunkowań zewnętrznych możemy zaliczyć zespół czynników niezależnych od dowódcy jednostki tj. kursy, szkolenia, skierowania oficera na odpowiednią formę doskonalenia zawodowego w środowisku cywilnym – organizacja cytowanych form szkolenia uzależniona jest od budżetu. Do czynników zależnych od dowódcy możemy natomiast zaliczyć infrastrukturę dydaktyczną jednostki (zasób biblioteczny jednostki, dysponowanie bazą szkoleniową oraz szerokim wachlarzem pomocy dydaktycznych tj. makietami sprzętu, trenażerami, materiałami do ćwiczeń itd. Duży wpływ na poziom samokształcenia kadry będą miały również formy szkolenia doskonalącego organizowane na terenie jednostki

²¹⁷ L. Gawroński, Organizacyjno metodyczne uwarunkowania kształcenia, *Dydaktyka, ZSzw, Zegrze* 1989, s. 118

oraz wagi jaką przywiązuje dowódca jednostki (pododdziału) do doskonalenia zawodowego podległych mu żołnierzy oraz umiejętności pedagogicznych organizatorów szkoleń.

Wyniki powyższych analiz materiałów pozwalają przyjąć założenie, iż samokształcenie przy właściwym zrozumieniu jego idei i zastosowaniu przez dowództwa jednostek oraz podmiot samokształcenia (oficerowie, podoficerowie, żołnierze służby zasadniczej) może stać się najefektywniejszą formą szkolenia doskonalącego kadry. Założenie to zostało potwierdzone wynikami badań ankietowych. Większość respondentów wyraziło opinię, że samodzielne pogłębianie wiadomości i doskonalenie umiejętności zawodowych miało największy wpływ na ich poziom przygotowania do studiów w akademii wojskowej. Wysoko został również oceniony przez respondentów kurs przygotowawczy dla kandydatów do akademii wojskowych. Zdecydowanie najniżej został natomiast oceniony przez respondentów wpływ szkoły oficerskiej, akademii wojskowej i szkolenia doskonalącego w jednostce wojskowej na ich przygotowanie do podjęcia przedmiotowych studiów (rysunek 4.21.).



Rysunek 4.21. Wpływ poszczególnych elementów doskonalenia zawodowego kadr oficerskich, na poziom przygotowania do studiów w akademii dowódczo-sztabowej

Źródło: Opracowanie własne.

Reasumując, proces samodzielnego kształcenia (realizowany w różnych formach i czasie), będący częścią samokształcenia jako integralna część procesu dydaktycznego powinien być inspirowany przez nauczyciela (dowódcę). Uczenie to powinno być oczywiste, celowe i planowane oraz realizowane zgodnie z zasadami przyswajania wiedzy obowiązującymi w pedagogice. Powinno się też zakładać doskonalenie umiejętności zawodowych przy zastosowaniu rozmaitych środkami środków i form w procesie samokształcenia. Jednym z najważniejszych celów samokształcenia powinno być nabywanie umiejętności i nawyków kształcenia ustawicznego będącego źródłem postępu. Można uznać, iż bez prawidłowo realizowanego procesu samokształcenia mało prawdopodobne jest osiągnięcie sukcesu zawodowego, niezależnie od tego jaką profesję reprezentujemy. Szczególna organizacja i zasady obowiązujące w jednostkach wojskowych powodują, iż jedynie przy pełnym zaangażowaniu i zrozumieniu przez dowódców, ich roli w procesie doskonalenia zawodowego podległej kadry będzie możliwe stworzenie dogodnych warunków do jej samokształcenia. Jest rzeczą zrozumiałą, że podmiot kształcenia (np. oficer młodszy) musi ze swej strony okazać maksimum dobrej woli, zrozumienia i zaangażowania w dążeniu do osiągnięcia założonego celu, jakim może być np. osiągnięcie właściwego poziomu wiedzy i umiejętności do podjęcia studiów w akademii wojskowej.

Godny podkreślenia jest fakt, iż pomimo szeregu uchybień i luk w procesie realizacji poszczególnych elementów składowych samokształcenia (np. szkolenie doskonalące w jednostkach, kursy specjalistyczne, niewłaściwe działania kadr dowódczych), jak również nie zawsze doskonałej bazy szkoleniowej jednostek organizacyjnych SP, samokształcenie w opinii kadry oficerskiej nadal pozostaje najistotniejszą formą doskonalenia zawodowego kandydatów do akademii wojskowych.

4.7. Kurs przygotowawczy dla kandydatów do akademii wojskowej

Chcąc wyjść naprzeciw oczekiwaniom potencjalnych kandydatów do akademii wojskowej, corocznie organizowany był na szczeblu rodzajów sił

zbrojnych tzw. "Kurs przygotowawczy dla kandydatów do Akademii Obrony Narodowej". Kurs odbywał się w oparciu o własne ośrodki szkolenia. Na szczeblu Sił Powietrznych był on organizowany w WSOWRt Jelenia Góra lub WSOSP Dęblin. Uczestnikami tego kursu byli oficerowie spełniający warunki formalne do podjęcia studiów w akademii wojskowej. Kwalifikowani byli oni na kurs w oparciu o opinie okresowe kandydatów, doświadczenie zawodowe kandydata oceniane na podstawie dotychczasowego przebiegu służby, wykształcenie kandydata, prognozy dalszego przebiegu służby i orzeczenia wojskowych komisji lekarskich w ostatnim etapie. Kwalifikacja ostateczna odbywała się na szczeblu Dowództwa SP. Program tego kursu obejmował szereg zagadnień z zakresu taktyki ogólnej, taktyki rodzaju wojsk, armii obcych, i historii sztuki wojennej²¹⁸. Programy kursów były opracowywane corocznie przez pracowników naukowych uczelni organizujących szkolenie, na podstawie materiałów dostarczanych przez Akademię Obrony Narodowej. Zawierały one także zagadnienia odnoszące się do tematyki egzaminów wstępnych na studia dowódczo-sztabowe.

Do podstawowych zadań stawianych przed tym kursem zaliczano:

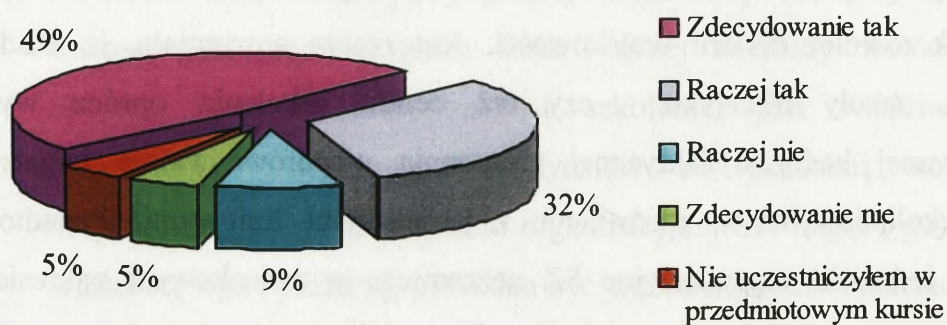
- zaopatrzenie kandydata w zasób wiedzy i umiejętności niezbędnych do prawidłowego przygotowania się do egzaminów na studia w akademii wojskowej, w ramach samokształcenia po powrocie do jednostki,;
- doskonalenie umiejętności niezbędnych do udziału w treningu sztabowym;
- stworzenie warunków wyrównania poziomu wiedzy teoretycznej i praktycznej kandydatów z różnych jednostek i garnizonów;
- przedstawienie kandydatom trybu przeprowadzenia egzaminów z poszczególnych przedmiotów w AON,² jak również udostępnienie im materiałów egzaminacyjnych z poprzednich lat.

Jest rzeczą zrozumiałą, iż w tak krótkim okresie czasu (kurs trwał do 5 dni) nie było możliwe gruntowne przygotowanie kandydata do egzaminów. Dlatego traktowany był on przede wszystkim jako forma ukierunkowania kandydata do

²¹⁸ Program kursu przygotowawczego kandydatów do akademii wojskowych z 2000 r., WOSWRt, Jelenia Góra, 2000 r.

dalszego samokształcenia, przy uwzględnieniu jego braków w poszczególnych obszarach tematycznych. Uczestnicy kursu byli także zaopatrywani w materiały pomocnicze przydatne w procesie przygotowania się do egzaminów. Ostatni element był szczególnie istotny, ponieważ część jednostek organizacyjnych SP nie dysponowała odpowiednimi materiałami szkoleniowymi w swoich zasobach bibliotecznych. Zajęcia były prowadzone w formie wykładów, zajęć seminaryjnych i ćwiczeń sztabowych na mapach. Na zakończenie każdego kursu organizowany był tzw. "dzień konsultacyjny", dający kandydatom do akademii szansę na ostateczne wyjaśnienie nurtujących ich kwestii, słabiej opanowanych w czasie trwania kursu.

Zdaniem absolwentów przedmiotowego kursu spełniał on stawiane przed nim zadania. Potwierdziły to wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród absolwentów akademii wojskowych, spośród których 81% oceniło bardzo wysoko jego wpływ na poziom przygotowania do studiów w akademii, a jedynie dla 14% nie spełnił on pokładanych w nim nadziei. Niepokojący wydaje się fakt, iż 5% uczestników badań ankietowych nie miała możliwości udziału w kursie przygotowawczym, podając za główną przyczynę nieobecności „względy służbowe”. Biorąc pod uwagę tak sformułowaną argumentację, można wysunąć tezę, iż dowódcy powyższych oficerów nie przywiązywali należytej wagi do skierowania podwładnych na ten kurs. Fakt ten jest tym bardziej niepokojący, gdy weźmiemy pod uwagę, iż przeważająca część dowódców prezentujących taką postawę miała ukończone studia w akademii wojskowej. (rysunek 4.22.).

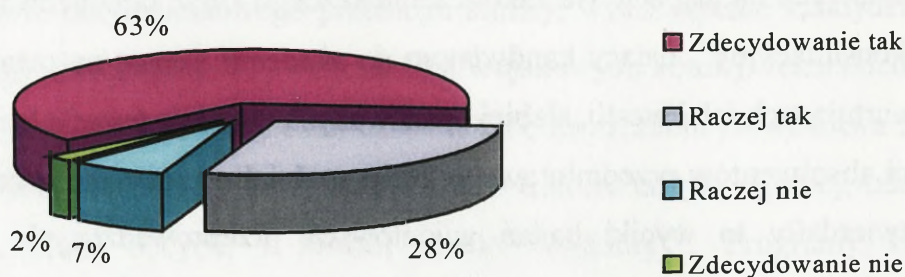


Rysunek 4.22. Ocena wpływu kursu przygotowawczego dla kandydatów do akademii wojskowej, na prezentowany przez nich poziom wiedzy specjalistycznej w czasie egzaminów

Źródło: Opracowanie własne.

O niewystarczającym poziomie szkolenia doskonalącego w jednostkach wojskowych, świadczy ich zdecydowane 81% poparcie respondentów dla stworzenia nowego kursu przygotowania kandydatów na studia w akademiach wojskowych (rysunek 4.23.).

Założenia do szkolenia kursowego, opracowane w myśl zasad nowej polityki kadrowej, jednakże nie przewidują organizacji tego rodzaju kursu.



Rysunek 4.23. Ocena propozycji wydłużenia okresu intensywnego przygotowania do studiów w akademii wojskowej w ramach kursów specjalistycznych

Źródło: Opracowanie autora.

Przedstawione w tym rozdziale wyniki badań ankietowych, jak również wnioski oparte na doświadczeniach zawodowych autora pracy, wskazują na potrzebę stworzenia nowego, szerszego zarówno w wymiarze czasowym, jak również jakościowym, systemu przygotowania kadr oficerskich do studiów w dowódczych akademiach wojskowych. System szkolenia doskonalącego kadry dostosowany z reguły do zadań stojących przed jednostką wojskową, nie zawsze zawiera najnowsze trendy z dziedziny taktyki ogólnej, taktyki rodzajów SP, armii obcych jak również historii wojskowości. Jest rzeczą zrozumiałą, iż akademie wojskowe, szkoły oficerskie czy też centra szkolenia oprócz wysoko kwalifikowanej kadry dydaktycznej, dysponują nieporównywalnie bogatszymi bazami szkoleniowymi w porównaniu z jednostkami liniowymi. Ponadto nie wszystkie jednostki organizacyjne SZ uczestniczą w jednakowym zakresie we wszystkich rodzajach ćwiczeń i treningów. Stąd wydaje się koniecznym stworzenie nowego systemu przygotowania kandydatów do akademii wojskowych. Powinien on poza podstawowym zadaniem, jakim by było stworzenie jednakowych warunków do doskonalenia zawodowego dla każdego oficera, stanowić dodatkowe źródło informacji o kandydatach do akademii dowódczo-sztabowych.

4.8. Wnioski

Wyniki analizy wybranych elementów przygotowania i doboru kandydatów na studia podyplomowe w akademiach wojskowych (np. AON) skłaniają do następujących wniosków:

Jednym z głównych celów kształcenia kandydatów na oficerów SP jest zaopatrzenie jego uczestników w pożądane cechy osobowo-zawodowe określone w stosownych modelach. Oficer młodszy prezentujący te cechy powinien być zdolny do sprostania wyzwaniom związanym z codzienną służbą na kolejnych stanowiskach służbowych w jednostkach organizacyjnych SP, właściwej realizacji procesu permanentnego samokształcenia i zdobywania kolejnych umiejętności pozwalających mu w przyszłości podjąć studia w akademii wojskowej. Dlatego programy kursów doskonalących dla oficerów młodszych powinny uwzględniać elementy doskonalące cechy osobowo-zawodowe oficera.

1. Prawidłowo przeprowadzona adaptacja młodego oficera do służby na pierwszym stanowisku służbowym jest jednym z najistotniejszych elementów procesu przygotowania go do służby na wyższych stanowiskach służbowych, jak również do kolejnych form szkolenia doskonalącego (np. studiów w akademii wojskowej). Wiodąca rola w tym procesie przypada dowódcy jednostki wojskowej.
2. Szkolenie doskonalące w jednostce wojskowej SP, przy możliwości zastosowania szerokiej gamy form i dużej swobody dowódców przy doborze tematyki oraz zakresu szkolenia, jest właściwą formą doskonalenia zawodowego kandydatów do akademii wojskowych. Współczesny dowódca jednostki organizacyjnej SP, mający gwarantować właściwą jego realizację, powinien być wszechstronnie wykształcony oraz posiadać odpowiednie kompetencje i predyspozycje do jego realizacji. Jednakże liczne ograniczenia spowodowane m.in. skrajnie różnym przygotowaniem dowódców do pełnienia roli organizatora szkolenia doskonalącego, jak również wzrost zadań stojących przed jednostkami SP,

powodują, że szkolenie możemy traktować jako jeden z elementów przygotowania kandydatów do akademii wojskowej.

3. W dalszym ciągu istnieje potrzeba organizacji kursów doskonalących dla kandydatów do akademii wojskowych. Ograniczony okres kształcenia w ramach kursów oficerskich, jak również zbyt krótki okres trwania kursów specjalistycznych na kapitana i porucznika powodują, iż istnieje pilna potrzeba przywrócenia wojskowych kursów doskonalących dla oficerów młodszych w postaci np. kursu sztabowego (WKDO) i kursu przygotowawczego dla kandydatów do akademii wojskowych. W celu podniesienia skuteczności tych form szkolenia powinien zostać poddany gruntownej analizie ich zakres tematyczny, jak również sposób przekazywania wiedzy słuchaczom.
4. Dowódca jednostki organizacyjnej SP, powinien odgrywać wiodącą rolę w procesie przygotowania i selekcji kandydatów na studia w akademii wojskowej. Sprostać temu zadaniu może jedynie przełożony prezentujący określone kompetencje specjalistyczne, konceptualne i interpersonalne oraz umiejętności z obszarów: interpersonalnych, rozwiązywania problemów i komunikowania się.
5. Każdy dowódca, dysponując szeregiem narzędzi formalnych i nieformalnych, umożliwiających mu właściwe oddziaływanie na potencjalnych kandydatów do akademii wojskowych, powinien w swojej codziennej służbie uwzględniać konieczność własnego udziału w ich rozwoju zawodowym podległych żołnierzy.
6. Jednym z głównych narzędzi, które powinny mieć zastosowanie w procesie selekcji kandydatów na poszczególnych etapach służby jest opiniowanie okresowe. Nowy arkusz opinii okresowej jest tak skonstruowany, że bezpośredni przełożony może jedynie dokonać oceny oficera, pod kątem wywiązywania się go z obowiązków na zajmowanym stanowisku służbowym. Brak odniesienia do pozostałych elementów określonych w modelu osobowym-zawodowym kandydata do akademii wojskowej powoduje, że dokument ten nie może być pełnowartościowym

narzędziem oceny kandydata do akademii wojskowej. Arkusz opiniowania okresowego, obowiązujący przed 01.07.2004 r. odnosił się do szerokiego spektrum sylwetki osobowo-zawodowej kandydata. Tym samym mógł on być przydatny dla komisji dokonującej selekcji kandydatów do akademii wojskowej. Reasumując, wskazane jest wprowadzenie zmian w odniesieniu do opiniowania okresowego oficerów młodszych poprzez:

- skrócenie czasokresu opiniowania do minimum jednego roku;
- opracowanie nowego arkusza opiniowania okresowego w stosunku do tej grupy osobowej;
- wprowadzenie dwuszczeblowej oceny oficera przez bezpośredniego przełożonego i dowódcę jednostki wojskowej.

7. Bodźce ekonomiczne i pozaekonomiczne w codziennej działalności dowódców uzupełniają się wzajemnie. Różnorodność bodźców motywacyjnych oraz obszary ich oddziaływania powodują, że mogą znaleźć zastosowanie we wszystkich sferach życia wojskowego. Ich skuteczność, a co za tym idzie i przydatność, zależy przede wszystkim od kompetencji i operatywności dowódców.

8. Każdy oficer młodszy powinien być świadomy swojej roli, odnoszącej się do kształtowania jego kariery zawodowej. Rozpoczynając służbę zawodową powinien prezentować elementy niezbędne dla prawidłowej realizacji procesu samokształcenia tj. samodzielność, dążenie do realizacji założonych celów poprzez świadome doskonalenie zawodowe przy zastosowaniu form będących w dyspozycji jednostki wojskowej i placówek szkolenia SP. Nie powinien on przy tym zapominać o działaniu samodzielnym pogłębianiu wiedzy będącym uzupełnieniem szkolenia programowego. Prezentowanie takiej przez oficera młodszego powinno w znacznym stopniu wpłynąć na właściwe przygotowanie go do studiów w akademii wojskowej.

5. PRZEBIEG SŁUŻBY WOJSKOWEJ KADR OFICERSKICH WYBRANYCH PAŃSTW NATO

5.1 Wprowadzenie

Jakościowe, strukturalne i ilościowe przeobrażenia Sił Zbrojnych RP prowadzone m.in. w kontekście członkostwa Polski w Sojuszu Północnoatlantyckim (NATO – North Atlantic Treaty Organization), były i są w dalszym ciągu prowadzone przy uwzględnieniu szeregu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. W literaturze przedmiotu, odnoszącej się do kolejnych etapów transformacji Sił Zbrojnych RP²¹⁹, znajdujemy szereg analiz i odniesień do systemów kadrowych obowiązujących w państwach NATO. Analizy te były przeprowadzone w celu wyodrębnienia elementów polityki kadrowej, wspólnych dla tych państw i mogących znaleźć zastosowanie w naszej, nowej polityce kadrowej. Potwierdzeniem tej tezy jest to, że szereg elementów, mających zastosowanie w nowej polityce kadrowej, znajdujemy w systemach kadrowych państw NATO (np. kadencyjność na stanowiskach, kurs specjalistyczne na kolejne, wyższe stanowiska służbowe, tożsamość stopnia etatowego stanowiska służbowego ze stopniem wojskowym oficera mającego być na nie wyznaczonym itd.). Zrozumiała więc wydaje się - zdaniem autora - konieczność dokonania analizy niektórych elementów polityki kadrowej państw członkowskich NATO, w tym modeli przebiegu służby oficerów, systemów szkolnictwa wojskowego, systemów opiniowania okresowego, roli dowódcy oraz szeregu innych elementów w kontekście procesu doskonalenia zawodowego i selekcji kandydatów na studia w akademiach wojskowych. Wyniki tych analiz posłużą wzbogaceniu istniejącego procesu doskonalenia zawodowego oficerów Sił Powietrznych o szereg sprawdzonych elementów z tego obszaru, funkcjonujących w armiach NATO.

W pierwszej kolejności dokonano analizy systemów kadrowych i szkolnictwa doskonalenia zawodowego oficerów, funkcjonujących w wybranych państwach

²¹⁹ Transformacja – przekształcenie, przeobrażenie, zmiana czegoś, zwłaszcza zasadnicza, na dużą skalę, A.Markowski, R.Pawelec, Wielki słownik wyrazów obcych i trudnych, Cykada Direct, Warszawa 2001, s. 741.

NATO, pod kątem możliwości zastosowania niektórych ich elementów w procesie doskonalenia zawodowego oficerów SP RP. Przedmiotem badań tego rozdziału będą modele przebiegu służby oficerów z wybranych państw NATO oraz przepisy im towarzyszące.

Drugim elementem poddanym analizie, zdaniem autora bardzo istotnym dla prawidłowego rozwoju osobowo-zawodowego oficera, jest rola, jaką pełnią dowódcy poszczególnych szczebli dowodzenia w tym systemie. Od szeregu lat w polityce kadrowej armii NATO bardzo istotną rolę przywiązuje się do zagadnień związanych z dowodzeniem i przywództwem. W naszej armii poza suchymi stwierdzeniami w zakresach obowiązków funkcyjnych poszczególnych dowódców, trudno jest odnaleźć analizy teoretyczne odnoszące się do przywództwa. Szkolnictwo wojskowe SZ RP znajduje się we wstępnej fazie wdrażania do programów szkolenia teorii przywództwa i zasad nim rządzących. Dlatego, wyniki analizy ról pełnionych przez dowódców w wybranych armiach NATO powinny pozwolić na wskazanie cech osobowo-zawodowych, jakimi winien charakteryzować się on, chcąc aktywnie uczestniczyć w procesie doskonalenia zawodowego oficera, a tym samym procesie przygotowania do studiów w akademii wojskowej.

Ostatnim elementem polityki kadrowej wybranych państw NATO, poddanym analizie w tym rozdziale, będzie system opiniowania okresowego stosowany w odniesieniu do kadr oficerskich oraz sposób jego wykorzystania w kontekście doskonalenia i rozwoju zawodowego oficerów. Wyniki analiz tego element polityki kadrowej będą miały szczególne znaczenie, ponieważ nowa polityka kadrowa, odnosząca się do SP RP, wprowadziła szereg zmian do systemu opiniowania okresowego kadry (nowy arkusz opiniowania okresowego, wydłużenie czasokresu opiniowania z jednego roku do trzech, pominięcie szeregu elementów modelu osobowo-zawodowego oficera sił powietrznych podlegających ocenie). Zmiany te budzą szereg kontrowersji. Analiza systemu opiniowania okresowego obowiązującego wybranych państwach NATO, powinna pozwolić na dokonanie szerszej oceny tego elementu polityki kadrowej.

Przystępując do analizy skorzystano z polityki kadrowej obowiązującej w Siłach Powietrznych Francji, Niemiec, Wielkiej Brytanii, Kanady i USA. Dokonując tego wyboru wzięto pod uwagę następujące uwarunkowania:

- SP RP są w fazie osiągania interoperacyjności z NATO. Biorąc ten element pod uwagę przyjęto, iż model osobowo-zawodowy oficera SP powinien być zbliżony do obowiązujących w tych państwach. Założono, że formy kształcenia, doskonalenia zawodowego i selekcji oficerów na poszczególnych etapach służby powinny być podobne.
- Wstępne analizy literatury przedmiotu, odnoszące się do zasad polityki kadrowej obowiązującej w Siłach Powietrznych ww. państw, były wynikiem wieloletnich analiz i zdobywania doświadczeń w tym zakresie. W przeszłości zasady te były poddawane wielokrotnej weryfikacji. Tak więc stan obecny można było uznać za sprawdzony i nadający się do badań pod kątem niniejszej rozprawy.
- Ostatnim elementem, wpływającym na taki a nie inny wybór, była możliwość dostępu do literatury przedmiotu badań i uwiarygodnienia wyników analiz poprzez przeprowadzenie wywiadów z przedstawicielami poszczególnych państwa.

5.2. Przebieg służby wojskowej kadr oficerskich sił powietrznych wybranych państw członkowskich NATO

Model przebiegu służby oficera Francuskich Sił Powietrznych

Francja jest państwem o powszechnym obowiązku służby wojskowej. Obowiązkowi obrony podlegają wszyscy mężczyźni oraz kobiety „ochotniczek” legitymujący się obywatelstwem francuskim, w wieku 18-29 lat. Zwierzchnikiem Sił Zbrojnych Republiki Francuskiej jest Prezydent, posiadający w dyspozycji szereg organów państwowych, utrzymujących na odpowiednim poziomie stan obronności państwa.

Ogólne zasady przebiegu służby wojskowej i zasad jej pełnienia w stosunku żołnierzy zawodowych, kontraktowych, żołnierzy służby zasadniczej i rezerwy

określa wielokrotnie modyfikowana Ustawa Parlamentarna z dnia 13 lipca 1972 roku oraz przepisy szczegółowe wydawane w formie rozporządzeń.

Zasady rekrutacji oficerów armii francuskiej są jednakowe, niezależnie od rodzaju sił zbrojnych. Można wyróżnić dwa rodzaje rekrutacji do korpusu oficerskiego:

- rekrutacja bezpośrednia (zewnętrzna)²²⁰ – nabór kandydatów bezpośrednio po ukończeniu wyższej uczelni lub szkoły średniej, warunkującej podjęcie studiów wyższych;
- rekrutacja pośrednia (wewnętrzna)²²¹ – opiera się na naborze kandydatów z :
 - podoficerów zawodowych;
 - żołnierzy pełniących służbę w ramach służby kontraktowej.

Siły Zbrojne Francji prowadzą rekrutację poprzez tzw. Centra Informacji i Rekrutacji podporządkowane poszczególnym rodzajom SZ, które mieszczą się w większych ośrodkach administracji państwowej. Kandydaci do korpusu oficerskiego muszą spełniać następujące warunki:

- posiadać obywatelstwo francuskie;
- legitymować się wykształceniem średnim, uprawniającym do podjęcia studiów wyższych; dwuletnią szkołą inżynierską lub dyplomem ukończenia studiów wyższych;
- muszą być stanu wolnego;

²²⁰ Wszystkie rodzaje rekrutacji mają swoje wady i zalety. Do podstawowych zalet rekrutacji zewnętrznej możemy zaliczyć:

- wybór kandydatów dokonywany jest z dużej puli ochotników, co prowadzi do optymalizacji wyboru najlepszych;
- z reguły jest to tańsza i łatwiejsza metoda pozyskania kadry;
- kandydaci spoza wojska stanowią bogate źródło nowych wizji, sił innowacyjnych i twórczych.

Natomiast do wad rekrutacji zewnętrznej możemy zaliczyć: wyższe nakłady czasu i kosztów rekrutacji pracowników oraz dłuższy okres adaptacji społeczno-zawodowej (nieznajomość realiów armii i pracy w jej szeregach), S. Sirko, B. Szlachcic, J. Kozuba, Pożądany model osobowo – zawodowy dowódcy Sił Powietrznych, AON, Warszawa 2000, s. 32-33.

²²¹ Do zalet rekrutacji wewnętrznej możemy zaliczyć:

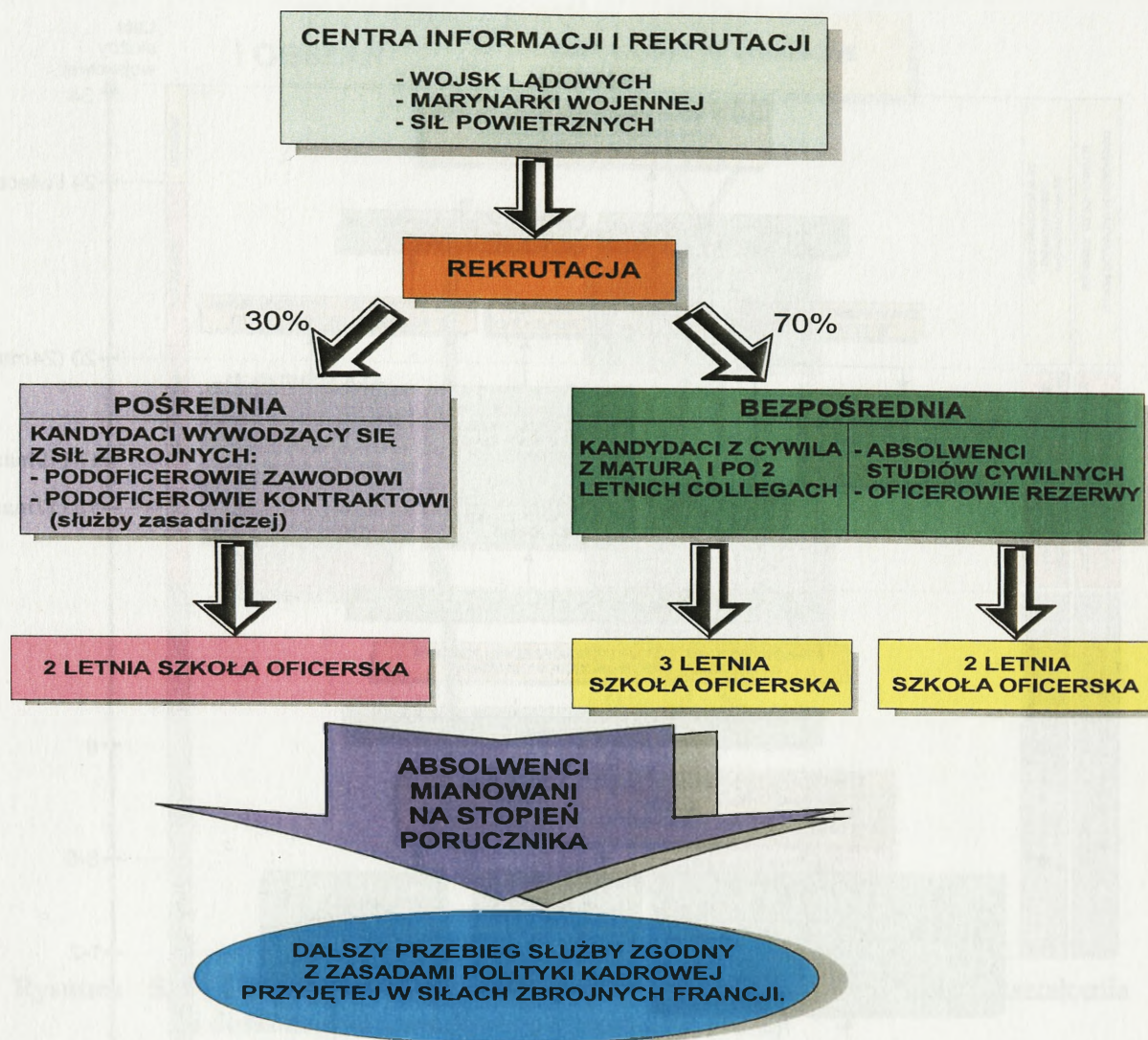
- armia i kandydat dysponują rzeczywistą wiedzą o sobie (ocena efektów pracy, opinie współpracowników, zasady funkcjonowania armii);
- znaczący, pozytywny wpływ na motywację i morale żołnierzy poprzez stworzenie im realnych szans awansu oraz pobudzanie do lepszej pracy.
- pełniejsze wykorzystanie kwalifikacji żołnierzy (kadry),
- wzrost efektywności gospodarowania potencjałem kadrowym.

Wadą rekrutacji wewnętrznej jest: ograniczenie dopływu nowej myśli oraz duże prawdopodobieństwo inercji zachowań żołnierzy (kadry), brak elastyczności w działaniu., Tamże s. 32-33.

- być w wieku 17-22 lat dla pilotów; nie więcej niż 29 lata dla pozostałych kandydatów;
- spełniać określone normy sprawności fizycznej, potwierdzone przez komisję lekarską (określane są one specjalnym zarządzeniem);
- posiadać określone zdolności psychofizyczne do pełnienia służby wojskowej.

Spośród kandydatów spełniających powyższe warunki, drogą egzaminów konkursowych rekrutowani są podchorążowie do szkół wojskowych. Drogą tą rekrutowanych jest 30% kandydatów na oficerów zawodowych. Pozostałe 70% (tzw. grupa podstawowa) jest rekrutowana drogą egzaminów konkursowych spośród podoficerów służby zawodowej i kontraktowej (rysunek 5.1.). Muszą oni posiadać świadectwo maturalne, ukończoną odpowiednią ilość szkoleń oraz kursów wojskowych podnoszących ich wykształcenie i kwalifikacje stosownie do prezentowanej specjalności wojskowej. Ponadto, w trybie rekrutacji z „wyboru” (pomijane w tym wypadku jest kształcenie w szkole oficerskiej), oficerem zawodowym w stopniu podporucznika może zostać podoficer starszy legitymujący się odpowiednio długą wysługą w służbie czynnej oraz posiadający dyplom ukończenia odpowiednich kursów i szkoleń wojskowych podnoszących jego kwalifikacje zawodowe. W tym samym trybie oficerem zawodowym w stopniu kapitana lub majora może zostać podoficer będący w służbie czynnej co najmniej 10 lat i legitymujących się dyplomem ukończenia wyższych studiów wojskowych²²².

²²² Tamże, s. 32.

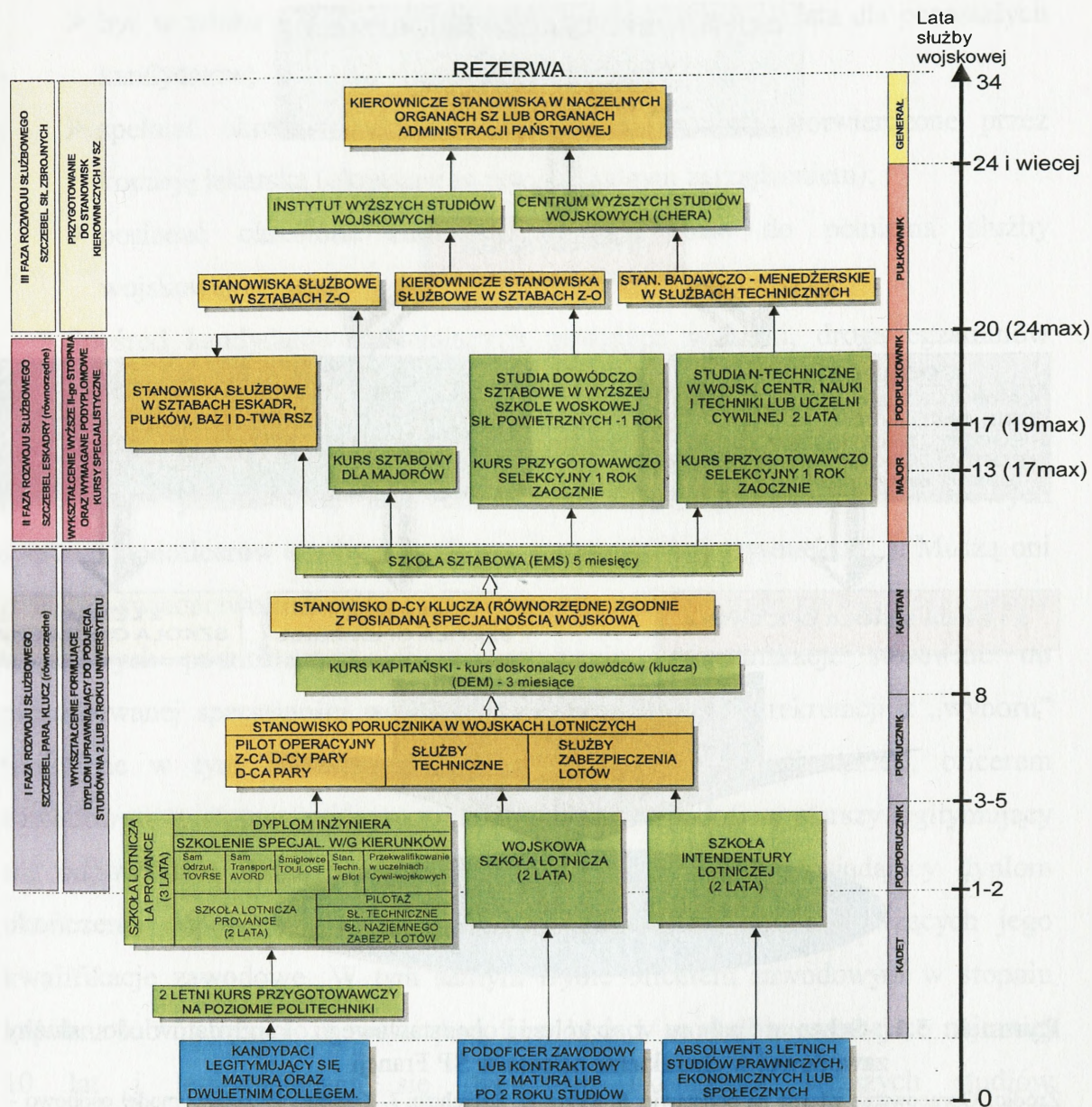


Rysunek 5.1. Schemat naboru i szkolenia podstawowego kandydatów do służby zawodowej w charakterze oficera w SP Francji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Sirko, B. Szlachcic, J. Kozuba, Pożądany model osobowo – zawodowy dowódcy Sił Powietrznych, AON, Warszawa 2000 r.

Wyniki analizy literatury przedmiotu²²³, że przebieg służby oficera Sił Zbrojnych Francji, określający tak zwana drogę zasadniczą przebiegu służby oficera jest ściśle uzależniony od zajmowanego stanowiska służbowego, ukończenia odpowiedniej formy szkolenia i wyników osiąganych na kolejno zajmowanych stanowiskach służbowych.(rysunek 5.2.).

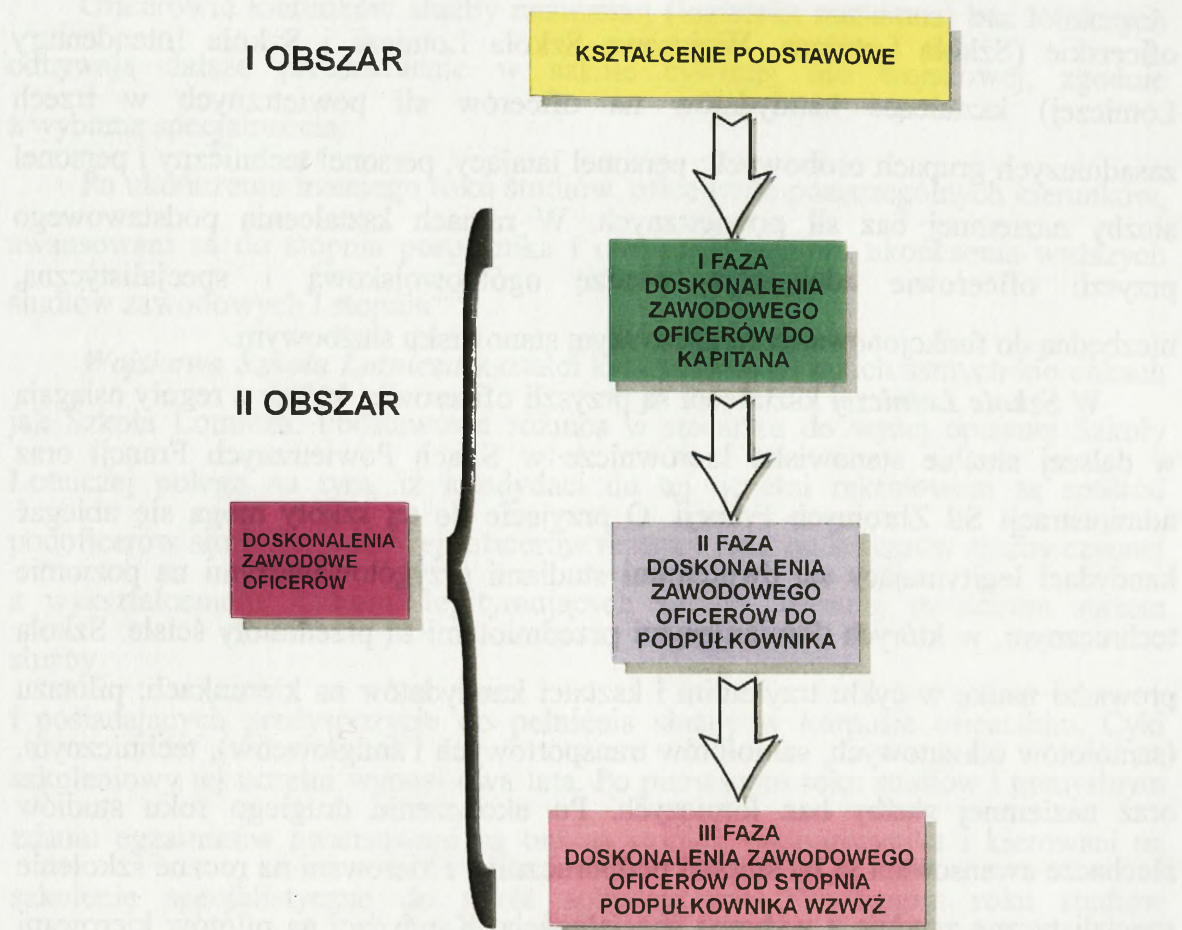
²²³ G. Sobecki, System kształcenia oficerów w Siłach Zbrojnych Francji, AON, Warszawa 1995; J. Buczyński i inni, Zarządzanie zasobami ludzkimi w SZ RP w warunkach transformacji systemowej, MON, Warszawa 2000 r.



Rysunek 5.2. Model przebiegu służby oficerów SP Francji

Źródło: Opracowano na podstawie materiałów zawartych w: G. Sobecki, System kształcenia oficerów w Siłach Zbrojnych Francji, AON, Warszawa 1995; J. Buczyński i inni, Zarządzanie zasobami ludzkimi w SZ RP w warunkach transformacji systemowej, MON, Warszawa 2000 r., oraz wywiadu z przedstawicielem SP Francji.

Biorąc powyższe pod uwagę przyjęto, że oficer armii francuskiej związany jest nierozdzielnie z dwoma obszarami edukacyjno – rozwojowymi (rysunek 5.3.).



Rysunek 5.3. Obszary edukacyjno-rozwojowe występujące w procesie kształcenia i doskonalenia zawodowego oficerów SP Francji

Źródło : Opracowano na podstawie: J. Buczyński i inni, Zarządzanie zasobami ludzkimi w SZ RP w warunkach transformacji systemowej, MON, Warszawa 2000 r.

Kandydaci na oficerów SP Francji kształceni są głównie w instytucjach podległych Ministerstwu Edukacji, jednak część z nich wywodzi się z liceów wojskowych funkcjonujących w ramach szkolnictwa wojskowego SZ Francji²²⁴.

Pierwszy obszar obejmuje szeroko pojęte szkolenie podstawowe kandydatów na oficerów w ramach uczelni wojskowych i szkół aplikacyjnych podporządkowanych i wykonujących zadania na rzecz poszczególnych rodzajów Sił Zbrojnych Francji.²²⁵ Kandydatów na oficerów Sił Powietrznych kształci **Zespół Szkół Lotniczych** w Saint-La-Provence, w jego skład wchodzi trzy szkoły

²²⁴ W ramach Wojsk Lądowych działają cztery licea w: Saint Cyr, Aix-en-Provence, Autun i Aix-en-Povence, jedno liceum w ramach Wojsk Lotniczych w m. Saint Imier, oraz jedno w ramach sił morskich w m. Brest . Kształci się w nich około 3800 słuchaczy. – G. Sobecki, wyd. cyt., s. 5.

oficerskie (Szkola Lotnicza, Wojskowa Szkoła Lotnicza i Szkoła Intendentury Lotniczej) kształcające kandydatów na oficerów sił powietrznych w trzech zasadniczych grupach osobowych: personel latający, personel techniczny i personel służby naziemnej baz sił powietrznych. W ramach kształcenia podstawowego przyszli oficerowie zdobywają wiedzę ogólnowojskową i specjalistyczną, niezbędną do funkcjonowania na pierwszym stanowisku służbowym.

W *Szkole Lotniczej* kształceni są przyszli oficerowie, którzy z reguły osiągają w dalszej służbie stanowiska kierownicze w Siłach Powietrznych Francji oraz administracji Sił Zbrojnych Francji. O przyjęcie do tej szkoły mogą się ubiegać kandydaci legitymujący się dwuletnimi studiami przygotowawczymi na poziomie technicznym, w których dominującymi przedmiotami są przedmioty ścisłe. Szkoła prowadzi naukę w cyklu trzyletnim i kształci kandydatów na kierunkach: pilotażu (samolotów odrzutowych, samolotów transportowych i śmigłowców), technicznym, oraz naziemnej służby baz lotniczych. Po ukończeniu drugiego roku studiów słuchacze awansowani są na stopień podporucznika i kierowani na roczne szkolenie specjalistyczne zgodnie z wybraną specjalnością. Kandydaci na pilotów kierowani są do szkół aplikacyjnych w następujących ośrodkach:

- kandydaci na pilotów samolotów odrzutowych – Szkoła Aplikacyjna w Tours;
- kandydaci na pilotów samolotów transportowych – Szkoła Aplikacyjna w Axord;
- kandydaci na pilotów śmigłowców – Szkoła Aplikacyjna w Toulouse.

W powyższych ośrodkach przechodzą oni pięciomiesięczny kurs teoretyczny, a następnie kierowani są na szkolenie praktyczne, gdzie uzyskują nalot podstawowy rzędu 145 godzin na danym typie statku powietrznego.

Słuchacze kierunków technicznych kierowani są na staż szkoleniowy w bazach lotniczych, gdzie odbywają praktyki na stanowiskach mechaników samolotów i telemechaników. Po ukończeniu stażu kierowani są do jednostek organizacyjnych SP Francji na pierwsze stanowiska służbowe.

Oficerowie kierunków służby naziemnej (logistyka naziemna) baz lotniczych odbywają dalsze przeszkolenie w szkole cywilnej lub wojskowej, zgodnie z wybraną specjalnością.

Po ukończeniu trzeciego roku studiów, oficerowie poszczególnych kierunków, awansowani są do stopnia porucznika i otrzymują dyplom ukończenia wyższych studiów zawodowych I stopnia²²⁶.

Wojskowa Szkoła Lotnicza kształci kandydatów na takich samych kierunkach jak Szkoła Lotnicza. Podstawowa różnica w stosunku do wyżej opisanej Szkoły Lotniczej polega na tym, iż kandydaci do tej uczelni rekrutowani są spośród podoficerów służby zawodowej, oficerów rezerwy oraz podoficerów służby czynnej z wykształceniem średnim, legitymujących się co najmniej dwuletnim stażem służby

i posiadających predyspozycje do pełnienia służby w korpusie oficerskim. Cykl szkoleniowy tej uczelni wynosi dwa lata. Po pierwszym roku studiów i pomyślnym zdaniu egzaminów awansowani są oni na stopień podporucznika i kierowani na szkolenie specjalistyczne do szkół aplikacyjnych. Po drugim roku studiów i pomyślnym zdaniu egzaminu dyplomowego, podchorążowie awansowani są na stopień porucznika. Każdego roku przyjmowanych jest do tej uczelni 120 słuchaczy, gdzie 1/3 stanowi personel latający 1/3 personel techniczny i 1/3 personel służby naziemnej.

Trzecią i ostatnią uczelnią kształcą kandydatów dla Sił Powietrznych, wchodzącą w skład Zespołu Szkół Lotniczych, jest **Szkoła Intendentury Lotniczej**. Kandydaci do tej uczelni wywodzą się z grona absolwentów trzyletnich, cywilnych uczelni prawniczych, ekonomicznych i nauk społecznych. Nauka w tej uczelni trwa dwa lata i obejmuje dwa zasadnicze etapy:

- przygotowanie do zawodu oficera w takim samym zakresie, jak kandydatów na oficerów liniowych,
- przygotowanie specjalistyczne w zakresie zarządzania i administracji organizacji wojskowych.

²²⁶ E. Zabłocki i inni, dz. cyt. s. 6-30.

Po ukończeniu Szkoły Intendentury Lotniczej absolwenci w stopniu porucznika kierowani są na krótkookresowe praktyki do sztabów baz lotniczych lub komórek pionu administracji wojskowej sił powietrznych, a następnie obejmują pierwsze stanowiska służbowe w sztabach baz lotniczych.

Oficerowie na stanowiska w innych specjalnościach wojskowych, dla potrzeb Sił Powietrznych Francji, kształcą się w tzw. szkołach interdyscyplinarnych podległych Delegaturze Generalnej ds. Uzbrojenia, w wyższych szkołach służby zdrowia i innych uczelniach kształcących oficerów na potrzeby sił zbrojnych i służb państwowych. Z chwilą ukończenia jednej z tych uczelni, absolwenci w stopniu porucznika są w pełni przygotowani do wykonywania zadań na pierwszych, samodzielnych stanowiskach służbowych i posiadają niezbędną wiedzę do dalszego doskonalenia zawodowego w prezentowanej specjalności wojskowej. Zgodnie z prawodawstwem wojskowym SP Francji, system ten umożliwia awans oficerowi do stopnia kapitana włącznie. Zdaniem przedstawicieli SP Francji, system ten umożliwia dynamiczne sterowanie procesem przygotowania kadr oficerskich do objęcia pierwszych stanowisk oficerskich, stosownie do zmieniających się potrzeb sił powietrznych.

Ostatnią uczelnią przygotowującą kandydatów na oficerów zawodowych w specjalności pilota wojskowego jest **Szkoła Oficerów Rezerwy w Cognac**. Kandydatami do tej szkoły są absolwenci szkół średnich z maturą, legitymujący się dobrą znajomością języka angielskiego. Nauka w tej szkole trwa osiemnaście miesięcy i składa się z pięciomiesięcznego kursu oficerskiego oraz trzynastomiesięcznego kursu szkolenia podstawowego dla pilotów. Jej absolwenci otrzymują tytuł oficerski–aspiranta i tytuł specjalisty wojskowego–pilota. Zgodnie z pragmatyką kadrową podpisują oni dziesięcioletni kontrakt, który może być przedłużony maksymalnie do dwudziestu lat. W czasie całej służby wojskowej mogą oni zajmować stanowiska służbowe do kapitana włącznie (dowódca klucza)²²⁷. Ta szczególna grupa oficerów nie podlega dalszemu doskonaleniu zawodowemu w ramach poniżej opisanych etapów szkolenia i z reguły kończy zawodową służbę wojskową w wieku 40 lat.

²²⁷ E. Zabłocki i inni, dz. cyt., s. 29-30.

Z chwilą mianowania na stopień porucznika, oficerowie Sił Powietrznych Francji wchodzą w **drugi obszar edukacyjno-rozwojowy, tzw. obszar doskonalenia zawodowego oficerów**. Dalsze podnoszenie kwalifikacji zawodowych traktowane jest jako proces ciągły, realizowany podczas całej służby wojskowej, jego tempo uzależnione jest od uregulowań prawnych odnoszących się do poszczególnych etapów służby wojskowej, umiejętności zawodowych prezentowanych przez oficera oraz wyników osiąganych na kolejnych stanowiskach służbowych jak również potrzeb SP Francji. Proces ten obejmuje swoim zakresem kształcenie kursowe (stacjonarne i zaoczne) w ramach akademii wojskowych, szkół oficerskich, ośrodków szkolenia, jak również szkolenie doskonalące organizowane w miejscach pełnienia służby przez oficera. Obejmuje ono zagadnienia związane z realizacją zadań stojących przed jednostką oraz uwzględnia proces ustawicznego doskonalenia umiejętności zawodowych oficerów. W całym okresie służby oficera szczególnie dużo uwagi zwraca kadra dydaktyczna uczelni (ośrodków szkolenia) i dowódcy wszystkich szczebli dowodzenia na jego zaangażowanie w proces samodoskonalenia zawodowego.

Pierwsza faza szkolenia obejmuje swym zakresem oficerów do stopnia wojskowego kapitana włącznie. W tej fazy podnoszenia kwalifikacji przez oficera młodszego SP Francji, odbywa on szkolenie w ramach trzymiesięcznego kursu dowódczo-sztabowego (DEM)²²⁸. Kurs ten organizowany jest w Szkole Sztabowej Sił Powietrznych (CESA). Na powyższy kurs kierowani są oficerowie w stopniu kapitana, przewidywani do wyznaczenia na stanowiska dowódcze i sztabowe do szczebla pododdziału włącznie. Po ukończeniu powyższego kursu, oficerowie pionu lotniczego, sztabów baz lotniczych otrzymują tytuł oficera sztabu i mogą awansować do stopnia majora włącznie.

Wyróżniający się oficerowie pionu technicznego, osiągający najwyższe wyniki w służbie, kierowani są po trzech latach służby w stopniu porucznika na studia w ramach wyższego szkolnictwa technicznego (EMSST) do wybranej, zgodnej z prezentowaną specjalnością wojskową uczelni wojskowej lub cywilnej.

²²⁸ Absolwenci tego kursu (DEM) otrzymują dyplom oficera sztabu po ukończeniu przedmiotowego kursu, który z kolei jest odpowiednikiem dyplomu ukończenia dawniej organizowanego kursu WKDO (WKS).

Uczelnie te przygotowują wysokiej klasy specjalistów z zakresu techniki lotniczej, obsługi i eksploatacji samolotów oraz śmigłowców wojskowych. Absolwenci tych uczelni otrzymują dyplom ukończenia studiów technicznych drugiego stopnia w zakresie odpowiedniej specjalności (DTS).

Oficerowie SP Francji od stopnia majora do podpułkownika włącznie szkoleni są w ramach studiów (kursów) przyporządkowanych drugiemu etapowi szkolenia. Oficerowie w stopniu majora, z doświadczeniem na stanowiskach dowódczych, mogą uczestniczyć w dwunastomiesięcznym, eksternistycznym, selekcyjnym kursie dowódczo-sztabowym dla kandydatów do Szkoły Wojennej Sił Powietrznych w Paryżu. Pozytywne ukończenie powyższego kursu i zdanie egzaminów konkursowych otwiera im drogę do podjęcia rocznych studiów dowódczo-sztabowych w powyższej uczelni. Po jej ukończeniu i obronie pracy dyplomowej otrzymują oni dyplom oficera dyplomowanego (BESM)²²⁹. Absolwenci Szkoły Wojennej z reguły obejmują stanowiska dowódcze i sztabowe o stopniu etatowym podpułkownika, rzadziej majora od szczebla eskadry do Dowództwa SP Francji włącznie.

Oficerowie, którzy ukończyli kurs dwunastomiesięczny, a nie zostali zakwalifikowani do Wyższej Szkoły Wojennej, ale wykazali się predyspozycjami do objęcia wyższych stanowisk sztabowych, kierowani są na kurs doskonalenia sztabowego w Centrum Wyższego Szkolenia Lotniczego. Po pomyślnym zdaniu egzaminów i obronie pracy końcowej otrzymują oni dyplom sztabowy II stopnia (BTEM) i kierowani są na stanowiska sztabowe o stopniu etatowym podpułkownika w sztabach pułków, baz lotniczych i Dowództwa SP Francji. Nie przewiduje się w stosunku do nich dalszej kariery w pionie dowódczym.

Oficerowie pionu technicznego kierowani są na studia techniczne II stopnia w cywilnej lub wojskowej szkole technicznej drugiego stopnia. Po ich ukończeniu otrzymują dyplom wyższych studiów technicznych.

Tylko absolwenci studiów II-go stopnia mają szansę na dalszą karierę i rozwój zawodowy. Uzupełnieniem powyżej przedstawionych form szkolenia jest

²²⁹ Odpowiednik dyplomu oficera dyplomowanego AON, Tamże, s. 29.

pięciomiesięczny kurs operacyjno-strategiczny w Wyższej Szkole Sił Powietrznych, będący warunkiem awansu na stopień pułkownika.

Trzeci i zarazem ostatni etap kształcenia i podnoszenia kwalifikacji zawodowych oficerów Sił Zbrojnych Francji przewidziany jest dla oficerów starszychw stopniu wojskowym od pułkownika wzwyż, posiadających predyspozycje do zajmowania najwyższych stanowisk służbowych w SZ Francji. Najwyższą formą szkolenia dla większości oficerów starszych w stopniu pułkownika są roczne Studia Operacyjno-Strategiczne prowadzone w Instytucie Wyższych Studiów Obrony Narodowej. Realizowane są one w systemie zaocznym i trwają jeden rok. Uczestnikami tych studiów są oficerowie w stopniu pułkownika lub generała brygady (1/3 słuchaczy), wyżsi funkcjonariusze administracji państwowej (1/3 słuchaczy), jak również przedstawiciele przemysłu zbrojeniowego (1/3 słuchaczy), którzy przewidziani są do objęcia wysokich stanowisk w administracji państwowej. Przedmiotowe studia przygotowują ich do swobodnego poruszania się w sferze polityki militarnej, polityki zagranicznej, jak również zasad i sposobów użycia sił zbrojnych. Nieliczna grupa oficerów w stopniu pułkownika (ok. 20-25 w skali całych SZ) kierowana jest corocznie na studia w Centrum Wyższych Studiów Wojskowych. Absolwenci powyższej uczelni mogą zostać mianowani w dalszej służbie wojskowej na stopień generała. Wysocy rangą oficerowie pionu technicznego, w stopniu pułkownika, mogą podwyższać swoje kwalifikacje zawodowe w ramach studiów (sesji naukowych) w Centrum Wyższych Studiów Uzbrojenia.

W powyższej analizie przedstawiono jedynie kluczowe formy szkolenia, odgrywające wiodącą rolę w rozwoju zawodowym, a tym samym i karierze wojskowej oficera SP Francji. Uczestnictwo w tych formach szkolenia daje możliwość zdobycia oficerom SP Francji wykształcenia wojskowego oraz umiejętności zawodowych, stosownie do posiadanego stopnia wojskowego i przewidywanej drogi dalszego rozwoju zawodowego. Tylko oficerowie uczestniczący w powyższych formach szkolenia mają szansę na objęcie najbardziej prestiżowych stanowisk służbowych nie tylko w Siłach Powietrznych, ale także

Dowództwie Sił Zbrojnych Republiki Francuskiej, jak również organach administracji państwowej realizujących zadania związane z obronnością państwa.

W SZ Francji obowiązuje zasada tożsamości stopnia wojskowego ze stopniem etatowym stanowiska zajmowanego przez danego oficera. Wyznaczanie na kolejne, wyższe stanowiska służbowe i mianowanie na kolejne stopnie wojskowe oficerów SZ Republiki Francuskiej uzależnione jest od rodzaju sił zbrojnych, prezentowanej specjalności wojskowej i regulowane jest odrębnymi przepisami. Generalnie jest ono uzależnione od: wysługi na stanowisku niższego szczebla, wysługi w stopniu wojskowym, ogólnej wysługi w czynnej służbie, ukończenia stosownie do proponowanego wyższego stanowiska służbowego kursu przeszkolenia wojskowego (rysunek 5.1.), wyników opiniowania okresowego oraz potrzeb SZ. System ten ma na celu wyselekcjonowanie kadry oficerskiej, gwarantującej w przyszłości właściwe kierowanie potencjałem obronnym państwa w ramach wykonywania obowiązków służbowych na najwyższych stanowiskach w organach wojskowych i administracji państwowej.

Ponadto, system ten charakteryzuje się między innymi:

- trzema grupami stopni wojskowych : G1 (ppor. - kpt.); G2 (mjr - ppłk), G3 (płk);
- ustaleniem podwójnych limitów wiekowych podczas awansowania z jednej grupy do drugiej; przy zachowaniu warunku, że aby awansować, zainteresowany musi odsłużyć w danym stopniu wymaganą minimalną liczbę lat i jednocześnie nie przekroczyć górnej granicy tej wysługi²³⁰.

Awans oficerów pionu technicznego i administracji wojskowej do stopnia kapitana włącznie następuje po osiągnięciu określonej wysługi w stopniu, natomiast awans na wyższe stopnie wojskowe jest uzależniony przede wszystkim od potrzeb SZ.

²³⁰Oficerowie mogą awansować na kolejne stopnie wojskowe przy zachowaniu następujących uwarunkowań: **G1** - por. na kpt. – po 4 latach wysługi w stopniu; **G2** - kpt. na mjr – po min. 5 – max 9 latach wysługi w stopniu w trzech etapach: mjr na ppłk – po 4 latach wysługi w stopniu , jednak nie więcej niż 1/3 ogólnej liczby majorów; po 5 latach wysługi w stopniu , jednak nie więcej niż 1/3 ogólnej liczby majorów; po 6 latach wysługi w stopniu , jednak nie więcej niż 1/3 ogólnej liczby majorów; **G3** - ppłk na płk – po 3 latach wysługi w stopniu podpułkownika, jednak nie później niż po 7 latach; 2% wniosków awansowych może być rozpatrywana corocznie z pominięciem limitów wiekowych. J. Buczynski i inni, dz. cyt., s. 174-175.

Przedstawiony powyżej model przebiegu służby oficera SP Francji charakteryzuje się dużą złożonością począwszy od systemu naboru, poprzez system szkolenia podstawowego i doskonalącego kadry zawodowej, a na systemie awansu zawodowego skończywszy. Z drugiej strony powinien on być łatwy do zrozumienia dla oficera SP RP, gdyż wiele jego elementów, szczególnie w sferze doskonalenia i awansu zawodowego, jest zbliżonych do systemu, który był stosowany w naszej armii do lipca 2004 roku.

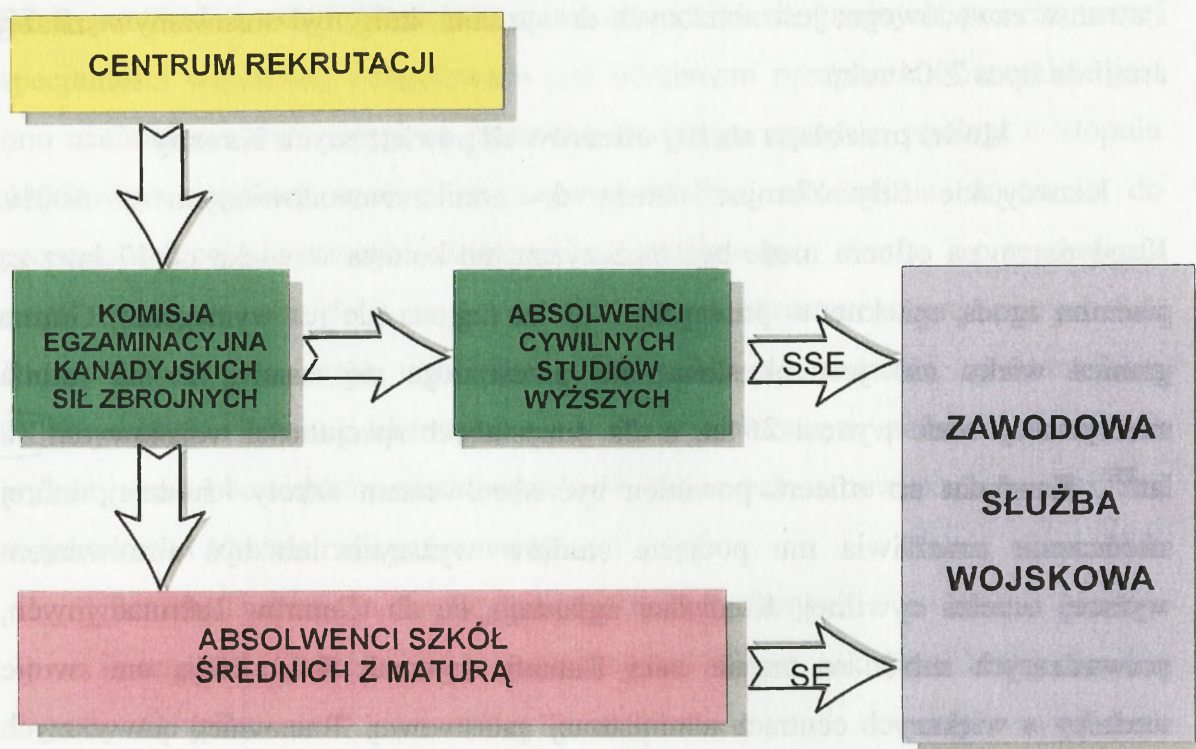
Model przebiegu służby oficerów sił powietrznych Kanady

Kanadyjskie Siły Zbrojne należą do armii uzawodowionych w 100%. Kandydatem na oficera może być mężczyzna lub kobieta w wieku od 17 lat (za pisemną zgodą opiekunów prawnych) i 18 lat (zgoda nie jest wymagana). Górna granica wieku nie jest określona, ale przestrzega się zasady, że dla pilota maksymalny wiek wynosi 25 lat, a dla pozostałych specjalności wojskowych 30 lat²³¹. Kandydat na oficera powinien być absolwentem szkoły średniej, której ukończenie umożliwia mu podjęcie studiów wyższych lub być absolwentem wyższej uczelni cywilnej. Kandydaci zgłaszają się do Centrów Rekrutacyjnych, prowadzących nabór na terenie całej Kanady (rysunek 5.4.). Mają one swoje siedziby w większych centrach administracji państwowej. Pracownicy powyższych instytucji prowadzą całoroczną akcję propagandową mającą na celu zaagitowanie jak największej liczby kandydatów na oficerów, co wiąże się z umożliwieniem wcielenia do służby jak najlepszych kandydatów. Ponadto kandydat na oficera (żołnierza zawodowego) powinien mieć obywatelstwo kanadyjskie, oraz przejść pomyślnie niżej wymienione progi selekcyjne:

- badania lekarskie;
- testy psychologiczne;
- testy z języka angielskiego lub francuskiego w zależności od prowincji z jakiej wywodzi się kandydat;
- test z wiedzy ogólnej;
- egzamin ze sprawności fizycznej.

²³¹ Opracowano na podstawie wywiadu z przedstawicielem Kanadyjskich Sił Powietrznych w DWLOP – kpt. Grzegorz SZUKALA.

Ostatnim progiem tego procesu jest rozmowa kwalifikacyjna, w czasie której komisja selekcyjna szczególną uwagę zwraca na osobowość kandydata, sytuację osobistą oraz fakty z jego przeszłości. Negatywny wynik z któregokolwiek z ww. progów selekcyjnych powoduje automatyczne wykluczenie kandydata z dalszego procesu kwalifikacyjnego.



Rysunek 5.4. System naboru kandydatów na oficerów do SP Kanady

Źródło: Opracowanie własne.

Po pomyślnym zdaniu wszystkich egzaminów i zakwalifikowaniu kandydata na oficera, otrzymuje on tytuł „kadet – oficer” i zawiera pięcioletni kontrakt (SSE) przeznaczony dla kandydatów legitymujących się maturą, natomiast kandydat legitymujący się dyplomem ukończenia studiów wyższych zawiera dziewięcioletni kontrakt (SE) z Ministerstwem Obrony Narodowej. Zawarcie któregoś z powyższych kontraktów nie jest gwarantem sukcesu, gdyż kandydatów tych czeka dalsza selekcja w ramach kursów lub studiów wyższych.

Kandydaci legitymujący się dyplomem ukończenia cywilnych studiów wyższych, po pomyślnym przejściu procesu kwalifikacyjnego kierowani są na jedenastotygodniowy kurs przygotowawczy, tzw. Basic Training w Corlwalls

(prowincja Szkocka) dla kobiet i mężczyzn legitymujących się znajomością języka angielskiego oraz do ośrodka szkolenia Saint Jean (prowincja Quebec) dla kandydatów legitymujących się znajomością języka francuskiego. Szkolenie to ma za zadanie wyrobienie u kadetów dyscypliny wojskowej, wytrzymałości fizycznej, opanowania tajników musztry i wyszkolenia strzeleckiego²³². Kolejnym etapem szkolenia jest sześciomiesięczny kurs językowy. Podyktowane jest to faktem, iż Kanada jest jednym z niewielu państw na świecie, gdzie obowiązują dwa języki narodowe, a każdy żołnierz jest zobowiązany do ich znajomości. Następnie kierowani są oni na szkolenie specjalistyczne, które dla pilota trwa 1,5 roku, dla nawigatora inżyniera 6 miesięcy (*Air Space Engineer*), kontrolera ruchu lotniczego 8 miesięcy (*Air Traffic Controller*), natomiast dla nawigatora latającego około 12 miesięcy (*Air Navigator*). Odbywa się ono w odpowiednio przygotowanej do tego typu szkolenia bazie lotniczej Winipeck w Cornvell Ontario (prowincja Metadoba).

Kandydaci legitymujący się świadectwem maturalnym kierowani są na studia w ramach Oficerskich Szkół Zawodowych, Akademii Wojskowych Rodzajów Sił Zbrojnych lub Studiów Wojskowych przy wyższych uczelniach cywilnych. Oficerskie Szkoły Zawodowe mają status uczelni cywilnych pierwszego stopnia i trwają cztery lata, natomiast Akademie Wojskowe RSZ posiadają status uczelni cywilnych drugiego stopnia. W czasie studiów na powyższych uczelniach, kandydaci na oficerów zawodowych, poza gruntownym szkoleniem wojskowym, zdobywają przede wszystkim wiedzę ogólną na określonych kierunkach, uzależnioną od rodzaju oraz statusu uczelni. Szkolenie wojskowe (ogólnowojskowe i specjalistyczne) opiera się na czteroetapowym szkoleniu, prowadzonym w ramach kursów oficerskich w czasie wakacji. Pomyślne zdanie egzaminów z przedmiotów obejmujących czteroletni okres studiów, jak również zaliczenie kursu oficerskiego jest podstawowym warunkiem do promowania kadeta na pierwszy stopień oficerski. Bezpośrednio po promocji kierowani są oni na przeszkolenie specjalistyczne w ośrodku szkolenia wojsk lotniczych.

²³² J. Buczyński i inni, wyd. cyt., s. 174-175.

Szkolenie w ramach Studium Wojskowego przy uczelniach cywilnych odbywa się na tych samych zasadach i w myśl tego samego programu, jak kadetów w szkołach oficerskich.

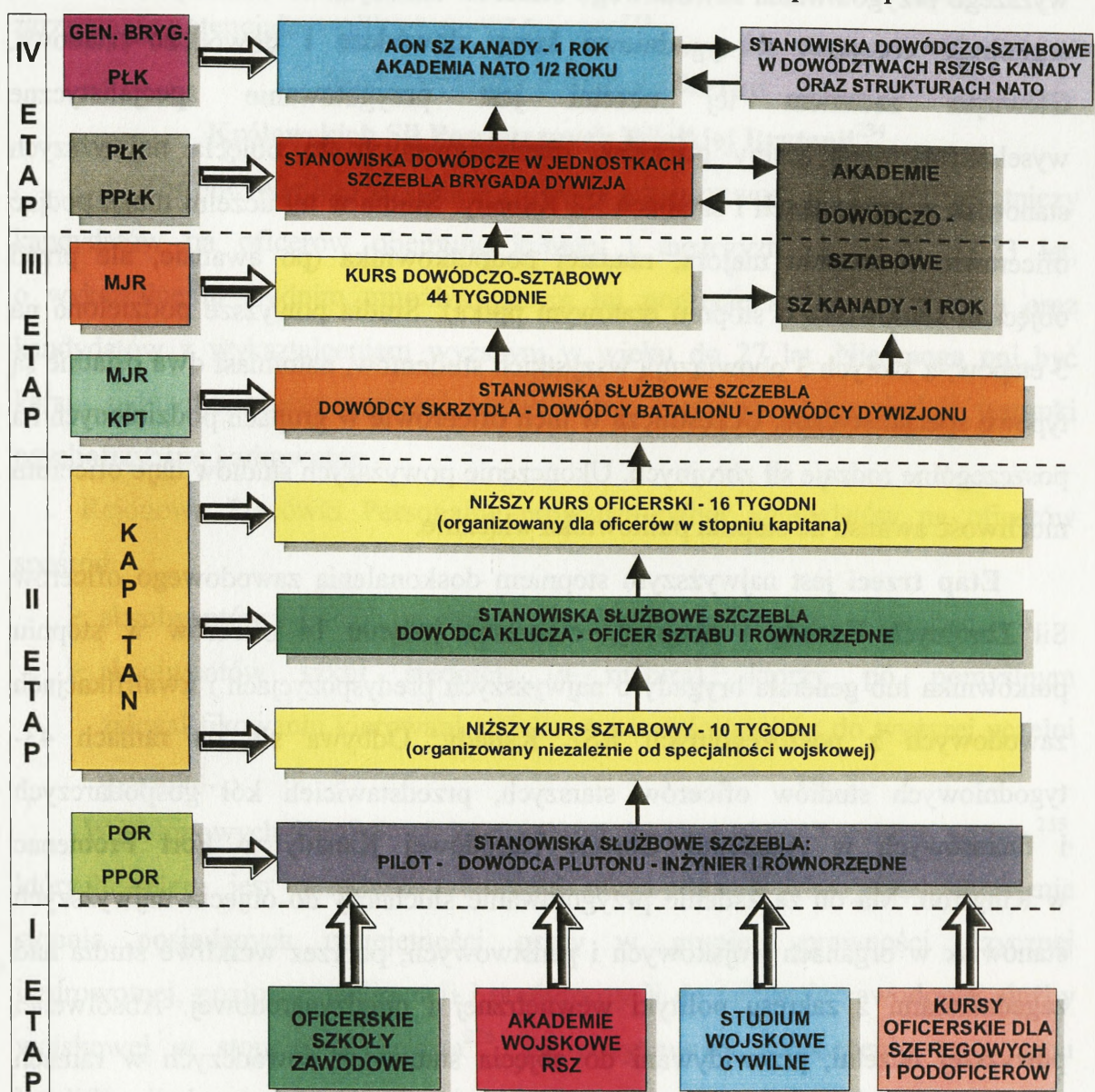
Po pomyślnym przejściu powyższego procesu szkolenia podstawowego awansowani są oni do stopnia podporucznika i kierowani do jednostek celem dalszego pełnienia służby.

Dalszy przebieg kariery oficerów armii francuskiej uzależniony jest od ich zaangażowania i predyspozycji zawodowych. W większości przypadków jest on zgodny ze schematem przedstawionym na rysunku 5.5.

Szkolenie doskonalące oficerów SP Kanady podzielono na trzy zasadnicze etapy, przyjmując za podstawowe kryterium podziału stopień wojskowy i związane z nim stanowisko służbowe, wysługę w stopniu oraz formę szkolenia warunkującą awans oficera. Podobnymi zasadami, przy budowie modelu służby oficera, kierują się oficerowie zajmujący się problematyką kadrową innych państw NATO, co możemy stwierdzić analizując modele przebiegu służby oficerów Sił Powietrznych Stanów Zjednoczonych, Niemiec, Wielkiej Brytanii i Francji.

W pierwszym etapie służby zawodowej, szkolenie doskonalące oficerów młodszych, przygotowujące ich do objęcia pierwszych stanowisk dowódczych i dowódczo-sztabowych jednostek szczebla pododdziału, organizowane jest na bazie macierzystych pododdziałów, jak również stacjonarnych form doskonalenia kursowego i samokształcenia. W trzecim roku służby zawodowej, oficerowie w stopniu porucznika kierowani są na niższy kurs sztabowy I stopnia (PART I – AIR FORCE STAFF COURSE). Kurs ten trwa 10 tygodni. Uczestniczą w nim oficerowie niezależnie od posiadanej specjalności wojskowej i rodzaju Sił Zbrojnych. Ukończenie tego kursu jest warunkiem do awansu do stopnia kapitana. Kolejnym kursem doskonalącym, będący jednocześnie formą przygotowania do objęcia stanowiska o stopniu etatowym majora, jest niższy kurs dowódczo-sztabowy SP (PART II – AIR FORCE STAFF COURSE). Trwa on 16 tygodni. Uczestniczą w nim oficerowie w stopniu kapitana, kandydaci do objęcia stanowisk funkcyjnych w sztabach eskadr lotniczych. Jego zasadniczym celem jest zapoznanie uczestników z zasadami dowodzenia i pracy na stanowiskach dowódczo-

sztabowych szczebla eskadry o stopniu etatowym majora. Jest on jednocześnie ostatnim kursem doskonalącym dla około 70% oficerów w stopniu kapitana.



Rysunek 5.5. Model przebiegu służby oficera SP Kanady

Źródło: Opracowano na podstawie J. Buczyński i inni, Zarządzanie zasobami ludzkimi w SZ RP w warunkach transformacji systemowej, - MON, Warszawa 2000, s. 174-175 oraz wywiadu z przedstawicielem Kanadyjskich Sił Powietrznych w DWLOP - kpt. Grzegorz SZUKAŁA.

Ukończenie tego kursu jest warunkiem niezbędnym do podjęcia studiów w Akademii Dowódczo-Sztabowej Sił Zbrojnych Kanady (Command Air Staff College - Armour Heights w Toronto) i przejścia do drugiego etapu szkolenia doskonalącego kadr oficerskich. Studia w Akademii Dowódczo-Sztabowej SZ są

odpowiednikiem studiów w Akademii Obrony Narodowej. Stanowią one podstawę wyższego przygotowania zawodowego oficerów starszych SP Kanady. Uczelnia ta organizuje corocznie 44-tygodniowe kursy dowódcze i dowódczo-sztabowe. Głównym zadaniem tej uczelni jest przygotowanie specjalistyczne wyselekcjonowanej grupy oficerów, przewidywanych do objęcia najwyższych stanowisk w jednostkach i sztabach SZ Kanady. Studia w tej uczelni mogą podjąć oficerowie w stopniu majora, rzadziej podpułkownika (po awansie, ale przed objęciem stanowiska o stopniu etatowym ppłka). Studia powyższe podzielono na 5 etapów, z których 3 obowiązują wszystkich studentów, natomiast dwa ostatnie są typowo specjalistyczne. Uczestniczą w nich oficerowie w grupach podzielonych na poszczególne rodzaje sił zbrojnych. Ukończenie powyższych studiów daje oficerom możliwość awansu do stopnia pułkownika włącznie.

Etap trzeci jest najwyższym stopniem doskonalenia zawodowego oficerów Sił Zbrojnych Kanady i obejmuje corocznie jedynie 14 oficerów w stopniu pułkownika lub generała brygady o najwyższych predyspozycjach i kwalifikacjach zawodowych z poszczególnych RSZ Kanady. Odbywa się na ramach 43-tygodniowych studiów oficerów starszych, przedstawicieli kół gospodarczych i finansowych w Akademii Obrony Narodowej Kanady w Fort Frontenac w Kingston. Ma on za zadanie przygotowanie słuchaczy do objęcia najwyższych stanowisk w organach wojskowych i państwowych, poprzez wnikliwe studia nad zagadnieniami z zakresu polityki wewnętrznej i międzynarodowej. Absolwenci powyższej uczelni, przewidywani do objęcia stanowisk dowódczych w ramach struktur NATO, kierowani są na półroczne studia w Akademii NATO we Włoszech.

Przedstawiony powyżej schemat przebiegu służby oficerów SP Kanady, przy szczególnym uwzględnieniu ich szkolenia doskonalącego, jest zbliżony z systemem obowiązującym w naszym kraju, szczególnie w stosunku do oficerów kończących studia wyższe w ramach uczelni wojskowych. Kursy doskonalące, szczególnie w I etapie służby, ukierunkowane są na przygotowanie wysoko kwalifikowanych oficerów sztabu i dowódców niższych szczebli dowodzenia. Na uwagę zasługuje fakt, iż 70% kadr oficerskich SP Kanady kończy szkolenie doskonalące, umożliwiające im dalszy awans zawodowy do stopnia kapitana. Dalsze szkolenie

doskonalące i awans zawodowy przewidziany jest jedynie dla oficerów prezentujących najwyższe walory osobowo-zawodowe gwarantujących właściwe zarządzanie potencjałem militarnym SZ Kanady²³³.

Model przebiegu służby oficerów

Królewskich Sił Powietrznych Wielkiej Brytanii²³⁴

Siły Zbrojne Wielkiej Brytanii są typową armią zawodową. Nabór ochotniczy kandydatów na oficerów obejmuje kobiety i mężczyzn w wieku 17-23 lat, o wykształceniu średnim umożliwiającym im podjęcie studiów wyższych oraz kandydatów z wykształceniem wyższym w wieku do 27 lat. Nie mogą oni być karani sądownie, muszą posiadać obywatelstwo brytyjskie, odpowiednie warunki psychofizyczne i zdrowotne.

Rejonowe Placówki Personalne prowadzą nabór kandydatów na oficerów spośród:

- absolwentów 3-letnich uniwersytetów cywilnych z tytułem bakałarza;
- absolwentów szkół średnich (z maturą), którzy po pomyślnym zakwalifikowaniu kierowani są jako stypendyści wojska do wyższej uczelni cywilnej.

W Rejonowych Placówkach Personalnych kandydaci poddawani są testom²³⁵, których celem jest określenie zdolności przywódczych kandydata, określenie stopnia posiadanych umiejętności pracy w grupie, sprawności fizycznej i zdrowotnej, poziomu inteligencji i predyspozycji do pełnienia zawodowej służby wojskowej w stopniu oficerskim²³⁶. Po pozytywnym zakończeniu tego etapu kwalifikacji, kandydaci na oficerów kierowani są do Centrów Naboru Rodzajów SZ.

Powyższe grupy kandydatów stanowią źródło dopływu około 70% oficerów SP WB, pozostałe 30% kandydatów na oficerów pozyskiwane jest z korpusu

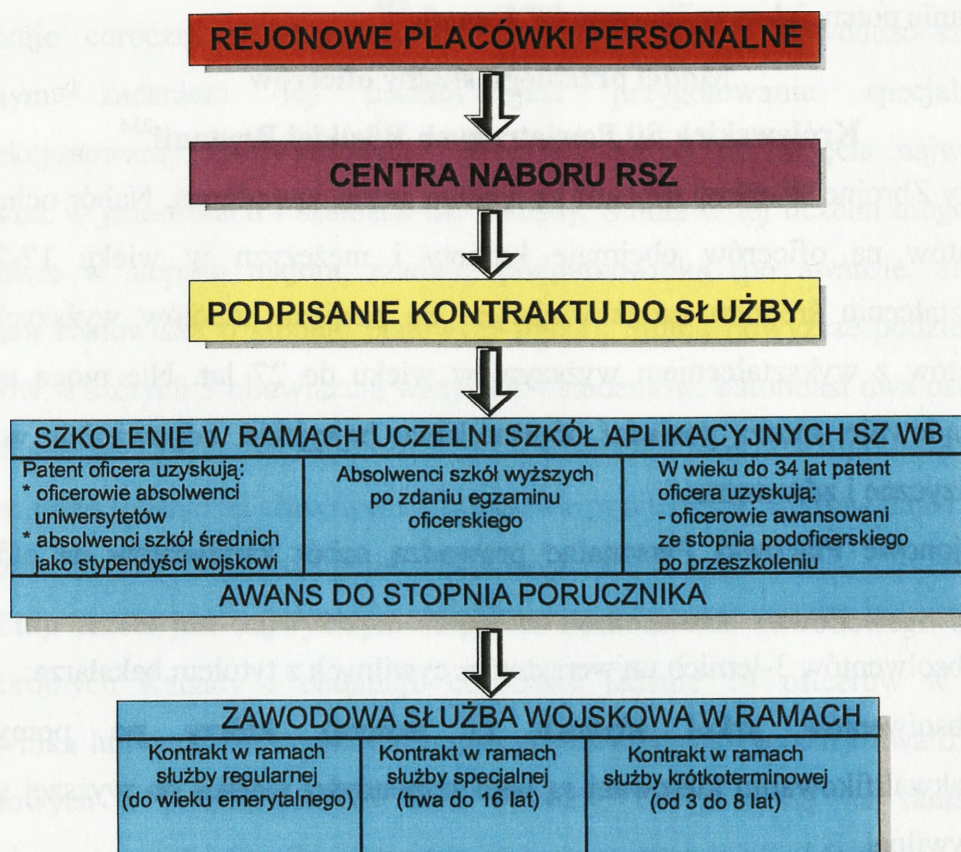
²³³ Opracowano na podstawie wywiadu z przedstawicielem SP Kanady w DWLOP, kpt. Grzegorz Szukala.

²³⁴ RAF – Royal Air Force – Królewskie Siły Powietrzne.

²³⁵ Z ogółu kandydatów ubiegających się do zawodu oficerskiego, testy kwalifikacyjne przechodzi 10% kandydatów.

²³⁶ J. Buczyński, Kształcenie i doskonalenie kadry Armii Państw Zachodnich, Przegląd Wojsk Lądowych, Warszawa 1992 r., Zał. Nr 10, s. 19,

podoficerów zawodowych legitymujących się wykształceniem średnim z maturą (rysunek 5.6.).



* System naboru i kształcenia kandydatów jest realizowany według wymogów MTP celów planowania które ustala Dyrektor Personalny SG

Rysunek 5.6. Schemat naboru i szkolenia podstawowego kandydatów na oficerów do SP Wielkiej Brytanii

Źródło: Opracowanie własne.

W końcu lat dziewięćdziesiątych uległ znacznym zmianom stosunek wiekowy kandydatów na oficerów legitymujących się maturą do kandydatów, absolwentów uczelni cywilnych, na korzyść drugiej grupy. Sytuacja ta jest szczególnie widoczna w korpusie technicznym, gdzie ponad 80% oficerów rekrutowanych jest spośród kandydatów, absolwentów cywilnych studiów technicznych. Średni wiek kandydata na oficera służb technicznych SP wzrósł z 21,5 roku na początku lat dziewięćdziesiątych do 24,5 roku w pierwszych latach obecnego stulecia²³⁷.

²³⁷A. Alexandrou, R. Bartle, R. Hlemes, Human Resources Management in the British Armed Forces, Wydawnictwo Frank Cass, LONDON 2002, s. 30.

Spowodowało to konieczność wprowadzenia określonych zmian do modelu przebiegu służby oficerów, absolwentów uczelni cywilnych, ze szczególnym uwzględnieniem ich procesu szkoleniowego.

Nabór do Królewskich Sił Powietrznych prowadzi głównie Centrum Naboru Oficerów i Załóg samolotów w Biggin Hill. W ramach powyższej placówki funkcjonują dwie wyspecjalizowane komisje, prowadzące nabór kandydatów na stanowiska:

- Komisja Kwalifikacyjna Sił Powietrznych prowadzi nabór kandydatów na stanowiska personelu latającego;
- Komisja Kwalifikacyjna Personelu Naziemnego dokonuje naboru i selekcji w stosunku do wszystkich specjalności odnoszących się do obsługi naziemnej.

Służba kandydatów na oficerów w SP Wielkiej Brytanii rozpoczyna się podpisaniem kontraktu na okres 3 lat, z możliwością przedłużenia go o dalsze 3-6 lub więcej lat, aż do osiągnięcia wieku emerytalnego przez oficera włącznie²³⁸. Po przejściu procesu kwalifikacyjnego, kandydaci na oficerów, legitymujący się maturą kierowani są na trzyletnie studia wyższe w uczelniach cywilnych, na zasadzie stypendiów finansowych przez wojsko. Siły Powietrzne Wielkiej Brytanii są zainteresowane kształceniem przyszłych oficerów na różnych kierunkach studiów uniwersyteckich i politechnicznych. Wybrany przez kandydata na oficera kierunek studiów jednak powinien być zbieżny z przewidywaną dla niego specjalnością wojskową²³⁹.

Absolwenci studiów cywilnych kierowani są na osiemnastotygodniowe, podstawowe szkolenie oficerskie do szkoły RAF-u w Cranwell – hrabstwo Linconshire. Celem tego kursu jest przygotowanie kandydata do pierwszego stanowiska służbowego. Kurs ten stwarza warunki do rozwoju cech umysłowych i fizycznych wymaganych od przyszłego oficera RAF, który ma być także

²³⁸ kontrakt krótkoterminowy – 3-8 lat; kontrakt specjalny – do 16 lat (po jego zakończeniu żołnierz nabywa prawa emerytalne); kontrakt w ramach służby regularnej – służba trwająca do osiągnięcia wieku emerytalnego tj. 55 lat. Kontrakt ten może być podpisany po zakończeniu kontraktu krótkoterminowego.

²³⁹ Stypendysta wojskowy w czasie studiów zobowiązany jest do dwukrotnego uczestnictwa w zajęciach o charakterze wojskowym prowadzonych w cyklu tygodniowym, działania w funkcjonujących przy uczelniach wyższych towarzystwach wojskowych, jak również corocznego uczestnictwa w wakacyjnym obozie wojskowym. Kandydaci z RAF kierowani są na te obozy do pułków lotniczych.

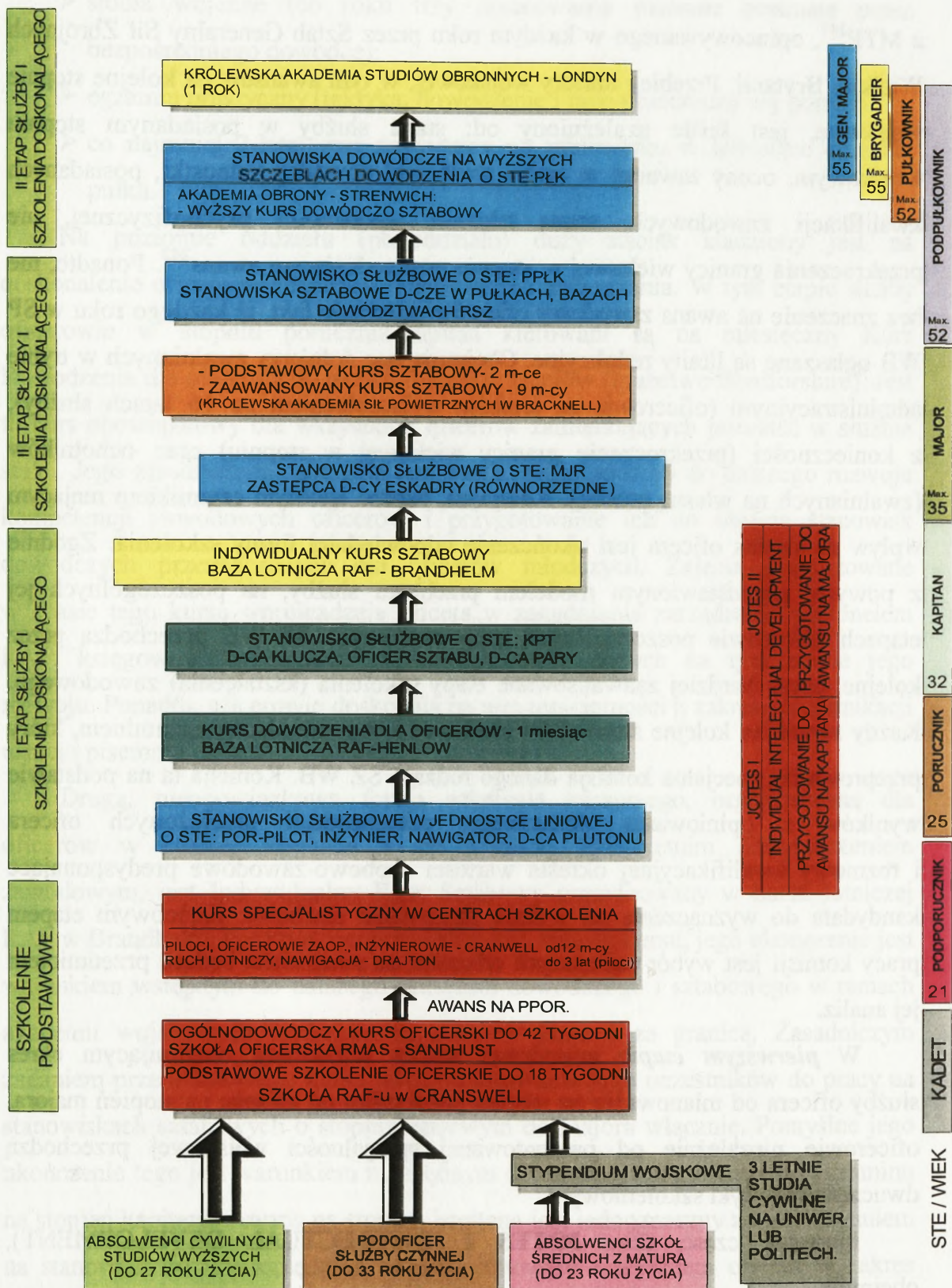
skutecznym dowódcą. Szkolenie to opiera się przede wszystkim na ćwiczeniach terenowych, pokazach (instruktażach) i zespołowym rozwiązywaniu problemów.

Absolwenci trzyletnich studiów wyższych i kandydaci wywodzący się z grupy podoficerów zawodowych kierowani są natomiast na roczny, ogólnodowódczy kurs oficerski – tzw. Szkołę Oficerską, w Królewskiej Akademii Wojskowej (Royal Military Academy - RMAS) w Sandhust.²⁴⁰

Po ukończeniu RMAS i mianowaniu na stopień podporucznika, „młody” oficer kierowany jest do jednostki wojskowej na przeszkolenie specjalistyczne, które w zależności od specjalności wojskowej trwa do 12. miesięcy, tzw. Branch Training. Szkolenie to ma na celu adaptację oficera do życia w jednostce wojskowej i wybór specjalności zawodowej. Kończącym etapem systemu kształcenia kandydata na oficera jest kurs specjalistyczny w centrum szkolenia wybranego rodzaju wojsk. W przypadku oficerów RAF, szkolenie specjalistyczne, zgodnie z wybraną specjalnością wojskową, odbywa się w różnych ośrodkach szkolenia na terytorium Wielkiej Brytanii. Piloci, oficerowie zaopatrzenia i inżynierowie szkoleni są w Cranwell (hrabstwo Linconshire), oficerowie pionu administracji w Herefold (hrabstwo Shrobswire), kontrolerzy ruchu lotniczego w Shawbury (hrabstwo Shrobswire), oficerowie pułków sił powietrznych w Catterick (hrabstwo Yorkshire). Czas trwania tych kursów jest zróżnicowany i zależy od specjalności wojskowej będącej jego przedmiotem (do 3 lat trwa kurs w specjalnościach: pilot śmigłowca, pilot samolotu transportowego, pilot samolotu odrzutowego i personelu nawigatorskiego, natomiast kurs dla oficerów inżynierów w zakresie sterowania ruchem powietrznym, inżynierii, łączności i informatyki trwa 12 miesięcy).

Przebieg służby wojskowej w poszczególnych korpusach osobowych SP WB jest dokładnie planowany i sterowany. Każdy oficer jest przyporządkowany do określonej grupy karierowej, w której pozostaje do zakończenia służby wojskowej. Oficerowie mają precyzyjnie określone cele wielkoobszarowe na poszczególnych etapach służby, które muszą osiągnąć, aby ich kariera rozwijała się zgodnie z przyjętym modelem przebiegu służby oficera SP Wielkiej Brytanii (rysunek 5.7.).

²⁴⁰ Kształcenie w tej uczelni trwa 42 tygodnie, w tym 14 tyg. – ogólnowojskowe szkolenie podstawowe; 14 tyg.- szkolenie w zakresie piechoty i 14 tyg. studiów akademickich obejmujących różne przedmioty i formy szkolenia .



Rysunek 5.7. Model przebiegu służby oficerów SP Wielkiej Brytanii

Źródło: Opracowanie własne.

Zarządzanie kadrą w Siłach Powietrznych Wielkiej Brytanii jest planowane przy uwzględnieniu przewidywanej ilości awansów, które z kolei wynikają

z MTP²⁴¹, opracowywanego w każdym roku przez Sztab Generalny Sił Zbrojnych Wielkiej Brytanii. Przebieg kariery wojskowej, w tym awansów na kolejne stopnie wojskowe, jest ściśle uzależniony od: stażu służby w posiadanym stopniu wojskowym, oceny zawartej w opinii służbowej dowódcy jednostki, posiadanych kwalifikacji zawodowych, stanu zdrowia, sprawności psychofizycznej, nie przekroczenia granicy wiekowej w stopniu poprzedzającym awans²⁴². Ponadto, nie bez znaczenia na awans zawodowy oficerów pozostaje fakt, iż każdego roku w SP WB ogłaszane są limity redukcyjne. Obejmują one żołnierzy zwalnianych w trybie administracyjnym (oficerowie ze średnim wykształceniem po 16 latach służby), z konieczności (przekroczenie granicy wiekowej w stopniu) oraz ochotników (zwalnianych na własną prośbę). Kolejnym, bardzo istotnym czynnikiem mającym wpływ na awans oficera jest ukończenie odpowiedniej formy szkolenia. Zgodnie z powyżej przedstawionym modelem przebiegu służby, na poszczególnych jej etapach oficerowie poszczególnych grup osobowych SP WB przechodzą przez kolejne, coraz bardziej zaawansowane etapy szkolenia (kształcenia) zawodowego. Każdy awans na kolejne stanowisko służbowe jest poprzedzony egzaminem, który przeprowadza specjalna komisja danego rodzaju SZ WB. Komisja ta na podstawie wyników z opiniowania okresowego, rekomendacji przełożonych oficera i rozmowy kwalifikacyjnej określa wartości osobowo-zawodowe predysponujące kandydata do wyznaczenia na wyższe stanowisko służbowe. Kończącym etapem pracy komisji jest wybór najlepszych oficerów na stanowiska będące przedmiotem jej analiz.

W *pierwszym etapie* zawodowej służby wojskowej, obejmującym okres służby oficera od mianowania na stopień porucznika do awansu na stopień majora, oficerowie niezależnie od prezentowanej specjalności wojskowej przechodzą dwuczęściowy cykl szkoleniowy.

Pierwsza część, tzw. **JOTES I (INTELECTUAL DEVELOPMENT)**, obejmuje:

²⁴¹ MTP – Celowe Planowanie Kadrowe.

²⁴² Granice wiekowe w poszczególnych stopniach oficerskich wynoszą: mjr – max 32-35 lat; ppłk – max 41-52 lata, pułkownik (brygadier) – max 44-55 lat; gen. brygady – max 47 lat. Niemianowanie oficera na wyższy stopień wojskowy w górnej granicy wieku jest jednoznaczne ze zwolnieniem go służby.

- studia wojenne (co roku trzy opracowania pisemne oceniane przez bezpośredniego dowódcę);
- egzamin praktyczny (taktyka, dowodzenie i inne przedmioty wg potrzeb);
- co najmniej 2-letni staż zawodowy na stanowisku w jednostce szczebla pułku.

Na poziomie oddziału (pododdziału) duży nacisk kładziony jest na doskonalenie oficera w obszarach dowodzenia i zarządzania. W tym etapie służby oficerowie w stopniu porucznik-kapitan kierowani są na miesięczny Kurs Dowodzenia dla oficerów do bazy lotniczej w Henlow (hrabstwo Bedfordshire). Jest to kurs obowiązkowy dla wszystkich oficerów zamierzających pozostać w służbie stałej. Jego zasadniczym zadaniem jest dostarczenie podstaw do dalszego rozwoju kompetencji zawodowych oficerów i przygotowanie ich do objęcia stanowisk dowódczych przeznaczonych dla oficerów młodszych. Zajęcia organizowane w czasie tego kursu wprowadzają oficera w zagadnienia zarządzania personelem RAF, księgowości wojskowej, prawa RAF, przydatnych na tym etapie jego rozwoju. Ponadto, oficerowie doskonalą na nim umiejętności z zakresu komunikacji ustnej i pisemnej.

Drugą, nieobowiązkową formą szkolenia kursowego, organizowaną dla oficerów w stopniu kapitana z co najmniej czteroletnim doświadczeniem zawodowym, jest Indywidualny Kurs Sztabowy organizowany w bazie lotniczej RAF w Brandhelm. Pomimo nieobowiązkowego statusu kursu, jego ukończenie jest warunkiem wstępnym do dalszego szkolenia dowódczego i sztabowego w ramach akademii wojskowych wyższego szczebla w kraju i za granicą. Zasadniczym zadaniem przedmiotowego kursu jest przygotowanie jego uczestników do pracy na stanowiskach sztabowych o stopniu etatowym do majora włącznie. Pomyślne jego ukończenie jest warunkiem niezbędnym do dopuszczenia oficera do egzaminu na stopień kapitana. Awans na stopień kapitana jest jednoznaczny z awansowaniem na stanowisko o równorzędnym stopniu etatowym i wejściem oficera w zakres tematyczny drugiej części szkolenia pierwszego etapu.

Druga część, tzw. *JOTES II* (INDIVIDUAL DEVELOPMENT), obejmuje:

- wykonanie projektu (w przeciągu 6. miesięcy) o wybranej tematyce, dającej podstawę do sprawdzenia możliwości koncepcyjnych oficera;
- 3-tygodniowe szkolenie techniczne w Królewskiej Akademii Nauk w Shrivenham;
- 10-tygodniowe college sztabowy dla młodszych dowódców (z zakresu taktyki, łączności, dowodzenia i organizacji);
- 4-tygodniowe studia wojskowe w RMAS;
- 3 egzaminy w RMAS (z zakresu studiów wojennych, techniki wojskowej i dowodzenia)²⁴³.

Pozytywne ukończenie drugiego etapu szkolenia jest warunkiem niezbędnym do awansowania oficera SP WB do stopnia etatowego majora. Chcąc zaopatrzyć oficera w niezbędną wiedzę, umiejętności i doświadczenie w ww. obszarach, został opracowany tzw. „Wzorcowy model kariery oficera młodszego” odnoszący się zarówno do zajmowanych przez niego stanowisk służbowych, jak również do form szkolenia, które powinien odbyć w tym etapie służby (tabela 5.1).

Tabela 5.1. Wzorcowy przebieg kariery „oficera młodszego” SP WB, specjalność inżynieryjno – lotnicza.

Lp	Wiek oficera	Stanowisko służbowe, stacjonarna forma szkolenia	Uwagi
1.	26.5-28.5	Dowódca plutonu (równorzędne)	Możliwe wyznaczenie na dwa stanowiska po 1 roku. Odbycie specjalnego szkolenia zgodnie z RMAS).
2.	26.5-28.5	Zastępca dowódcy eskadry (równorzędne w pionie dowodzenia)	Wyznaczenie na stanowisko powinno się wiązać z przeniesieniem do innej jednostki wojskowej.
3.	28.5	Uczestnictwo w 17-tygodniowym kursie na stopień kapitana (JCSC)	Wskazane jest skierowanie oficera na przedmiotowy kurs przed wyznaczeniem na stanowisko.
4.	28.5-30	Oficer operacyjny pułku (równorzędne sztabowe na wyższych szczeblach dowodzenia)	Wyznaczenie na stanowisko powinno się wiązać z przeniesieniem do innej jednostki wojskowej.
5.	30-34	Akademia dowódczo – sztabowa	Oficer powinien zostać skierowany na studia w akademii w obok podanym przedziale wiekowym. W przypadku otrzymania oceny końcowej „3”, powinien zostać skierowany do dalszej służby na stanowisko w pionie sztabowym.

Zródło: Opracowano na podstawie: R. Bartle, R. Hlmes, *Human resources management in the British Armed Forces*, Frank Cass, London 2004, s. 30.

²⁴³ J. Buczyński i inni, dz. cyt. s. 177.

W **drugim etapie** doskonalenia zawodowego oficerowie SP WB uczestniczą w dwóch zasadniczych kursach, organizowanych przez Królewską Akademię Sztabową (The Royal Air Staff College) w Brackwell:

- Podstawowy Kurs Sztabowy dla oficerów w stopniu majora bezpośrednio po awansie (oficerowie w stopniu majora, wchodzący w skład personelu latającego, mogą ukończyć ten kurs w późniejszym okresie służby). Dwumiesięczny kurs zarządzania kadry średniej przygotowuje tę grupę oficerów do pracy dowódczej i sztabowej²⁴⁴.
- Kurs Sztabowy dla zaawansowanych, który jest kontynuacją kursu omówionego powyżej. Uczestnikami jego mogą być majorowie i podpułkownicy SP WB, poniżej 41 roku życia, którzy wykazują predyspozycje do osiągnięcia wyższych stanowisk służbowych w dowództwach i sztabach SP WB. Wyznaczani są oni na stanowiska dowódcy samodzielnej jednostki szczebla batalionu lub oficera sztabu.

Podstawowym celem powyższych kursów jest pogłębienie wiedzy specjalistycznej oficerów, jak również stworzenie podstaw do uczestnictwa w wyższych formach doskonalenia zawodowego. Ponadto, wyróżniający się oficerowie SP WB kierowani są na kursy organizowane przez inne, centralne ośrodki szkolenia kadr SP WB.

W **trzecim etapie** doskonalenia zawodowego, oficerowie spełniający wymagania formalne, osiągający najwyższe wyniki w służbie i przejawiający predyspozycje dowódcze kierowani są na studia w Akademii Obrony Sił Zbrojnych (Join Service Deffence College) w Grenvich i mogą się kształcić na :

- Kursie Obrony Sił Zbrojnych (Joint Service Deffence Course), którego uczestnikami są wytypowani oficerowie wszystkich rodzajów SZ WB w stopniach major-podpułkownik (równorzędne). Trwa on trzy miesiące.
- Wyższym Kursie Dowódczo – Sztabowym (Higher Command and Staff Course), na który kierowani są oficerowie wszystkich rodzajów SZ WB

²⁴⁴ Kurs ten rozwija u słuchaczy umiejętności poznane na indywidualnym kursie sztabowym. Poza studiowaniem tematyki z zakresu dowodzenia, zarządzania i pracy sztabowej, umożliwia on słuchaczom doskonalenie umiejętności wystąpień publicznych i prowadzenia zebrań. Ponadto pozwala poznać procedury z zakresu prac typowych dla komisji SP WB.

w stopniu podpułkownik/pułkownik (równorzędni), w wieku do 39 lat. Program kursu obejmuje problematykę z zakresu strategii i sztuki operacyjnej, organizacji sił zbrojnych oraz wyższych sztabów narodowych i NATO. Trwa on trzy miesiące, a jego absolwenci przewidziani są do zajmowania wysokich stanowisk w Ministerstwie Obrony WB, sztabach RSZ, dowództwach i sztabach NATO oraz centralnych instytucjach wojskowych WB.

Najwyższym stopniem kształcenia wojskowego są studia w Królewskiej Akademii Studiów Obronnych (The Royal College of Defence Studies) w Londynie. Podczas trwających jeden rok studiów, kształceni są kandydaci na najwyższych dowódców wojskowych (pułkownik-brygadier), funkcjonariuszy państwowych oraz pracowników dyplomatycznych Wielkiej Brytanii. Program studiów obejmuje zagadnienia polityki międzynarodowej, analizę powstawania konfliktów zbrojnych, strategię, ekonomię wojenną, teorię zarządzania, obronę cywilną kraju, infrastrukturę militarną i inne. Ponadto, oficerowie w stopniu pułkownik–generał mogą być kierowani na półroczne studia w Akademii NATO – Włochy.

Niezależnie od powyższych, zorganizowanych form szkolenia, stosownie do potrzeb SP WB, oficerowie w czasie całej służby kierowani są na krótkoterminowe kursy specjalistyczne prowadzone na bazie uczelni i ośrodków szkolenia wojskowego, jak również uczelni i ośrodków cywilnych stosownie do potrzeb służby.

W opinii specjalistów Sił Powietrznych Wielkiej Brytanii powyższy system doskonalenia zawodowego zapewnia dobre przygotowanie zawodowe kadr oficerskich, do wykonywania zadań na kolejnych, coraz wyższych stanowiskach służbowych. Wyniki analiz wskazują na fakt, iż przy średnim okresie służby wojskowej wynoszącym dla oficerów 28 lat, od 4 do 5 lat przypada na różne formy zorganizowanego szkolenia doskonalącego.

Model przebiegu służby oficerów Sił Powietrznych Republiki Federalnej Niemiec

W Niemczech obowiązkowi obrony podlegają wszyscy mężczyźni, którzy ukończyli 18 rok życia. Służba kontraktowa i zawodowa jest służbą ochotniczą. Z danych zawartych w materiałach źródłowych wynika, iż podobnie jak w pozostałych armiach NATO, naborem kandydatów do Bundeswehry w charakterze oficera służby okresowej zajmują się odpowiednio przygotowane placówki rekrutacyjne, tzw. Powiatowe Dowództwa Obrony²⁴⁵ (rysunek 5.8.). Nabór do korpusu oficerskiego odbywa się tylko i wyłącznie przy zastosowaniu zarządzania biernego. Kandydaci do służby, wywodzący się z cywila, powinni być obywatelami Niemiec, nie karanymi, w wieku 17 – 25 lat, legitymować się świadectwem szkoły powszechnej lub też uczelni wyższej. Powinni oni nie posiadać zobowiązań finansowych i prezentować odpowiednie predyspozycje psychofizyczne do służby w charakterze oficera zawodowego²⁴⁶.

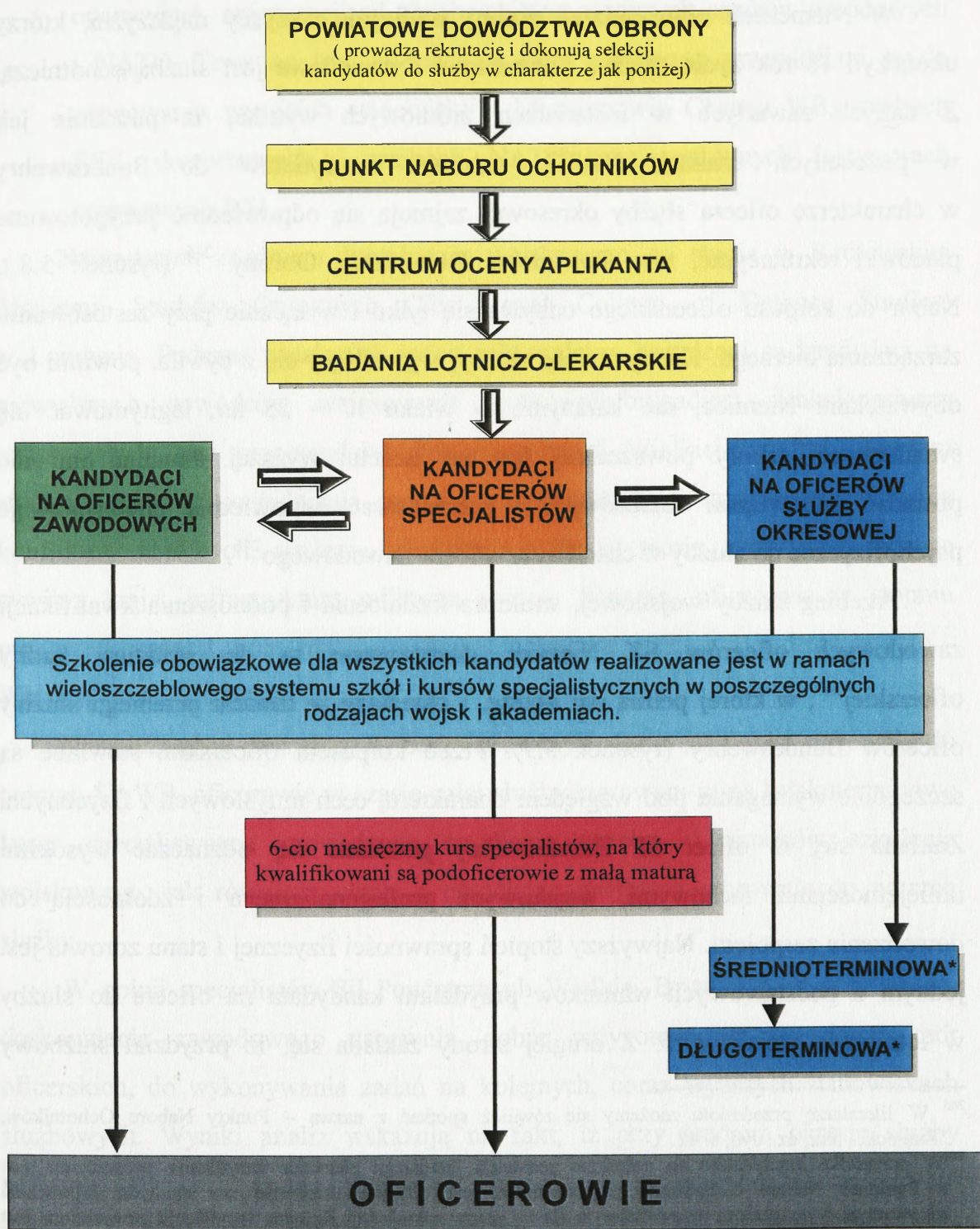
Przebieg służby wojskowej, struktura kształcenia i podnoszenia kwalifikacji zawodowych oficerów SZ Niemiec dostosowane są do struktury kadry oficerskiej²⁴⁷, w której pełnią oni służbę, i określone w modelu przebiegu służby oficerów Bundeswehry (rysunek 5.9). Przed korpusem oficerskim stawiane są szczególne wymagania pod względem charakteru, cech umysłowych i fizycznych. Zakłada się, iż oficer SP Bundeswehry powinien się odznaczać wysokimi umiejętnościami fachowymi, wojskowym profesjonalizmem i zdolnością do dowodzenia zespołem. Najwyższy stopień sprawności fizycznej i stanu zdrowia jest jednym z podstawowych warunków przydziału kandydata na oficera do służby w lotnictwie wojskowym. Z drugiej strony zakłada się, iż przydział służbowy

²⁴⁵ W literaturze przedmiotu możemy się również spotkać z nazwą – Punkty Naboru Ochotników, Zabłocki i inni, dz.. cyt., s. 42.

²⁴⁶ W przypadku kandydatów na członków personelu latającego pierwsza weryfikacja prowadzona jest w Punktach Naboru Ochotników. Jej zadaniem jest wstępne określenie czy kandydat odpowiada zdrowotnym wymaganiom przewidzianym dla tej grupy zawodowej. Kolejna weryfikacja prowadzona jest w Centrum Oceny Aplikanta do Służby Czynnej i ma na celu wyselekcjonowanie kandydatów o predyspozycjach do pełnienia służby w korpusie oficerskim. Ostatecznym, trzecim etapem kwalifikacyjnym są badania lotniczo-lekarskie w Instytucie Medycyny Lotniczej w Furstenfeldbruck. Tamże, s. 42.

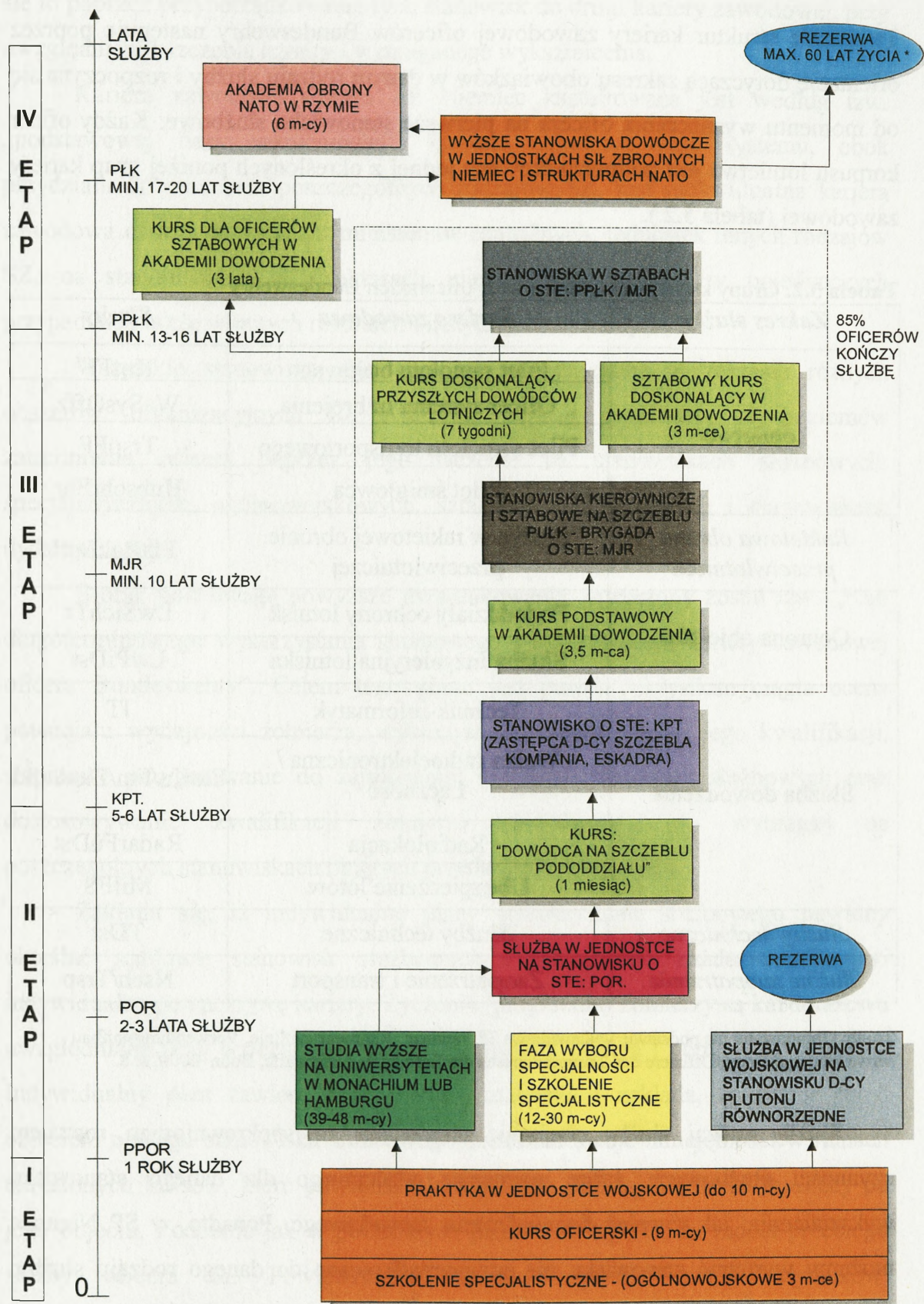
²⁴⁷ Strukturę kadry oficerskiej w SZ Niemiec tworzą: oficerowie zawodowi; oficerowie służby okresowej – służba w ramach kontraktów trwa od 3 do maksimum 15 lat (lekarze do 20 lat i oficerowie specjaliści – zaliczani są do nich najlepsi podoficerowie po 7 latach służby i ukończeniu 2,5-letniego kursu i awansie na stopień porucznika. J. Buczyński, Wyd. cyt., s. 11.

powinien zapewnić oficerowi podstawowe i fachowość niezależnie od poziomu przydziału służbowego.



Rysunek 5.8. Schemat naboru i szkolenia podstawowego kandydatów do służby zawodowej w charakterze oficera SP Niemiec.

Źródło: Opracowanie własne.



Rysunek 5.9. Model przebiegu służby oficerów SP Niemiec

Źródło: Opracowanie własne.

Tworzenie struktur kariery zawodowej oficerów Bundeswehry następuje poprzez orientację dotyczącą zakresu obowiązków w danym rodzaju służby i rozpoczyna się od momentu wyznaczenia oficera na pierwsze stanowisko służbowe. Każdy oficer korpusu lotnictwa jest podporządkowany jednej z określonych poniżej grup kariery zawodowej (tabela 5.2.).

Tabela 5.2. Grupy kariery zawodowej kadr oficerskich Bundeswehry

<i>Zakres służby</i>	<i>Kariera zawodowa</i>	<i>Skróty</i>
Lotnictwo	Pilot samolotu bojowego	KpFF
	Oficer systemu uzbrojenia	WaSysOffz
	Pilot samolotu transportowego	TrspFF
	Pilot śmigłowca	HubschrFhr
<i>Rakietowa obrona przeciwlotnicza</i>	Służba w rakietowej obronie przeciwlotniczej	FlaRakDst
Ochrona obiektów	Pododdziały ochrony lotnisk	LwSichTr
	Służba inżynierska lotniska	LwPiDst
Służba dowodzenia	Technik-informatyk	IT
	Walka radioelektroniczna / Łączność	EloKa/Fm/EloAufkl
	Radiolokacja	RadarFüDst
	Ubezpieczenie lotów	MilFS
<i>Służby techniczne</i>	Służby techniczne	TDst
<i>Służba zaopatrzenia</i>	Zaopatrzenie i transport	Nsch/Trsp

Źródło: Opracowano na podstawie wydawnictwa SP Niemiec: „Rahmenrichtlinie, Verwendungsaufbau Verwendungsplanung Offiziere des Truppendienstes der Luftwaffe, Luftwaffe, Boon 2000, s. 8.

Każdy rodzaj służby obejmuje stanowiska ze spokrewnionym rodzajem czynności służbowych, które wymagają właściwego dla danego stanowiska wykształcenia, jak również doświadczenia zawodowego. Ponadto, w SP Niemiec możemy wyróżnić stanowiska nie przyporządkowane do danego rodzaju służby, tzw. stanowiska dyspozycyjne. Stanowiska te są wykorzystywane do wyrównywania strukturalnych zaburzeń w poszczególnych drogach awansu. Osiąga

się to poprzez przyporządkowanie tych stanowisk do drogi kariery zawodowej, przy uwzględnieniu szczebla kariery i wymaganego wykształcenia.

Kariera zawodowa oficera SP Niemiec kształtowana jest według tzw. „podstawowej bazy szkoleniowej”. Częścią składową tego systemu, obok przydziału do jednostek poszczególnych rodzajów SZ, jest indywidualna kariera zawodowa oficera na szczeblu ministerstw centralnych, jednostek innych rodzajów SZ, na stanowiskach w strukturach międzynarodowych, a w pojedynczych przypadkach także w innych resortach i instytucjach cywilnych.

Wszystkie stanowiska służbowe są rozmieszczone w zakresie różnych obszarów organizacyjnych SZ Niemiec, według możliwości i poziomów zatrudnienia oficera poprzez jego łączenie na stanowiskach służbowych: specjalistycznych, ogólnowojskowych, sztabowych, dowódczych i stanowiskach dydaktycznych.

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, stworzony został tzw. „Plan długoterminowego wykorzystania służbowego i kształtowania kariery zawodowej oficera Bundeswehry”. Celem tego planu jest przede wszystkim ciągła ocena potencjału wydajności żołnierza, wykorzystanie i podnoszenie jego kwalifikacji, stopniowe przygotowanie do zajmowania wyższych stanowisk służbowych oraz dostosowywanie kwalifikacji żołnierza zawodowego do wymagań na poszczególnych stanowiskach objętych przedmiotowym planem.

Zakłada się, iż indywidualne plany wykorzystania służbowego powinny określać strukturę stanowisk służbowych i wskazywać każdemu oficerowi indywidualną perspektywę kariery. Życzenia (pragnienia) żołnierzy są każdorazowo uwzględniane przy wzięciu pod uwagę możliwości oficera i potrzeb SP Niemiec. Indywidualny plan zawiera treść planu kształcenia i zakłada, że oficer przed objęciem nowego stanowiska służbowego doskonali swoje umiejętności w ramach określonych kursów, które powinien ukończyć nie później niż sześć miesięcy po jego objęciu. Podobnie jak w pozostałych państwach NATO, na model przebiegu służby oficera Sił Powietrznych Niemiec wpływa szereg czynników, powodujących, iż różni się on od przebiegów służby oficerów pozostałych rodzajów SZ. Należy podkreślić, iż jego elementy podstawowe są takie same. Dotyczy to

zwłaszcza struktur stopni etatowych stanowisk kadr oficerskich w poszczególnych etapach służby, systemu kształcenia i doskonalenia oficerów, jak również ogólnych zasad pełnienia służby w charakterze oficera SP.

Po pomyślnym przejściu procesu kwalifikacji, kandydaci na oficerów SP kierowani są do ośrodków szkolenia, a następnie szkół oficerskich rodzajów wojsk w celu zdobycia odpowiednich kwalifikacji zawodowych do służby w jednostkach Bundeswehry. Kandydaci na oficerów Sił Powietrznych Bundeswehry kierowani są do Oficerskiej Szkoły Lotniczej w Furstenfeldbruck. W procesie szkolenia kandydatów na oficerów służby liniowej lotnictwa za J. Buczyńskim możemy wyróżnić trzy etapy. W pierwszym etapie szkolenia ogólnowojskowego trwającego 3 miesiące, kandydaci przygotowani są do pełnienia służby zastępcy dowódcy drużyny²⁴⁸. W drugiej jego części (tzw. „szkolenie oficerskie”), trwającej 9 miesięcy, kandydat na oficera uzyskuje zdolności do wypełniania ogólnowojskowych zadań na szczeblu dowódcy pododdziału (dowódcy plutonu)²⁴⁹. Po zdaniu egzaminu oficerskiego, będącego podstawą prawną do awansu na stopień podporucznika, młodzi oficerowie powinni być zdolni do pełnienia roli dowódców na szczeblu dowódcy drużyny SP Niemiec.

W zależności od predyspozycji zawodowych i obranej specjalności wojskowej oficerowie ci dzieleni są na trzy zasadnicze grupy:

- Oficerowie mogący podjąć studia wyższe bezpośrednio po ukończeniu kursu kierowani są na trzymiesięczne praktyki związane z przyszłym profilem studiów, a następnie na studia w jednej z uczelni o charakterze centralnym.
- Drugą grupę stanowią oficerowie, którzy podjęli decyzję o 3-letniej służbie po ukończeniu kursu oficerskiego. Kierowani są oni na kurs przygotowujący

²⁴⁸ W zakres „szkolenia oficerskiego” wchodzi podstawowe zagadnienia szkolenia ogólnowojskowego, przygotowanie do wykonywania funkcji zastępcy dowódcy drużyny, podstawowe zagadnienia z zakresu wojskowości oraz szkolenie w walce przy użyciu broni ręcznej.

²⁴⁹ Szkolenie to składa się z: przedmiotów wiedzy ogólnej, kształcenia politycznego, nauki o lotnictwie (zasad prowadzenia walki powietrznej, zasad działania kadrowego, bezpieczeństwa militarnego, logistyki, zasad kierowania), zasad ochrony obiektów i osłony lotniska, szkolenia sportowego, szkolenia językowego. Uzupełnieniem szkolenia teoretycznego jest: zapoznanie uczestników z różnymi typami uzbrojenia (5 dni), praktyka w jednostce w charakterze instruktora, w pododdziałach szkolnych Sił Powietrznych Niemiec (dwa miesiące), szkolenie z zasad przetrwania na lądzie (5 dni) - szkoła powietrznodesantowa lotnictwa transportowego w Altenstadt, zapoznanie z systemami i środkami ratowniczymi na morzu w Dowództwie Taktycznego Szkolenia Lotniczego w Decimomannu-Sardynia-Włochy (4 dni), szkolenie spadochronowe-podstawy i szkolenie zimowe. Zabłocki i inni, Wyd. cyt., s. 61-62.

do objęcia funkcji dowódcy plutonu, a następnie obejmują stanowiska w jednostkach zabezpieczenia wojsk lotniczych.

- Regułą jest w Siłach Lotniczych Bundeswehry, iż piloci, oficerowie obsługi naziemnej oraz eksperci w dziedzinie systemów broni kierowani są na staże (praktyki trwające do 10. miesięcy). Okres powyższy jest traktowany w stosunku do tych oficerów jako ostatnia faza wyboru specjalności wojskowej, jak również możliwość sprawdzenia predyspozycji zdrowotnych i psychofizycznych do zawodu pilota. Dalsze kształcenie pilotów wojskowych dla SP Niemiec jest bardzo specyficzne. Kierując się określonymi względami (niemożliwość swobodnego wykorzystania narodowej przestrzeni powietrznej, jak również niekorzystnych z punktu widzenia szkolenia pilotów warunków atmosferycznych), całość szkolenia lotniczego pilotów samolotów odrzutowych odbywa się w Stanach Zjednoczonych, natomiast piloci samolotów transportowych szkolenie odbywają w Centrum Szkolenia Pilotów Zawodowych w Bremie. Po ukończeniu szkolenia w powietrzu uzyskują oni licencją pilota w danej specjalności i kierowania są do dalszej służby w jednostkach liniowych²⁵⁰.

W drugim etapie szkolenia uczestniczą oficerowie przewidywani do służby zawodowej i okresowej (za wyjątkiem personelu latającego). Kierowani są oni na wyższe studia zawodowe w jednym z uniwersytetów Bundeswehry²⁵¹. Absolwenci tych uczelni uzyskują tytuł ukończenia studiów wyższych drugiego stopnia.

Trzeci etap obejmuje szkolenie wojskowo-fachowe w jednostkach SP. Trwa ono w zależności od obranej specjalności wojskowej od 6 do 30 miesięcy. W myśl dokumentów źródłowych, kończy się na tym zasadnicze szkolenie kandydatów oficerów lotnictwa Bundeswehry. Momentem kulminacyjnym kończącym kształcenie kandydatów na oficerów SP Bundeswehry jest wyznaczenie na stanowisko dowódcy plutonu (równorzędne). Należy przy tym podkreślić, iż

²⁵⁰ Tamże, s. 61.

²⁵¹ Uniwersytety Bundeswehry w Hamburgu i Monachium.

uzyskane tą drogą wykształcenie umożliwia każdemu oficerowi awans do stopnia kapitana włącznie²⁵².

Dalsze szkolenie kadr oficerskich uzależnione jest od szeregu czynników, do których możemy zaliczyć: potrzeby SP Bundeswehry, wyniki osiągane przez oficera na poszczególnych stanowiskach służbowych w ciągu dotychczasowej służby oraz od deklaracji osobistych oficera. Realizowane jest ono w ramach wieloszczeblowego systemu szkół oraz centrów specjalistycznych rodzajów sił zbrojnych i służb, jak również akademii i uniwersytetów Bundeswehry.

Po ukończeniu studiów uniwersyteckich lub studiów zawodowych w zakresie specjalności wojskowej oraz podstawowego szkolenia specjalistycznego, młodzi oficerowie SP w stopniu podporucznika/porucznika kierowani są na prowadzone w formie seminarium/treningu z dowodzenia szkolenie noszące nazwę: **Dowódca na szczeblu pododdziału**. Szkolenie to daje uprawnienia jego absolwentom (np. pilotom) do dowodzenia pododdziałami lotniczymi, jak również sprawowania funkcji zastępcy dowódcy samodzielnych pododdziałów (kompanii, eskadr). Realizowane jest ono w cyklu czterotygodniowym na bazie Oficerskiej Szkoły Lotniczej. Zakłada się, iż każdy oficer służby kontraktowej w czasie pierwszych czterech lat służby w jednostce powinien ten kurs ukończyć. Ukończenie tego kursu otwiera mu drogę do objęcia stanowiska o stopniu etatowym kapitana.

Dalszy przebieg służby oficerów zawodowych od stopnia kapitana wzwyż jest programowany centralnie. Dwa razy do roku w Oddziale Personalnym Ministerstwa ON Niemiec organizowane są konferencje, mające na celu dokonanie selekcji i wytypowanie do objęcia wyższych stanowisk służbowych oficerów od kapitana wzwyż. Wyłonieni tą drogą oficerowie w stopniu kapitana kierowani są na kolejne formy szkolenia, przygotowujące ich do zajmowania coraz wyższych stanowisk służbowych. Pierwszym z nich jest tzw. **Kurs Podstawy** organizowany w Akademii Dowodzenia Bundeswehry, przeznaczony dla oficerów pionu dowodzenia i sztabu. Trwający 3,5 miesiąca kurs ma za zadanie przygotować uczestników do zajmowania stanowisk kierowniczych i sztabowych na szczeblu

²⁵² Minimalny okres awansu na wyższe stopnie wojskowe (w latach służby zawodowej) dla oficerów wynosi: por.-2-3 lata, kpt. - 5-6 lat, mjr - 10 lat, ppłk-13 lata, ppłk - 16 lat, płk - 17-20 lat.

pułk-brygada. Kurs ten jest jednocześnie formą przygotowania do podjęcia dwuletnich studiów w Akademii Dowodzenia Bundeswehry. Około 15% oficerów, kończących kurs podstawowy i wykazujących się szczególnymi osiągnięciami w pracy służbowej kierowanych jest na powyższe studia. Przygotowują one oficerów do pełnienia służby na wyższych stanowiskach dowódczych i sztabowych Sił Zbrojnych Niemiec i NATO. Warunkiem formalnym ich rozpoczęcia jest ponadto 10 lat służby zawodowej oraz odpowiednia praktyka na stanowiskach dowódczo-sztabowych.

Pozostali absolwenci kursu podstawowego, którzy nie zakwalifikowali się na studia akademickie, mogą zostać skierowani na **Sztabowy kurs doskonalący** w Akademii Dowodzenia Bundeswehry. Trwa on 3 miesiące i przygotowuje oficerów do wykonywania funkcji sztabowych w sztabach związków taktycznych.

Dodatkowo na szczeblu SP organizowany jest corocznie kurs **Doskonalący przyszłych dowódców lotniczych**. Trwa on siedem tygodni i przygotowuje do zadań wykonywanych przez oficerów na wszystkich stanowiskach kierowniczych w oddziale lotniczym. Uczestnikami powyższego kursu są oficerowie sztabu lotnictwa, którzy po raz pierwszy przewidywani są do objęcia stanowisk: dowódcy batalionu (równorzędny), zastępcy dowódcy pułku (równorzędny), w pojedynczych przypadkach etatowych zastępców dowódcy batalionu, jak również zastępców dowódcy pułku bez wcześniejszego doświadczenia w dowodzeniu batalionem²⁵³.

Ostatnią najwyższą formą szkolenia doskonalącego kadr oficerskich SZ Niemiec jest Specjalistyczny Kurs Doskonalący w Akademii Dowodzenia. Zależnie od tematyki, trwa on od 8 do 10 miesięcy i przygotowuje do sprawowania najwyższych funkcji zarówno w strukturach SZ, jak również organach administracji państwowej.

Cechą charakterystyczną kształcenia Bundeswehry jest to, że wszystkie formy szkolenia w czasie całej służby, w odniesieniu całego stanu osobowego, przygotowują ich do wykonywania zawodu cywilnego po zakończeniu służby wojskowej.

²⁵³ Tematyka kursu obejmuje: kierowanie wewnętrzną, nauki o lotnictwie, nauki o szkoleniu, ochronę obiektów, szkolenie sportowe oraz szkolenie uzupełniające.

Zdaniem przedstawicieli SP Bundeswehry, obecnie obowiązujący system doboru, kształcenia i doskonalenia oficerów zapewnia właściwy dopływ specjalistycznych kadr oficerskich do poszczególnych służb.

Model przebiegu służby oficerów Amerykańskich Sił Powietrznych (United States Air Force).

Armia Stanów Zjednoczonych jest typową armią zawodową. Amerykańskie Siły Powietrzne kształtują politykę kadrową na podstawie zasad zawartych w systemie zarządzania kadrami OPMS (The Officer Personnel Management System)²⁵⁴.

Nabór i selekcję kandydatów do służby zawodowej prowadzą Centra Rekrutacji (Military Processing Station – MEPS). Wysoki prestiż, autorytet i popularność zawodu żołnierza zawodowego wśród młodzieży amerykańskiej powoduje, iż kandydaci poddawani są ostrym kryteriom doboru. Fakt ten ma niebagatelny wpływ na poziom kształcenia kandydatów na oficerów, niezależnie od uczelni do której zostaną skierowani²⁵⁵. Kandydaci – zarówno kobiety, jak i mężczyźni – powinni być obywatelami Stanów Zjednoczonych, w przedziale wiekowym 17-22 lata (na dzień 21 lipca roku przyjęcia), stanu wolnego oraz bez żadnych zobowiązań finansowych. Poza tym stosuje się zasadę, iż kandydat powinien być rekomendowany przez swojego przedstawiciela w senacie lub izbie reprezentantów, jednego z gubernatorów terytoriów zamorskich lub burmistrza Waszyngtonu. Ponadto, poza wymogiem ukończenia szkoły średniej lub uczelni wyższej, bardzo ważnymi czynnikami są programowe i pozaprogramowe osiągnięcia w szkole średniej (uczelni), wyniki testu uzdolnień, rekomendacje szkoły oraz pozytywne przejście badań lekarskich, które wraz z wynikami egzaminu sprawności fizycznej, stosownie do przyszłej specjalności wojskowej

²⁵⁴ System ten precyzuje zasady polityki kadrowej, jak również procedury kadrowe obowiązujące w SZ. Odnoszą się one do takich zagadnień jak: rekrutacja, szkolenie, kształcenie, wyznaczanie na stanowiska, opiniowanie żołnierzy zawodowych, oceny służbowej, promowania i zwalniania z zawodowej służby wojskowej. Warunkują go określone jakościowo i liczbowo potrzeby SZ w stosunku do korpusu osobowego oficerów, które z kolei służą do opracowywania „Planu Dystrybucji Oficerów” (Officer Distribution Plan), który zawiera ogólną liczbę oficerów możliwych do pozyskania i rozmieszczenia na stanowiskach w poszczególnych etapach służby. – J. BUCZYŃSKI i inni, dz. cyt., s. 195.

²⁵⁵ Przykładowo w 1988 roku na 1000 kandydatów zakwalifikowano jedynie 2,5 tys. do służby w charakterze na kandydata na oficera zawodowego. R. Muszyński, M. Korczak, O kształceniu oficerów USA, Przegląd Wojsk Lądowych, Nr 90/1991, s. 83.

także decydują o wyniku kwalifikacji. Pewna liczba miejsc zarezerwowana jest dla dzieci weteranów wojennych (szczególnie inwalidów), obywateli Stanów Zjednoczonych odznaczonych najwyższymi orderami państwowymi oraz najlepszych absolwentów przysposobienia wojskowego w szkołach średnich.

Wśród kandydatów preferowani są laureaci olimpiad naukowych, wybitni sportowcy oraz aktywiści różnego rodzaju organizacji, przejawiający wysokie predyspozycje do sprawnego działania w zorganizowanej grupie i posiadający cechy przywódcze. Stosowany system zarządzania biernego w odniesieniu do żołnierzy zawodowych powoduje, iż system doskonalenia zawodowego oficerów, opiniowania, awansu na kolejne, wyższe stanowiska służbowe, jak również pozostałe elementy polityki kadrowej są bardziej rozbudowane niż w omawianych dotychczas systemach kadrowych Francji, Kanady, Niemiec i Wielkiej Brytanii. System szkolnictwa wojskowego jest ściśle powiązany z systemem szkolnictwa cywilnego na poziomie studiów wyższych oraz z dużą gamą szkoleń doskonalących kadry, tj. kursów stacjonarnych i zaocznych organizowanych w ramach uczelni wojskowych.

System naboru i kształcenia kandydatów do służby w SZ USA w charakterze oficera zawodowego, niezależnie od rodzaju Sił Zbrojnych, opiera się na trzech zasadniczych ciągach organizacyjno-dydaktycznych przygotowania zawodowego. Pierwszy ciąg organizacyjno-dydaktyczny, przygotowujący kandydatów na oficerów spośród absolwentów szkół średnich, obejmuje kształcenie w ramach struktur jednej z dwóch akademii wojskowych:

- Akademia Wojskowa West Point – Oficerska Szkoła Akcesji i Przeszkolenia (Air Officer Accession and Training School) w Maxwell;
- Akademia Sił Powietrznych w Colorado Springs;

Uczelnie te przygotowują do służby około 40% oficerów.

Kolejne 10% oficerów armii USA uzyskuje patenty oficerskie w ramach trzymiesięcznych tzw. „szkół kandydatów na oficerów” – OTS (Officer Training School). W ramach tego systemu kształceni są wyselekcjonowani żołnierze służby czynnej oraz podoficerowie ubiegający się o dyplom co najmniej dwuletniego

college. Powyższa forma pozyskiwania oficerów, wywodzących się z żołnierzy służby czynnej SP USA, stanowi drugi ciąg organizacyjno-dydaktyczny.

W ramach trzeciego ciągu organizacyjno-dydaktycznego przygotowywanych jest pozostałe 50% potrzebnych kadr oficerskich. Opiera się on na czteroletnim studium wojskowym, prowadzonym w ponad 300 uczelniach cywilnych Stanów Zjednoczonych²⁵⁶. Należy przy tym podkreślić, iż amerykańskie akademie wojskowe dają wszechstronne wykształcenie cywilne i wojskowe przyszłym oficerom, a tytuły uzyskiwane przez ich absolwentów są traktowane na równi z dyplomami wyższych uczelni cywilnych. Moment ukończenia jednej z powyższych form przygotowania do zawodu oficera i awans na stopień podporucznika jest pierwszym krokiem w karierze oficera SZ USA. Kariera ta może zostać w każdej chwili przerwana wskutek niespełnienia przez oficera wysokich wymagań na poszczególnych, coraz wyższych stanowiskach służby, nieukończenia formy szkolenia będącej warunkiem awansu w stopniu i hierarchii wojskowej lub też osiągnięcia określonego wieku w stopniu²⁵⁷.

Przez cały okres służby oficer armii Sił Powietrznych Stanów Zjednoczonych podnosi swoje kwalifikacje zawodowe, co wynika z dużych wymagań stawianych mu na poszczególnych etapach służby oraz ciągłej rywalizacji, tzw. „wymuszonej”, między oficerami, co jest realizowane przez stałe obniżanie liczby oficerów mogących awansować w stopniu i etacie. Niezależnie od ścieżki dydaktycznej przygotowania kandydata na oficera, po awansie na pierwszy stopień podporucznika wszyscy mają takie same szanse dalszego rozwoju zawodowego poprzez awans na kolejne coraz wyższe stanowiska służbowe, czego podstawowym warunkiem jest, ukończenie odpowiedniej formy szkolenia doskonalącego²⁵⁸.

²⁵⁶ Studium to obejmuje dwuletni kurs podstawowy oraz dwuletni kurs zaawansowany. Pierwszy kurs kończy się sześciotygodniowym obozem letnim. Na kurs dla zaawansowanych kierowanych jest około 25% uczestników szkolenia podstawowego. Pozostali absolwenci kursu podstawowego mogą być awansowani na pierwszy stopień oficerski po odbyciu 10-miesięcznego szkolenia dodatkowego, obejmującego 23-tygodniowe szkolenie w jednej z zawodowych szkół oficerskich. Natomiast absolwenci kursu zaawansowanego kierowani są na sześciotygodniowy obóz letni, gdzie na zakończenie zdają egzaminy i są promowani na pierwszy stopień oficerski. Tamże, s. 82.

²⁵⁷ Progi te wynoszą dla: majora - 20 lat służby; podpułkownika - 26 lat służby; pułkownika - 30 lat służby.

²⁵⁸ Oficer armii Stanów Zjednoczonych podnosi swoje kwalifikacje w ramach:

- kształcenia instytucjonalnego, które charakteryzuje się wysokim stopniem progresywności, przygotowującego oficerów do obejmowania kolejnych stanowisk służbowych;

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, iż przez cały okres służby oficerowie są oceniani w szczegółowych, wymiernych opiniach służbowych. Na podstawie tych opinii, komisje kadrowe właściwego szczebla klasyfikują wszystkich oficerów w tym samym stopniu i kierują ich na wyższe stanowiska służbowe, kursy oraz przedstawiają do awansów na wyższe stopnie wojskowe. Jednocześnie wyłaniają one najslabszych oficerów i w przypadku braku predyspozycji do objęcia wyższego stanowiska służbowego wnioskuje o zwolnienie ich ze służby w ciągu kilku miesięcy²⁵⁹.

Szczególny prestiż stanowisk dowódczych jest ściśle określony poprzez wydzielenie odpowiedniej, ściśle ograniczonej ilości stanowisk umożliwiających awansowanie na kolejne wyższe stopnie wojskowe. Każdy oficer, chcący awansować, powinien przejść przez kolejne stanowiska dowódcze: dowódca plutonu (dowódca pary), dowódca kompanii (dowódca klucza) itd. Ze względu na stosunkowo szerokie rozbudowanie stanowisk sztabowych szczebla eskadry i bazy lotniczej (gdzie wiele funkcji pełnią oficerowie młodszy), szybkie objęcie stanowisk dowódczych nie jest obligatoryjnie zagwarantowane²⁶⁰. Powoduje to, że na stanowiska typowo dowódcze mają szansę jedynie najwyższego stopnia profesjonaliści w danej grupie osobowej. Kolejną, charakterystyczną cechą tego systemu jest to, iż oficerowie nie pozostają długo na stanowiskach dowódczych (np. dowódca kompanii ok. 18 miesięcy), a wyznaczenie danego oficera na kolejne wyższe stanowisko służbowe wiąże się najczęściej ze zmianą garnizonu.

Rozwój służbowy oficera SP USA planowany jest według dwóch zasadniczych wzorców:

- jednotorowy polega na odbywaniu służby zawodowej na kolejnych stanowiskach służbowych w jednej specjalności, w jednym obszarze SP;

• samokształcenia realizowanego m.in. w ramach planowych studiów indywidualnych podnoszących poziom umiejętności dowódczych i specjalistycznych. Tamże, s.196.

²⁵⁹ Na stopień kapitana awansowanych jest corocznie około 80% wszystkich poruczników, na stopień majora około 50% kapitanów, a stopień pułkownika otrzymuje jeden na trzystu podpułkowników. G. Jasiakiewicz, „Szkolenie Oficerów Armii USA”, Przegląd Wojsk Lądowych Nr 10/93, s. 108.

²⁶⁰ Na stanowisko dowódcy kompanii jest wyznaczany oficer w stopniu kapitana z minimum pięcioletnim doświadczeniem zawodowym, na stanowisko dowódcy batalionu podpułkownik (z dwuletnim stażem w stopniu) po minimum siedemnastu, jednak nie więcej niż 21 latach służby, w wieku minimum 39 lat, po ukończeniu ACSC z sukcesami na niższych szczeblach dowodzenia; na stanowisko dowódcy brygady może być wyznaczonych jedynie 16% pułkowników, w wieku minimum 44 lat, legitymujących się stażem służby od 22 do 24 lat i ukończonym USN w Air War College.

- wielotorowy odnosi się do pełnienia służby zawodowej na kolejnych stanowiskach służbowych w kilku różnych specjalnościach wojskowych, w jednym lub kilku obszarach funkcjonowania²⁶¹.

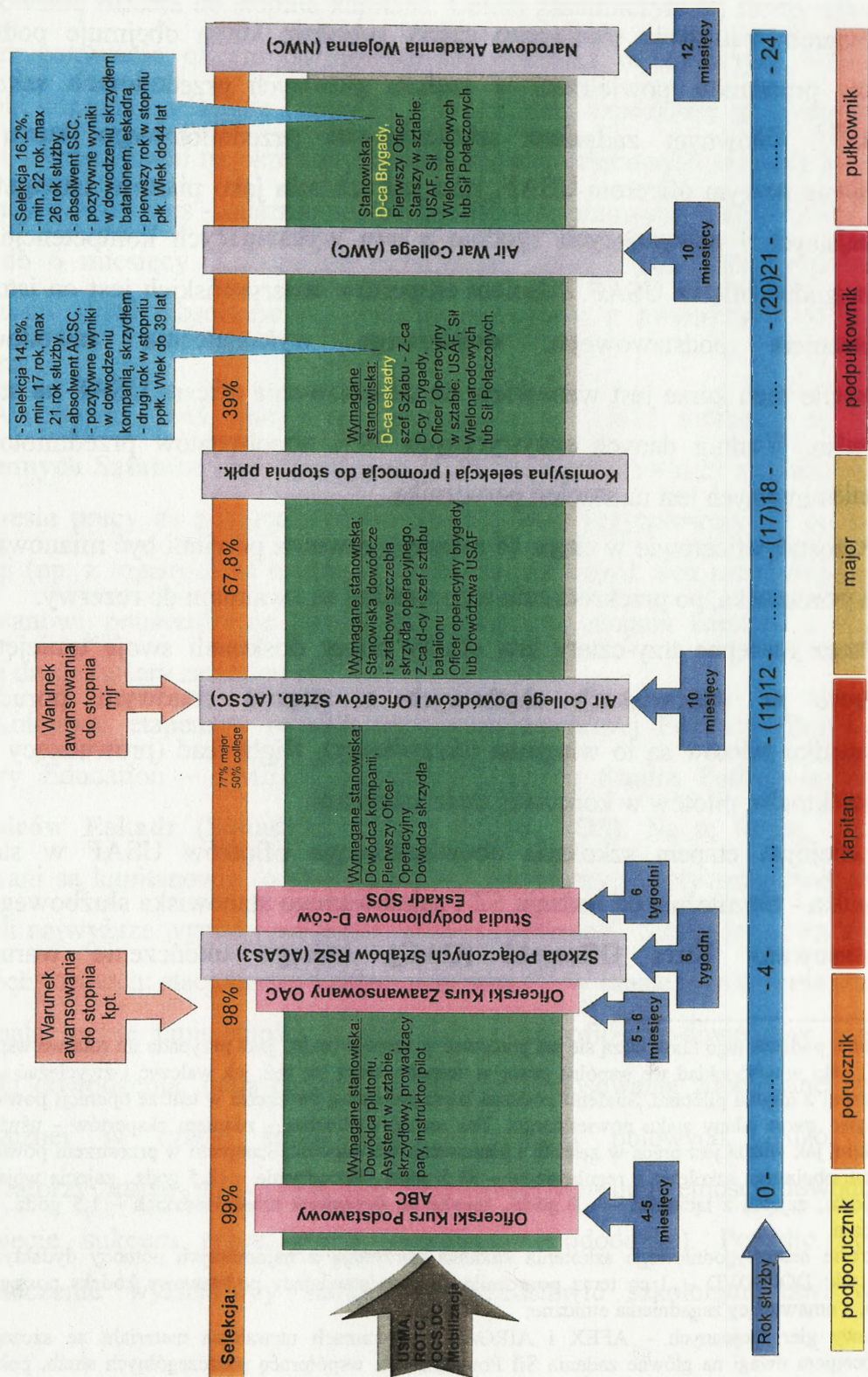
Permanentny system szkolenia oficerów SP USA obejmuje trzy zasadnicze rodzaje kursów²⁶²: specjalistyczne, przygotowujące do objęcia nowych, wyższych stanowisk służbowych oraz dowódczo-sztabowe i studia w akademiach wojskowych. Przedstawione powyżej elementy, determinujące rozwój zawodowy oficerów SZ USA, znajdujemy także w modelu przebiegu służby oficera Sił Powietrznych Stanów Zjednoczonych (rysunek 5.10.).

Podobnie jak w przypadku analiz dotychczas przeprowadzonych w stosunku do modeli przebiegów służby oficerów lotnictwa Francji, Kanady, Niemiec i Wielkiej Brytanii powyższy model podzielono na cztery etapy.

W pierwszym etapie służby wszyscy oficerowie SP - bezpośrednio po mianowaniu na pierwszy stopień oficerski - kierowani są na **Podstawowy kurs o przestrzeni powietrznej (The Aerospace Basic Course ABC)**. Kurs ten prowadzony jest przez Bazę Sił Powietrznych w Maxwell i przeznaczony jest dla nowo przyjętych oficerów zawodowych w stopniu podporucznika oraz pracowników cywilnych.

²⁶¹ Oficer armii USA posiada następujące możliwości kreowania kariery zawodowej: we własnej branży czyli wg rodzaju SZ; w obszarze funkcjonalnym – czyli korpus osobowy o wyższych wymaganiach kształcenia; w obszarze koncentracji – np. oficerowie wywiadu różnych szczebli i rodzajów; w obszarze umiejętności nabytych – specyficzne umiejętności nabyte, które mogą być wykorzystane podczas służby w poszczególnych etapach kariery. BUCZYŃSKI i inni, dz. cyt., s. 197.

²⁶² Na kursy specjalistyczne w wojskach lotniczych kierowani są oficerowie, których następne stanowisko służbowe wymaga wyższych kwalifikacji w określonej specjalności wojskowej. Trwają one od kilku tygodni do kilku miesięcy. Na kursy przygotowujące do objęcia nowych, wyższych stanowisk służbowych kierowani są oficerowie starsi przewidywani do wyznaczenia na stanowisko od dowódcy batalionu (eskadry) wzwyż. Trwają one do kilku miesięcy. Na kursy dowódczo-sztabowe i akademie kierowani są oficerowie przez komisje szczebla centralnego. Ukończenie kolejnych kursów w tej grupie decyduje o awansie zarówno w stopniu, jak również etacie.



Rysunek 5.10. Model przebiegu służby oficerów SP USA

Źródło: Opracowano na podstawie J. Buczyński i inni, Zarządzanie zasobami ludzkimi w SZRP w warunkach transformacji systemowej MON, Warszawa 2000, str. 172-176 oraz J. Bartoszcze, Szkolenie taktyczne w 57 skrzydle USA, PWL i OP Nr 8, Warszawa 2002, s 35.

Program nauczania trwającego cztery tygodnie kursu obejmuje podstawy doktryny przestrzeni powietrznej w sześciu głównych przedmiotach szkolenia praktyki²⁶³. Głównym zadaniem szkoleniowym przedmiotowego kursu jest wyjaśnienie nowym oficerom USAF, jaka jest ich rola jako pilotów, nawigatorów itp., znających i postępujących zgodnie z nim wykazujących kompetencje oraz oddanie godne oficera USAF. Zdaniem ekspertów amerykańskich jest on istotnym uzupełnieniem podstawowego, wojskowego wykształcenia zawodowego. Ukończenie tego kursu jest warunkiem do awansowania oficera USAF na stopień porucznika. Według danych statystycznych 99% absolwentów przedmiotowego kursu mianowanych jest na stopień porucznika.

Pozostali oficerowie w ciągu 18 miesięcy również powinni być mianowani na stopień porucznika, po przekroczeniu tego terminu są zwalniani do rezerwy.

Przez następne trzy-cztery lata służby oficer doskonalili swoje umiejętności zawodowe na stanowiskach służbowych o stopniu etatowym porucznika w przypadku pilotów są to wingman (skrzydłowy), flight lead (prowadzący pary) lub instruktorów pilotów w końcowej fazie szkolenia.

Kolejnym etapem szkolenia obowiązkowego oficerów USAF w stopniu porucznika - niezależnie od rodzaju SZ i zajmowanego stanowiska służbowego jest **Zaawansowany Kurs Oficerski (OAC)**, którego ukończenie warunkuje

²⁶³ Studenci podczas tego kursu uczą się jak pracować w zespole (m.in. jaka przypada im rola we wspólnych lotach), jaki wnieść wkład we wspólną pracę w zespole. Uczą się też, jak walczyć i zwyciężać w pracy zespołowej z innymi pilotami. Studenci podczas kursu prowadzą ćwiczenia w teatrze operacji powietrznej, rozwijając swoje plany ataku powietrznego. Ten rodzaj ćwiczenia - zdaniem ekspertów - uświadamia studentom jak ważna jest praca w zespole i planowanie we wspólnej kampanii w przestrzeni powietrznej. Kurs ten obejmuje: szkolenie z regulaminów - 91,5 godz., zarządzanie - 12,5 godz., zajęcia wojskowe - 15,5 godz., zajęcia z łączności - 1,0 godz., zajęcia ze stosunków międzyludzkich - 1,5 godz., inne - 19 godzin.

W okresie czterotygodniowego szkolenia studenci korzystają z najnowszych pomocy dydaktycznych, takich jak: DOD-DVD - „I co teraz poruczniku?”- przedstawiający podstawowy kodeks postępowania oficera i omawiający zagadnienia etniczne;

- Zestawy gier wojennych - AFEX i AIRGAP - w ramach utrwalenia materiału ze szczególnym zwróceniem uwagi na główne zadania Sił Powietrznych, współpracę poszczególnych służb, połączenie teorii

z koncepcjami doktrynalnymi, planowanie wyjścia z sytuacji kryzysowych przebywając w ciężkich warunkach, oraz samodzielne wypracowanie i wykonywanie decyzji.

- Zapożyczonej wersji ćwiczeniowej z Instytutu Sił Powietrznych w Wargamin, wprowadzającej teatr symulacyjny pozwalający na walkę w powietrzu dwóm przeciwnym eskadrom. Studenci uczestniczą w polowym ćwiczeniu „Operacja Blue Thunder”, gdzie pełnią rolę oddelegowanego do Centrum Operacyjnego, pracującego w odległych i trudnych warunkach terenowych. Opracowano na podstawie materiałów dostępnych na stronie internetowej <http://www.au.af.mil/au/au-catalog-2001/catalog2000-14-abc.html>.

awansowanie oficera do stopnia kapitana. Celem zasadniczym tej formy szkolenia jest przygotowanie oficera do dowodzenia komórką organizacyjną wojska do szczebla kompanii włącznie (skrzydła – wing), oraz zapoznanie go z warunkami pracy i wymaganiami na określonych stanowiskach sztabowych szczebla batalionu i brygady. Każdy kurs - zależnie od specjalności prezentowanej przez oficera - trwa od 5 do 6 miesięcy. Kończy się egzaminem, który z kolei dla zdecydowanej większości (98% absolwentów) jest równoznaczny z awansem²⁶⁴ do stopnia kapitana.

Absolwenci OAC mogą być skierowani na kurs sztabowy w **Szkole Połączonych Sztabów i Sił Zbrojnych (CAS 3)**. Jego uczestnicy zgłębiają wiedzę w zakresie pracy na poziomie sztabu brygady oraz przygotowują się do zmiany profesji (np. z logistyka na branżę wywiadu wojskowego). Ten sześciotygodniowy kurs stanowi potwierdzenie kwalifikacji oficera w stopniu kapitana i otwarcie dalszej drogi kariery zawodowej²⁶⁵.

Kolejnym etapem w ramach tak zwanej Fachowej Edukacji (Professional Military Education – PME)²⁶⁶ oficerów USAF są **Studia Podyplomowe dla Dowódców Eskadr (Squadron Officer School SOS)**. Na tę formę szkolenia kierowani są kapitanowie o stażu pracy 4-7 lat, którzy w dotychczasowej służbie osiągnęli najwyższe wyniki i nie mieli żadnych „potknięć”. Studia te prowadzone są w dwóch formach: stacjonarnej i eksternistycznej.²⁶⁷ W czasie jego trwania studenci doskonalią swoje umiejętności w roli przyszłych oficerów-dowódców niższych szczebli dowodzenia, mają również możliwość zastosowania zdobywanej wiedzy teoretycznej w czasie sprawdzających ćwiczeń polowych. Dużo uwagi organizatorzy kursu poświęcają roli indywidualnych umiejętności dowódcy na osiągnięcie sukcesu przez grupę (dowodzony pododdział). Ponadto poprzez doświadczenie wykładowcy starają się przedstawić szkolonym tzw. zasadę

²⁶⁴ 98% absolwentów przedmiotowego kursu jest promowanych do stopnia kapitana - J. Buczyński i inni, s. 199.

²⁶⁶ J. Bartoszcze, Szkolenie taktyczne w 57 Skrzydle USA, PWLiOP Nr 8, Warszawa 2002, s. 35.

²⁶⁷ Programy obu kursów nie odbiegają w sposób zasadniczy od siebie, po ukończeniu jednego z nich studenci otrzymują jednakową ilość punktów.

braterstwa dowódców w sytuacjach wspierania innych dowódców.²⁶⁸ Podkreśla się, iż zasadniczym celem *SOS* jest wykształcenie dynamicznych dowódców, oddanych żołnierskiemu rzemiosłu. Po ukończeniu kursu, oficerowie lotnictwa kierowani są do jednostek na dotychczas zajmowane stanowiska służbowe, celem dalszego doskonalenia umiejętności lotniczych i dowódczych na niższych szczeblach dowodzenia (do dowódcy klucza włącznie).

Drugi etap przebiegu służby oficera USAF obejmuje okres od 8 do 18 roku służby oficera. W ciągu kolejnych trzy – siedmiu lat służby, oficer Sił Powietrznych niezależnie od posiadanej specjalności wojskowej (w tym również piloci) jest zobowiązany do pełnienia służby na stanowisku sztabowym. W tym też czasie najlepsi oficerowie są kierowani²⁶⁹ na dziesięciomiesięczny kurs **Air Command and Staff College (ACSC)** w Szkole Sił Powietrznych PME (Professional Military Education) dla średniozaawansowanych oficerów w stopniu kapitana, rzadziej majora. Kurs ten przygotowuje oficerów wszystkich rodzajów SZ USA do objęcia wyższych stanowisk służbowych, jak również stanowi podstawę do pracy w przyszłości w systemie obronności państwa i administracji państwowej. Przed *ACSC*, jako składową ogólnego i zintegrowanego systemu kształcenia oficerów zawodowych stawiane są następujące zadania:

- Przygotowanie przyszłych przywódców do pełnego zrozumienia potęgi lotnictwa, historii, doktryn, operacji połączonych sił i operacji różnych rodzajów sił zbrojnych, przywództwa oraz kodeksu US AF, w tym:
 - zapoznanie z zasadami i technikami prowadzenia operacji wojskowych na szczeblu dywizji i korpusu;
 - nauczanie studentów praktycznych zasad i technik wsparcia logistycznego, koniecznych do prowadzenia operacji taktycznych;

²⁶⁸ Braterstwo obejmuje takie zadania jak: podejmowanie ryzyka, pracę skierowaną na zespołowe zgranie oraz sposób prowadzenia konstruktywnej polemiki w przypadku, gdy dowódca lub grupa obejmuje zły kierunek.

²⁶⁹ Kandydaci spośród oficerów Sił Powietrznych wybierani są przez komisję do spraw promocji danego szczebla organizacyjnego, jak również centralną komisję ds. selekcji. Na kurs ten kierowani są oficerowie prezentujący potencjalne możliwości, zdolności do zajmowania kluczowych stanowisk dowódczych w SP USA, jak również pracownicy rządowi przewidziani do wyznaczenia na kluczowe stanowiska w systemie obronności państwa.

- zapoznanie studentów z możliwościami użycia sił wojskowych we współdziałaniu z gwardią narodową;
 - nauczanie studentów postępowania w czasie konfliktu o małym stopniu intensywności działań bojowych;
 - zapoznanie studentów z koncepcjami operacji sił połączonych i kombinowanych.
- Nauczenie studentów praktycznych zasad i technik operacji wojskowych oraz zapewnienie studentom wiedzy średniego poziomu wojskowego kształcenia zawodowego na poziomie magisterskim w zakresie sztuki operacyjnej.²⁷⁰

Kształcenie w tej placówce opiera się na seminariach, uczeniu aktywnym, w skład którego wchodzi kształcenie zintegrowane koncentrujące się na rozwiązywaniu stawianych problemów, począwszy od przejścia ze stanu pokojowego do stanu wojny.

Ukończenie powyższego kursu stanowi podstawę do wyznaczenia na stanowisko o stopniu etatowym majora, jak również jest swego rodzaju przepustką do dalszego rozwoju kariery oficera do stopnia podpułkownika włącznie. Absolwenci kursu, po mianowaniu na stopień majora kierowani są na stanowiska sztabowe i dowódcze szczebla skrzydła operacyjnego (Operation Wing Level), batalionu – zastępca dowódcy batalionu lub szef sztabu, brygady – oficer operacyjny sztabu Dowództwa US AF – oficer operacyjny oraz stanowiska kwalifikujące danego obszaru funkcyjnego.

Część oficerów Sił Powietrznych, przewidywanych do objęcia stanowiska o stopniu etatowym podpułkownika (np. dowódcy eskadry), kierowanych jest dodatkowo do College Wyższych Oficerów (Senior Ser vice School). Kwalifikacje na te studia są długotrwałe i skomplikowane, jedynie 39% kandydatów ze stanowisk szczebla dowódcy batalionu jest na nie kierowanych. Ich głównym zadaniem jest przygotowanie oficerów w stopniu umożliwiającym im wykonywanie zadań na wysokich stanowiskach dowódczych w armii, jak również kierowniczych

²⁷⁰ Opracowano na podstawie danych ze strony internetowej: <http://www.au.af.mil/au/au-catalog-2001/catalog2000-14-abc.html>

w departamentach związanych z obronnością państwa. Po ukończeniu tych dziewięciomiesięcznych studiów absolwenci powinni posiadać umiejętności z zakresu: planowania i polityki tworzenia stanowisk związanych z obronnością państwa, spraw obrony i strategii narodowej, postępowania z szerokim wachlarzem przewidywalnych problemów militarnych i ich skutkami. Ponadto, studia te służą rozszerzeniu i wymianie doświadczeń z zakresu dowodzenia, kierowania i umiejętności zarządzania. Ukończenie ich zapewnia awans oficera na stopień podpułkownika i możliwość dalszej kariery wojskowej. Oficerowie w stopniu majora, których kwalifikacje i kariera zawodowa przebiega zgodnie z powyższym schematem, mogą być rozpatrywani jako kandydaci do awansu na stopień podpułkownika w 16 roku służby. Wnioski z analizy przedmiotu wskazują na fakt²⁷¹, iż jedynie 67,8% kandydatów w skali całych SZ USA otrzymuje awans na podpułkownika.

Kwalifikacją zajmują się specjalne komisje kadrowe, występujące na szczeblu centralnym. Kandydat do mianowania może być przez nie rozpatrywany tylko dwa razy. Jeżeli oficer w stopniu majora dwukrotnie znajdzie się w rankingu poza obszarem promocji, dosługuje w stopniu majora do 20. roku życia i jest zwalniany do rezerwy.

Trzeci etap szkolenia oficerów USAF rozpoczyna się studiami w jednej z akademii wojennych rodzajów Sił Zbrojnych USA, dla USAF jest to Akademia Wojenna Sił Powietrznych (Air War College) w Bazie w Maxwell. Studia w tej uczelni trwają dziesięć miesięcy. Komisje kwalifikacyjne kierują na nie absolwentów studiów dowódczo-sztabowych w stopniu podpułkownika, w 16-23 roku służby, przewidzianych do objęcia stanowisk dowódców wyższych związków taktycznych i operacyjnych oraz oficerów przewidywanych do wyznaczenia na stanowiska w wyższych sztabach wojskowych. Każda grupa szkoleniowa składa się z wyselekcjonowanych oficerów starszych i pracowników cywilnych prezentujących różne specjalności. Program szkolenia studiów skupia się głównie na taktyce działań w Siłach Powietrznych oraz sposobach ich zastosowania w operacjach połączonych. Ma on na celu podniesienie kwalifikacji zawodowych

²⁷¹ J. Buczyński i inni, s. 205-206.

uczestników szkolenia w sensie formalnym, a także zaopatrzenie w umiejętności rozumienia potrzeby stosowania analiz i umiejętności ich przeprowadzania, oraz znajomości zagadnień z zakresu dowodzenia, organizacji i kierowania współczesnymi działaniami na polu walki XXI wieku²⁷² W dalszych etapach selekcyjnych oficerów USAF ściśle przestrzegana jest reguła, iż nie każdy absolwent akademii wojennej RSZ USA zostaje generałem, ale każdy generał jest absolwentem jednej z tych uczelni.

Najwyższą formą szkolenia oficerów armii amerykańskiej, zajmujących stanowiska od szczebla dowódcy brygady wzwyż, są studia w Narodowym Uniwersytecie Obrony, w którego skład wchodzi następujące uczelnie i instytuty:

- Narodowa Akademia Wojenna (National War College - NWC);
- Akademia Przemysłowa Sił Zbrojnych (Industrial College of the Armed Forces - CAF);
- Akademia Sztabowa Sił Zbrojnych (Armed Forces Staff College - AFC);
- Akademia Zarządzania Systemami Informacyjnymi (Information Resources Management College - IRMC);
- Instytut Narodowych Studiów Strategicznych, Gier Wojennych i Symulacji (Institute for National Strategic Studies, War Gaming and Simulation);
- Instytut Wyższych Studiów Obrony (Institute of Higher Defence Studies).

²⁷² Zagadnienia te obejmują:

- obecne i przyszłe zagrożenia wobec USA i sojuszników, umiejętności tworzenia alternatywnych koncepcji i ich zastosowania militarnego w celu odpowiedniego przeciwstawienia się tym zagrożeniom;
- poznanie strategii państwowych i wojskowych poprzez stworzenie i oszacowanie strategii wojskowych odpowiednich do określonych lub spodziewanych sytuacji zagrożenia, przy uwzględnieniu doświadczeń historycznych;
- rolę i charakterystykę nadzwyczajnych możliwości sił powietrznych, w tym: natychmiastowe reagowanie, zasięg, elastyczność, precyzja, oraz zdolność zwalczania przeciwnika w obronie bezpieczeństwa narodowego podczas całego konfliktu zbrojnego;
- rolę państwowych sił powietrznych jako wiodącego komponentu czterech typów programu armii amerykańskiej;
- zagadnienia z zakresu przestrzeni powietrznej;
- stopniowy rozwój oraz użyteczność wojskowych doktryn USA;
- państwową politykę obronności USA oraz proces tworzenia i wdrażania tej polityki;
- współczesne środowiska państwowego i międzynarodowego bezpieczeństwa i ich wpływ na interesy USA;
- wartości moralne, pożądane u oficera zawodowego;
- predyspozycje do objęcia funkcji, spełniania odpowiednich wymogów oraz wypełniania zadań w dowodzeniu, przewodzeniu zarządzaniu; wszystkie te cechy dotyczą oficerów starszych pracujących w dużych organizacjach wojskowych. Opracowano na podstawie treści zawartych na stronach internetowych :<http://www.au.af.mil/au/au-catalog-2001/catalog2000-17-awc.html>.

Kształcenie w powyższych akademiach i instytutach stanowi końcowy etap szkolenia oficerów SP AF, przewidywanych do objęcia stanowisk dowódczych na szczeblu Dowództwa US AF i SZ USA, strukturach dowodzenia NATO, jak również najwyższych urzędach państwowych zajmujących się problematyką obronności państwa i spraw z nią związanych. Słuchaczami tych ośrodków szkoleniowych mogą być najlepsi, wyselekcjonowani zgodnie z systemem tzw. separacji oficerów od aktywnej służby i odejść na emeryturę.

Szkolenie specjalistyczne i taktyczno-operacyjne stanu osobowego US AF realizowane jest przez specjalnie wydzielone ośrodki szkolenia doskonalącego. W jednostkach tych pełni służbę kadra o najwyższych umiejętnościach zawodowych i wiedzy specjalistycznej. Ma ona w dyspozycji nowoczesny sprzęt będący w wyposażeniu jednostek bojowych, jak również środki zapewniające wykonywanie na najwyższym poziomie stawianych przed nimi i szkolnymi zespołami zadań. Szkolenie to w odniesieniu do załóg lotniczych realizowane jest głównie przez 57 Skrzydło Taktyczne SP USA w Nellis (Newada). Jednostka ta przygotowuje specjalistów lotnictwa do wykonywania zadań na współczesnym polu walki. Ponadto, dużą uwagę w tych ośrodkach przykłada się do szkolenia pozostałych grup żołnierzy zawodowych (wywiadu wojskowego, rozpoznania lotniczego, zarządzania ruchem lotniczym, specjalistów pionu operacyjnego, systemu dowodzenia i łączności, kierowania ogniem i walki psychologicznej. Celem zasadniczym kursów i ćwiczeń, prowadzonych w ramach ćwiczenia Red Flag²⁷³, Szkoły Operacji Wsparcia Wojsk Lądowych (Joint Firepower Control Course)²⁷⁴ i Szkoły Ognia (Weapons School)²⁷⁵ jest wyposażenie żołnierzy

²⁷³ Dwustronne ćwiczenie taktyczne. Biorą w nim udział jednostki bojowe SP USA.

²⁷⁴ Szkoła prowadzi szkolenie w ramach: Ćwiczenia Wsparcia Wojsk Lądowych: Air War I - ćwiczenie dwustronne przeciwników bojowych o zbliżonym potencjale militarnym; Air War II - ćwiczenie dwustronne- działania bojowe w konflikcie lokalnym w strefie podzwrotnikowej; oraz Połączonego Kursu Kierowania Ogniem składającego się z: Kursu kierowania Ogniem, Kursu Kontrolerów Ataku Przyrządowego, Kursu Kwalifikowania Oficerów Łączności Lotnictwa i Kursu Naprowadzania Lotnictwa FAC (Flight Air Control).

²⁷⁵ Szkoła prowadzi szkolenie na 10 wydziałach. Udział w 108-dniowych kursach biorą oficerowie do 8 roku zawodowej służby wojskowej. Zasadniczym zadaniem szkoły jest prowadzenie zaawansowanych kursów instruktorskich, gdzie teoria jest łączona z praktyką, które oferują zaawansowane szkolenie ze znajomości różnych środków walki i taktyki ich użycia. Całość materiałów na temat szkolenia w 57 ST SP USA opracowano na podstawie - J. Bartoszcze, wyd. cyt., s. 35-38.

biorących udział w szkoleniu - w zakres wiedzy, a przede wszystkim umiejętności zawodowych dających im możliwość wykonania stawianych przed nimi zadań w jednostkach US AF. Absolwenci powyższych kursów, po powrocie do jednostek bojowych, są fachowcami w zakresie użycia wszystkich środków bojowych i taktyki prowadzenia walki.

Przedstawiona powyżej charakterystyka przebiegu służby oficerów Sił Powietrznych Stanów Zjednoczonych Ameryki odnosi się do jej podstawowych elementów. Większość wyżej opisanych kursów, odnoszących się do oficerów w stopniu do podpułkownika włącznie, prowadzona jest w dwóch formach: stacjonarnej i eksternistycznej. Zakres tematyczny obu form szkolenia, w stosunku do danego kursu jest taki sam, co powoduje, iż niezależnie od ukończonej formy ma on takie samo znaczenie dla dalszej służby oficera.

5.3. Dowódca w procesie przygotowania kadr oficerskich według poglądów wybranych państw NATO

„Pamiętaj, że dowódcy nie kształtują młodszych dowódców ponieważ byli oni również awansowani na stopień oficerski. Dowódcy niezmiennie kształtują nowych dowódców ponieważ dbają i są skoncentrowani na rozwoju członków organizacji”.

Mickey HOVEN²⁷⁶

Wyniki analizy wybranych elementów polityki kadrowej stosowanej w siłach powietrznych Stanów Zjednoczonych, Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii i Kanady wskazują na fakt, iż państwa członkowskie NATO bardzo dużą wagę przywiązują do systematycznego doskonalenia kadr oficerskich, ich prawidłowego rozwoju i procesu selekcji przy kierowaniu na kolejne stanowiska służbowe. Istotną rolę w tym procesie zajmuje dowódca, niezależnie od stopnia wojskowego i pozycji zajmowanej przez niego w strukturze organizacyjnej sił powietrznych. Ponadto, wyniki analiz dostępnych programów szkolenia kursowego wskazują, że

²⁷⁶ R.L.Taylor, W.E.Rosenbach, Military Leadership, Westview Press, London 1999, s. 4.

zagadnieniu przywództwa i roli dowódcy w procesie rozwojowym oficera poświęcane jest dużo uwagi. Każde szkolenie stacjonarne zawiera zagadnienia z tego obszaru, niezależnie od rangi oficerów biorących udział w tym szkoleniu czy czasu jego trwania. Szczególnie jest to widoczne w armii amerykańskiej. Państwa te dysponują bardzo bogatą literaturą przedmiotu, systematycznie wzbogacaną przez praktyków wojskowych. Stąd poza obowiązkami na zajmowanym stanowisku służbowym, odnoszącymi się do szkolenia podwładnych w sposób ogólny (podobnie jak w SZ RP), każdy dowódca ma obowiązek znać i stosować w codziennej służbie zasady i reguły przywództwa odnoszące się w sposób szczegółowy do tego, jak kierować dowodzoną organizacją w celu osiągnięcia celów misji. Dużo uwagi w powyższych zasadach (regułach) poświęca się roli dowódcy w procesie doskonalenia zawodowego kadry, ze szczególnym uwzględnieniem kadr oficerskich stanowiących, według zgodnych poglądów prezentowanych w tych państwach, filar sił zbrojnych. Zdaniem ekspertów z NATO²⁷⁷, dowódcy są zasadniczym ogniwem łańcucha odpowiedzialności za wyszkolenie żołnierzy i jednostek w procesie kierowania nimi. Są oni także głównymi organizatorami i kierownikami szkolenia stanów osobowych podległych jednostek. W czasie pokoju ww. szkolenie powinno być traktowane priorytetowo przez wszystkich dowódców organizacji, niezależnie od szczebla dowodzenia, natomiast w czasie wojny jest ono realizowane w dalszym ciągu, ale schodzi na plan dalszy, gdyż na pierwszy plan wychodzą działania bojowe i ich zabezpieczenie.

Według poglądów NATO, w celu zapewnienia skuteczności szkolenia, dowódcy są zobowiązani do przestrzegania kilku zasadniczych zasad dowodzenia. Pierwszą z nich jest „przemyślana, jasna i komunikatywna koncepcja prowadzenia szkolenia”, która określa kierunek, skutki i motywacje niezbędne do przygotowania całych jednostek do uzyskania założonych celów cząstkowych i strategicznych poprzez właściwe przygotowanie żołnierza do działań w ramach organizacji.

²⁷⁷ Praca zbiorowa, Ćwiczenia szczebla operacyjno-taktycznego w systemie szkolenia sił zbrojnych wybranych państw NATO, SG WP, Warszawa 1997, s. 26

Z drugiej strony, ważne zadania stawiane są podwładnym od których „wymagane jest bezwzględne wykonywanie obowiązków dotyczących szkolenia oraz należyte zrozumienie jego koncepcji”. Podkreślane jest przy tym, że efekty szkolenia uzależnione są w dużym stopniu od jakości pracy dowódcy, niezależnie od szczebla dowodzenia. Podstawowym zadaniem dowódcy jest nauczenie swoich podwładnych jak należy uczyć i walczyć. Dowódca organizacji wojskowej, będąc koordynatorem szkolenia wyznacza żołnierzy zawodowych odpowiedzialnych za całość szkolenia i szkolenie w zespołach, jest on również odpowiedzialny za właściwe ich przygotowanie do pełnienia tych funkcji. Cechą charakterystyczną dla większości państw NATO jest przestrzeganie zasady, zgodnie z którą oficerowie ponoszą największą odpowiedzialność za szkolenie organizacji wojskowych, niezależnie od szczebla organizacji i zajmowanego stanowiska służbowego.

Dostrzeżono również wagę „szkolenia wszystkich podległych ogniw w osiągnięciu doskonałości w wykonywaniu zadań nieprzewidzianych dla nich na polu walki”, poprzez zobowiązanie dowódców do przygotowania odpowiednich planów szkolenia odnoszących się do podległej jednostki organizacyjnej. Plany te obejmują nauczanie i doskonalenie umiejętności oficera na stanowiskach odmiennych od zajmowanych etatowo. Każdy oficer, niezależnie od prezentowanej specjalności wojskowej i zajmowanego stanowiska służbowego, powinien być gotowy do wykonywania obowiązków „dublera” na stanowiskach określonych przez dowódcę. W celu zapewnienia podporządkowania szkolenia zadaniom wykonywanym w czasie wojny na każdym szczeblu organizacyjnym wprowadzono zasadę tzw. „zcentralizowania planowania i decentralizacji realizacji szkolenia”. Decentralizacja została natomiast wprowadzona w celu zapewnienia sprawnego kierowania wykonywaniem zadań szkoleniowych przez niższe szczeble organizacyjne jednostek wojskowych. Zapewnione zostało przez to systematyczne szkolenie dowódców niższych szczebli dowodzenia, które jest określane jako „szkolenie podwładnych”. Osiąga się to poprzez danie podległym oficerom możliwości samodzielnego podejmowania decyzji zgodnych z ideą przełożonych.

Zaufanie do dowódców oraz ich autorytet w połączeniu z profesjonalnym sposobem dowodzenia, wysokim morale oraz właściwą dyscypliną tworzą

nierozzerwalną całość i stanowią o sile organizacji wojskowej. Aby te elementy występowały w organizacjach, konieczne jest wcześniejsze przygotowanie wysoko kwalifikowanych dowódców. Wszyscy dowódcy jednostek państw NATO zobowiązani są natomiast do tworzenia programów doskonalenia podległych szczebli dowodzenia. Działania te mają na celu systematyczne podnoszenie na wyższy poziom wiedzy ogólnej i fachowej, kształtowanie właściwych postaw przyszłych dowódców dużych organizacji wojskowych oraz umiejętności dowodzenia w myśl określonych zasad. Zadaniem każdego dowódcy jest wysłuchiwanie, pouczanie, radzenie i „osądzanie” podwładnych, oceniając w ten sposób zasób ich wiedzy oraz jej zrozumienie. W myśl poglądów państw NATO, dowódcy zobowiązani są do dzielenia się z podwładnymi doświadczeniem, dodawania im odwagi, zachęcania do studiowania materiałów szkoleniowych i samodoskonalenia. Stopniowo, od najniższych stanowisk służbowych, uczą przyszłych decydentów w sprawach obronności państwa ostrożnego planowania, wprowadzania w życie jego elementów, zdecydowanego realizowania, jak również oceny osiągnięć bieżących i przewidywania wyników tej działalności z wyprzedzeniem. Działalność ta oparta jest o stosowne programy doskonalenia dowódców i ma wpływ na poziom odpowiedzialności młodszej kadry dowódczej.

Podwładni „włączani są do procesu planowania, realizacji i oceny procesu szkolenia”, co z kolei zapewnia racjonalną i spokojną realizację zatwierdzonych planów szkolenia. Taki sposób prowadzenia działalności szkoleniowej jest gwarantem prawidłowości jego przebiegu. Obecność przełożonych na każdym etapie kierowania procesem szkolenia zapewnia z kolei odpowiednią wymianę doświadczeń pomiędzy wszystkimi jego uczestnikami.

W każdym procesie szkolenia możemy spotkać się z pewnymi nieprawidłowościami, stąd duże znaczenie ma kolejna zasada szkolenia, jaką jest „egzekwowanie w szkoleniu osiągnięcia właściwych norm i standardów”. Sytuacja taka powinna być uwzględniana przez dowódców w procesie szkolenia poprzez planowanie mniejszej ilości przedsięwzięć szkoleniowych z założeniem, że wszystkie normy zostaną w czasie ich realizacji zachowane. Każdy dowódca NATO zobowiązany jest do „stworzenia odpowiedniego klimatu dowodzenia

umożliwiającego realizowanie przedsięwzięć szkoleniowych na właściwym poziomie”. Wprowadzając tę zasadę w życie, dowódcy powinni stosować czynniki motywacyjne w stosunku do podwładnych, którzy z kolei powinni być śmiałymi i innowacyjnymi szkoleniowcami.

Ostatnią zasadą, bardzo istotną dla całego procesu szkoleniowego, jest „zasada eliminowania błędów szkoleniowych”. Każdy dowódca planujący i zabezpieczający szkolenie odpowiedzialny jest za wysoką frekwencję wśród podwładnych na każdym jego etapie. Dla przyszłego dowódcy jest ważne, żeby każda nowa forma szkolenia była traktowana jako kolejne wyzwanie, wzbogacające poziom jego wiedzę

i umiejętności zawodowe. Bardzo duże znaczenie przywiązuje się w armiach NATO do oceny błędów popełnionych w kolejnych etapach ćwiczenia, ich analizy i omówienia, a następnie eliminowania w dalszym procesie szkoleniowym jednostki. Taki tryb postępowania uczy przyszłych dowódców podejmowania działań zmierzających do uniknięcia raz popełnionych błędów w przyszłości²⁷⁸.

Biorąc powyższe pod uwagę, możemy założyć, iż dowódca prawidłowo realizujący proces szkoleniowy, stosujący wszystkie z ww. zasad powinien stanie prawidłowo realizować proces doskonalenia zawodowego oficerów młodszych. Ponadto, zasady te pozwalają mu na wyłonienie z grona podległych oficerów, tych którzy prezentują najwyższy poziom wyszkolenia i cechy osobowo-zawodowe predysponujące ich w przyszłości do dowodzenia dużymi organizacjami wojskowymi.

Dokonując oceny roli dowódcy w procesie rozwoju zawodowego oficera, nie sposób pominąć zasad przywództwa stosowanych w zarządzaniu organizacjami wojskowymi oraz ich wpływu na przebieg procesu doskonalenia zawodowego oficerów młodszych. Oczywiście wydaje się, że zasady dowodzenia i przywództwa obowiązujące w poszczególnych państwach NATO, będą się różnić od siebie z rozmaitych względów, np. tradycji narodowych, religijnych, struktur organizacyjnych itd. Niezależnie jednakże od ww. uwarunkowań większość elementów w nich zawartych powinna być wspólna.

²⁷⁸ Tamże, s. 26-28.

Amerykańskie Siły Powietrzne

W myśl doktryny obowiązującej w Amerykańskich Siłach Powietrznych (FM 22-100), dowodzenie jednostkami organizacyjnymi SP definiowane jest jako władza, którą dowódca sprawuje nad podwładnymi zgodnie z prawem, ze względu na swój stopień i stanowisko. Obejmuje ono uprawnienia i obowiązki odnoszące się do skutecznego wykorzystania dostępnymi środkami organizacyjnymi, kierowania, koordynacji użycia oraz kontrolowania podległych sił i środków w sposób umożliwiający realizację stawianych przed nimi zadań. W zakres odpowiedzialności dowódcy wchodzi również zagadnienia związane ze zdrowiem, morale i dyscypliną podległych żołnierzy. Zdaniem przedstawicieli amerykańskich sił powietrznych przywódcy w wojsku przyznawane są uprawnienia dowódcze z chwilą objęcia stanowiska dowódczego. Amerykanie pojmują więc przywództwo jako oddziaływanie na podwładnych poprzez określenie celu, kierowanie, nadzorowanie, motywowanie oraz nadzorowanie w czasie realizacji stawianych zadań. Amerykanie za najważniejszy uznają charakter przywódcy, którego powinna cechować lojalność, obowiązkowość, szacunek, honor, prawość, odwaga osobista, bezinteresowność w służbie. Ponadto wg amerykańskiej wizji przywództwa szczególnie doceniane są trzy grupy umiejętności przywódcy, tj.: umiejętności interpersonalne (umiejętność pracy z ludźmi, znajomość ich zachowań w różnych sytuacjach), umiejętności mentalne (umiejętność stosowania dostępnych środków walki); umiejętności taktyczne (znajomość sztuki walki).

Cechą charakterystyczną amerykańskiego przywództwa jest to, iż wyróżnia się w nim trzy poziomy:

- poziom bezpośredni (kierowanie małymi zespołami poprzez bezpośredni kontakt ze wszystkimi podwładnymi);
- poziom organizacyjny (oddziaływanie na zespoły ludzi przez innych dowódców – działanie integracyjne);

- poziom strategiczny (bardziej związany z ideą kierowniczej pracy koncepcyjnej, gospodarowania podległymi środkami i zasobami ludzkimi w kontekście przyszłych ról i zadań).

Biorąc powyższe założenia pod uwagę, można wysnuć wniosek, iż amerykańskie nie rozdzielają wyraźnie pojęć „dowodzenie” i „przewodzenie”, charakterystyczne jest to, że używając określenia przywódca, zawsze mają na myśli dowódcę i odwrotnie²⁷⁹.

Emerytowany amerykański gen. mjr Perry M. Smith²⁸⁰ jest jednym z bardziej znanych amerykańskich teoretyków wojskowych odnoszących się do ww. zagadnień. Mówiąc o dowodzeniu i przywództwie, dowódcy i przywódcy nie wyodrębnia on różnic między tymi pojęciami. Używając słowa leader (pol. przywódca) wymienia ponad dwadzieścia jego zasad, którymi powinien kierować się dowódca organizacji wojskowej w procesie jej kierowania. Zasady te zawierają szereg praktycznych wskazówek dla każdego dowódcy. Możemy znaleźć w nich elementy odnoszące się m.in. do procesu szkoleniowego podległych żołnierzy, metod oddziaływania na ich zachowanie i psychikę oraz systemu selekcji najbardziej zdolnych oficerów - przyszłych dowódców, przy zachowaniu celu nadrzędnego jakim jest realizacja misji organizacji wojskowej. W objaśnieniu do każdej z zasad, autor odnosi się również do cech psychofizycznych, które powinny być prezentowane przez współczesnego dowódcę oraz sposobu ich kształtowania na każdym etapie służby zawodowej. Nie dokonuje on w swojej analizie oceny tych zasad i stopnia ich ważności, jego zdaniem wszystkie powinny być traktowane na równi, z jednakową powagą i zrozumieniem. Twierdzi on natomiast²⁸¹, iż odrzucenie którejkolwiek z nich będzie mogło mieć negatywny wpływ na wykonywanie misji przez organizację. Zasady te zawierają bardzo istotne treści,

²⁷⁹ Opracowano na podstawie H.J. Śmiałek, Przewodzenie w kierowaniu – wyzwania i potrzeby, WSO, Poznań 2003, s 155-158.

²⁸⁰ Mjr gen. rez. Perry M. Smith jest absolwentem Amerykańskiej Akademii Wojskowej w West Point, uzyskał tytuł doktora w stosunkach międzynarodowych na Uniwersytecie Columbia. Podczas swojej trzydziestoletniej służby w Siłach Powietrznych Stanów Zjednoczonych zajmował szereg dowódczych stanowisk, w tym między innymi: dowódca skrzydła samolotów F-15 w Niemczech, Szefa Planowania Strategicznego Sił Powietrznych USA i Komendanta Narodowej Akademii Wojennej (National War College). Gen. Smith jest znanym na międzynarodowej arenie komentatorem telewizyjnym, jednym z najlepiej poczytnych autorów książek o tematyce dowodzenia, przywództwa i zarządzania, szefem organizacji „Visionary Leadership” w Georgii.

²⁸¹ P.M.Smith, Rules & Tools for Leaders, Avery Publishing Group Garden City Park, New York 1998, s. 22.

szczególnie gdy weźmiemy pod uwagę, iż zostały one określone przez wieloletniego dowódcę dużej organizacji wojskowej.

Zdaniem P.M. Smitha, **dowódca powinien być dobrym komunikatorem**, co pozwoli mu na właściwe komunikowanie się z podwładnymi, jak również doskonalenie podwładnych w tym zakresie. Może osiągnąć to poprzez wskazywanie błędów popełnianych przez nich w codziennie wytwarzanych dokumentach oraz wskazywanie im form właściwych.

Umiejętność dobrego zarządzania swoim czasem przez dowódcę i spożytkowywania go w sposób efektywny jest bardzo istotnym elementem, decydującym m.in. o efektywności jego pracy. Smith wskazuje na trzy zasadnicze aspekty zarządzania czasem. Pierwszym z nich jest umiejętność dyktowania dokumentów, dzięki której może zaoszczędzić swój cenny czas. Kolejnymi aspektami radzenia sobie z czasem jest prędkość pisania i czytania ze zrozumieniem. Czas, będący w dyspozycji dowódcy, może być lepiej spożytkowany, jeżeli jest on w stanie czytać bardzo szybko i uchwycić sens spraw zawartych w dokumencie. Posiadający te umiejętności dowódca jest w stanie wykonać zadaną pracę w czasie nieporównywalnie krótszym, niż inny ich nie posiadający. Umiejętności opisane powyżej dadzą dowódcy możliwość spędzenia większej ilości czasu z dowodzonym zespołem. Istotne jest również to, że dowódca rozumiejący wagę ww. elementów sprawnego gospodarowania czasem będzie rozumiał konieczność zaopatrzenia w nie podwładnych. Prezentowanie tych umiejętności jest szczególnie ważne dla przyszłego słuchacza akademii wojskowej, który w procesie przygotowawczym do studiów, jak również w czasie ich trwania musi opanować w stosunkowo krótkim czasie wiedzę zawartą w instrukcjach i podręcznikach, odnoszących się do przedmiotu studiów. Trzecim i ostatnim aspektem zarządzania czasem jest właściwe planowanie czynności codziennych. Ważne jest aby plany te uwzględniały ekonomiczne wypełnienie czasu z uwzględnieniem priorytetów. Istotne jest również uwzględnienie w tym planie „otwartych godzin”. Przekazanie zasad dobrego planowania czasu i nadzór nad planami działań podwładnych może mieć pozytywny wpływ na całą organizację wojskową, poprzez szczegółowe określenie czynności do wykonania w danym

przedziale czasowym. Zaopatrzenie w te umiejętności młodych dowódców może w przyszłości znacznie ułatwić im radzenie sobie ze złożonymi zadaniami, realizowanymi w limicie czasu.

Dowódca powinien wierzyć swojej instytucji. Dowódca organizacji wojskowej powinien być świadomy, że nie osiągnąłby swojej pozycji w organizacji wojskowej bez właściwie funkcjonujących elementów przygotowujących go do pełnienia codziennej działalności. Często powinien zadawać sobie pytania dotyczące swojej działalności i jakości wykonania zadań stawianych przed kierowanym przez niego zespołem. Pytania te również powinny dotyczyć sfery jego wpływu na poziom wiedzy i umiejętności zawodowych prezentowanych przez podwładnych np.: Czy w wyniku jego działalności kadra oficerska jest właściwie przygotowana do odbycia kolejnej formy szkolenia doskonalącego (np. studiów w akademii wojskowej) i objęcia wyższego stanowiska służbowego? Jeżeli instytucja postawiona wyżej w organizacji wojskowej wysyła mu informację, że kierowana przez niego jednostka idzie w złym kierunku, powinien podobny sygnał wysłać do swoich podwładnych. W przypadku braku oczekiwanej reakcji z ich strony powinien podjąć bardziej zdecydowane działania zmierzające po pierwsze do obrania właściwego kierunku działań, po drugie do uniknięcia w przyszłości braku reakcji na podobne sygnały. Częścią intuicji jest posiadanie zdolności do rozpoznawania zjawisk zachodzących w organizacji z wyprzedzeniem na podstawie słabo widocznych dla obserwatora sygnałów lub pojawiających się okresowo tendencji. Chcąc to osiągnąć, dowódca powinien trzymać rękę na pulsie organizacji, być otwartym i utrzymać z członkami dowodzonej organizacji stały kontakt. Bardzo istotne jest uczenie podwładnych tego typu zachowań i uświadomienie im, jak ważne jest to dla ich dalszego rozwoju zawodowego, a najbardziej – dla właściwej realizacji stawianych przed nimi zadań w określonym limicie czasu.

Kolejna istotna, a jednocześnie bardzo trudna do realizacji dla części dowódców jest zasada **bycia skłonny do przesunięcia lub usunięcia członków dowodzonej przez siebie organizacji wojskowej z określonych powodów.** Członkowie organizacji wojskowych często realizują postawione przed nim zadania w limicie czasowym. Uczucie zakłopotania i obawa, że realizacja zadania

wykonywanego przez niekompetentnych podwładnych może zmierzać w niewłaściwym kierunku jest mecząca dla członków organizacji, a co najważniejsze wypala energię potrzebną do realizacji misji. Wówczas obowiązkiem dowódcy powinno być przesunięcie na mniej odpowiedzialne stanowisko służbowe lub usunięcie z organizacji tego, który stoi na drodze do jej sukcesu. Dowódca służy przede wszystkim dla dobra instytucji jaką są siły powietrzne, dla których nie jest korzystne utrzymywanie niekompetentnych indywidualności na odpowiedzialnych stanowiskach. Usunięcie (przesunięcie na inne stanowisko), takiego członka organizacji powinno zostać wykonane z gracją, nie powinno ono wprowadzać chaosu i zamieszania w jej szeregi. Ponadto, dowódca powinien być świadomy, iż zbyt częste stosowanie tej metody może doprowadzić do zubożenia członków organizacji na tego typu działania i utratę motywacji do dobrej pracy. W skrajnym przypadku może to skutkować utratą przez organizację zdolności do wykonywania przez nią zadań. Usunięcie lub przesunięcie na mniej odpowiedzialne stanowiska najsłabszych ogniw organizacji powinno być realizowane przez dowódców w sposób rozważny i planowany.

M. Smith podkreśla, iż **dowódca musi dbać o swoich podwładnych**. Na misję organizacji składają się także kolejne, cząstkowe cele z zakresu doskonalenia zawodowego i umiejętności zawodowych w stosunku do podwładnych, czyniąc ich zdolnymi do wykonywania kolejnych zadań, a w konsekwencji zadań na wyższym szczeblu dowodzenia w momencie opuszczania organizacji. Dowódca powinien bardzo dobrze znać podległych żołnierzy. Przełożony powinien wspierać najlepsze podwładnych, aby pomóc im w rozwiązywaniu problemów zespołu.

Dowódca musi dostarczać wizji. Przełożeni, którzy nie są planistami, są po prostu opiekunami swoich podwładnych sterującymi dopływem i odpływem wizji z zewnątrz. Nie są oni w stanie rozwijać wystarczająco i efektywnie dowodzonych organizacji i jej członków, nie dają też długoterminowych zadań. W odróżnieniu od nich, dowódcy z wizją mają plan rozwoju organizacji, zgodnie z którym wprowadzają cele i dostarczają wizji jej rozwoju. Kolejnym skutkiem braku wizji ze strony dowódcy jest brak działań, mających na celu rozwój zawodowy i intelektualny jej członków. Zakłada się, iż dowódca dbający o realizację misji

stojących przed organizacją i o swoich podwładnych, za jeden z głównych celów, który powinni sobie stawiać jest pozostawienie jej w lepszej kondycji na właściwym kierunku rozwoju na przyszłe lata. Dobre planowanie, wprowadzanie celów i priorytetów może w konsekwencji stworzyć dobre warunki do rozwoju organizacji, a tym samym jej zespołów osobowych.

Dowódca właściwie pojmujący swoją rolę w organizacji wojskowej **musi podporządkować swoje ambicje i ego celom dowodzonego oddziału lub instytucji, której przewodzi.** Chcąc zapewnić jej właściwy rozwój, ruch w kierunku wyższych standardów doskonałości i przemian, które powinny być wprowadzane w sposób rozważny i systematyczny dowódca niejednokrotnie zmuszony jest do rezygnacji lub odłożenia w czasie części swoich, osobistych ambicji. Dowódca dbający bardziej o podwładnych niż o siebie zyska respekt podwładnych, wsparcie podległych dowódców i będzie ceniony przez przełożonych.

Przestrzeganie zasady **widoczności i przystępności dowódcy w codziennej służbie** jest jednym z warunków właściwego oddziaływania na członków dowodzonego zespołu. W dużych organizacjach wojskowych podlegających Amerykańskim Siłom Powietrznym, istnieje tzw. „zasada czterech godzin”, która - zdaniem P.M. Smitha - jest pożytecznym przewodnikiem po dowodzonej organizacji i problemach ją nurtujących, a przy umiejętnym stosowaniu jej przez dowódcę może być użyteczna także dla podwładnych. Dowódca powinien spędzać nie więcej niż cztery godziny dziennie w biurze, natomiast pozostały czas na zewnątrz ze swoimi ludźmi, prowadząc odprawy i wizytując podwładnych w ich miejscu pracy. Działania takie dają mu możliwość kontaktu z podwładnymi. Pozyskane tą drogą informacje i opinie od podwładnych dają mu możliwość uzupełnienia obrazu o całej dowodzonej przez niego organizacji. Nieobecność dowódcy wśród podwładnych oznacza przebywanie poza organizacją, co jest równoznaczne z oddalaniem się od niej. Postawa taka nie świadczy dobrze od dowódcy, może mieć również negatywny wpływ na rozwój zawodowy podległych mu żołnierzy.

Dowódca powinien podejmować decyzje szybko, z wiarą, lecz czasami powinien być również cierpliwy przy jej podejmowaniu. Wskazane jest, żeby

dowódcy słuchali wszystkich stron pragnących wyrazić opinię w danej sprawie. Jeżeli ważna decyzja nie jest determinowana przez czas, a sytuacja tego wymaga powinien on zwlekać z jej podjęciem, wysłuchując członków organizacji pragnących zająć stanowisko w danej sprawie. Z drugiej strony, dowódca nie powinien okazywać niezdecydowania, gdyż może to mieć zły wpływ na cały zespół. Umiejętne podejmowanie decyzji przy uwzględnieniu ww. elementów jest również doskonałą lekcją rozsądnego podejmowania decyzji dla dowódców niższych szczebli.

Kolejną zasadą, którą powinien prezentować dowódca wg P.M. Smitha, **jest zdolność do głębokiego myślenia nad własnym postępowaniem, podejmowanych decyzjach i prezentowaniu uczuć w codziennej służbie.** Umiejętność spojrzenia na siebie obiektywnie oraz dokonanie analizy w celu wyselekcjonowania popełnionych błędów na każdym etapie dowodzenia organizacją i ich eliminacji w przyszłości. Powinien on być zdolny do osądzenia samego siebie, uchwycenie momentów, kiedy naśladuje innych, kiedy myśli przy zastosowaniu stereotypów powodujących zastój w rozwoju kierowanej przez niego organizacji. Jedynie taka analiza pozwoli mu na wczesne zdiagnozowanie ww. anomalii i skierowanie organizacji na właściwą drogę. Brak samokontroli i analizy w sferze podejmowanych decyzji oraz brak zdolności do wyciągania konstruktywnych wniosków jest często przyczyną zastoju organizacji i tworzenia wśród podległej kadry postaw tzw. „małych liderów.” Ma to szczególne znaczenie dla młodej kadry oficerskiej, która w pierwszych latach służby zawodowej nabiera nawyków niezbędnych dla prawidłowości realizacji procesu dowodzenia.

Dowódca poprzez ustanowienie i utrzymywanie wysokich standardów poszanowania samego siebie uczy podległych oficerów jak postępować, żeby być szanowanym przez innych nie tylko z uwagi na zajmowaną pozycję w organizacji. Kiedy standardy postępowania dowódcy, zgodne z jego sumieniem oraz ogólnie przyjętymi zasadami zostaną ustanowione w podległej organizacji, a następnie wprowadzone w życie, każdy jej członek może czerpać korzyści zarówno z dobrze wykonanej pracy, jak również stylu jej wykonania. Rola dowódcy jest wieloraka. Przez właściwe ubieranie się, okazywanie dobrych manier, unikanie wulgarnych

słów, poszanowanie podwładnych w czasie występowania, unikania osobistych i rodzinnych kryzysów, prowadzenie uroczystości z dostojnością, dowódcy mogą wzbudzić w naturalny sposób szacunek do samych siebie. Właściwa kombinacja treści i stylu kierowania może być doskonale wykorzystana do wprowadzenia przemian i utrzymania wysokiego morale organizacji.

Przytoczone powyżej zasady wraz z obszernym rozwinięciem celowości ich stosowania oraz wpływu na członków organizacji mogą być doskonałym przykładem nauki podwładnych przez przykład i doświadczenie. Większości z tych zasad nie da się przekazać słuchaczom kursów w czasie zajęć szkoleniowych. Praca ta musi być w sposób właściwy wykonana przez dowódców poszczególnych szczebli dowodzenia. Na tym - zdaniem gen. Smitha - polega między innymi rola dowódcy w procesie doskonalenia zawodowego oficerów, na kolejnych etapach służby²⁸².

W literaturze przedmiotu odnoszącej się do zarządzania personelem w organizacjach wojskowych Amerykańskich Sił Powietrznych, możemy się spotkać z innym ujęciem zasad dowodzenia, których analiza wskazuje, że treści w nich zawarte w dużej mierze sprowadzają się do zasad omówionych powyżej. Powyższe założenie znalazło potwierdzenie w wynikach badań dotyczących doskonalenia modelu przywództwa, przeprowadzonych przez B.M. Bass i J. Avolio. Udowodnili oni, iż optymalne dla wyników działań pododdziałów są zachowania dowódców cechujące się :

- przywództwem inspirującym – opartym na darzeniu zaufaniem podwładnych, stawianiu wyzwań, dawaniu przykładu, tworzeniu wizji wspólnego działania, celu i przyszłości;
- przywództwem intelektualnym – wspomagające rozwijanie innowacyjności podwładnych;
- przywództwem indywidualnym – przejawiające się troską o podwładnego, dbałością o jego potrzeby indywidualne²⁸³.

²⁸² Tamże, s. 8-32.

²⁸³ L. Kanarski, P. Gawliczek, Przywództwo w armiach NATO, AON, Warszawa 2002, s. 56.

W przytoczonym powyżej materiale, odnoszącym się do cech prezentowanych przez dobrego dowódcę, znajdujemy elementy z następujących zasad określonych przez P. M. Smitha:

- przywództwo inspirujące – dowódca powinien wierzyć swojej instytucji, dowódca powinien dostarczać wizji organizacji;
- przywództwo intelektualne – dowódca powinien być dobrym komunikatorem, dowódca powinien podejmować decyzje szybko i z wiarą, lecz również powinien być cierpliwy przy ich podejmowaniu; dowódca powinien dobrze dysponować swoim czasem i spożytkować go w sposób właściwy;
- przywództwo indywidualne – dowódca powinien być widoczny i przystępny, dowódca powinien podporządkować swoje ambicje i ego celom dowodzenia oddziału lub instytucji, której przewodzi, dowódca musi dbać o swoich podwładnych.

Dowódca organizacji wojskowej w swojej codziennej działalności służbowej mającej na celu właściwe przygotowanie podległej kadry do wykonywania zadań, jak również kreowania przyszłych dowódców organizacji wojskowej, wspomagany jest przez programy odnoszące się do procesu szkolenia, oceny i selekcji oficerów na poszczególnych etapach służby.

Wychodząc z założenia, iż ludzie są podstawą do sukcesu organizacji wojskowej, w Amerykańskich Siłach Powietrznych, (USAF)²⁸⁴ opracowano i wdrożono w życie „System Rozwoju Zawodowego (OES)”. Funkcjonuje on w ramach programu rozwoju zawodowego Amerykańskich Sił Powietrznych (Air Force Professional Development Program - OPD). Program OPD obejmuje swoim zasięgiem wszystkich oficerów Amerykańskich Sił Powietrznych od stopnia podporucznika do pułkownika. Stawiane są przed nimi trzy zasadnicze cele. Pierwszym z nich jest stworzenie warunków do podwyższania kwalifikacji zawodowych oficerów i zdolności do doskonalenia zawodowego w obszarze zawodowym w perspektywie kilku najbliższych lat służby. Drugim postrzegany jest

²⁸⁴ Praca zbiorowa, Leadership and management, Volume 9, Air Command and Staff College, USA, 1999, Guide to USAF officer evaluation system, s. 170.

jako profesjonalne przygotowywanie oficerów do wyzwań dowodzenia na kolejnych, wyższych stanowiskach służbowych. Ostatnim celem stawianym przed tym systemem jest prowadzenie działalności wielkoobszarowej, mającej na celu zapewnienie dla Amerykańskich Sił Powietrznych kadry zawodowej legitymującej się najwyższymi kwalifikacjami i cechami osobowo-zawodowymi na każdym jej szczeblu organizacyjnym. **Za prawidłowe funkcjonowanie i sprawowanie nadzoru nad właściwą realizacją założeń tego systemu odpowiedzialni są dowódcy wszystkich szczebli dowodzenia Amerykańskich Sił Powietrznych.**

Siły Powietrzne Wielkiej Brytanii

Ważna jest rola dowódcy - wychowawcy jako kreatora właściwych postaw oficerskich w armii Wielkiej Brytanii. Anglicy hołdują opinii Bernardina i Russella, że „każdy wysiłek zmierzający do podniesienia rozwoju pracowników na obecnie zajmowanym stanowisku lub stanowiskach pokrewnych z reguły oznacza zmiany w wiedzy specjalistycznej, umiejętnościach zawodowych i pozazawodowych, stosunku do wykonywanej pracy indywidualnej, jak również przez zespół oraz w sferze zachowań w określonych, wcześniej rzadko spotykanych sytuacjach zarówno w środowisku pracy jak również poza nim”²⁸⁵. Podkreślają oni, iż „możliwości nauki podwładnych powinny być ukierunkowane na ich rozwój w szerokim słowa znaczeniu. Możliwości takich nie wolno ograniczać przy przemianach rozwojowych podwładnego na obecnie zajmowanym stanowisku pracy”²⁸⁶. W powyższych sformułowaniach znajdujemy wyraźne zalecenia, co do sposobu postępowania dowódcy, który powinien wspierać młodego oficera w jego rozwoju zawodowym wszelkimi dostępnymi środkami, nie wolno mu jest go ograniczać. Tylko takie postępowanie dowódców może zapewnić ich podwładnym stopniowy rozwój zawodowy na każdym etapie służby. Dalej ww. teoretycy konstatują, iż „rozwój jest skierowany na doskonalenie członków organizacji, tak więc powinni oni zdobyć nowe umiejętności i możliwości, które z kolei mogą być dla nich bardziej użyteczne jako członków organizacji i społeczeństwa”²⁸⁷. Potrzeba pomocy „młodemu oficerowi”, szczególnie w pierwszych latach służby, znajduje

²⁸⁵ A. Alexandron, R. Bartle, R. Holmes, dz. cyt., s. 69.

²⁸⁶ Tamże, s. 69.

²⁸⁷ Tamże, s. 75.

również odzwierciedlenie w definicji opisu jego roli w służbie „, Praca młodego oficera na każdym stanowisku służbowym powinna w pierwszej kolejności polegać na zespalaniu podległej kadry zawodowej i żołnierzy niezawodowych w solidny zespół, w poczuciu odpowiedzialności i wiary w słuszność realizowanych zadań, których nadrzędnym celem jest realizacja zadania głównego misji. Z drugiej strony oficerowie ci będą zawsze oczekiwać od swoich dowódców wskazania właściwego kierunku działań i wsparcia we wszystkich obszarach służby i rozwoju zawodowego”²⁸⁸. Realizowane to być powinno poprzez umiejętne przewodzenie, nadzorowanie i ocenianie działalności młodych oficerów przy szczególnym uwzględnieniu konieczności okresowego wskazywania obszarów wymagających doskonalenia, a także zaopatrywania ich w zasób wiedzy i umiejętności niezbędnych w dalszym rozwoju kariery zawodowej.

W SP Wielkiej Brytanii dostrzegana jest szczególna rola dowódcy organizacji wojskowej, postrzeganego jako kreatora rozwoju zawodowego młodego oficera, szczególnie w obecnej dobie, kiedy „, z kilku powodów nowo mianowani oficerowie, kończą kształcenie średnio w wieku 25 lat (wcześniej 21,5 roku), co z kolei znacznie redukuje czasokres poświęcony na zdobywanie doświadczenia w jednostkach liniowych”²⁸⁹.

Siły Powietrzne Niemiec

W Siłach Powietrznych Niemiec, podobnie jak w innych armiach NATO dowodzenie oparte jest na idei przywództwa. W regulaminie HDV-100/200 stwierdzone jest między innymi, że „,Dowodzenie to ukierunkowane, dynamiczne oddziaływanie na postępowanie innych ludzi w celu realizacji określonego zamiaru. Obejmuje ono również użycie środków materiałowych i jest procesem ciągłym. Jest ono sztuką twórczą, działalnością bazująca na charakterze, możliwościach i sile duchowej dowódcy”²⁹⁰. Przytoczony fragment regulaminu zawiera w sobie wiele treści, podkreślone jest w nim, iż dowódca, stosując dostępne środki, powinien w sposób dynamiczny i ukierunkowany oddziaływać na organizacje, w tym również

²⁸⁸ Tamże, s. 31

²⁸⁹ Tamże, s. 30

²⁹⁰ Z. Nowakowski, Idea przywództwa we współczesnym dowodzeniu, Materiał konferencji naukowej zorganizowanej w dniach 21-22 listopada 2001r. w AON, AON, Warszawa 2002, s. 283.

swoich podwładnych, w celu osiągnięcia misji organizacji. Trudno jest mówić w dzisiejszych czasach o realizacji misji organizacji bez profesjonalnie przygotowanych dowódców zarówno w obszarze teorii, jak również praktyki. Tak więc współczesny dowódca niemieckich Sił Zbrojnych, w dobrze pojętym interesie swojej organizacji, powinien wziąć aktywny udział w procesie doskonalenia zawodowego i selekcji młodych oficerów, stanowiących gwarancję jej rozwoju i przyszłości.

Założenie to potwierdza również S. D. Kretschmer, który definiując koncepcję Innere Führung podkreślił iż oznacza ona: „bycie demokratą, stawanie w obronie Niemiec, szacunek dla prawa, rozmowy ze sobą, słuchanie, refleksje, informowanie, udzielanie odpowiedzi, uczenie się od innych, zachęcanie innych, zaufanie, pomoc, bycie dobrym kolegą, zakładanie odpowiedzialności, okazywanie zrozumienia, bycie przygotowanym do popełnienia błędów przez innych, wnoszenie życia do sił zbrojnych, lubienie służby, bycie przykładem dla innych itd.”²⁹¹.

Z kolei M.J. Śmiałek, opierając się na wybranych materiałach programowo-szkoleniowych wyodrębnił elementy, które powinny charakteryzować działalność dowódcy Niemieckich SZ, chcącego skutecznie zrealizować stojące przed nim zadania. Zgodnie z wynikami tych analiz, dowódca osiągnięte stawiane przed nim cele gdy:

- dowodzi z sercem i zrozumieniem;
- opanuje swoje rzemiosło i dając przykład przejmie odpowiedzialność;
- dowodzi podległymi żołnierzami ze zrozumieniem, poczuciem sprawiedliwości i odpowiedzialności;
- informuje podwładnych o przysługujących im prawach, umożliwiając zrozumienie sensu wykonywanego zadania;
- słusznie ocenia swoje możliwości, dostosowując do nich zakładane cele;
- poważnie traktuje zasady dowodzenia;
- przyznaje, że on także popełnił błąd, jeżeli takie zdarzenie miało miejsce;
- dzieli się obciążeniami z podwładnymi;

²⁹¹ P. Gawliczek, Przywództwo w armiach NATO Materiał konferencji naukowej zorganizowanej w dniach 21-22 listopada 2001r. w AON, AON, Warszawa 2002, s. 283.

- zwraca uwagę na godność człowieka i jest akceptowany jako przyjaciel i doradca;
- znajduje czas na rozmowę, reagując na uzasadnione potrzeby podwładnych;
- chwali osiągnięcia podwładnych, szukając ducha koleżeństwa w podległej jednostce organizacyjnej we wszystkich sytuacjach;
- łączy kierowanie ludźmi z odpowiedzialnością²⁹².

Powyższe zestawienie warunków skutecznego dowodzenia, możemy również traktować jako zestawienie cech osobowo-zawodowych dowódcy jednostki organizacyjnej SP Niemiec. Jednocześnie jest ono także wskazówką do określenia zasad przywództwa obowiązujących w SP Niemiec, które możemy zdefiniować jako:

- dowodzenie z sercem i zrozumieniem - oznacza wrażliwość na potrzeby podwładnego, także w aspekcie doskonalenia zawodowego w szerokim słowa tego znaczeniu;
- sprawiedliwość i rozsądek - buduje zaufanie i koleżeństwo w grupie, a tym samym podnosi prestiż dowodzącego;
- gotowość udzielania informacji ,cierpliwość , gotowość do rozmów - buduje zaufanie w grupie, pozwala przełożonemu szybko reagować na zaburzenia w rozwoju zawodowym podwładnego;
- własny przykład – pozwala na wskazanie właściwego postępowania w wielu obszarach służby;
- udzielanie pochwał – jest jednym z istotnych narzędzi motywacyjnym, jak również podkreślenia szczególnie dobrego postępowanie podwładnego;
- koleżeństwo – właściwie pojęte przez dowódcę pozwala na budowę więzi pomiędzy członkami grupy, przez co staje się ona skuteczniejsza w działaniu;
- świadomość odpowiedzialności za podwładnych – wzbudza w dowódcach potrzebę myślenia o dalszym rozwoju zawodowym podwładnego poprzez doskonalenie w ramach jednostki i kursów doskonalących.

²⁹² Opracowano na podstawie H.J. Śmiałek, Przewodzenie w kierowaniu – wyzwania i potrzeby, WSO Poznań 2003, s. 126 -136.

Wyniki powyższych analiz wskazują, że dowódcy wszystkich szczebli dowodzenia sił powietrznych państw NATO odgrywają podobną, istotną rolę w procesie rozwoju zawodowego kadr oficerskich. Nawet najlepsze programy służące doskonaleniu zawodowemu oficerów, kreowaniu ich kariery zawodowej i selekcji na poszczególnych etapach służby nie spełnią swojej roli, bez dowódców rozumiejących i właściwie realizujących stawiane przed nimi zadania na szczeblu organizacji wojskowej.

5.4. Opiniowanie okresowe kadr oficerskich wybranych państw NATO

Wyniki analiz dotychczas zgromadzonego materiału odnoszącego się do zasadniczych elementów polityki kadrowej państw NATO wskazują, iż opiniowanie okresowe jako forma oceny oficera odgrywa dużą rolę w procesie kwalifikowania go na kolejne szczeble rozwoju zawodowego. Pomimo wielu podobieństw procesu opiniowania okresowego w poszczególnych państwach NATO, znajdujemy w nim również istotne różnice w stosunku do systemu obowiązującego w SP RP. Wykazaniu ich posłuży niniejsza analiza materiałów stosowanych przy opiniowaniu i zasad opiniowania okresowego oficerów służby czynnej w tych państwach.

Opiniowanie oficerów Amerykańskich Sił Powietrznych

W Siłach Powietrznych USA hołduje się opinii, iż ludzie stanowią sedno ich sukcesu działalności. Jednym z najważniejszych zadań dowódcy jest zapewnienie atmosfery sprzyjającej rozwojowi zawodowemu poprzez awansowanie żołnierzy, którzy na to zasłużyli. Kluczowym elementem OPD (US AF Officer Professional Evaluation System) jest OES (Officer Evaluation System).

Kierunki działania systemu OES zawierają najbardziej istotne elementy z punktu widzenia interesu Sił Powietrznych, jak również oficera zawodowego Stanów Zjednoczonych. OES kieruje się w swojej działalności zasadą, iż rozwój oficerów i wspieranie misji kieruje ewolucją kadr oficerskich w szerokim słowa tego znaczeniu. Twórcy systemu wyróżniają trzy zasadnicze jego elementy, do których zaliczają działania informacyjne (Performance Feedback - PFW). Wypełniają one zadania związane z zaopatrzeniem oficera w zasób wiedzy (informacji) niezbędnej do jego rozwoju zawodowego i wykonywania zadań na

kolejno zajmowanych stanowiskach służbowych. W celu zaopatrzenia oficera w niezbędny zasób informacji, dotyczącej jego osoby, zostały wprowadzone w życie dwa formularze: AF Form 724A (dla oficerów od stopnia ppor. do kapitana) i AF Form 724B²⁹³ (dla pozostałych oficerów) towarzyszące oficerowi w dostarczaniu mu informacji. Treści zawarte w powyższych formularzach i tzw. sesja dyskusyjna organizowana przez przełożonych żołnierza są tzw. „prywatną” łącznością pomiędzy przełożonym i jego podwładnym. Narzędzia te zostały wprowadzone w celu dostarczenia oficerowi informacji odnoszących się do oczekiwań w stosunku do jego osoby, w odniesieniu do obszaru zawodowego oraz oceny przez przełożonego, jak dobrze oficer rozumie te oczekiwania. Stanowczo podkreślana jest przez twórców tego systemu zasada, iż używanie ww. formularzy w innych celach jest zakazane. Powoduje to, że oficerowie poddani oddziaływaniu tego systemu mogą być bardziej otwarci na kolejnych jego etapach i nie obawiać się że w porę dostrzeżone błędy w ich postępowaniu, będą miały wpływ na ich dalszy rozwój zawodowy.

Zgodnie z założeniami programu, oficer każdorazowo powinien uczestniczyć w dwóch oficjalnych sesjach, po odbyciu których dowódca prowadzący je może przystąpić do wypełnienia jednego z ww. formularzy. Pierwsza sesja powinna się odbyć nie później niż po 60 dniach od zameldowania się żołnierza w jednostce lub przed upływem terminu ważności poprzedniego meldunku. Cykl ten powinien być zrealizowany w ciągu jednego roku.

W opinii specjalistów amerykańskich, działania odnoszące się do tego etapu spełniają stawiane przed nim zadania w obszarze wskazania oficerowi właściwej drogi zdobywania wiedzy i umiejętności zawodowych. Pozwalają one również na wyjaśnienie wszelkich wątpliwości oficera, poddanego działaniom tego systemu w tematyce odnoszącej się do jego dalszego rozwoju zawodowego i przebiegu jego dalszej kariery.

²⁹³ Formularze –AF Form 724A i AF Form 724B składają się z czterech zasadniczych obszarów. I obszar zawiera dane osobowo-zawodowe oficera, II obszar odnosi się do obowiązków i zadań na zajmowanym przez oficera stanowisku służbowym, III obszar odnosi się do oceny ww. elementów w sześciostopniowej skali od „wymaga znacznej poprawy” do „nie wymaga poprawy”. Uzyskanie oceny najniższej (wymaga znacznej poprawy”) oznacza, iż przełożony nie daje oficerowi szansy na poprawę; IV obszar zawiera uwagi dodatkowe odnoszące się do elementów zawartych w III obszarze.

Działania meldunkowe (performance reporting - OPR) – określane również jako raport osiągnięć oficera kładą nacisk na rozwój oficera przez skierowanie uwagi na stopień wsparcia przez opiniowanego oficera zadań stawianych przed organizacją i jej misji. Ocena ta jest dokonywana na drukach 707A (dla oficerów młodszych) i 707B dla oficerów starszych)²⁹⁴, wypełnianych przez jego bezpośredniego przełożonego, który powinien znać go najlepiej. Ocena ta koncentruje się na określeniu aktualnego poziomu rozwoju zawodowego oficera i jego potencjału w kontekście dalszego rozwoju zawodowego. Opinia ta sporządzana jest przez bezpośredniego przełożonego, corocznie w czasie jednej kadencji opiniowanego oficera na stanowisku (oficerowie z Active Duty List). Dokument ten jest także analizowany przez drugiego oceniającego oraz recenzenta, w celu oceny zgodności wydanej opinii z rzeczywistością. Ostatnią osobą sprawdzającą zgodność oceny z normami i przepisami jest personel służby wsparcia (Combat Service Support – CSS), wojskowej służby lotniczej (Military Personnel Flight – MPF), a także personel Kwatery Głównej SP (HQ AFPC). Wnioski wypływające z całości zebranych opinii są materiałem bazowym do sporządzenia materiału rekomendacyjnego. Ponadto, konieczność okresowego sporządzania takich opinii daje opiniowanemu oficerowi i jego przełożonemu możliwość wprowadzania poprawek, mających na celu skierowanie go lub też powrót na drogę prawidłowego rozwoju zawodowego. Etap ten zasadniczo różni się od wcześniej omówionego, gdyż dokonuje się w nim oceny opiniowanego oficera i przedstawia się wnioski co do dalszej jego służby.

Omówione powyżej elementy oceniania jakimi są PFW i OPF, odnoszą się do podobnych kwestii branych pod uwagę przy ocenie oficera. Różnice polegają głównie na treściach zawartych w V części arkusza.

Rekomendacja promocyjna oficera (promotion recommendation) – jest finałowym elementem OES i polega na sporządzeniu rekomendacji promocyjnej

²⁹⁴ Formularz 70A i 707 B zawiera dziewięć zasadniczych obszarów: I obszar odnosi się do danych osobowych ocenianego oficera, II obszar zawiera główne zadania jednostki, III obszar opisuje stanowisko zajmowane przez opiniowanego (nazwa, główne zadania i obowiązki); IV wpływa na wykonywanie zadań przez jednostkę; V czynniki warunkujące postępowanie (kwalifikacje, umiejętności przywódcze, cechy zawodowe, cechy organizacyjne, podejmowanie decyzji, cechy komunikatywne, VI ocena dokonana przez przełożonego, VII opinia dodatkowego oceniającego, VIII opinia recenzenta, IX opinia sprawdzającego/doradcy z ramienia Sił Powietrznych.

przez przełożonego oficera poddanego opisanym powyżej działaniom systemowym. Dokument ten wytwarza się w celu dostarczenia komisji kwalifikacyjnej (promotion board) materiału niezbędnego do podjęcia decyzji w sferze jego dalszego rozwoju zawodowego. Do sporządzenia tej opinii służy arkusz AF Form 709, sporządzany przez wyższego przełożonego oficera, dysponującego osobistą wiedzą lub posiadającego bezpośredni dostęp do wiadomości personalnych o oficerze, w stosunku do którego zamierza się podjąć decyzje kadrowe.

System opiniowania – oceny oficera obowiązujący w SP USAF, należy do najbardziej rozbudowanych w SZ państw NATO. Możemy go scharakteryzować jako system dynamiczny, systematyczny i konsekwentny który traktowany jest jako narzędzie motywowania oficera na każdym etapie jego służby. Nie służy on jedynie ocenie oficera, ale także jest jednym z narzędzi wskazujących mu prawidłową drogę rozwoju zawodowego we wszystkich obszarach odnoszących się do służby wojskowej. Konstrukcja tego systemu i nadane mu znaczenie powoduje, iż dowódcy wszystkich szczebli dowodzenia, niezależnie od własnej woli i jego oceny, są zmuszeni do jego realizacji zgodnie z określonym algorytmem postępowania wobec oficerów podległych. System ten jest również doskonałym materiałem do oceny prawidłowości działań dowódców wszystkich szczebli dowodzenia w dziedzinie udziału w rozwoju zawodowym podległych oficerów.

Opiniowanie okresowe oficerów w SP Niemiec

Opiniowanie okresowe kadr oficerskich stanowi istotny element zarządzania kadrami Sił Powietrznych Niemiec. Przyjęto, iż opiniowanie pozwala na właściwą i obiektywną ocenę cech osobowych podwładnych przez przełożonych. W Bundeswehrze ma zastosowanie kilka rodzajów opinii, tj.: planowa, specjalna, ustalająca określony profil w odniesieniu do danego oficera, opinia odnośnie żołnierzy rezerwy, a także notatka sporządzana po ukończeniu każdego szkolenia. Najistotniejszą z nich jest opinia planowa. Opinia ta uważana jest za najwyższą formę oceny oficera. Sporządzana jest przez przełożonego oficera, a następnie zapoznaje się z nią wyższy przełożony. Oficerowie opiniowani są przez swoich przełożonych rokrocznie, każdego - roku w ten sam dzień oficer otrzymuje nową opinię. Stanowi ona nie tylko główny element w procesie zbierania informacji

o danym oficerze, ale również oceny w niej zawarte są podstawą do ewentualnego jego awansu. W opinii tej przełożeni mogą odnieść się do takich elementów jak: osobowość opiniowanego, przydatność służbowa opiniowanego w kontekście dalszej służby poprzez pryzmat dotychczas osiągniętych wyników w służbie, predyspozycje i prezentowane kwalifikacje zawodowe. Przy każdej analizie, służącej ewentualnemu promowaniu oficera na wyższe stanowisko służbowe, rozpatrywane są trzy ostatnie opinie (z ostatnich sześciu lat), przy czym opinia za ostatnie dwa lata służby ma największą rangę. Komisja bierze pod uwagę głównie elementy opinii określone ocenami. Za każdą opinię oficer może uzyskać 30 punktów. Pod uwagę bierze się łączną ilość punktów, uzyskanych ze wszystkich opinii w czasie procesu kwalifikacji oficera. Ostatnim elementem, mającym wpływ na ilość punktów zebranych przez oficera, są punkty za czas oczekiwania na awans, które stanowią one nie więcej niż 10% ogólnej punktacji²⁹⁵.

Arkusze opiniowania okresowego zawiera następujące elementy, podlegające ocenie:

- Cechy osobowościowe.
- Cechy dowódcze: umiejętność wyrażania się, sprawność myślenia, prezentowane wykształcenie, umiejętności organizacyjne, zdolności techniczne, gotowość do realizacji zadań, wytrzymałość, samodzielność, umiejętność podejmowania decyzji, nadzór służbowy, umiejętność współdziałania, opiekuńczość, ogólna ocena postępowania, poczucie odpowiedzialności, umiejętność kierowania, umiejętność zdobywania szacunku.
- Wydajność oficera w kontekście: gotowości do wykonywania kolejnych zadań, samodzielności, odporności na trudy służby, umiejętności zdobywania szacunku, zdolności zrozumienia, umiejętności współpracy, fachowości w realizacji stawianych zadań, praktycznych umiejętności zawodowych, wywiązywania się z obowiązków służbowych na ostatnio zajmowanym stanowisku, praktycznych umiejętności specjalistycznych,

²⁹⁵ J. Buczyński, wyd. cyt., s. 187.

- Przydatność zawodowa: świadomość ponoszenia odpowiedzialności, zdolności intelektualne, uzdolnienia zespołowe, kwalifikacje do kierowania pojedynczym zadaniem, kwalifikacje do kierowania całością przedsięwzięcia,
- Charakterystyczne cechy zewnętrzne: koleżeństwo, zrozumienie zawodowe, wykazywanie się w wykonywaniu zadań i uzupełniające wypowiedzi.
- Ocena pod kątem kolejnego przydziału służbowego: stanowiska szczególne, stanowiska sztabowe, przydział dowódczy w jednostce, przydział dowódczy poza macierzystą jednostką, przydział w pionie dydaktycznym, inne²⁹⁶.

System opiniowania okresowego oficerów SP Niemiec nie jest tak rozbudowany, jak to ma miejsce w Amerykańskich SP. Zdaniem przedstawicieli Niemieckich SZ²⁹⁷, doskonale jednak nadaje się on do oceny kadr oficerskich pod kątem selekcji i kierowania najlepszych z nich na kolejne formy szkolenia oraz wyznaczania na stanowiska służbowe stosownie do etapu służby.

Opiniowanie okresowe oficerów SP Francji

Selekcja kandydatów na wyższe stanowiska służbowe odbywa się poprzez system opiniowania kadry. Dlatego żołnierze zawodowi podlegają opiniowaniu okresowemu co najmniej raz w roku. Opiniowania dokonują przełożeni, zapoznając podwładnych z jego rezultatami. Opinia okresowa jest jednym z trzech podstawowych rodzajów dokumentów, składających się na teczkę personalną żołnierza zawodowego.

W opinii okresowej podlegają ocenie takie elementy jak:

- ocena zachowania ogólnego, tj.: pilność, kondycja psychofizyczna, prezencja, zaangażowanie osobiste, łatwość nawiązywania kontaktów, zdolność do współpracy w zespole i przymioty moralne;
- ocena zachowań zawodowych, tj.: zdolność do pracy, rezultaty osiągnięte w pracy, terminowość realizacji zadań, dyscyplina pracy i precyzja,

²⁹⁶ Opracowano na podstawie arkusza opinii okresowej oficera SP Niemiec z 2004 r.

²⁹⁷ Opinię taką wyrazili przedstawiciele SP Francji w czasie wywiadów, prowadzonych przez autora, w ramach realizacji badań na potrzeby niniejszej rozprawy.

znajomość przepisów stosownie do zajmowanego stanowiska służbowego, ocena z wykonanych prac pisemnych i wiarygodność zawodowa; Elementy te oceniane są w skali pięciostopniowej (wyjątkowe, bardzo dobre, dobre, przeciętne, nie oceniano).

- stopień posługiwania się językami obcymi według skali: znajomość biegła, zrozumienie i zdolność wysławiania się, znajomość podstawowa, brak znajomości, nie oceniano;
- bilans ogólny rocznych rezultatów służby oceniany w skali: wyjątkowy, wspaniały, bardzo dobry, dobry, taki sobie, niewystarczający;
- zdolność do pracy na odpowiedzialnych stanowiskach oceniana w skali: wyjątkowa, wspaniała, bardzo dobra, dobra, niewystarczająca, nie oceniano;
- ocena chęci dalszej pracy z opiniowanym oficerem w skali: będę dumny, że ten oficer będzie ponownie pod moimi rozkazami, będę szczęśliwy, że go posiadam, będę akceptował jego obecność i wolałbym go nie mieć;
- możliwości intelektualne (do obowiązkowej wiadomości od kapitana wzwyż), oceniane w skali 1-5, w tym: zdolności intelektualne, kreatywność i wyobraźnia, zdolności przekonywania; podsumowaniem jest ocena wynikowa w formie pisemnej;
- zachowania ludzkie w skali 1-5, w tym: dojrzałość emocjonalna, wiarygodność, zdolność do komunikacji i kontaktów, siła charakteru i opanowanie podczas niepowodzeń; podsumowaniem jest ocena wynikowa w formie pisemnej;
- ocena cech dowódczych prezentowanych przez opiniowanego w skali 1-5, w tym: odpowiedzialność, zdolność do motywowania podwładnych, zdolność do rozpoznawania sytuacji kompleksowych, dyspozycyjność, solidarność z organizacją i rządzącymi nią zasadami; podsumowaniem jest ocena w formie pisemnej;
- ocena pisemna z wywiązywania się przez opiniowanego z obowiązków na zajmowanym stanowisku służbowym;

- prognoza na przyszłość odnosząca się do skierowania na dalsze formy doskonalenia zawodowego oraz propozycja wyznaczenia (lub nie) na kolejne stanowisko służbowe.

Opinia okresowa sporządzana jest przez bezpośredniego przełożonego żołnierza zawodowego. Następnie jest z nią zapoznawany oficer, w odniesieniu do którego została ona sporządzona. W przypadku braku uwag z jego strony, podpisuje ją bezpośredni przełożony żołnierza. W kolejnej jej części arkusza odnosi się do treści opinii dowódca jednostki (np. komendant bazy), który dokonuje jej generalnego podsumowania i określa swój punkt widzenia na treść opinii oraz wyraża opinię odnośnie dalszego przebiegu służby opiniowanego oficera. Ocena ta podlega dalszej weryfikacji przez ostatni szczebel, jakim jest bezpośredni przełożony dowódcy jednostki, np. dowódca brygady. Tak sporządzana opinia trafia ponownie do zainteresowanego oficera celem zapoznania. Na tym etapie nie ma on jednak możliwości ponownego odwołania się od niej.

W arkuszu opiniowania okresowego oficera SP Francji możemy znaleźć odniesienie do wszystkich elementów składających się na model osobowo-zawodowy oficera. Fakt, iż corocznie jest ona sporządzana powoduje, że może być doskonałym narzędziem motywacyjnym, jak również zmniejsza prawdopodobieństwa przypadkowości i subiektywizmu w ocenie oficera będącego przedmiotem jej oceny. Reasumując, tak skonstruowany system opiniowania okresowego, przy zastosowaniu tak bogatego arkusza opinii jest doskonałym materiałem do podjęcia decyzji związanych z przyszłością opiniowanego oficera, w tym kandydata do akademii wojskowej.

Opiniowanie okresowe oficerów SP Wielkiej Brytanii

Prawidłowy, zgodny z modelem przebieg służby oficera Sił Powietrznych Wielkiej Brytanii uzależniony jest od corocznego osiagania założonych celów w służbie. Stopień realizacji tych celów oceniany jest corocznie poprzez opiniowanie służbowe. Opinia ta sporządzana jest przez bezpośredniego przełożonego oficera, następnie odnosi się do niej dowódca jednostki wojskowej oraz przełożony sprawujący nadzór specjalistyczny nad opiniowanym. Opiniowanie to nie ma charakteru kampanijnego, nie jest prowadzone w ramach akcji

opiniowania, lecz podobnie jak w SP USA jest procesem ciągłym realizowanym przez cały rok. Dokładna data zakończenia tego procesu w stosunku do każdego oficera określana jest w każdym kontrakcie (rozkazie wyznaczającym na stanowisko). Uzyskanie pozytywnej oceny z opiniowania okresowego jest równoznaczne z rekomendacją do awansu na wyższe stanowisko służbowe. Stanowi ono także istotny element procesu kierowania karierą zawodową oficera poprzez kierowanie na różne formy szkolenia specjalistycznego w obszarze ogólnym i specjalistycznym. Corocznie na podstawie ogółu sporządzanych opinii służbowych, w stosunku do poszczególnych grup osobowych kadry zawodowej (oficerowie i podoficerowie w poszczególnych specjalnościach wojskowych) sporządzane jest tzw. sprawozdanie. Stanowi ono całościową ocenę żołnierzy zawodowych danej grupy osobowej. Cechą charakterystyczną tego systemu jest to, że każdy opiniowany żołnierz zawodowy ma prawo zapoznać się jedynie z częścią opinii odnoszącą się do oceny jego osobowości i wyników osiągniętych w służbie. Opiniowany żołnierz nie ma natomiast możliwości wglądu do sformułowanej przez dowódcę jednostki rekomendacji, co do jego dalszej kariery wojskowej.

5.5. Wnioski

Przeprowadzone analizy odnoszące się do modeli przebiegu służby oficerów sił powietrznych, roli dowódcy w procesie doskonalenia przygotowania oficerów oraz systemów opiniowania okresowego pozwalają na wysunięcie wniosków:

1. W państwach tych funkcjonuje dobrze rozwinięty system przygotowania kandydatów do służby w siłach zbrojnych. Oparty on jest o szkolenie kursowe w ramach uczelni cywilnych. Programy tych kursów zawierają elementy szkolenia ogólnowojskowego i specjalistycznego przygotowujące ich uczestników do przyszłej służby, jak również są wstępnym etapem selekcji przyszłych kandydatów. Niektóre państwa (USA, Wielka Brytania) zapewniają również stypendia wojskowe dla części uczestników powyższych kursów.

2. Proces naboru i selekcji kandydatów na oficerów sił powietrznych z cywila organizowany jest systemem dwutorowym przez instytucje wojskowe szczebla centralnego oraz wyspecjalizowane organa sił powietrznych. Nabór kandydatów organizowany jest przy zastosowaniu rekrutacji bezpośredniej i pośredniej (do 30% kandydatów). W ramach rekrutacji bezpośredniej siły powietrzne preferują nabór kandydatów na oficerów spośród absolwentów uczelni technicznych. Taki system zapewnia wyselekcjonowanie kandydatów prezentujących najwyższe cechy osobowo-zawodowe, wymagane w specjalnościach charakterystycznych dla tego rodzaju sił zbrojnych.
3. System kształcenia kandydatów na oficerów oparty jest o cywilne i wojskowe uczelnie wyższe. W zależności od kwalifikacji zawodowych prezentowanych przed wstąpieniem do sił powietrznych państwa, absolwenci tych uczelni są mianowani na stopień podporucznika (USA, Kanada) lub porucznika (Francja, Niemcy, Wielka Brytania). W ocenie przedstawicieli poszczególnych państw, niezależnie od ukończonej formy kształcenia prezentują oni taki sam poziom kwalifikacji zawodowych.
4. Zgodnie z modelem przebiegu służby, oficerowie młodsi poddawani są intensywnemu szkoleniu doskonalącemu na każdym etapie służby. Szkolenie to organizowane jest w formie stacjonarnej, zaocznej i korespondencyjnej. Każdy oficer młodszy przed podjęciem studiów w akademii wojskowej uczestniczy w kursach dowódczo-sztabowych, przygotowujących go do podjęcia studiów w akademii wojskowej na kierunku dowódczym lub kursu oficerów wyższych sztabów. SP Wielkiej Brytanii organizują natomiast dwa kursy (JOTES-I i JOTES II) trwające, przez pierwsze sześć lat służby oficera. Zawierają one trzy kursy stacjonarne, praktyki, egzaminy specjalistyczne i prace pisemne (tzw. studia wojenne). Ukończenie tych kursów jest warunkiem dalszego rozwoju zawodowego oficerów. Wszystkie kursy doskonalące oficerów młodszych, niezależnie od państwa organizatora, są kursami dowódczo-sztabowymi lub sztabowymi. Czas ich trwania wynosi od 5 miesięcy (Niemcy) do 15 miesięcy (Francja). Ponadto,

każdy oficer młodszy podlega intensywnemu szkoleniu specjalistycznemu i ogólnowojskowemu organizowanemu w ramach macierzystych jednostek wojskowych.

5. Najlepsi oficerowie w stopniu kapitana (majora - Francja), po 10-12 latach służby wojskowej kierowani są na studia (kursy) w akademii wojskowej, dające im możliwość dalszego awansu zawodowego.
6. Oficerowie starsi przed objęciem kolejnych, wyższych stanowisk służbowych kierowani są na kolejne formy szkolenia w ramach akademii wojskowych.
7. Wyniki analiz wskazują na fakt, iż przy średnim okresie służby oficera sił powietrznych wynoszącym 28 lat, od 4 lat do 5 lat przypada na różne formy zorganizowanego szkolenia doskonalącego.
8. Współczesny dowódca, chcąc zapewnić stabilne funkcjonowanie i rozwój organizacjom wojskowym, powinien nieustannie dbać o rozwój zawodowy swoich następców. Dlatego dowódcy poszczególnych szczebli szczebla dowodzenia sił powietrznych państw NATO odpowiedzialni są za stworzenie warunków do prawidłowego rozwoju zawodowego kadr oficerskich na poszczególnych etapach ich służby. Tak sformułowany cel realizują oni poprzez systematyczne doskonalenie zawodowe i przeprowadzanie selekcji na każdym etapie służby. Działania te mają na celu kierowanie na wyższe stanowiska służbowe oficerów prezentujących pożądane cechy osobowo-zawodowe, zdolnych do zapewnienia rozwoju organizacji wojskowych.
9. Dowódca mający zapewnić najwyższe standardy dowodzenia, w stosunku do kierowanej przez siebie organizacji wojskowej, powinien być także dobrym przywódcą. Umiejętność zastosowania w codziennej służbie zasad przywództwa pozwoli mu na sprawne realizowanie zasadniczych celów stojących przed organizacją wojskową. Z drugiej zaś strony, powinno mu to umożliwić sprawowanie funkcji nauczyciela, wychowawcy i inspiratora twórczego działania w stosunku do oficerów młodszych. W tym kontekście dowódca sił powietrznych NATO jest postrzegany jako jeden z głównych

elementów procesu doskonalenia zawodowego, w odniesieniu do oficerów młodszych. Przeprowadzone analizy podejścia do idei przywództwa przez państwa członkowskie NATO wskazują, że uczenie przez przykład, przy zastosowaniu zasad przywództwa, odgrywa istotną rolę w procesie doskonalenia zawodowego oficerów młodszych.

10. Wyniki analiz odnoszących się do opiniowania okresowego oficerów sił powietrznych wybranych państw NATO (Francja, Niemcy, Wielka Brytania, USA) wskazują, że do tej formy oceny cech osobowo-zawodowych i wyników osiąganych na kolejno zajmowanych stanowiskach służbowych przez opiniowanych oficerów przywiązuje się duże znaczenie. Wyniki uzyskane z opiniowania okresowego są jednym z zasadniczych czynników, decydujących o dalszym przebiegu służby oficera. Ponadto, opiniowanie to jest traktowane jako jedno z istotnych narzędzi motywujących oficera do lepszej służby.

11. System opiniowania mający zastosowanie w Amerykańskich Siłach Powietrznych jest najbardziej rozbudowany. Wszystkie systemy poddane analizie mają jednak szereg wspólnych cech, tj.:

- Opiniowanie okresowe realizowane jest w cyklu rocznym.
- Obowiązuje wieloszczeblowość oceny oficera. Charakteryzuje się ona tym, że opinię sporządza bezpośredni przełożony opiniowanego, następnie podlega ona dalszej weryfikacji przez dowódcę jednostki wojskowej oraz przedstawiciela wyższego szczebla dowodzenia, który ma za zadanie sprawdzenie prawidłowości jej sporządzenia.
- Arkusze opinii okresowych poszczególnych państw, pomimo różnej formy graficznej i metod oceny zawartych w nich elementów, odnoszą się do tych samych grup tematycznych, będących przedmiotem opiniowania, tj.:
 - oceny cech osobowo-zawodowych oficerów;
 - oceny stopnia wywiązywania się oficera z obowiązków na zajmowanym stanowisku służbowym;
 - predyspozycji oficera do zajmowania stanowisk dowódczych;

- prognozy na przyszłość odnoszącej się do skierowania oficera na jedną z form szkolenia doskonalącego i dalszego przebiegu jego kariery.

Elementy podlegające ocenie podczas opiniowania okresowego, jak również częstotliwość jego przeprowadzania powodują, że materiał opiniodawczy uzyskany tą drogą może posłużyć do prawidłowego przeprowadzenia procesu selekcji kandydatów do akademii wojskowych.

6. KONCEPCJA PRZYGOTOWANIA I DOBORU KANDYDATÓW Z SIŁ POWIETRZNYCH NA STUDIA W AKADEMIACH WOJSKOWYCH

6.1. Wprowadzenie

Wyniki dotychczas przeprowadzonych analiz, w poszczególnych rozdziałach niniejszej pracy, jak również literatury przedmiotu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wskazują, że nowoczesne kształcenie, doskonalenie zawodowe, jak również dowodzenie organizacją wojskową może być dziełem jedynie wysoko kwalifikowanych kadr dowódczych. Muszą oni prezentować bogatą wiedzę specjalistyczną, doświadczenie oraz umiejętności zawodowe stosownie do szczebla zajmowanego stanowiska służbowego. Ponadto, każdy dowódca powinien umiejętnie stosować zasady przywództwa dla dobra dowodzonej organizacji wojskowej i jej członków. Proces przygotowania dowódców do pełnienia przypisywanych im kompetencyjnie ról, stosownie do szczebla dowodzenia, rozpoczyna się na szczeblu kształcenia w akademii wojskowej, szkole oficerskiej lub kursie oficerskim. Naturalną kontynuacją tego procesu jest dalsze doskonalenie zawodowe w ramach jednostki wojskowej oraz systemu szkolenia kursowego na poszczególnych etapach służby. Proces ten powinien się opierać na kształtowaniu u szkolonych pożądaných - z punktu widzenia działalności służbowej - cech osobowo-zawodowych stosownie do etapu służby.

Podstawą przygotowania koncepcji i doboru kandydatów z Sił Powietrznych na studia w akademii wojskowej jest określenie pożądaných cech osobowo-zawodowych kandydata. W następnej kolejności określenie elementów procesu kształcenia i doskonalenia zawodowego oficerów młodszych na poszczególnych etapach służby, umożliwiającą właściwe przygotowanie ich do studiów w akademii wojskowej. Założono przy tym, że tak nakreślony cel zostanie zrealizowany przy uwzględnieniu istniejącego systemu doskonalenia zawodowego oficerów młodszych, jak również obowiązujących zasad polityki kadrowej.

6.2. Cechy osobowo-zawodowe kandydata do akademii wojskowej – przyszłego dowódcy (oficera sztabu)

Współczesny dowódca jednostki organizacyjnej SP, niezależnie od rangi zajmowanego stanowiska służbowego, powinien prezentować szereg cech i umiejętności umożliwiających mu wykonanie stawianych przed nim zadań, wyróżniających go z ogółu oficerów SP.

St. Zajac w czasie sympozjum, które było poświęcone zasobom osobowym stanowiącym potencjał bojowy SP, określił uwarunkowania programowe stojące przed żołnierzami zawodowymi SP XXI wieku, którzy powinni charakteryzować się:

- wysokim poziomem ogólnej wiedzy wojskowej umożliwiającej ocenę procesów zachodzących we współczesnym świecie i ich wpływ na wykorzystanie sił zbrojnych, w tym szczególnie sił powietrznych, w różnych sytuacjach i środowiskach;
- wiedzą umożliwiającą postrzeganie, analizowanie i ocenianie sytuacji polityczno – militarnej w Polsce i na świecie, prawidłowości walki zbrojnej oraz zasad i właściwości użycia rodzajów wojsk w różnych środowiskach i sytuacjach;
- umiejętnościami i wiedzą z zakresu dowodzenia oraz użycia sił powietrznych, adekwatnie do zajmowanego stanowiska na określonym poziomie dowodzenia (poziom ten powinien zapewniać im zrozumienie zasad i sposobu dowodzenia o dwa szczeble wzwyż w stosunku do poziomu zajmowanego stanowiska);
- wysokim poziomem umiejętności i nawyków sprawnego dowodzenia na polu walki w różnych sytuacjach i środowiskach, zarówno na terenie kraju, jak i poza nim;
- wiedzą, umiejętnościami i nawykami w zakresie wykorzystania skomplikowanej i wyrafinowanej techniki bojowej oraz uzbrojenia będącego w wyposażeniu SP;

- znajomością języków obcych umożliwiającą im działanie w międzynarodowym środowisku; znajomość języka angielskiego powinna być wymogiem podstawowym dla wszystkich żołnierzy zawodowych SP²⁹⁸.

Wnioski z wnikliwej analizy treści zawartych w powyższym materiale skłoniły autora do refleksji, iż uwarunkowania te mogą stanowić jeden z elementów służących do określenia cech osobowo-zawodowych kandydata do akademii wojskowej w stopniu kapitana, legitymującego się minimum 9 – 12-letnim stażem na stanowiskach dla oficerów młodszych.

Ponadto, wyniki analiz literatury przedmiotu wskazują, że współczesny dowódca jednostek organizacyjnych SP, chcąc podołać stawianym przed nim zadaniom, powinien być przywódcą potrafiącym właściwie kierować podległymi mu żołnierzami oraz wysokiej klasy specjalistą wojskowym potrafiącym właściwie stosować sprzęt będący w wyposażeniu podległej mu jednostki. Dowódca jednostek organizacyjnych SP XXI wieku to również menedżer z odpowiednim doświadczeniem i zasobem wiedzy z zakresu zarządzania organizacją wojskową w dziedzinie finansów i ekonomii, stosownie do szczebla zajmowanego stanowiska służbowego. Jako przywódca powinien być także wychowawcą i kreatorem karier podległych mu żołnierzy zawodowych. Szersze odniesienie do ww. elementów znajdujemy

w rolach pełnionych przez dowódców SP. Każdy dowódca SP, niezależnie od zajmowanego stanowiska służbowego i szczebla organizacyjnego, pełni szereg ról, w tym:

- Rolę dowódcy – w ramach której jest odpowiedzialny za utrzymanie podległych mu sił i środków w określonym stanie gotowości bojowej, będących jednocześnie w gotowości do jej podwyższenia i realizacji zadań związanych z obroną suwerenności Rzeczypospolitej Polskiej. Ponadto, wszystkie jednostki organizacyjne SP powinny być w stanie podołać zadaniom związanym z wypełnieniem zobowiązań wobec sojuszników

²⁹⁸ St. Zajas, Wymagania wobec sił zbrojnych a wymagania wobec żołnierzy zawodowych Sił Powietrznych, Materiał z sympozjum nt. Zasoby osobowe elementem potencjału bojowego Sił Powietrznych, AON, Warszawa 2005, s. 8-9.

z NATO oraz wykonywania zadań pokojowych na rzecz organizacji międzynarodowych w kraju, jak również poza jego granicami.

- Rolę przywódcy znającego i potrafiącego stosować w swojej codziennej działalności służbowej stosowne zasady. Zasady przywództwa powinny być stosowane przez niego w odniesieniu do wszystkich obszarów działalności, ze szczególnym uwzględnieniem procesu doskonalenia zawodowego oficerów młodszych.
- Rolę zawodową zgodną z prezentowaną specjalnością wojskową – pilota, nawigatora, kontrolera ruchu lotniczego, inżyniera sprzętu lotniczego, meteorologa, oficera sztabu, oficera pionu radiotechnicznego, oficera wojsk raketowych. W ramach prezentowanej specjalności wojskowej jest on zobowiązany do realizacji zadań tzw. treningu ciągłego, zapewniającego gotowość do ich wykonywania przy użyciu powierzonego mu sprzętu, przy zastosowaniu odpowiednich technik i taktyki działania. Ponadto, w ramach pełnienia tej roli każdy dowódca zobowiązany jest do wykonywania określonych czynności szkoleniowych i kontrolnych w stosunku do podległych żołnierzy, związanych z obsługą i eksploatacją sprzętu będącego w wyposażeniu jednostki. Przykładowo dowódca o specjalności pilota jest zobowiązany do przyjmowania egzaminów teoretycznych i praktycznych od personelu latającego podległych mu jednostek organizacyjnych SP.
- Rolę menedżera poprzez wykonywanie całokształtu przedsięwzięć związanych z kierowaniem jednostką budżetową w myśl teorii zarządzania oraz prawami ekonomii. Z reguły, każda jednostka wojskowa SP jest także jednostką budżetową. Do zadań dowódcy takiej jednostki należy pełnienie roli decydenta w stosunku podziału środków finansowych przeznaczonych na działalność jednostki. Sprawowanie nadzoru nad prawidłowością gospodarowania środkami i sprzętem będącym w wyposażeniu dowodzonej jednostki. Kierowanie planowaniem i realizacją procesu szkolenia doskonalącego podległych mu żołnierzy. Nadzór nad prawidłowością zarządzania podległymi mu zasobami ludzkimi. Ponadto, sprawuje on kontrolę

i nadzór w obszarach związanych z całokształtem działalności podległej mu jednostek organizacyjnych SP.

- Rolę wychowawcy i instruktora w stosunku do stanu osobowego jednostki. Wykonywanie przedsięwzięć związanych z planowaniem i realizacją dalszego przebiegu służby kadry zawodowej (kreator kariery wojskowej). Obiektywne ocenianie wykonywania obowiązków przez podległych mu żołnierzy w ramach opiniowania okresowego. Umiejętne stosowanie w codziennej służbie narzędzi motywacyjnych w stosunku do podległych żołnierzy.
- Rolę członka rodziny, społeczności żołnierzy zawodowych i lokalnej. W ramach tej roli jest on zobowiązany do promowania SP na arenie krajowej i międzynarodowej poprzez wykonywanie zadań reprezentacyjnych. Sprawowanie nadzoru nad prawidłowością działalności organów oświatowo-wychowawczych jednostki. Aktywne uczestniczenie w przedsięwzięciach kulturalno-oświatowych realizowanych na terenie jednostki i miejsca jej stacjonowania.

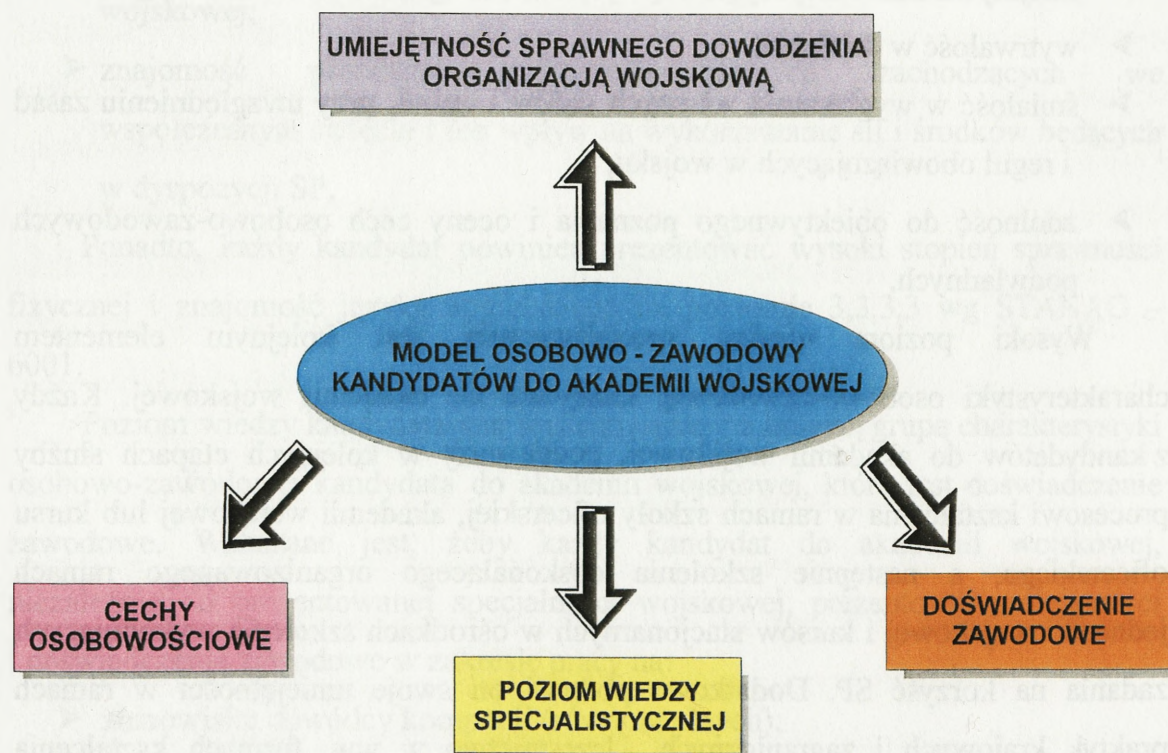
Ponadto, przystępując do określenia cech osobowo-zawodowych kandydata do akademii wojskowej, autor wziął pod uwagę takie elementy jak:

- wyniki analiz działań dowódcy działania, czynności składające się na działania dowódcze, środki będące w dyspozycji dowódcy i warunki w jakich odbywa się dowodzenie);
- wyniki analiz modeli osobowo-zawodowych absolwentów WSOSP, WAT i kursów oficerskich;
- elementy modelu przebiegu służby oficerów korpusu osobowego lotnictwa;
- wyniki analizy literatury współczesnej odnoszącej się do cech osobowo-zawodowych współczesnego przywódcy;
- opinie dowódców SP, wszystkich szczebli dowodzenia, uzyskane w trakcie pisania niniejszej rozprawy, odnoszące się do sylwetki osobowo-zawodowej dowódcy.

Autor nie odniósł się w niniejszym opracowaniu do cech osobowo-zawodowych oficerów sztabu szczebla oddziału, będących także absolwentami akademii wojskowej, gdyż zgodnie z założeniami nowej polityki kadrowej, każdy

z nich przed skierowaniem do pracy w sztabie będzie zajmował stanowisko dowódcze. Tak więc będzie musiał prezentować cechy osobowo-zawodowe dowódcy, przed podjęciem studiów w akademii wojskowej. Ponadto, wyniki dotychczasowych analiz przebiegu służby oficerów SP dowodzą, że każdy dowódca może być dobrym oficerem sztabu, trudno jest natomiast pokusić się o podobne uogólnienie w kierunku przeciwnym.

Kandydat do akademii wojskowej, mający w przyszłości pełnić funkcje dowódcze od szeregowca (równorzędnych stanowisk dowódczych) wzwyż, powinien prezentować cechy osobowo-zawodowe zawarte w czterech zasadniczych grupach odnoszących się do: cech osobowościowych, poziomu wiedzy specjalistycznej, doświadczenia zawodowego i umiejętności sprawnego dowodzenia organizacją wojskową (rysunek 6.1.).



Rysunek 6.1. Model osobowo-zawodowy kandydata do akademii wojskowej

Źródło: Opracowanie własne.

Pierwszą grupę stanowią cechy²⁹⁹ osobowe³⁰⁰ kandydata do akademii wojskowej, do których możemy zaliczyć:

- charakter i temperament, tj.: uczciwość, sprawiedliwość, kultura osobista, sprawiedliwość, szybkość działania, wysoki stopień opanowania niezależnie od sytuacji;
- moralność, tj.: zgodność słów i czynów, obowiązkowość, szacunek dla innych, patriotyzm;
- autorytet, tj.: inteligencja, kultura osobista, postawa lojalna wobec podwładnych i przełożonych, kultura osobista;
- wysokie aspiracje zawodowe ;
- samodzielność w działaniu i podejmowaniu decyzji;
- zdolność do samodzielnego, permanentnego doskonalenia zawodowego;
- inicjatywa charakteryzująca się wysokim zaangażowaniem w służbę;
- wytrwałość w działaniu;
- śmiałość w wygłaszaniu własnych sądów i opinii, przy uwzględnieniu zasad i reguł obowiązujących w wojsku;
- zdolność do obiektywnego poznania i oceny cech osobowo-zawodowych podwładnych.

Wysoki poziom wiedzy specjalistycznej jest kolejnym elementem charakterystyki osobowo-zawodowej kandydata do akademii wojskowej. Każdy z kandydatów do akademii wojskowej, poddawany w kolejnych etapach służby procesowi kształcenia w ramach szkoły oficerskiej, akademii wojskowej lub kursu oficerskiego, a następnie szkolenia doskonalącego organizowanego ramach jednostki wojskowej i kursów stacjonarnych w ośrodkach szkolenia wykonujących zadania na korzyść SP. Dodatkowo podnosi on swoje umiejętności w ramach praktyk krajowych i zagranicznych. Uczestnictwo w ww. formach kształcenia

²⁹⁹ Cecha jest najczęściej rozumiana jako trwała właściwość lub wymiar osobowości, według której można oceniać lub porównywać poszczególne osoby. M. Bielec, Wzorzec osobowy współczesnego dowódcy w opinii respondentów, Materiały z sympozjum naukowego zorganizowanego przez Zakład Psychologii Dowodzenia AON w dn. 06.06.1997 r., AON, Warszawa 1997, s. 59.

³⁰⁰ W tym wypadku cechy osobowe rozumiane są jako ściśle powiązane ze sobą, istotne, względnie stałe i trwałe cechy psychiczne ukształtowane w wyniku dotychczasowej służby kandydata, przy uwzględnieniu cech nabytych w środowisku cywilnym. J. Borkowski, Tworzenie wizji wspólnych wartości i celów, Wojsko i Wychowanie Nr 5, Warszawa 2003, s. 76-78.

i doskonalenia zawodowego, jak również permanentne samokształcenie ma na celu zaopatrzenie kandydata w szeroki zakres wiedzy specjalistycznej, ogólnowojskowej i ogólnej odnoszącej się do:

- historii wojskowości i sztuki prowadzenia działań wojennych;
- taktyki ogólnej;
- taktyki rodzajów wojsk stosownie do prezentowanej specjalności;
- taktyki działań oraz wyposażenia armii obcych i sojusznicznych;
- instrukcji i dokumentów normatywnych szczebla sztabu eskadry lotniczej (równorzędnych);
- instrukcji i dokumentów regulujących działalność służb operacyjnych SP;
- zasad działania w zespołach międzynarodowych;
- zarządzania organizacją wojskową przy szczególnym uwzględnieniu zasad gospodarowania zasobami ludzkimi i majątkiem trwałym organizacji wojskowej;
- znajomość procesów polityczno-militarnych zachodzących we współczesnym świecie i ich wpływ na wykorzystanie sił i środków będących w dyspozycji SP.

Ponadto, każdy kandydat powinien prezentować wysoki stopień sprawności fizycznej i znajomość języka angielskiego na poziomie 3,3,3,3 wg STANAG – 6001.

Poziom wiedzy kandydata jest ściśle związany z kolejną grupą charakterystyki osobowo-zawodowej kandydata do akademii wojskowej, którą jest doświadczenie zawodowe. Wskazane jest, żeby każdy kandydat do akademii wojskowej, niezależnie od prezentowanej specjalności wojskowej, prezentował umiejętności i doświadczenie zawodowe w zakresie pracy na:

- stanowisku dowódcy kompanii (równorzędnych);
- stanowiskach odnoszących się do prezentowanej specjalności wojskowej, do stopnia kapitana włącznie;
- stanowisku oficera sztabu (operacyjnego, mobilizacyjnego, rozpoznania i personalnego) szczebla eskadry lub bazy lotniczej (równorzędnych);

- stanowiskach oficerów pionu logistyki, ze szczególnym uwzględnieniem praktyki na stanowisku oficera finansowego jednostki;
- stanowisku wykładowcy jednego z ośrodków szkolenia specjalistycznego SP;
- stanowisku członka międzynarodowego zespołu wojskowego wykonującego zadania w ramach struktur NATO.

Wyniki analizy modelu przebiegu służby oficerów korpusu lotnictwa wskazują na fakt, iż nie jest możliwe odbycie pełnej kadencji na ww. grupach stanowisk. Przepisy ustawy pragmatycznej umożliwiają jednak dowódcom kierowanie podległej kadry oficerskiej na ww. stanowiska w ramach rocznych kadencji w grupie stanowisk pośrednich lub trzymiesięcznej praktyki. Skorzystanie przez dowódców wszystkich szczebli dowodzenia z wyżej wymienionych możliwości, określonych w ustawie pragmatycznej, mogłoby w znacznym stopniu podnieść poziom wiedzy i umiejętności zawodowych kandydatów do akademii wojskowych. Takie działania skutkowałyby również podniesieniem poziomu wywiązywania się oficerów młodszych z obowiązków na kolejnych stanowiskach służbowych.

Obok cech osobowych, pożądanego poziomu wiedzy i doświadczenia zawodowego każdy kandydat do akademii wojskowej powinien prezentować wysokie umiejętności sprawnego dowodzenia organizacją wojskową SP. Możemy do nich zaliczyć:

- umiejętności zawodowe:
 - umiejętność dowodzenia i użycia podległych sił i środków stosownie do dotychczas zajmowanych stanowisk służbowych;
 - umiejętność sprawnego posługiwania się sprzętem bojowym, będącym w wyposażeniu jednostki;
- umiejętności z zakresu zarządzania organizacją wojskową, a w tym:
 - umiejętności planowania i prowadzenia działań bojowych organizacji wojskowej;
 - umiejętność organizacji pracy własnej i podległego zespołu;
 - umiejętność planowania szkolenia doskonalącego organizacji SP;

- umiejętność organizowania i prowadzenia szkolenia specjalistycznego i ogólnowojskowego;
- umiejętność sprawnego i ekonomicznego zarządzania majątkiem podległej organizacji wojskowej;
- umiejętności z zakresu oddziaływania wychowawczego, do których możemy zaliczyć:
 - umiejętność wywierania wpływu na podwładnych;
 - umiejętność stymulowania innych do lepszej pracy;
 - umiejętność inspirowania podwładnych do działania na rzecz ich rozwoju zawodowego;
 - umiejętność wykorzystania narzędzi motywacyjnych, będących w dyspozycji dowódcy;
 - umiejętność współpracy w :
 - roli dowódcy i podwładnego;
 - roli członka międzynarodowych zespołów roboczych;
- umiejętności systematycznego i dokładnego działania;
- umiejętność budowania i prowadzenia zespołu;
- umiejętności z zakresu organizowania pracy własnej;
- umiejętność poprawnego komunikowania się;
- umiejętność autoprezentacji i zjednywania ludzi;
- umiejętność przewidywania intuicyjnego;
- umiejętność pracy i podejmowania decyzji w stresie i limicie czasu;
- umiejętność kontrolowania i nadzoru;
- umiejętność fachowego działania;
- umiejętność analizy i oceny procesów zachodzących we współczesnym świecie oraz ich wpływu na wykorzystanie podległych sił i środków.

Przedstawiony powyżej model osobowo-zawodowy kandydata do akademii wojskowej jest jedynie propozycją wynikającą z analizy przeprowadzonych badań, wywiadów i danych zawartych w literaturze przedmiotu. Przyjmując, że zawiera on zespół pożądanych cech osobowo-zawodowych kandydata z SP do akademii

wojskowej, wskazane jest stworzenie mechanizmów umożliwiających zaopatrzenie w nie oficerów młodszych.

6.3. Projekt realizacji modelu osobowo-zawodowego kandydata do akademii wojskowej w odniesieniu do oficerów z Sił Powietrznych

Biorąc pod uwagę wyniki analiz dokonanych w 3, 4 i 5 rozdziale niniejszej rozprawy, przez doskonalenie zawodowe oficera – kandydata do akademii wojskowej możemy rozumieć całokształt czynności ucznia (studenta), a następnie podchorążego (kandydata na oficera) i oficera młodszego, będącego podmiotem działań oraz jego dowódców na poszczególnych etapach służby wojskowej, zmierzających do ukształtowania lub rozwinięcia pożądanych cech, określonych w modelu osobowo-zawodowym. Mówiąc o doskonaleniu zawodowym przyszłego kandydata do akademii wojskowej należałoby rozpocząć rozważania od elementów związanych z tym procesem, a występujących w czasie studiów lub nauki w szkole średniej, systemu naboru i kształcenia zawodowego kandydata na oficera w ramach wyższej uczelni wojskowej lub kursu oficerskiego przyszłego kandydata na oficera.

Przeszkolenie wojskowe studenta (ucznia szkoły średniej) w ramach szkolenia wojskowego (przysposobienia obronnego)

Proces nabywania przez przyszłego oficera pewnych elementów osobowości i umiejętności, mających znaleźć zastosowanie w jego przyszłej pracy zawodowej, rozpoczyna się w środowisku cywilnym. Na tym etapie życia przyszłego oficera, Siły Powietrzne nie mają wpływu na kształtowanie pożądanych elementów jego osobowości. Analiza literatury przedmiotu³⁰¹, odnosząca się do szkolenia wojskowego (przysposobienia obronnego) studentów uczelni wyższych i uczniów szkół średnich, wskazuje, iż w dalszym ciągu stosowane formy szkolenia są niewystarczające. Dostarczają one podmiotom szkolenia jedynie ogólnych wiadomości odnoszących się do szerokiego spektrum zagadnień związanych z armią, przy szczególnym uwzględnieniu zagadnień będących w sferze

³⁰¹ Autor poddał analizie materiały dostępne w WKU Mińsk Mazowieckim oraz programy szkolenia szkół średnich i uczelni wyższych, odnoszące się do szkolenia wojskowego – przysposobienia obronnego w 2004 roku.

zainteresowania obrony cywilnej. Ponadto, fakt ukończenia przeszkolenia wojskowego nie jest brany pod uwagę przez komisje kwalifikujące kandydatów do zawodowej służby wojskowej. Wnioski z przeprowadzonych analiz i ocen polityk kadrowych funkcjonujących w armiach NATO wskazują, że elementowi przygotowania kandydatów na oficerów w ramach uczelni cywilnych nadana została o wiele większa ranga niż ma to miejsce w naszym kraju. Dodatkowym elementem przemawiającym za podjęciem działań w tym kierunku jest fakt, iż Siły Powietrzne, jako specyficzny rodzaj SZ, stawiają przed kandydatami do służby szczególnie wysokie wymagania w sferze cech osobowych, wykształcenia, stanu zdrowia i sprawności fizycznej. Dotychczasowe doświadczenia krajowe, jak również doświadczenia państw NATO (m.in. Francja, Stany Zjednoczone Ameryki), wskazują na potrzebę pozyskiwania do Sił Powietrznych absolwentów uczelni technicznych. Doświadczenia z ostatniego naboru kandydatów na kurs oficerski w WSOSP, wskazują iż system ten nie zapewnia dopływu kandydatów na oficerów prezentujących wymagany kierunek wykształcenia³⁰².

W celu podniesienia poziomu przygotowania kandydatów do służby w charakterze oficera w SP należałoby m.in.:

- Na szczeblu Sił Powietrznych powołać centrum naboru i przygotowania kandydatów do SP. Jego zasadniczym zadaniem byłoby:
 - nabór i selekcja kandydatów do służby w ramach rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej, stosownie do potrzeb Sił Powietrznych;
 - organizacja i nadzór na przebiegiem szkoleń studentów wyższych uczelni technicznych w oparciu o bazę tych uczelni oraz jednostek organizacyjnych SP;
 - prowadzenie działalności propagandowej na terenie szkół średnich i uczelni wyższych przy określonym zaangażowaniu dowództw jednostek organizacyjnych podporządkowanych Siłom Powietrznym.
- Nawiązać ścisłą współpracę z renomowanymi wyższymi uczelniami (np. Politechniką Warszawską, Politechniką Lubelską itd.) pod kątem lepszego

³⁰² Około 25% procent kandydatów przyjętych na trzy kierunki studium oficerskiego w WSOSP w 2005 roku legitymowało się ukończeniem studiów technicznych II stopnia.

przygotowania absolwentów tych uczelni do ewentualnej służby w charakterze oficera SP.

- Zaplanować i wprowadzić w życie program szkolenia wojskowego dla studentów, kandydatów do służby w charakterze oficera zawodowego SP, który zawierałby takie elementy jak³⁰³:
 - Selekcja kandydatów do służby zawodowej zapewniająca pozyskanie do SP kandydatów na kurs oficerski prezentujących najwyższe walory w sferze dotychczasowych osiągnięć (absolwenci olimpiad przedmiotowych i sportowych), sferze osobowościowej i legitymujących się nienagannym stanem zdrowia. Kandydaci na ten na kurs byliby poddawani badaniom lekarskim, testom psychologicznym, testom kompetencyjnym, egzaminowi z wychowania fizycznego, testowi językowemu na poziomie matury rozszerzonej i rozmowie kwalifikacyjnej. Całościowa analiza osiągniętych wyników przez każdego z kandydatów decydowałaby o jego zakwalifikowaniu na szkolenie lub też nie zakwalifikowaniu.
 - Kurs przysposobienia obronnego, składający się z elementów teorii i przeszkolenia praktycznego, przeznaczony by był dla studentów osiągających wysokie wyniki w nauce i zgłaszających akces wstąpienia do SP po ukończeniu studiów. Część teoretyczna byłaby organizowana w ramach weekendów, natomiast część praktyczna w ramach obozów letnich. Studenci w ramach tych kursów przechodziliby szkolenie ogólnowojskowej (regulaminy, musztra, szkolenie strzeleckie) i specjalistyczne (miałoby ono na celu zapoznanie ze specyfiką pracy na stanowiskach w poszczególnych grupach osobowych SP i wybranie przez studenta kierunku kursu oficerskiego). Studenci, spełniający warunki do służby w charakterze pilota, mogliby być kierowani na ostatnim roku studiów na lotnicze przysposobienie wojskowe (LPW).

³⁰³ Opracowano w oparciu o metody stosowane w armii francuskiej, amerykańskiej.

- Czynniki motywacyjne w postaci stypendiów dla studentów osiągających wysokie wyniki w szkoleniu.

Wprowadzenie tego typu systemu szkoleń dla studentów uczelni wyższych pozwoliłoby na skrócenie okresu kursów oficerskich, jak również w znacznym stopniu zmniejszyłoby straty spowodowane naborem do służby osób przypadkowych. Działalność ta mogłaby umożliwić nabór do służby kandydatów prezentujących najwyższe walory moralne i osobowe, osiągających wysokie wyniki w nauce.

Powyższy projekt jest próbą odpowiedzi na pytania, stojące przed Siłami Powietrznymi: Jakie przedsięwzięcia należałoby podjąć w celu podniesienia poziomu przygotowania kandydatów na oficera SP? W jaki sposób „przyciągnąć” do SP najlepszych absolwentów uczelni wyższych? Jak obniżyć koszty związane z „wykruszaniem” się kandydatów na oficerów SP i oficerów w pierwszych latach służby zawodowej? System ten - zdaniem autora - jest o tyle istotny dla kolejnych etapów przygotowania kandydatów do akademii wojskowych, ponieważ poziom wiedzy, umiejętności, uzdolnień i cech osobowych prezentowanych przez kandydatów na początku służby ma duży wpływ na wyniki osiągane przez nich w kolejnych jej etapach.

System naboru kandydatów na oficerów Sił Powietrznych

Podstawowym źródłem naboru kandydatów na oficerów SP były dotychczas szkoły średnie, w tym licea wojskowe, oraz uczelnie wyższe (2005 rok – 37 kandydatów na trzy kierunki) w ramach rekrutacji zewnętrznej. Nabór ten prowadzony był przez Wojskowe Komendy Uzupelnień. Małą wagę przywiązywano natomiast do naboru kandydatów spośród podoficerów zawodowych i kontraktowych w ramach rekrutacji wewnętrznej. Kandydaci ci byli powoływani do służby w charakterze oficera na swój własny wniosek i nie podejmowano w ostatnim dwudziestoleciu żadnych działań mających zmienić taki stan rzeczy.

W celu poprawy istniejącego systemu, należałoby powołać Centrum Naboru Kandydatów do Sił Powietrznych. Podstawowym zadaniem tej komórki, w odniesieniu do kandydatów na oficerów, byłoby permanentne prowadzenie

rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej stosownie do potrzeb Sił Powietrznych. Wzorem państw zachodnich (Niemcy, Francja, Wielka Brytania), oficerowie pozyskiwani z cywila powinni stanowić 70% kadry oficerskiej, a oficerowie pozyskiwani z grupy osobowej podoficerów zawodowych i kontraktowych 30% stanu oficerów. Rekrutacja wewnętrzna jest szczególnie istotna w stosunku do następujących grup osobowych: oficerów służby inżynieryjno-lotniczej, oficerów służby ruchu lotniczego, oficerów wojsk raketowych i artylerii, oficerów wojsk radiotechnicznych. Dla tych grup osobowych, szczególnie cenne byłoby doświadczenie specjalistyczne prezentowane przez kandydatów spośród grupy podoficerów zawodowych i służby kontraktowej.

Ponadto, proponowane Centrum Naboru Kandydatów do SP, dysponując określoną grupą specjalistów (psycholodzy, specjaliści z poszczególnych grup osobowych oficerów SP, lektorzy języków obcych, inni stosownie do potrzeb), byłoby zdolne przeprowadzić testy kwalifikacyjne celem określenia m.in.: zdolności przywódczych kandydata, stopnia umiejętności pracy w grupie, sprawności fizycznej i zdrowotnej, poziomu inteligencji i pozostałych predyspozycji niezbędnych do pełnienia służby w charakterze oficera zawodowego. Wnioski z analizy naboru kandydatów do służby zawodowej w siłach powietrznych państw NATO wskazują, że do naboru kandydatów na oficerów przywiązuje się szczególną uwagę.

Kształcenie kandydata na oficera

Obecny system kształcenia kandydatów na oficerów funkcjonuje w oparciu o studia inżynierskich w WSOSP i uzupełniające studia magisterskie w AON lub uczelni cywilnej; studia magisterskie w WAT oraz kursy oficerskie organizowane w WSOSP dla absolwentów studiów wyższych, legitymujących się tytułem magistra.

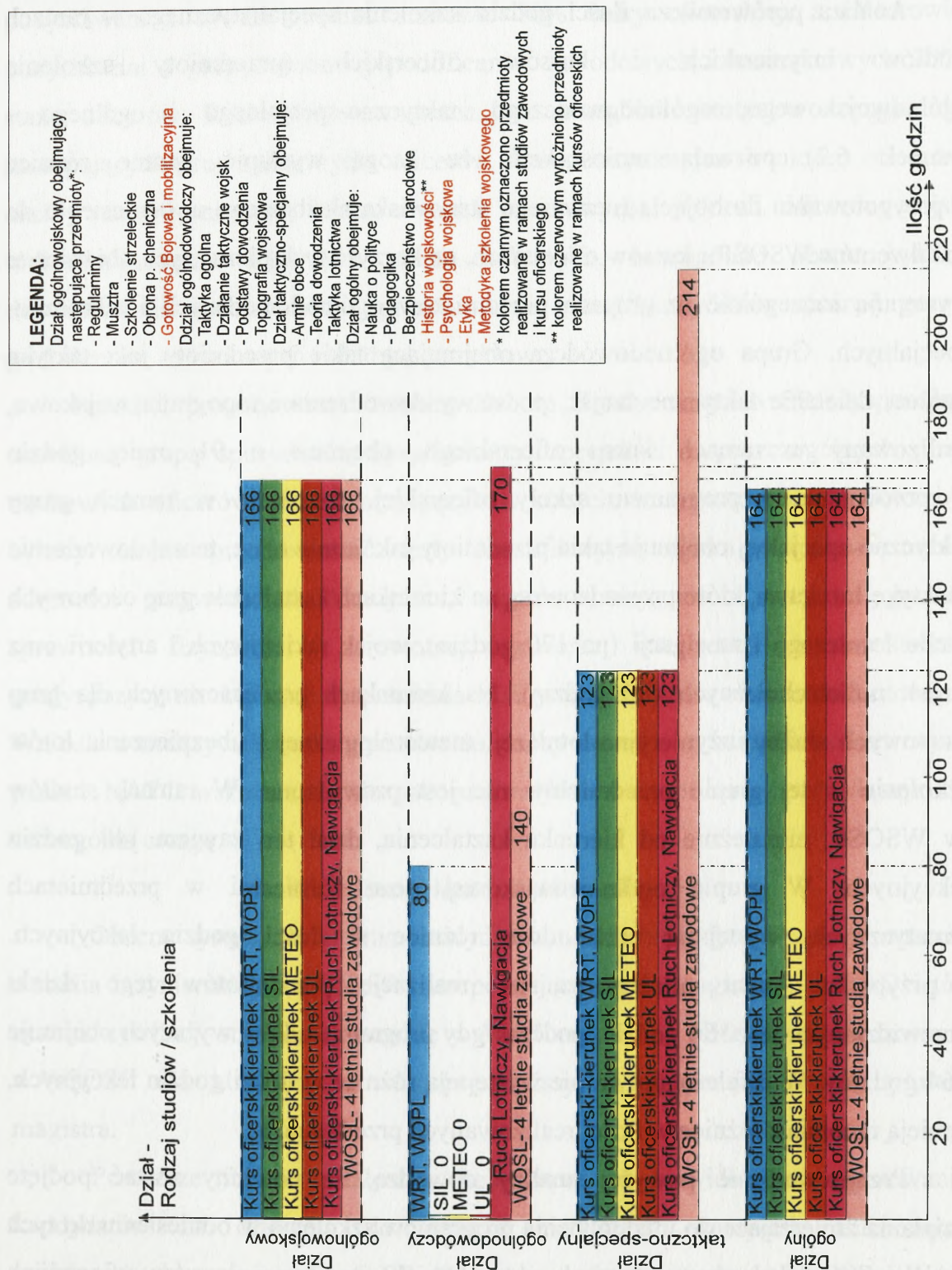
Powyższe formy kształcenia mają zapewnić prawidłowe przygotowanie kandydatów na oficerów do objęcia pierwszych stanowisk służbowych w jednostkach organizacyjnych SP. Na studia wyższe w ramach WSOSP i WAT nabór jest prowadzony spośród absolwentów szkół średnich legitymujących się

świadectwem dojrzałości. Na kurs oficerski przyjmowani są Natomiast absolwenci studiów wyższych drugiego stopnia.

Analiza porównawcza ilości godzin szkolenia specjalistycznego w ramach studiów inżynierskich i kursów oficerskich (przedmioty szkolenia ogólnowojskowego, ogólnodowódczego, taktyczno-specjalnego i ogólnego - rysunek 6.2) pozwala wnioskować, że mogą wystąpić istotne różnice w przygotowaniu do objęcia pierwszego stanowiska służbowego w odniesieniu do absolwentów WSOSP i kursów oficerskich, na korzyść tych pierwszych. Różnice te występują szczególnie w grupach przedmiotów ogólnodowódczych i taktyczno-specjalnych. Grupa ogólnodowódcza obejmująca takie przedmioty jak: taktyka ogólna, działanie taktyczne wojsk, podstawy dowodzenia i topografia wojskowa, realizowany w ramach kursu oficerskiego, obejmuje o 91 mniej godzin w porównaniu z programem szkoły oficerskiej. Szkolenie w ramach grupy taktyczno-specjalnej obejmuje takie przedmioty jak: armie obce, teorię dowodzenia i taktykę lotnictwa, które prowadzone są na kierunkach kształcenia grup osobowych ruchu lotniczego i nawigacji (po 170 godzin), wojsk raketowych i artylerii oraz wojsk radiotechnicznych (80 godzin). Na kierunkach przeznaczonych dla grup osobowych służby inżynieryjno-lotniczej, meteorologicznej i ubezpieczenia lotów szkolenie w tej grupie przedmiotów nie jest prowadzone. W ramach studiów w WSOSP, niezależnie od kierunku kształcenia, dział ten zawiera 140 godzin lekcyjnych. W grupie ogólnowojskowej poza różnicami w przedmiotach tematycznych, występują także duże różnice w ilości godzin lekcyjnych. W przypadku kursu oficerskiego na realizację przedmiotów tego działu przewidzianych jest 166 godzin, podczas gdy program studiów wyższych obejmuje 264 godziny. W dziale ogólnym nie występują różnice w ilości godzin lekcyjnych, istnieją natomiast różnice w ilości realizowanych przedmiotów.

Przeprowadzone powyżej analizy dowodzą, że powinny zostać podjęte działania zmierzające do ujednoczenia programów szkolenia w odniesieniu do tych grup przedmiotowych, w ramach czteroletnich studiów i kursów oficerskich realizowanych w WSOSP. Wprowadzenie poprawek pozwoli na doprowadzenie do sytuacji, w której wszyscy oficerowie w stopniu podporucznika, przyszli kandydaci

na studia w akademii wojskowej, niezależnie od ukończonej formy szkolenia, będą prezentować ten sam poziom wiedzy i umiejętności w ww. działach tematycznych.



Rysunek 6.2. Analiza porównawcza ilości godzin szkolenia specjalistycznego w ramach studiów inżynierskich i kursów oficerskich realizowanych w WSOSP

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ramowych programów kształcenia podchorążych WSOSP na kierunku lotnictwo, WSOSP, Dęblin 1999, s.10-11 oraz Ramowych programów kształcenia podchorążych kursów oficerskich na kierunku lotnictwo, WSOSP, Dęblin 2004, s.8-15.

Doprowadzenie do takiego stanu pozwoli również na ujednoczenie dalszego szkolenia doskonalącego w stosunku do tej grupy oficerów. Drugim elementem, przemawiającym za ujednoczeniem zakresu kształcenia kandydatów na oficerów jest fakt, że wiedza i umiejętności uzyskane w ramach zajęć w ww. działach tematycznych stanowi podstawę do sprawowania przez młodych oficerów funkcji dowódczych i sztabowych, niezależnie od prezentowanej specjalności wojskowej. Przedmioty zawarte w tych działach są elementem dalszego doskonalenia zawodowego, w ramach istniejących form szkolenia doskonalącego na poszczególnych etapach służby oficera. Część z nich jest również przedmiotem egzaminów kwalifikacyjnych do akademii wojskowej.

Wyniki analizy porównawczej ilości godzin i przedmiotów w pozostałych grupach przedmiotów odnoszących się do specjalizacji zawodowej wskazują, iż nie odbiegają one od siebie w sposób istotny, a tym samym dają możliwość uzyskania tego samego poziomu wiedzy i umiejętności, niezależnie od ukończonej formy kształcenia przez kandydatów na oficerów³⁰⁴.

Reasumując, kształcenie kandydatów na oficerów w ramach kursów oficerskich powinno być traktowane nie tylko jako forma przygotowania do objęcia pierwszego stanowiska służbowego, ale także jako pierwszy bardzo istotny etap przygotowania do studiów w akademii wojskowej. Różnice w programach kształcenia studiów inżynierskich i kursów oficerskich organizowanych w WSOSP mogą być przyczyną istotnych zaburzeń w dalszym procesie doskonalenia zawodowego absolwentów kursów oficerskich.

Szkolenie kursowe oficerów młodszych

Wyniki analiz w odniesieniu do systemów szkolenia kursowego oficerów młodszych w myśl zasad „starej” polityki kadrowej oraz systemów funkcjonujących w siłach powietrznych państw NATO, a także wyników osiąganych przez kandydatów na egzaminach wstępnych do akademii wojskowych wskazują, że system ten wymaga szeregu zmian i udoskonalień. Obecnie funkcjonujący system, oferujący oficerom młodszym jedynie kursy specjalistyczne na stopień, nie spełnia

³⁰⁴ Przykładowo, w specjalności nawigator naprowadzania działań kierunkowy zawiera 810 godzin realizowanych w ramach studiów inżynierskich, natomiast w ramach kursu oficerskiego - 815 godzin.

wymagań w odniesieniu do kandydatów do akademii wojskowych. Decydują o tym trzy zasadnicze czynniki:

- Głównym celem tych kursów jest przygotowanie oficera do objęcia wyższego stanowiska służbowego w danej specjalności wojskowej. Skutkuje to tym, że tematyka kursów odnosi się przede wszystkim do zmian obowiązujących przepisów, ugruntowania wiedzy prezentowanej dotychczas przez słuchaczy, obowiązków na wyższym stanowisku służbowym, jak również niektórych elementów szkolenia ogólnowojskowego i wychowania fizycznego. Programy tych kursów odnoszą się w ograniczonym zakresie do takich przedmiotów jak: metodyka dowodzenia, taktyka ogólna i rodzajów SZ, armii obcych, historii wojskowości, zasad pracy sztabowej (zasad opracowywania dokumentów, regulaminów i instrukcji sztabowych, zasad pracy na mapach, zasad opracowywania dokumentów decyzyjnych do ćwiczeń, zasad planowania, organizacji i przeprowadzania szkolenia doskonalącego w ramach jednostki szczebla pododdziału i oddziału, obszarów działalności mobilizacyjnej i działalności operacyjnej na poszczególnych szczeblach dowodzenia itd.)³⁰⁵.
- Zbyt krótki okres trwania kursów powoduje, iż oficerowie odpowiedzialni za ich tematykę nie mają możliwości poszerzenia programu kursu o przedmioty istotne dla kandydata do akademii wojskowej. Zgodnie z wytycznymi Ministra Obrony Narodowej³⁰⁶, odnoszącymi się do szkolenia w ramach stacjonarnych form szkolenia żołnierzy zawodowych, kursy te trwają przeważnie dwa-cztery tygodnie. Gestorzy odpowiedzialni za organizację i tematykę powyższych kursów nie mogą wydłużyć czasu ich trwania z uwagi na ograniczenia zawarte w wyżej cytowanym dokumencie.

Biorąc powyższe pod uwagę, w celu podniesienia poziomu wiedzy i umiejętności oficerów młodszych na poszczególnych etapach służby, proponuje się wzbogacenie istniejącego procesu doskonalenia zawodowego oficerów młodszych (tabela 6.1).

³⁰⁵ Wnioski te oparto na analizie programów kursów specjalistycznych oficerów młodszych w odniesieniu do oficerów korpusu osobowego lotnictwa (por. – kpt.).

³⁰⁶ System doskonalenia zawodowego kadry w SZ RP, MON, Warszawa 2004.

Tabela 6.1. Proponowany system przygotowania kursowego kandydatów do akademii wojskowych

Lp.	Wymagany staż na stanowisku oficerskim	Nazwa kursu – typ kursu	Czas trwania kursu	Odpowiedzialny za realizację / podwykonawca	Uwagi
1.	Bezpośrednio po przybyciu do jednostki	Kurs doskonaląco – specjalistyczny, stosownie do typu obsługiwanego sprzętu - stacjonarny	1-3 miesiące	Dowódca j.w. WSOSP	W miarę potrzeb
2.	1.5 roku ppor.	Kurs sztabowy dla oficerów młodszych SP - cz. I – w miejscu dyslokacji j.w.	do 1.5 roku	Dowódca j.w.	WSOSP – przygotowanie materiałów i nadzór merytoryczny. Ukończenie kursu warunkuje skierowanie na kolejne formy szkolenia.
3.	4 lata por.	Kurs specjalistyczny na stanowisko por. – stacjonarny w WSOSP	do 2 tygodni	Dowódca j.w. WSOSP	Tematyka kursu uzależniona od proponowanego, wyższego stanowiska służbowego – prognoza bliższa.
4.	4 lata por.	Kurs sztabowy oficerów młodszych SP – cz. II – w miejscu dyslokacji j.w.	2 lata	Dowódca j.w. WSOSP	AON – program kursu opracowany przez WSOSP przy współpracy z AON. Ukończenie kursu warunkuje skierowanie na kolejne formy szkolenia.
5.	6 lat	Kurs specjalistyczny na stanowisko kpt. – stacjonarny w WSOSP	2 – 4 tygodnie	Dowódca j.w. WSOSP	Tematyka kursu uzależniona od proponowanego, wyższego stanowiska służbowego – prognoza bliższa.
6.	Min. 11 lat – stanowisko główne – kpt. Min. 13 lat – stanowisko pośrednie – kpt.	Kurs przygotowawczy na studia w akademii wojskowej – w miejscu dyslokacji j.w. / część stacjonarna w WSOSP	2 lata	Dowódca j.w. Komisja kwalifikacyjna Dowództwa SP WSOSP	AON – współudział w opracowaniu programu części korespondencyjnej kursu, udział w realizacji części stacjonarnej na terenie WSOSP.
Skierowanie na egzaminy, na studia podyplomowe w akademii wojskowej.					

Źródło: Opracowanie własne.

Przy planowaniu kursów doskonalących wzięto pod uwagę, iż większość specjalistów SP prezentuje ścisłą specjalizację zawodową (pilota, nawigatora, kontrolera ruchu lotniczego, personelu SIL, meteorologa). Ogranicza to możliwość stosowania długotrwałych praktyk w służbie. Dlatego kursy oficerów młodszych pełnić powinny zasadniczą rolę w procesie przygotowania do podjęcia studiów w akademii wojskowej.

Pierwszą, proponowaną formą szkolenia jest Kurs oficerów młodszych - część I. Kurs ten byłby organizowany dla oficerów z co najmniej rocznym doświadczeniem na pierwszym stanowisku oficerskim. Nadzór nad jego prawidłową realizacją sprawowałiby dowódcy jednostek wojskowych. Odpowiedzialnymi za przygotowanie jego szczegółowego programu, nadzór merytoryczny w skali SP oraz kontrolę prac okresowych przygotowywanych przez jego uczestników oraz przeprowadzenie testów sprawdzających byłiby przedstawiciele WSOSP. Ponadto, WSOSP byłaby odpowiedzialna za przygotowanie i rozesłanie do wszystkich jednostek organizacyjnych SP materiałów szkoleniowych i instrukcji, niezbędnych do jego prawidłowej realizacji.

W ramach przedmiotowego kursu, jego uczestnicy zobowiązani byłiby do:

- uczestnictwa w dwudniowym szkoleniu wstępnym organizowanym przez Dowództwo SP i WSOSP;
- przygotowania trzech opracowań pisemnych w cyklu półrocznym na tematy odnoszące się do niżej wymienionych obszarów tematycznych:
 - zasad dowodzenia i przywództwa;
 - zasad stosowania elementów motywacji w dowodzeniu;
 - wybranych zasad zarządzania jednostką organizacyjną szczebla oddziału (pododdziału) SP;
 - planowanie i organizacja szkolenia doskonalącego na szczeblu oddziału (pododdziału);
 - zasad polityki kadrowej obowiązujących w SP;
 - zasad opracowywania dokumentów decyzyjnych w czasie ćwiczeń i treningów;

- inne tematy z obszaru dowodzenia i zarządzania jednostkami organizacyjnymi SP szczebla oddziału (pododdziału);
- zaplanowania i przeprowadzania co najmniej dziesięciu godzin lekcyjnych w ramach szkolenia doskonalącego kadry oficerskiej jednostki, odnoszących się do zarządzania zasobami ludzkimi jednostki i szkolenia operacyjno-taktycznego;
- udziału w co najmniej trzech treningach sztabowych i dwóch ćwiczeniach z udziałem wojsk, w charakterze oficera sztabu oddziału (pododdziału).

Kurs kończyłby się zaliczeniem 3 testów z zakresu:

- ogólnych zasad dowodzenia i przywództwa, ogólnych zasad zarządzania jednostką organizacyjną SP szczebla oddziału (pododdziału);
- taktyki ogólnej, taktyki działania lotnictwa, armii obcych, znajomości danych taktyczno-technicznych sprzętu własnego i występującego w wyposażeniu armii obcych;
- zasad organizacji i przeprowadzania ćwiczeń dowódczo-sztabowych szczebla oddziału (pododdziału), w tym zasady sporządzania map i opracowywania dokumentów decyzyjnych.

Testy powyższe, z uwagi na szeroki zakres tematyczny, przeprowadzane byłyby przez dowódcę jednostki w cyklu miesięcznym, a następnie przesyłane do WSOSP celem sprawdzenia. Oficer - uczestnik kursu, zapoznawany byłby z ich wynikami oraz ocenami z prac okresowych i wnioskami odnoszącymi się do partii materiałów słabiej przez niego opanowanych. Po zakończeniu kursu, dowódca jednostki zobowiązany byłby do zatwierdzania opinii sporządzonej przez przełożonego oficera z przebiegu całości kursu. Opinia ta zawierałaby oceny częściowe odnoszące się do poszczególnych elementów kursu, ocenę całościową oraz wnioski końcowe będące wskazówką dla jego uczestnika do dalszego samokształcenia. Opinia ta włączana byłaby do akt osobowych oficera.

Kolejnym elementem proponowanego systemu byłby kurs specjalistyczny na stopień porucznika, organizowany wg zasad zawartych w dokumentach normatywnych.³⁰⁷

Kurs sztabowy oficerów młodszych SP – cz. II.

Kurs ten organizowany byłby dla oficerów z co najmniej czteroletnim stażem zawodowym, w stopniu porucznika. Podobnie jak w przypadku pierwszej części, za całokształt przedsięwzięć związanych z jego organizacją odpowiedzialny byłby dowódca jednostki wojskowej oraz WSOSP w sferze przygotowania programu, materiałów źródłowych i nadzoru merytorycznego nad prawidłowością jego przebiegu. Ponadto przedstawiciele WSOSP odpowiadałoby za realizację przedsięwzięć związanych z oceną prac przygotowywanych przez niego na poszczególnych etapach, jak również przeprowadzenie i ocenę testów końcowych. Warunkiem skierowania oficera na ten kurs byłoby wcześniejsze ukończenie jego pierwszej części. Uczestnicy tego kursu zobowiązani by byli do:

- Uczestnictwa w jednodniowym szkoleniu wstępnym organizowanym przez przedstawicieli dowództwa SP i WSOSP.
- Opracowania pełnej dokumentacji do ćwiczenia dowódczo-sztabowego szczebla oddziału (pododdziału). Uczestnicy kursu sporządzaliby następnie komplet dokumentów pomocniczych opracowywanych w czasie tego typu ćwiczenia przez szefów służb sztabu. W ostatnim etapie sporządzaliby oni decyzję dowódcy. Uczestnicy kursu mieliby sześć miesięcy na opracowanie pełnej dokumentacji ćwiczenia i dokumentów decyzyjnych. Praca ta miałaby na celu sprawdzenie możliwości koncepcyjnych oficera.
- Uczestnictwa w czterotygodniowym kursie sztabowym dla oficerów młodszych na bazie WSOSP. Szkolenie to odnosiłoby się do zagadnień taktyki, dowodzenia i obszarów pracy szefów służb szczebla oddziału.
- Opracowania planu szkolenia doskonalącego kadry zawodowej jednostki, w której służy oficer. Plan ten wykonywany byłby pod nadzorem i przy pomocy merytorycznej szefa szkolenia jednostki.

³⁰⁷ Tamże, s. 3-10 i s. 52-74.

- Udziału w opracowywaniu i przeprowadzeniu jednego ćwiczenia żołnierzy rezerwy w ramach jednostki.
- Przygotowania i przeprowadzenia 10 godzin zajęć w ramach szkolenia operacyjno-taktycznego kadry zawodowej na terenie jednostki macierzystej.
- Udziału w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych i ćwiczeniach z udziałem wojsk w charakterze dublerów szefów poszczególnych służb sztabu oddziału (pododdziału) tj. oficera operacyjnego, oficera rozpoznania, nawigatora eskadry i szefa strzelania eskadry (piloci, nawigatorzy, kontrolerzy ruchu lotniczego) oraz szefa logistyki.

Kurs kończyłby się testami z zakresu:

- taktyki ogólnej, taktyki działania lotnictwa, armii obcych, danych taktyczno-technicznych sprzętu własnego i występującego na wyposażeniu armii obcych;
- zagadnień odnoszących się do teorii dowodzenia i przywództwa;
- podstawowych dokumentów normatywnych regulujących funkcjonowanie jednostki szczebla oddziału (pododdziału);
- zagadnień związanych z pracą oficera operacyjnego, mobilizacyjnego, personalnego logistyka jednostki szczebla oddziału (pododdziału).

Podobnie jak w przypadku pierwszej części kursu, bezpośredni przełożony oficera sporządzałby opinię na jego zakończenie. Dodatkowym elementem tej opinii byłaby ocena oficera pod kątem skierowania go na kurs przygotowawczy dla kandydatów do akademii wojskowych.

Kurs specjalistyczny na stopień kapitana byłby organizowany według zasad zawartych w dokumentach normatywnych³⁰⁸.

Ostatnim elementem szkolenia doskonalącego kandydatów do akademii wojskowych byłby kurs przygotowawczy na studia w akademii wojskowej. Głównym celem tego kursu byłoby usystematyzowanie oraz stworzenie warunków do uzupełnienia wiedzy słuchaczy w obszarach będących przedmiotem egzaminów do akademii wojskowej. Kierowani byliby na niego oficerowie szczególnie wyróżniający się w służbie, prezentujący pożądane cechy osobowo-zawodowe

³⁰⁸ Tamże, s. 3-10 i 30-52.

w obszarach: osobowości, doświadczenia i umiejętności zawodowych, poziomu wiedzy oraz predyspozycji do dowodzenia w 9 (12) roku służby zawodowej, z grupy stanowisk pośrednich, głównych i szczególnych. Decyzję o skierowaniu oficera młodszego na tę formę szkolenia podejmowałaby komisja powołana na szczeblu dowództwa SP. Organizowany byłby on przez WSOSP, przy współudziale AON.

Kurs ten składałby się z następujących części:

- Wstępnego spotkania informacyjnego organizowanego przez AON i WSOSP. Miałoby ono na celu zapoznanie kursantów z zasadami uczestnictwa w kursie oraz korzystanie ze spotkań konsultacyjnych.
- Pierwszego etapu szkolenia opierającego się na samokształceniu oficera, w oparciu o wskazówki i materiały źródłowe oraz okresowe konsultacje z wykładowcami WSOSP.
- Drugi etap szkolenia stanowiłby dwutygodniowy kurs stacjonarny. Pierwszą część zajęć stanowiłyby seminaria z poszczególnych obszarów tematycznych, będących w przyszłości tematem egzaminów wstępnych. Druga część tego etapu byłaby ćwiczeniem dowódczo-sztabowym, w czasie którego jego uczestnicy mieliby możliwość zaprezentowania swoich umiejętności z zakresu wypracowania i meldowania elementów do decyzji dowódcy. Ćwiczenie to byłoby równocześnie testem kompetencyjnym w stosunku do jego uczestników, pod kątem umiejętności pracy w zespole, logicznego myślenia, podejmowania decyzji w limicie czasu, jak również sprawdzianem umiejętności organizacyjnych, a także sprawdzenia wiedzy teoretycznej słuchaczy. Kurs kończyłby się egzaminem teoretycznym odnoszącym się do zagadnień będących przedmiotem przyszłych egzaminów do akademii wojskowej. Opinie sporządzane w stosunku do każdego uczestnika ćwiczenia byłyby jednym z istotnych elementów oceny branej pod uwagę przy kwalifikowaniu na studia w akademii wojskowej. Całość materiałów opiniodawczych i ocen uzyskanych przez poszczególnych uczestników przesyłana byłaby do akt personalnych oficerów.

Oficerowie, kończący powyższy kurs z wynikiem pozytywnym, mogliby przystąpić do egzaminów na studia w akademii wojskowej.

Przedstawiony powyżej projekt szkolenia kursowego oficerów młodszych, kandydatów do akademii wojskowych tworzy pewną całość, gwarantującą uczestnikom poszczególnych kursów możliwość właściwe przygotowania do studiów w akademii wojskowej. Ponadto, projekt ten powinien stanowić istotny element podnoszenia poziomu wiedzy i umiejętności zawodowych oficerów młodszych, przygotowujących się do pełnienia szeregu funkcji w sztabach jednostek organizacyjnych SP. Istotnym elementem tego projektu są opinie specjalne sporządzane przez bezpośrednich przełożonych uczestników kursów. Mogłyby one być istotnym źródłem, dodatkowej wiedzy o każdym z kandydatów w procesie selekcji na studia w akademii wojskowej.

System doskonalenia zawodowego oficerów młodszych w ramach jednostek organizacyjnych SP

Współczesny oficer SP wykonuje swoje codzienne obowiązki w sytuacji dużego niedoboru czasu. Spowodowane to zostało znaczną redukcją stanów etatowych jednostek, której skutkiem było zwiększenie zadań dla kadry pozostającej w służbie. Konsekwencją tego jest sytuacja, w której dowódcy napotykają na duże trudności w realizacji planów szkolenia doskonalącego kadry zawodowej, w tym oficerów młodszych. Ocena tego szkolenia, dokonana w rozdziale 3 niniejszej rozprawy, wskazuje, że jest ono głównie formą przygotowania stanów osobowych jednostki do realizacji stojących przed nią zadań, ze szczególnym uwzględnieniem doskonalenia w poszczególnych specjalnościach wojskowych oraz przygotowania stanów osobowych do uczestnictwa w ćwiczeniach. Nie zmienia to jednak faktu, że szkolenie to jest także istotnym elementem doskonalenia zawodowego kandydata do akademii wojskowej.

Oficerowie młodszy będący także organizatorami, lektorami i uczestnikami szkolenia doskonalącego na terenie jednostki macierzystej, będą je wykorzystywać w dalszym ciągu w sposób dwojaki. Z jednej strony stanowić ono będzie doskonały poligon doświadczalny, umożliwiający im doskonalenie swoich umiejętności pedagogicznych i edytorskich przy prowadzeniu zajęć ze stanem osobowym

jednostki, z drugiej strony będzie to jedna z form utrwalania (w mniejszym stopniu poszerzania) wiedzy specjalistycznej z poszczególnych obszarów tematycznych.

Doskonalenie zawodowe oficerów młodszych w ramach praktyk

Siły Powietrzne są szczególnym rodzajem sił zbrojnych z uwagi na sprzęt będący w ich wyposażeniu, który wymaga szczególnych kwalifikacji i cech pożądanych osobowo-zawodowych w odniesieniu do kadry oficerskiej uczestniczącej w procesie jego użytkowania. Ścisła specjalizacja zawodowa, niezależnie od prezentowanej specjalności wojskowej powoduje, że delegowanie oficera do wykonywania obowiązków służbowych, na inne stanowisko służbowe powyżej 2-3 miesięcy jest nieracjonalne, szczególnie w pierwszych latach służby zawodowej. Powodem takiego stanu rzeczy jest konieczność osiągnięcia przez każdego oficera pełnej gotowości do wykonywania zadań w określonej specjalności. Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że okres ten wynosi od 1 roku dla oficerów grupy osobowej meteorologicznej do około 3-4 lat w przypadku pilotów, nawigatorów, kontrolerów ruchu lotniczego. Ponadto, skierowanie oficera w pełni wyszkolonego, ale z małym doświadczeniem zawodowym, na dłuższą praktykę powoduje utratę nawyków, co wymusza podjęcie kosztownych działań związanych z ich wznowieniem. Z drugiej strony, zaniechanie kierowania oficerów na praktyki w posiadanej i innych specjalnościach wojskowych charakterystycznych dla SP oraz na praktyki zagraniczne byłoby błędem brzemienne w skutki. Dotychczasowe doświadczenia potwierdzają, że dla oficerów korpusu osobowego lotnictwa w stopniu porucznik – kapitan, praktyka trwająca do trzech miesięcy nie powoduje ujemnych następstw w umiejętnościach zawodowych.

Oficera Sił Powietrznych XXI wieku powinna charakteryzować wszechstronność i zdolność do wykonywania zadań nie tylko w swojej specjalizacji, ale również w specjalnościach pokrewnych. Nie będzie to możliwe bez poznania specyfiki pracy, dokumentów normatywnych określających zasady działania, jak również bez znajomości opracowywania dokumentów roboczych w odniesieniu do tych stanowisk. Ponadto, praktyki te wydają się szczególnie istotne dla oficerów mających w przyszłości podjąć studia w akademii wojskowej,

a następnie pełnić rolę dowódcy (przywódcy), menadżera i organu nadzorczego w stosunku do dowodzonych jednostek organizacyjnych SP od szczebla eskadry, batalionu, dywizjonu wzwyż.

Przystępując do opracowania planu praktyk, podobnie jak to miało miejsce przy opracowaniu systemu szkolenia kursowego, wzięto pod uwagę pożądane cechy osobowo-zawodowe kandydatów z SP na studia w akademii wojskowej.

Kolejnym elementem, który został wzięty pod uwagę przy planowaniu programu praktyk było szkolenie kursowe odnoszące się do oficerów młodszych. Z punktu widzenia pedagogiki, najlepsze efekty szkoleniowe przynosi powiązanie elementów szkolenia teoretycznego ze szkoleniem praktycznym, dającym możliwość zastosowania świeżo zdobytych wiadomości.

Biorąc powyższe pod uwagę oraz obowiązujące dokumenty normatywne, odnoszące się służby wojskowej żołnierzy zawodowych, proponuje się delegowanie oficerów młodszych SP do wykonywania obowiązków – odbycia praktyk na stanowiskach dowódczych szczebla pododdziału, sztabowych szczebla oddziału (pododdziału) oraz stanowisk w ramach struktur NATO (tabela 6.2.). Wychodząc z założenia, iż oficer SP, szczególnie w pierwszych latach służby zawodowej, podlega intensywnemu szkoleniu doskonalącemu w prezentowanej specjalności wojskowej, proponuje się rozpoczęcie jego doskonalenia zawodowego w ramach praktyk w trzecim roku służby zawodowej. Praktyka na stanowisku dowódcy plutonu, trwająca min. 2 miesiące, pozwolić powinna na osiągnięcie zakładanych celów jak również dokonanie oceny przez oficera, w jakich obszarach dowodzenia (przywództwa) organizacją wojskową powinien się doskonalić. Praktyka ta stanowi także uzupełnienie Kursu sztabowego dla oficerów młodszych SP – cz. I, którego celem jest wyposażenie oficera w zakres wiadomości niezbędnych do zarządzania organizacją wojskową SP. Praktyka ta jest szczególnie istotna dla oficerów korpusu osobowego lotnictwa, którzy w przeważającej większości nie są kierowani na stanowiska dowódcze po ukończeniu kształcenia. W przypadku oficerów skierowanych na stanowiska dowódców plutonów (równorzędnych), praktyka ta powinna zostać pominięta.

Tabela 6.2. Proponowany plan praktyk zawodowych oficerów młodszych, kandydatów do akademii wojskowych z SP

Lp.	Rok służby zawodowej oficera	Rodzaj praktyki – grupy stanowisk służbowych	Cel praktyki	Czas trwania praktyki
1	2 rok -ppor.	Praktyka dowódcza na stanowisku dowódcy plutonu (równorzędnym)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapoznanie oficera ze specyfiką pracy na stanowisku dowódczym. 2. Zdobywanie doświadczenia i umiejętności niezbędnych do zarządzania zasobami ludzkimi organizacji wojskowej. 3. Zdobywanie umiejętności i doświadczenia w obszarze planowania, organizacji i realizacji przedsięwzięć z zakresu szkolenia doskonalącego podległych żołnierzy. 4. Zdobywanie umiejętności w zakresie stosowania narzędzi motywacyjnych będących w dyspozycji dowódcy. 5. Zdobywanie umiejętności niezbędnych w procesie opiniowania podległych żołnierzy. 	min. 2 m-ce
2	4-6 rok służby zawodowej – por.	Praktyka na stanowiskach sztabowych szczebla eskadry lotniczej (równorzędnych) i bazy lotniczej (równorzędnych).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapoznanie się z obowiązkami szefów służb sztabów jednostek organizacyjnych SP. 2. Zapoznanie się ze specyfiką pracy szefów poszczególnych służb i tworzeniem dokumentów, stosownie do pełnionej funkcji. 3. Zapoznanie się z dokumentami regulującymi działalność poszczególnych osób funkcyjnych sztabów (instrukcje, regulaminy). 4. Odbycie praktyki, w roli dublera poszczególnych stanowisk, w czasie ćwiczeń dowódczo-sztabowych i ćwiczeń mobilizacyjnych jednostki. 	3 x 1 m-c
3	6 rok służby –por./kpt.	Praktyka na stanowisku w strukturach dowodzenia, sztabach NATO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zdobywanie niezbędnego doświadczenia i umiejętności do pracy, w zespole międzynarodowym. 2. Zdobywanie umiejętności w tworzeniu dokumentów operacyjnych wg norm NATO, stosownie do zajmowanego stanowiska służbowego. 3. Przyswojenie słownictwa specjalistycznego w języku angielskim. 4. Określenie przydatności kandydata do pracy w zespołach międzynarodowych. 	min. 6m-cy
4	8-9 rok służby – kpt.	Praktyka na stanowisku dowódcy kompanii (równorzędnym)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zdobywanie umiejętności i doświadczenia niezbędnych do samodzielnego dowodzenia kompanią. 2. Praktyczne planowanie, organizacja i realizacja przedsięwzięć z zakresu: działalności operacyjnej, działalności mobilizacyjnej, działalności odnoszącej się do zabezpieczenia logistycznego jednostki, działalności organizacyjno-kadrowej; działalności z zakresu szkolenia podstawowego i doskonalącego podległych żołnierzy. 3. Praktyczne dowodzenie podległą jednostką organizacyjną SP w czasie ćwiczeń i treningów, w tym mobilizacyjnych. 4. Zdobywanie doświadczenia i umiejętności w zakresie sprawowania nadzoru nad całokształtem działalności podległej mu jednostki. 5. Określenie predyspozycji kandydata do służby na stanowiskach dowódczych wyższego szczebla. 	min. 3 m-ce.

Źródło: Opracowanie własne.

Na kolejną praktykę zawodową kierowany byłby oficer po wyznaczeniu na stanowisko etatowe porucznika, w 3-6 roku służby. Byłaby ona uzupełnieniem Kursu sztabowego oficerów młodszych - cz. II. Z uwagi na złożoność obowiązków, zadań i specyfikę stanowisk będących przedmiotem praktyki (szefowie służb eskadr i baz lotniczych-równorzędnych) oraz jej elementów składowych

(m.in. uczestnictwo w ćwiczeniach), oficerowie młodszy kierowani byliby na nie w trzech turach jednomiesięcznych. W odróżnieniu od wcześniej opisywanej praktyki jej głównym celem byłoby zaopatrzenie oficera młodszego w zasób wiedzy

i umiejętności niezbędnych dla kandydata do akademii wojskowej, przyszłego dowódcy w obszarach planowania, organizacji i realizacji zadań przez sztab oddziału (pododdziału), zarówno w czasie pokoju jak również na wypadek wojny. Praktyka ta powinna także pozwolić jej uczestnikowi na swobodne poruszanie się w problematyce związanej z polityką kadrową, zagadnieniami związanymi z rozwinięciem mobilizacyjnym jednostki oraz zabezpieczeniem logistycznym pododdziału (oddziału).

Reasumując, celem praktyki nie będzie przygotowanie oficera do objęcia określonego stanowiska służbowego, lecz wyposażenie go w wiedzę i umiejętności potrzebne przyszłemu dowódcy, szefowi sztabu jednostki. W przypadku skierowania danego oficera na stanowisko służbowe, będące przedmiotem praktyki w przyszłej służbie wojskowej (stanowiska pośrednie, zabezpieczające, szczególne), byłaby ona istotnym uzupełnieniem kursów specjalistycznych (tabela 6.1, pkt. 2 i 4).

Na kolejną praktykę zawodową organizowaną w ramach struktur dowodzenia NATO, kierowany byłby oficer młodszy w 4-6 roku zawodowej służby wojskowej. Trwałby ona minimum 6 miesięcy. Jej zasadniczym celem byłoby zapoznanie oficera ze specyfiką służby i zdobycie umiejętności przydatnych do pracy w zespołach międzynarodowych. Praktyka ta nie dotyczyłaby oficerów, którzy w toku dotychczasowej służby uczestniczyli w pracy zespołów międzynarodowych poza granicami państwa.

Ostatnim elementem szkolenia oficerów młodszych, w 7 roku służby zawodowej, byłaby trzymiesięczna praktyka na stanowisku dowódcy kompanii (równorzędnych). Zasadniczym jej celem byłoby sprawdzenie gotowości oficerów do pełnienia funkcji dowódcy kompanii przy zastosowaniu posiadanej wiedzy i dotychczas nabytych umiejętności z obszarów będących przedmiotem

dotychczasowego ich szkolenia. Opinia końcowa z tej praktyki byłaby istotnym elementem oceny oficera przy kwalifikowaniu go na studia w akademii wojskowej. Chcąc, żeby powyższe praktyki spełniały stawiane przed nimi cele, konieczne jest określeniu szeregu zasad, którymi powinni kierować się dowódcy przy ich planowaniu i realizacji, tj.:

- W celu zapewnienia prawidłowego przygotowania oficera do powyższej praktyki, powinna ona znaleźć odzwierciedlenie w planie zamierzeń szkoleniowych jednostki na kolejny rok szkoleniowy. O powyższym fakcie powinien zostać powiadomiony oficer mający być skierowany na praktykę.
- Najpóźniej miesiąc przed rozpoczęciem praktyki powinien zostać wytypowany oficer wprowadzający, mający przygotować praktykanta do stojących przed nim zadań poprzez wskazanie stosownej literatury i prowadzenie okresowych konsultacji.
- Oficer skierowany na praktykę, każdorazowo pełniłby rolę dublera w stosunku do oficera zajmującego etatowo dane stanowisko.
- Bezpośredni przełożony oficera skierowanego na praktykę byłby zobowiązany do sprawowania nadzoru nad prawidłowością jej przebiegu.
- Oficer wprowadzający, po zakończeniu praktyki, będzie zobowiązany do sporządzenia opinii w stosunku do oficera praktykanta.
- Opinia specjalna, po zapoznaniu z nią oficera praktykanta, byłaby przesyłana do jego akt personalnych. Stanowiłaby także istotny element oceny oficera, przy sporządzaniu opinii okresowych.

Ocena i selekcja kandydatów do akademii wojskowej na poszczególnych etapach służby

Kolejnym, istotnym elementem odnoszącym się do prawidłowego przygotowania kandydatów do akademii wojskowych jest prawidłowo przeprowadzona ocena i selekcja kandydatów na poszczególnych etapach służby. Zgodnie z nową ustawą pragmatyczną³⁰⁹, oficerowie zawodowi byłiby oceniani na koniec każdej kadencji na stanowisku (tj. co 3 lata). W ocenie tej brane są pod

³⁰⁹ Ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 11 września 2003 r. (Dz.U. Nr 179 z 2003 r., poz. 1750).

uwagę jedynie elementy odnoszące się do wywiązywania z obowiązków służbowych na zajmowanym dotychczas stanowisku służbowym, określonych w opisie danego stanowiska służbowego³¹⁰. Nie przewiduje się sporządzania dodatkowych opinii przez przełożonych, związanych z przygotowaniem lub skierowaniem oficera na studia w akademii wojskowej.

Ustawa ta nakłada również na bezpośrednich przełożonych oficerów obowiązek jednoosobowego dokonywania ocen i sporządzania prognoz (bliższa, dalsza, perspektywiczna) co do dalszego przebiegu służby oficera. Wyniki analiz systemu opiniowania i selekcji obowiązujące w poprzedniej polityce kadrowej SP, jak również systemy opiniowania i selekcji kadr oficerskich SP państw NATO wskazują, iż bardziej preferowany jest system opiniowania przez dwóch kolejnych przełożonych oficera. Ponadto, w niektórych państwach NATO (Niemcy, USA, Francja), systemy selekcji kadr oficerskich, przy wyznaczaniu na kolejne stanowiska służbowe, prowadzone są w oparciu o działalność komisji powoływanych na szczeblu dowództw rodzajów SZ lub szczebli pośrednich.

Biorąc powyższe wnioski pod uwagę proponuje się udoskonalić istniejący system opiniowania okresowego i selekcji oficerów młodszych przy wyznaczaniu na kolejne, wyższe stanowiska służbowe.

W systemie tym bezpośredni przełożeni oficera i dowódcy jednostek odpowiedzialni byłiby za sporządzanie opinii okresowych. W odniesieniu do oficerów w stopniu porucznika, dodatkowo komisje szczebla jednostki określałyby na wniosek bezpośredniego przełożonego prognozy dalszej kariery zawodowej, które byłyby przedstawiane do zatwierdzenia przez wyższych przełożonych. W stosunku do oficerów w stopniu kapitana, system selekcji odbywałby się na szczeblu Dowództwa SP. Selekcja ta byłaby wykonywana na podstawie opinii okresowych i wniosków co do dalszego przebiegu służby oficera, sporządzonych przez komisję kwalifikacyjną jednostki, w której dany oficer służy. Komisja ta miałaby również do dyspozycji teczkę akt personalnych opiniowanego oficera, z szeregiem opinii z poszczególnych form szkolenia i praktyk. W przypadku jakichkolwiek wątpliwości, komisje te decydowałyby o ewentualnej rozmowie

³¹⁰ Art. 26 ust. 3 i 4 cyt. ustawy.

kwalifikacyjnej z oficerem. Miałyby one również za zadanie ocenić nie tylko dotychczasowe osiągnięcia (porażki oficerów), ale także potencjalne możliwości każdego z oficerów w kontekście podjęcia studiów w akademii wojskowej i wykonywania zadań na kolejnych, wyższych stanowiskach służbowych.

W skład komisji na szczeblu jednostki, wzorem państw zachodnich powinni wchodzić: ścisłe dowództwo jednostki, bezpośredni przełożony oficera oraz oficer personalny. Natomiast na szczeblu dowództwa rodzaju SZ, w odniesieniu do kapitanów, w skład komisji wchodziłoby: Szef Szkolenia SP, szef zarządu personalno-organizacyjnego oraz przedstawiciele wszystkich specjalności wojskowych prezentowanych przez oficerów podlegających selekcji. Oficerowie wchodzący w skład komisji powinni być w randze co najmniej szefa oddziału. Decyzja podejmowana przez powyższe zespoły byłaby niepodważalna.

Drugim elementem tego systemu byłby podsystem opiniowania i oceny oficera którego głównym celem byłoby przedstawianie do komisji awansowych oficerów, którzy na to zasłużyli, prezentujących cechy osobowo-zawodowe gwarantujące właściwe wykonywanie obowiązków na kolejnych, wyższych stanowiskach służbowych.

W podsystemie tym zasadniczym elementem byłby bezpośredni przełożony żołnierza zawodowego, który niezależnie od zajmowanego stanowiska służbowego byłby zobowiązany do sporządzania trzech rodzajów opinii.

Opinia okresowa typu A

Opinia okresowa typu A sporządzana byłaby przez bezpośredniego przełożonego oficera w cyklu rocznym i odnosiłaby się do takich elementów jak:

Część I – dane osobowe oficera.

Część II – opis stanowiska (nazwa stanowiska, zakres obowiązków na stanowisku, liczba podwładnych).

Część III – opisowa ocena wywiązywania się oficera z obowiązków na zajmowanym stanowisku służbowym oraz ocena w skali 1-5.

Część IV. zawierałaby elementy oceniane w skali 1-5. gdzie 1-wymaga natychmiastowej poprawy, 2-wymaga poprawy, 3-zachowuje standardy, 4-wykracza poza standardy, 5- znacznie przekracza standardy. Dział ten zawierałby:

1. Kwalifikacje:

- posiada kwalifikacje stosowne do wykonywania obowiązków na stanowisku;
- zaangażowany w podwyższanie kwalifikacji i umiejętności zawodowych;
- umiejętnie potrafi zastosować posiadaną wiedzę stosownie do sytuacji.

2. Umiejętności przywódcze:

- wprowadza i egzekwuje standardy;
- motywowanie podwładnych;
- zdolność do współpracy z innymi;
- popieranie pracy zespołowej;
- okazywanie inicjatywy;
- pewność siebie;
- zaufanie do podwładnych;
- poszanowanie podwładnych;
- sprawiedliwość w ocenie podwładnych.

3. Cechy zawodowe:

- uznanie odpowiedzialności osobistej;
- stosowanie norm i zasad obowiązujących w SP;
- lojalność wobec przełożonych;
- dyscyplina;
- uczciwość;
- sprawiedliwość i obiektywizm.

4. Cechy organizacyjne:

- właściwe planowanie, koordynacja i korzystanie z powierzonych zasobów ludzkich;
- właściwe rozdzielanie pracy pomiędzy siebie i podwładnych;
- zdolność do przewidywania i rozwiązywania problemów.

5. Umiejętność i jakość podejmowanych decyzji:

- umiejętnie i w porę podejmuje decyzje;
- zdolność do podejmowania decyzji w limicie czasu;

- trafność podejmowanych decyzji.

6. Cechy komunikatywne:

- umiejętność wystawiania się;
- umiejętność pisania;
- umiejętność słuchania.

Część VII opisowa – I (przełożony powinien w niej odnieść się szerzej do elementów ocenianych poniżej 3 oraz innych elementów odnoszących się do ocenianego oficera które wymagają poprawy z jego strony).

Część VIII opisowa – II (określenie, w jakich elementach podlegających opiniowaniu nastąpiła poprawa lub pogorszenie w stosunku do opinii sporządzonej rok wcześniej).

Część VIII – odniesienie się do opinii oficera ocenianego i podpis.

Część IX – podpis oficera opiniującego.

Część X - odniesienie się do powyższych elementów opinii przez dowódcę jednostki³¹¹.

Opinia ta służyć powinna nie tylko ocenie rezultatów osiągniętych przez oficera w okresie brany pod uwagę przy opiniowaniu, jak również wskazać na słabsze jego strony oficera, wymagające dalszego doskonalenia. W wyniku osiągnięcia tego celu, każdy dowódca powinien omówić jej poszczególne elementy na spotkaniu z opiniowanym oficerem. Ponadto, opinia ta powinna mieć wpływ na treść opinii sporządzanej na zakończenie kadencji na stanowisku, a tym samym rzutować na dalszy przebieg kariery zawodowej opiniowanego oficera.

Opinia okresowa typu B

Opinia ta sporządzana byłaby w celu dokonania oceny służby oficera przez całą kadencję na ostatnio zajmowanym stanowisku służbowym. Istotny wpływ na ocenę powinny mieć takie elementy jak:

- stopień wywiązywania się oficera z obowiązków na ostatnio zajmowanym stanowisku służbowym;

³¹¹ Przy opracowaniu poszczególnych karty opiniowania okresowego wzięto pod uwagę: pożądane cechy osobowo-zawodowe kandydata do akademii wojskowej, kartę opiniowania okresowego oficera SZ RP starego wzoru oraz karty opiniowania okresowego mające zastosowanie w siłach powietrznych USA, Francji i Niemiec.

- oceny uzyskane z prac pisemnych, kursów i szkoleń;
- opinie z praktyk na innych stanowiskach służbowych oraz praktyk na stanowiskach poza granicami kraju;
- inne dokumenty opiniodawcze uzyskane przez oficera w czasie ostatniej kadencji na stanowisku.

Proponowany układ arkusza opiniodawczego przedstawia się następująco:

Część I – dane osobowe oficera.

Część II – ogólna ocena pisemna z wywiązywania się z obowiązków służbowych.

Część III – wpływ stopnia wywiązywania się z obowiązków służbowych przez oficera na działalność jednostki macierzystej.

Część IV – zawierałaby elementy oceniane w skali 2-5: 2 - niedostateczny, 3 - dostateczny, 4 – dobry, 5 – b.dobry, tj.:

- cechy osobowe;
- umiejętności dowódcze i przywódcze;
- cechy zawodowe;
- możliwości intelektualne.

Część V – posługiwanie się językami obcymi.

Część VI – oceny przełożonego odnoszące się do cech osobowo-zawodowych opiniowanego nie ujęte w arkuszu opinii.

Część VIII – odniesienie się do opinii oficera ocenianego i podpis.

Część IX – podpis oficera opiniującego.

Część X - odniesienie się do powyższych elementów opinii przez dowódcę jednostki.

Opinia specjalna w odniesieniu do kandydata do akademii wojskowej

Opinia ta byłaby sporządzana przez bezpośredniego przełożonego oficera w formie opisowej. Odnosiłaby się ona do oceny:

- stopnia wywiązywania się kandydata z obowiązków służbowych na zajmowanych stanowiskach służbowych;
- oceny kandydatów pod kątem prezentowania pożądanych cech osobowo-zawodowych kandydata do akademii wojskowej, w tym:

- cech osobowych kandydata;
 - poziomu prezentowanej wiedzy w obszarach specjalistycznym i ogólnym;
 - doświadczenia zawodowego kandydata;
 - umiejętności sprawnego dowodzenia organizacją wojskową;
- szczególnych osiągnięć opiniowanego w obszarze służbowym, jak również poza nim;
- wniosków końcowych uzasadniających wystąpienie o skierowanie oficera na akademię wojskową.

Tak sporządzona opinia powinna zostać zaopiniowana przez dowódcę jednostki i przesłana drogą służbową do komisji kwalifikacyjnego Dowództwa SP.

Reasumując, przedstawiony powyżej system opiniowania oficerów SP jest o wiele bardziej i skomplikowany, w stosunku do obowiązującego. Zdaniem autora, stanowić on powinien dobrą podstawę do właściwej oceny i selekcji kandydatów do akademii wojskowych.

6.4. Wnioski

1. Przedstawiona powyżej koncepcja przygotowania i doboru kandydatów na studia w akademiach wojskowych powinna umożliwić kandydatom do akademii wojskowej uzyskanie pożądanego poziomu wiedzy, umiejętności i doświadczenia zawodowego do sprawowania funkcji dowódczych od szczebla eskadry, batalionu, dywizjonu wzwyż.
2. Realizacja zaproponowanych form doskonalenia zawodowego oficerów młodszych, na poszczególnych etapach ich służby, powinna wpłynąć na podniesienie poziomu realizacji zadań służbowych, niezależnie od zajmowanych przez nich stanowisk służbowych.
3. Wprowadzenie poprawek do zasad opiniowania okresowego oraz nowych wzorów arkuszy opinii okresowych wymagałoby zmian w przepisach odnoszących się do tego obszaru. Pozostałe elementy koncepcji, odnoszące się

do szkolenia doskonalącego oficerów młodszych, nie wymagają zmiany w przepisach ustawowych i rozporządzeniach.

4. Właściwa realizacja poszczególnych elementów koncepcji będzie wymagała wysokiego zaangażowania ze strony dowódców jednostek organizacyjnych SP, personelu dydaktycznego WSOSP i AON. Zaproponowana koncepcja opiera się w dużym stopniu na założeniu, że oficerowie młodszy będą podlegali permanentnemu procesowi samodoskonalenia. Skutkiem powyższego będzie sytuacja, w której jedynie oficerowie o wysokim poziomie samodyscypliny i zaangażowania będą w stanie podołać trudom związanym z realizacją wszystkich elementów zaproponowanego procesu doskonalenia zawodowego.
5. Ewentualne wprowadzenie w życie zaproponowanej koncepcji nie będzie się wiązało ze znacznym zwiększeniem kosztów szkolenia doskonalącego. Na taką opinię ma wpływ fakt, że okres szkolenia doskonalącego przy zastosowaniu form stacjonarnych zwiększyłby się jedynie o jeden miesiąc w stosunku do obowiązującego. Pozostałe przedsięwzięcia będą realizowane w ramach działalności szkoleniowej jednostek organizacyjnych SP. Ponadto, zaproponowane zasady odbywania praktyk zawodowych powodują, że oficerowie skierowani na praktyki nie będą wymagali dodatkowego szkolenia po powrocie na zajmowane stanowiska służbowe.

ZAKOŃCZENIE

Wychodząc z fundamentalnego założenia teorii zarządzania zasobami ludzkimi, że człowiek jest jednym z najistotniejszych elementów organizacji, umożliwiających jej prawidłowe funkcjonowanie i rozwój, można założyć, że współczesne organizacje wojskowe powinny dążyć do zapewnienia stanom osobowym optymalnych warunków doskonalenia zawodowego. Szczególnie założenie to odnosi się do przygotowania i podnoszenia umiejętności zawodowych kadr dowódczych, których umiejętności, zasób wiedzy i doświadczenie zawodowe w dużej mierze decydują o właściwym funkcjonowaniu organizacji wojskowych i rozwoju ich członków. Zaopatrzenie oficera w pożądane cechy osobowo-zawodowe wymaga stworzenia odpowiednich warunków do permanentnego doskonalenia zawodowego, stosownie do etapu służby, osiągnięć i jego predyspozycji zawodowych. Jednym z istotnych elementów modelu przebiegu służby oficera jest proces przygotowania i selekcji kandydatów do akademii wojskowej. Przedsięwzięcie to ma na celu wyłonienie spośród szerokiego grona oficerów młodszych najzdolniejszych, potrafiących w przyszłości zapewnić prawidłowe funkcjonowanie elementów organizacyjnych sił zbrojnych.

W poszczególnych rozdziałach niniejszej rozprawy poddano badaniom elementy procesu doskonalenia zawodowego oficerów młodszych, mające zastosowanie w Siłach Powietrznych RP (WLOP). Ponadto przeanalizowano elementy procesu przygotowania i doboru kandydatów do akademii wojskowej funkcjonujące w wybranych państwach NATO. Analizy te przeprowadzono przy uwzględnieniu omówionych w drugim rozdziale wybranych elementów zarządzania zasobami ludzkimi. Uzyskane wyniki badań pozwoliły na dokonanie oceny poszczególnych elementów procesu, mającego obecnie zastosowanie w SP (szkolenie kursowe, praktyki, doskonalenie zawodowe w ramach jednostek wojskowych itd.), oraz wskazanie obszarów wymagających zmian lub udoskonalień. Z drugiej strony, umożliwiły one wybór propozycji rozwiązań, które znalazły zastosowanie w zaproponowanym modelu osobowo-zawodowym kandydata do akademii wojskowej, szeroko pojętym procesie doskonalenia zawodowego oficerów

młodszych oraz ich selekcji na poszczególnych etapach służby. Dokonując wyboru poszczególnych elementów tego procesu, uwzględniono specyfikę zadań realizowanych przez SP oraz środowisko ich funkcjonowania. W rezultacie stworzono koncepcję przygotowania doboru kandydatów do akademii wojskowej.

Wyniki badań i analiz przeprowadzonych w ramach niniejszej rozprawy pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

- Istnieje potrzeba zmian w procesie doskonalenia zawodowego oficerów młodszych z SP. Zmiany te powinny odnosić się przede wszystkim do:
 - form i rodzajów szkolenia kursowego mających zastosowanie w SP;
 - szkolenia doskonalącego w ramach praktyk dowódczych i doskonalących w określonej grupie stanowisk służbowych.
- Istotnym elementem oceny oficera jest dokonywanie - najczęściej w cyklu trzyletnim - opiniowania okresowego. Wyniki analiz potwierdzają, że częstotliwość opiniowania okresowego, jak również elementy oceniane w obowiązującym arkuszu opinii okresowej, nie gwarantują prawidłowej oceny cech osobowo-zawodowych przyszłego kandydata do akademii wojskowej. Nie jest ono również w istniejącej formie wystarczającym elementem motywacyjnym.
- W sposób jednoznaczny powinna zostać określona rola dowódcy, jako osoby odpowiedzialnej za przebieg procesu doskonalenia zawodowego i selekcji kandydatów do akademii wojskowej.
- Specyfika specjalności wojskowych występujących w SP, powoduje iż powinny zostać wprowadzone zmiany w modelu przebiegu służby oficerów korpusu osobowego lotnictwa. Przykładowo, zakwalifikowanie pilotów, personelu służby ruchu lotniczego czy nawigatorów do grup uprawnionych do zajmowania stanowisk szczególnych należy traktować jako działania doraźne, szczególnie w kontekście przygotowania kandydatów do akademii wojskowych.
- Konieczne wydaje się podjęcie działań, mających na celu unowocześnienie procesu naboru absolwentów wyższych uczelni w charakterze kandydatów na oficerów SP. Krótki okres kształcenia kandydata powoduje, że absolwent

uczelni cywilnej - w momencie powołania do służby kandydackiej -powinien prezentować określone cechy osobowościowe. Zarówno nasze doświadczenia (istnienie w strukturach szkolnictwa wojskowego głównie uczelni wyższych technicznych), jak również doświadczenia wybranych państw NATO wskazują, że nabór kandydatów na oficerów SP powinien być prowadzony głównie spośród absolwentów cywilnych uczelni technicznych. Obecnie funkcjonujący system naboru i selekcji kandydatów na oficerów, oparty na starych zasadach, połączony z małą ilością kandydatów nie zawsze prezentujących pożądane w SP cechy osobowe, może spowodować znaczny wzrost fluktuacji kadr oficerskich SP. Ponadto, poziom przygotowania do służby kandydatów na oficerów SP z całą pewnością będzie rzutował na poziom przygotowania kandydatów do akademii wojskowych.

Wprowadzenie zmian w tych obszarach powinno przynieść wymierne korzyści w sensie zasobu wiedzy, umiejętności i doświadczenia zawodowego oficerów kierowanych na studia w akademii wojskowej. Ponadto, działania te będą miałyby pozytywny wpływ na poziom przygotowania do wykonywania codziennych zadań przez wszystkich oficerów, niezależnie od etapu służby i zajmowanego stanowiska służbowego.

BIBLIOGRAFIA

1. Adamiec M., Kożusznik B., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Akade, Katowice 2000.
2. Alexandrou A., Bartle R., Holmes R., Human Resources Management in the British Armed Forces, Frank Cass publishers, London 2002.
3. Aronson E., Wilson T.D., Akert R., Psychologia społeczna, Serce i umysł, Zys i s-ka, Warszawa 1997.
4. Atkinson J.W., Birch D., An Introduction to motivation, Van nostrad Reinhold, Nowy Jork 1978.
5. Atkinson J.W., Personality, Motivation, and Action: Selected Papers, Praeger, Nowy Jork 1983.
6. Amstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
7. Amstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie. Biblioteka menadżera, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
8. Bańka W., Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka, A. Marszałek, Toruń 2001.
9. Bartoszcze J., Szkolenie taktyczne w 57 Skrzydle USA, PWL i OP, Nr 8/ 2002.
10. Bass B.M., Stogdills Handbook of Leadership: A Survey of Theory and research, Free Press, Nowy Jork 1990.
11. Bednarek J., Bieńkowski J., Stępień R., Proces kształcenia wojskowego, AON, Warszawa 1994.
12. Bennis W., Nane B., Leaders: The strategy for taking Charge, Harper & Row, Nowy Jork 1985.
13. Bera R., Metodyczne podstawy kształtowania postaw żołnierskich - cz. I i II, DWLOP, Warszawa 1998.
14. Bielec M., Wzorzec osobowy współczesnego dowódcy w opinii respondentów, Materiały z sympozjum naukowego zorganizowanego przez Zakład Psychologii Dowodzenia AON w dniach 06.06.1997r., AON, Warszawa 1997.
15. Borkowski J., Tworzenie wizji wspólnych wartości i celów, Wojsko i Wychowanie, Nr 5/2003.
16. Buczyński J., Kształcenie i doskonalenie kadry Armii Państw Zachodnich, Przegląd Wojsk Lądowych, Zał. Nr 10/1992.

17. Buczyński J. i inni, Zarządzanie zasobami ludzkimi w SZ RP w warunkach transformacji systemowej, MON, Warszawa 2000.
18. Caban Z., Problemy adaptacji żołnierzy do warunków życia wojskowego, Vademecum dydaktyczno-wychowawcze, Warszawa 1997.
19. Cendrowski J., Psychologiczne aspekty przystosowania się żołnierzy do służby wojskowej, Warszawa 1981.
20. Chytrowski W., Dowodzenie, kierowanie czy przewodzenie, Wydawnictwo Oficer – dowódca – wychowawca, Warszawa 1996.
21. Dryburgh J., The Junior Officers Truncated Career, The Wire Nr 5, New York 1999.
22. Dyrda M. i inni, Psychologia w kształceniu i szkoleniu wojskowym, AON, Warszawa 1997.
23. Falkowski Z., Klasyfikacja metod kształcenia, Wojsko i Wychowanie, Nr 01/2002;
24. French L., The Personnel Management Process, Houghton mifflin Co., Nowy Jork 1987.
25. Hogan R., Curphy R., Hogan J., What We Know about Leadership? Effectiveness and Personality, American Psychologist, New York 1994.
26. Gawliczek P., Przywództwo w armiach NATO, Materiał konferencji naukowej zorganizowanej w dniach 21-22 listopada 2001r. w AON, AON, Warszawa 2002 r.
27. Gawroński L., Organizacyjno-metodyczne uwarunkowania kształcenia – Dydaktyka, ZSzw, Zegrze 1989.
28. Golba R., Zmiany postaw kandydatów na oficerów wobec zawodu w procesie kształcenia w wojskowej szkole wyższej, Rozprawa doktorska, AON, Warszawa 2000.
29. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996;
30. Halik J., Szkolenie Uzupełniające Kadry Oddziału, AON, Warszawa 1997.
31. Jarosińska M., Niektóre problemy przystosowania do pracy. Socjologiczne aspekty przedsiębiorstwa przemysłowego, PWN, Warszawa 1995.
32. Jasiukiewicz G., Szkolenie Oficerów Armii USA, Przegląd Wojsk Lądowych Nr 10/1993.
33. Kanarski L., Gawliczek P., Przywództwo w armiach NATO, AON, Warszawa 2002.
34. Karney J.E., Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.

35. Katz D., Kahn R.L., Społeczna Psychologia organizacji, PWN, Warszawa 1979.
36. Kaźmierski A., Niektóre psychologiczne determinanty wydajności pracy, *Studia Socjologiczne*, 1965, Nr 2, T. XVII.
37. Kenny J., Reid J., Manpower E., Training and Development”, Institute of Personnel development, London 1990.
38. Klimek K., Miejsce samokształcenia w systemie dydaktycznym współczesnej uczelni wojskowej, *Toruńskie Studia Dydaktyczne*, Nr 12 (VII)/1998.
39. Kopertyńska W., Projektowanie systemu oceny pracowników, Personel, Warszawa 1996.
40. Kostera M., Zarządzanie personelem, Warszawa 1994;
41. Kozielski J., Koncepcje psychologiczne człowieka, PIW, Warszawa 1976.
42. Kozuba J., Sirko S., Droga rozwoju zawodowego oficera Wojsk lotniczych i Obrony Powietrznej w świetle zachodzących zmian strukturalno-organizacyjnych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, DWLOP, Warszawa 2001.
43. Koźmiński A., Piotrkowski W. (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2000.
44. Landy F., Becker W., Motivation Theory Reconsidered , w research in Organizational Behavior, JAI Press, Greenwich 1987.
45. Leach J., Rozwój zasobów ludzkich, Politechnika Lubelska, Lublin 2004;
46. Lipka A., Strategie personalne firmy, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
47. Listwan T., Słownik zarządzania kadrami, Wyd. C.H. Beck, Bydgoszcz 2005.
48. Majewska I., Opiełka, Umysł lidera, Medium, Warszawa 1998.
49. Max de Pree, Przywództwo jest sztuką, Business Press, Warszawa 1999.
50. Maxwell J.C., Być liderem czyli jak przewodzić innymi, Medium, Warszawa 1994;
51. Mc Kenna E., Beech N., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Feelberg SJA, Warszawa 1999.
52. Muszyński R., Korczak M., O kształceniu oficerów USA, *Przegląd Wojsk Lądowych*, Nr 09/1991.

53. Nowakowski Z., Idea przywództwa we współczesnym dowodzeniu, Materiał konferencji naukowej zorganizowanej w dniach 21-22 listopada 2001 r. w AON, AON, Warszawa 2002 r.
54. Orkisz M., Ślusarski J., Kształcenie lotniczych kadr oficerskich dla potrzeb przyszłości, Dęblin 1994.
55. Ossowska M., Motywy postępowania, Warszawa 1956.
56. Markowski A., Pawelec R., Wielki Słownik wyrazów obcych i trudnych, Cykada Direct, Warszawa 2001.
57. Maslow A.H., A Theory of Human Motivation, Psychological Review, New York 1943.
58. Miller D., The Correlates of Entrepreneurship in Three types of firms, Management Science 29, lipiec 1983, nr 7.
59. Penc J., Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
60. Penc J., Strategie zarządzania, Placet, Warszawa 1994.
61. Piewczyń A., Kierunki przemian w rozwoju kompetencji oficerów, Toruńskie Studia Dydaktyczne, Toruń – 2001, Nr 17(X).
62. Pochtowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy - metody, PWE, Warszawa 2003.
63. Pochtowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Antykwa, Kraków 1998.
64. Pólturzycki J., Ucz się sam. O technice samokształcenia, IW CRZZ, Warszawa 1974.
65. Praca zbiorowa, Ceremoniał wojskowy, SG WP, Warszawa 1995.
66. Praca zbiorowa, Charakterystyka osobowo-zawodowa absolwenta Wyższej Szkoły Oficerskiej, Wrocław 1989.
67. Praca zbiorowa, Charakterystyki osobowo- zawodowe absolwentów Wojskowej Akademii Technicznej im. Jarosława Dąbrowskiego, WAT, Warszawa 1998.
68. Praca zbiorowa, Ćwiczenia szczebla operacyjno-taktycznego w systemie szkolenia sił zbrojnych wybranych państw NATO, SG WP, Warszawa 1997.
69. Praca zbiorowa, Harmonogram zamierzeń adaptacyjnych do warunków służby wojskowej w JW.-3447, Lidzbark Warmiński 1996 (maszynopis).
70. Praca zbiorowa, Instrukcja o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w SZ RP, SG WP, Warszawa 2001.

71. Praca zbiorowa, Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP, SG WP, Warszawa 1995.
72. Praca zbiorowa, Leadership and management, Volume 9, Air Command and Staff College, USA, West Point 1999.
73. Praca zbiorowa, Leksykon pojęć dydaktyczno – wychowawczych dowódcy, Warszawa 1999.
74. Praca zbiorowa, Organizacja szkolenia dowództw i sztabów, SG WP, Warszawa 2004, załącznik B.
75. Praca zbiorowa, Polityka Kadrowa w Siłach Zbrojnych RP, MON, Warszawa 2002.
76. Praca zbiorowa, Problemy prawne i profilaktyka, PWN, Warszawa 1987.
77. Praca zbiorowa, Program kursu przygotowawczego kandydatów do akademii wojskowych z 2000 r., WOSWRt, Jelenia Góra 2000.
78. Praca zbiorowa, Ramowe programy kształcenia podchorążych WSOSP na kierunku lotnictwo, WSOSP, Dęblin 1999.
79. Praca zbiorowa, Ramowe programy kształcenia podchorążych kursów oficerskich na kierunku lotnictwo, WSOSP, Dęblin 2004.
80. Praca zbiorowa, Recruitment and Selection, Outplacement, Seminar Human Resources Management, March 1990.
81. Praca zbiorowa, Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, Warszawa 1996.
82. Praca zbiorowa, System doskonalenia zawodowego kadry w SZ RP, MON, Warszawa 2004;
83. Praca zbiorowa, Zasady działania kadrowego w SZ PRL, MON, Warszawa 1983.
84. Rekowski J., Z zagadnień psychologii motywacji, PZWS, Warszawa 1970.
85. Rekowski J., Teoria motywacji, PWN, Warszawa 1975.
86. Sajkiewicz A. (red.), Zasoby ludzkie w firmie, Poltex, Warszawa 1999.
87. Sapeta, T., Oceny pracownicze jako instrument zarządzania firmą, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997.
88. Sirko St., Szlachcic B., Kozuba J., Pożądany model osobowo – zawodowy dowódcy Sił Powietrznych, AON, Warszawa 2000.
89. Sirko S., Kozioł J., Zarządzanie personelem, AON, Warszawa 2000.

90. Skop W., Motywowanie podwładnych, w : Vademecum dydaktyczno – wychowawcze, Warszawa 1997.
91. Smith P.M., Rules & Tools for Leaders, Avery Publishing Group Garden City Park, New York 1998.
92. Smoleński S., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997.
93. Sobiecki G., System kształcenia oficerów w Siłach Zbrojnych Francji, AON, Warszawa 1995.
94. Sosabowski S., Wychowanie żołnierza – obywatela, WIN-W, Warszawa 1931.
95. Stoner J.A.F., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1996.
96. Stoner J., Freeman R., Gilbert D., Kierowanie, PWN, Warszawa 1998.
97. Szalkowski A., Zarządzanie personelem. Materiały do ćwiczeń, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997.
98. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacją, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
99. Sztumski J., Autorytet dowódcy – uwarunkowania i zagrożenia, Wojsko i Wychowanie, Nr 03/1992.
100. Sztumski J., Dowodzenie jako szczególny przypadek kierowania, Wojsko i Wychowanie”, Nr 04/94.
101. Sztumski J., Opiniowanie pracowników, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1997.
102. Ślemp W., Organizacja Szkolenia w Oddziale Wojsk Lądowych, AON, Warszawa 1999.
103. Śmiałek H.J., Przewodzenie w kierowaniu – wyzwania i potrzeby, WSOZ., Poznań 2003.
104. Taylor R.L., Rosenbach W.E., Military Leadership, Westview Press, London 1999.
105. Tyrańska M., J. Walas, Pracownik pod lupą. System ocen kadr w firmie, Personel, Nr 12/1998.
106. Witkowski T., Nowoczesne metody doboru i oceny personelu, WPSB, Warszawa 1992.
107. Zabłocki E. i inni, Szkolenie Podchorążych WSOSP w świetle integracji SZ RP z NATO, WSOSP, Dęblin 2001.

108. Zajas St., Wymagania wobec sił zbrojnych a wymagania wobec żołnierzy zawodowych Sił Powietrznych, Materiały z sympozjum naukowego nt. Zasoby osobowe elementem potencjału bojowego Sił Powietrznych, zorganizowanego w AON w dniu 22.01.2005 r., AON, Warszawa 2005.
109. Zbucki D., Od kogo zacząć ? Wspomaganie rozwoju zawodowego, Personel, Warszawa 1996.
110. Żegnałem K., Studiowanie, samokształcenie i nauka własna WSO – Pedagogika, ZSzW; Zegrze-1989.
111. Strony internetowe:
<http://www.au.af.mil/au/au-catalog-2001/catalog2000-14-abc.html>;
<http://www.au.af.mil/au/au-catalog-2001/catalog2000-17-awc.html>;
<http://www.sejm.gov.pl/prawo/index.html>

SPIS TABEL, RYSUNKÓW, ZAŁĄCZNIKÓW

Nr	NAZWA	STRONA
TABELE		
Rozdział 2		
2.1.	Plan strategiczny a plan zasobów ludzkich.	28
2.2.	Wady i zalety rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej.	33
2.3.	Etapy procesu doboru członków organizacji.	34
2.4.	Analiza technik selekcji pod kątem częstotliwości ich stosowania, wartości predykcyjnej i kosztów stosowania.	37
2.5.	Porównanie koncepcji przywództwa.	66
Rozdział 4		
4.1.	Funkcje pełnione przez absolwenta WSOSP na pierwszych stanowiskach służbowym, przy uwzględnieniu kierunków studiów.	140
4.2.	Pożądane cechy osobowo-zawodowe absolwenta Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych.	141
4.3.	Zestawienie uczestnictwa respondentów w ćwiczeniach, w ramach szkolenia operacyjno-taktycznego przed podjęciem studiów w akademii wojskowej.	157
Rozdział 5		
5.1.	Arkusze opinii okresowej oficera Sił Powietrznych Francji.	230
Rozdział 6		
6.1.	Proponowany system przygotowania kursowego kandydatów do akademii wojskowych.	304
6.2.	Proponowany plan praktyk zawodowych oficerów młodszych, kandydatów do akademii wojskowych z SP.	312
RYSUNKI		
Rozdział 1		
1.1.	Przebieg procesu badawczego.	23
Rozdział 2		
2.1.	Ogólny schemat zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.	30
2.2.	Elementy procesu szkolenia członków organizacji.	41
2.3.	Podział technik szkolenia.	44
2.4.	Motywacja w skali ludzkich zachowań.	46
2.5.	Piramida potrzeb A. Masłowa.	48
Rozdział 3		
3.1.	Modelowy przebiegu służby oficera WLOP.	76
3.2.	Struktura stanowisk etatowych zajmowanych przez kandydatów do AON	85
3.3.	Ocena kursu przygotowawczego dla kandydatów na studia w akademii wojskowej.	86
3.4.	Ocena przez respondentów konieczności wydłużenia okresu intensywnego przygotowania do egzaminów na studia w akademii wojskowej .	86

3.5.	Poziom wykształcenia oficerów WLOP na dzień 31.12.2001 roku.	91
3.6.	Struktura wykształcenia absolwentów akademii wojskowych spośród oficerów WLOP na dzień 31.12.2001 roku.	91
3.7.	Modelowy przebieg służby oficerów korpusu lotniczego.	96
3.8.	Typy stanowisk zajmowanych przez kandydatów na studia w AON, w 2002r.	104
3.9.	Doświadczenie na stanowiskach dowódczych prezentowane przez kandydatów na studia w AON w 2002 r. Oczekiwana rola opiniowania okresowego w procesie prognozowania dalszego przebiegu służby oficera.	105
3.10.	Rola, jaką powinno odgrywać opiniowanie okresowe w procesie kwalifikowania do akademii wojskowej.	107
3.11.	Ilość stanowisk zajmowanych przez kandydatów na studia w akademii wojskowej, przed przystąpieniem do egzaminów kwalifikacyjnych.	109
3.12.	Możliwości wyznaczenia oficerów zawodowych na stanowiska główne w myśl nowej ustawy pragmatycznej.	110
3.13.	Możliwości wyznaczenia oficerów zawodowych na stanowiska szczególne i zabezpieczające w myśl nowej ustawy pragmatycznej.	110
3.14.	Możliwości wyznaczenia oficerów zawodowych na stanowiska szczególne w myśl nowej ustawy pragmatycznej.	111
3.15.	Wykaz zasadniczych kierunków kształcenia w akademiach wojskowych SZ RP - stan na dzień 01.01.2001r.	114
3.16.	Wykaz zasadniczych kierunków kształcenia w wyższych szkołach oficerskich SZ RP – stan na dzień 01.01.2001 r.	116
3.17.	Wykaz zasadniczych kierunków kształcenia w centrach szkolenia SZ RP – stan na dzień 01.01.2001r.	118
3.18.	Struktura organizacyjna szkolnictwa wojskowego na dzień 31.12.2004 r.	121
3.19.	Proponowane nowe struktury szkolnictwa wojskowego.	124
Rozdział 4		
4.1.	Typy i formy ćwiczeń stosowane w SP.	152
4.2.	Ocena roli szkolenia operacyjno-taktycznego w procesie doskonalenia zawodowego oficera.	155
4.3.	Wpływ szkolenia operacyjno-taktycznego na wyniki osiągane przez studentów w akademii wojskowej.	155
4.4.	Ocena wpływu szkolenia operacyjno-taktycznego na wyniki osiągane przez respondentów na pierwszym stanowisku służbowym, po ukończeniu studiów w akademii wojskowej.	156
4.5.	Ocena stopnia przygotowania respondentów do udziału w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych przed podjęciem studiów w akademii wojskowej	157

4.6.	Model kwalifikacji kierowniczych (dowódczych) oparty, na trzech rodzajach kompetencji warunkujących skuteczność i sprawność działania dowódcy.	164
4.7.	Model kwalifikacji kierowniczych (dowódczych) warunkujący skuteczność i sprawność działania dowódcy.	165
4.8.	Schemat sylwetki osobowo-zawodowej oficera Sił Powietrznych.	168
4.9.	Rola, jaką powinno mieć opiniowanie okresowe w procesie kwalifikowania oficera do akademii wojskowej.	173
4.10.	Ocena przydatności starego arkusza opinii okresowej, pod kątem określenia cech osobowo-zawodowych przyszłego kandydata do akademii wojskowej.	175
4.11.	Ocena przez respondentów wzięcia pod uwagę przy opiniowaniu okresowym, skierowania oficera podlegającego opiniowaniu na studia w akademii wojskowej.	175
4.12.	Ocena przez respondentów roli, jaką powinny odgrywać wyniki opiniowania okresowego w procesie kwalifikowania do akademii wojskowej.	176
4.13.	Ocena stopnia wykorzystania przez dowódców – absolwentów akademii wojskowych wyników opiniowania z poprzednich lat przy sporządzaniu kolejnego arkusza opinii.	177
4.14.	Rodzaje bodźców ekonomicznych.	180
4.15.	Ocena wpływu dawniej funkcjonującego Funduszu Przyspieszonego Rozwoju na rozwój zawodowy kadr oficerskich WLOP.	181
4.16.	Ocena przez respondentów potrzeby przywrócenia Funduszu Przyspieszonego Rozwoju.	182
4.17.	Ocena roli, jaką odegrali przełożeni respondentów w procesie przygotowania ich do studiów w akademii wojskowej.	183
4.18.	Elementy samokształcenia wg S. Ludwiczaka i J. Bogusza.	187
4.19.	Schemat I prawa Yerkena Dodsona.	191
4.20.	Schemat II prawa Yerkena Dodsona.	192
4.21.	Wpływ poszczególnych elementów doskonalenia zawodowego kadr oficerskich na poziom przygotowania do studiów w akademii wojskowej.	194
4.22.	Ocena wpływu kursu przygotowawczego dla kandydatów do akademii wojskowej na prezentowany przez nich poziom wiedzy specjalistycznej w czasie egzaminów.	197
4.23.	Ocena propozycji wydłużenia okresu intensywnego przygotowania do studiów w akademii wojskowej w ramach kursów specjalistycznych.	197
Rozdział 5		
5.1.	Schemat naboru i szkolenia podstawowego kandydatów do służby zawodowej w charakterze oficera w SP Francji.	207

5.2.	Model przebiegu służby oficerów SP Francji.	208
5.3.	Obszary edukacyjno-rozwojowe występujące w procesie kształcenia i doskonalenia zawodowego kadr oficerskich SP Francji.	209
5.4.	System naboru kandydatów do SP Kanady.	218
5.5.	Model przebiegu służby oficera SP Kanady.	221
5.6.	Schemat naboru i szkolenia podstawowego kandydatów na oficerów do SP Wielkiej Brytanii.	224
5.7.	Model przebiegu służby oficerów SP Wielkiej Brytanii.	227
5.8.	Schemat naboru i szkolenia podstawowego kandydatów do służby zawodowej w charakterze oficera SP Niemiec.	234
5.9.	Model przebiegu służby oficerów SP Niemiec.	235
5.10.	Model przebiegu służby oficerów SP USA.	247
Rozdział 6		
6.1.	Model osobowo-zawodowy kandydata do akademii wojskowej	291
6.2.	Analiza porównawcza ilości godzin szkolenia specjalistycznego w ramach studiów inżynierskich i kursów oficerskich realizowanych w WSOSP	301
ZAŁĄCZNIKI		
1.	Kwestionariusz ankiety dla absolwentów akademii wojskowej (AON/ASG WP).	343
2.	Tabelaryczne zestawienie wyników badań ankietowych absolwentów AON (ASG WP i akademii zagranicznych).	353
3.	Kwestionariusz ankiety dla kandydatów do akademii wojskowej.	371
4.	Tabelaryczne zestawienie wyników badań ankietowych kandydatów do AON.	379

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OBRONY POWIETRZNEJ

ANKIETA

ZAŁĄCZNIKI

W Wydziale Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej Akademii Obrony Narodowej podjęto badania mające na celu określenie stopnia przydatności aktualnie funkcjonującego systemu przygotowania kandydatów do studia dowodząco-sztabowe w Akademiiach Wojskowych, zarówno w kraju jak również za granicą.

Zwracamy się z prośbą do Pana o udział w tych badaniach oraz udzielenie szczerych i wyczerpujących odpowiedzi, na pytania zawarte w niniejszej ankiecie.

Zgromadzony w ten sposób materiał ankiety będzie poddany gruntownej analizie i posłuży do wdrożenia zmian w istniejącym systemie.

Łącząc serdecznie z Panem pozdrowienia,
bardzo dziękujemy za udział w badaniach!

WARSZAWA

2001r.

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OBRONY POWIETRZNEJ

ANKIETA

W Wydziale Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej Akademii Obrony Narodowej podjęto badania mające na celu określenie stopnia przydatności aktualnie funkcjonującego systemu przygotowania kandydatów na studia dowódczo-sztabowe w Akademiami Wojskowych, zarówno w kraju jak również za granicą.

Zwracamy się z prośbą do Pana o udział w tych badaniach oraz udzielenie szczerych i wyczerpujących odpowiedzi, na pytania zawarte w niniejszej ankiecie.

Zgromadzony tą drogą materiał naukowy będzie poddany gruntownej analizie i posłuży do udoskonalenia istniejącego systemu.

Gwarantujemy Panu pełną anonimowość.

Serdecznie dziękujemy za udział w badaniach!

WARSZAWA

2001r.

WSTĘP

- I. Pod pojęciem AON, używanym wielokrotnie w niniejszej ankiecie proszę rozumieć, studia dowódczo- sztabowe w Akademii Obrony Narodowej dawniej Akademii Sztabu Generalnego – Rembertów lub innej akademii tego samego szczebla za granicą.
- II. Udzielając odpowiedzi na pytania zawarte w niniejszej ankiecie proszę posługiwać się następującymi wzorami:

Przykład nr 1

Jaką odgrywało w Pana doskonaleniu zawodowym szkolenie operacyjno-taktyczne prowadzone w jednostkach WLOP:

/właściwy wybór proszę podkreślić/

1. bardzo duża;
2. duża;
3. średnia;
4. mała;
5. nie miała wpływu.

Przykład nr 2

Proszę ocenić wpływ niżej wymienionych elementów na Pański poziom przygotowania do studiów w AON:

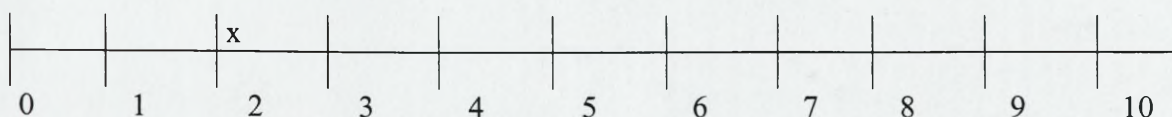
/oceny w skali od 1 do 6 (gdzie 6 – największy wpływ) proszę wpisać w odpowiednie pola/

1.	Ukończona szkoła oficerska (akademia);	4
2.	Wiedza i umiejętności zdobyte w czasie pracy w jednostce wojskowej (jednostkach wojskowych);	3
3.	Wiadomości zdobyte w czasie kursów doskonalących .	2
4.	Uczestnictwo w kursie przygotowawczym dla kandydatów do AON	1
5.	Uczestnictwo w ćwiczeniach z udziałem lub bez udziału wojsk.	5
6.	Samodzielne pogłębianie wiadomości i doskonalenie umiejętności zawodowych	6

Przykład nr 3

Proszę ocenić jaką rolę w Pańskim procesie przygotowania, do studiów w AON odegrali przełożeni:

/właściwą odpowiedź proszę zaznaczyć na skali znakiem „x” (0 – minimalny; 10- bardzo duży)/



Pytanie 1

Co było powodem podjęcia przez Pana studiów w AON?

/właściwy wybór proszę podkreślić/

1. obligatoryjne skierowanie na egzaminy wstępne do AON;
2. ukończenie AON było dla mnie gwarantem dalszego rozwoju kariery zawodowej;
3. podjęcie studiów w AON było dla mnie niepowtarzalną szansą na zmianę garnizonu;
4. namowa rodziny lub kolegów;
5. tradycje rodzinne;
6. inna odpowiedź:

.....
.....

Pytanie 2

Czy w Pana opinii obecnie funkcjonujący system szkolenia doskonalącego kadry realizowany w jednostkach wojskowych jest właściwą formą przygotowania do studiów w AON?

/właściwy wybór proszę podkreślić/

1. zdecydowanie tak;
2. raczej tak;
3. raczej nie;
4. nie zapewnia właściwego przygotowania kandydatów do AON;
5. nie mam zdania na ten temat.

W przypadku wyboru odpowiedzi 3 lub 4 proszę określić co w Pana opinii powinno ulec radykalnej zmianie:

.....
.....

Pytanie 3:

Proszę ocenić wpływ niżej wymienionych elementów na Pański poziom przygotowania do studiów w AON:

/oceny w skali od 1 do 6 (gdzie 6 – największy wpływ), proszę wpisać w odpowiednie pola/

1.	Ukończona szkoła oficerska (akademia);	
2.	Wiedza i umiejętności zdobyte w czasie pracy w jednostce wojskowej (jednostkach wojskowych);	
3.	Wiadomości zdobyte w czasie kursów doskonalących .	
4.	Uczestnictwo w kursie przygotowawczym dla kandydatów do AON	
5.	Uczestnictwo w ćwiczeniach z udziałem lub bez udziału wojsk.	
6.	Samodzielne pogłębianie wiadomości i doskonalenie umiejętności zawodowych	

Pytanie 4

Jaką rolę odgrywało w Pana doskonaleniu zawodowym szkolenie operacyjno-taktyczne prowadzone w jednostkach WLOP?

/właściwy wybór proszę podkreślić/

1. bardzo dużą;
2. dużą;
3. średnią;
4. małą;
5. nie miało wpływu.

Pytanie 5

Czy Pańskim zdaniem szkolenie operacyjno-taktyczne w jednostkach powinno być przede wszystkim formą ukierunkowującą proces samokształcenia kadry oficerskiej?

/właściwy wybór proszę podkreślić/

1. tak,
2. nie;
3. nie mam zdania na ten temat.

Pytanie 6

Czy przed podjęciem studiów w AON uczestniczył Pan w ćwiczeniach z udziałem lub bez udziału wojsk / np. treningi sztabowe/?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić; w przypadku odpowiedzi nr 1 proszę także zaznaczyć znakiem „x” ilość ćwiczeń w których Pan uczestniczył/

1. tak uczestniczyłem

Ilość ćwiczeń	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Powyżej 10
Ćwiczenia z udziałem wojsk										
Ćwiczenia bez udziału wojsk										

2. nie uczestniczyłem.

Pytanie 7

Czy doświadczenie zdobyte podczas w/w ćwiczeń miało duży wpływ na Pańskie wyniki osiągnięte w AON?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. zdecydowanie tak;
2. raczej tak;
3. raczej nie;
4. zdecydowanie nie;
5. nie mam zdania na ten temat.

Pytanie 8

Czy doświadczenia zdobyte podczas w/w ćwiczeń ułatwiły Panu pracę na pierwszym stanowisku służbowym, po ukończeniu akademii?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. zdecydowanie tak;
2. raczej tak;
3. raczej nie;
4. zdecydowanie nie;
5. nie mam zdania na ten temat.

Pytanie nr 9

Czy podstawie dotychczasowej pracy i zdobytego doświadczenia może Pan stwierdzić że przed podjęciem studiów w AON był Pan dobrze przygotowany do uczestnictwa w w/w ćwiczeniach ?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. tak;
2. nie;
3. nie mam zdania na ten temat..

Pytanie 10

Czy kurs przygotowawczy do studiów w AON spełnił Pana oczekiwania i pozwolił właściwie przygotować się do egzaminów wstępnych na akademię?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. zdecydowanie tak;
2. raczej tak;
3. raczej nie;
4. zdecydowanie nie;
5. nie uczestniczyłem w przedmiotowym kursie.

Pytanie 11

Czy Pańskim zdaniem system intensywnego przygotowania do studiów w AON powinien obejmować większy okres czasu, pozwalający wyrównać poziom wiedzy przyszłych kandydatów do AON z różnych garnizonów, a tym samym dać im równe szanse w czasie egzaminów ?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

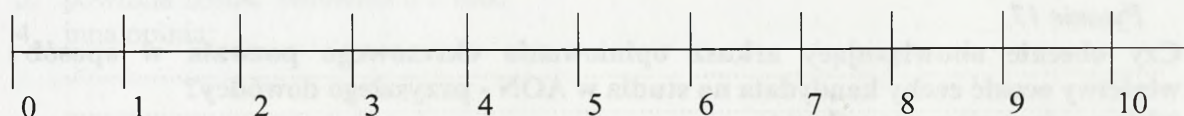
1. zdecydowanie tak;
2. raczej tak;
3. raczej nie;
4. zdecydowanie nie;
5. inna opinia:

.....
.....

Pytanie nr 12

Jaką rolę w Pańskim procesie przygotowania, do studiów w AON odegrali przełożeni?

/właściwą odpowiedź proszę zaznaczyć na skali znakiem „x” (0 – minimalną; 10- bardzo dużą)/



Pytanie 13

Czy Pańskim zdaniem polityka kadrowa realizowana przez dowódców wszystkich szczebli dowodzenia w stosunku do oficerów powinna uwzględniać ich właściwe przygotowanie do studiów w AON?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. powinno być traktowane priorytetowo;
2. powinno zajmować poczesne miejsce w przedmiotowej działalności;
3. powinno uwzględniać w/w element na miarę możliwości dowódcy;
4. nie powinno mieć ono dla nich większego znaczenia, ponieważ studia w AON są sprawą osobistą każdego oficera;
5. inna opinia:

.....
.....

Pytanie 14

Czy w okresie dotychczasowej zawodowej służby wojskowej był Pan uczestnikiem /organizatorem/ analizy osobowo-zawodowej ?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

a) przyszłych kandydatów do AON:

1. tak;
2. nie;
3. nie pamiętam.

b) kandydatów do AON:

1. tak;
2. nie;
3. nie pamiętam.

Pytanie 15

Czy przystępując do opiniowania okresowego podległej kadry oficerskiej bierze Pan uwagę ewentualne skierowanie podwładnego na studia w AON?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. tak;
2. nie;
3. nie pamiętam.

Pytanie 16

Czy przystępując do opiniowania okresowego bierze Pan pod uwagę wyniki opiniowania z poprzednich lat:

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. zawsze;
2. często;
3. rzadko;
4. sporadycznie;
5. nie mają one dla mnie większego znaczenia.

Pytanie 17

Czy obecnie obowiązujący arkusz opiniowania okresowego pozwala w sposób właściwy ocenić cechy kandydata na studia w AON - przyszłego dowódcy?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. tak;
2. raczej tak;
3. raczej nie;
4. zdecydowanie nie - powinien zostać wprowadzony nowy arkusz.

Pytanie 18

Jaką rolę Pańskim zdaniem, w procesie kwalifikowania do AON powinny odgrywać wyniki z opiniowania okresowego?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. wiodącą;
2. powinny być traktowane na równi z wynikami egzaminów;
3. drugorzędą w kolejności po wynikach z egzaminów;
4. nie powinny mieć większego znaczenia, gdyż są one subiektywną oceną podwładnych przez przełożonych.

Pytanie 19

Czy pańskim zdaniem powinien zostać na nowo opracowany i wprowadzony w życie „system przyspieszonego rozwoju” dla oficerów o szczególnych predyspozycjach zawodowych?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. zdecydowanie tak;
2. mile byłby widziany;
3. ewentualnie mógłby funkcjonować;
4. nie powinien być wprowadzany;
5. inna opinia:

.....
.....

Pytanie 20

Czy, a jeśli tak to jaką rolę w Pańskim rozwoju zawodowym odegrał dawniej funkcjonujący „fundusz przyspieszonego rozwoju”

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. nie byłem zaliczany do grona oficerów objętych tym funduszem;
2. byłem zaliczany do oficerów objętych w/w funduszem i oceniam go jako:
 - a- element który odegrał ogromną rolę w moim rozwoju zawodowym;
 - b- był istotnym czynnikiem mojego rozwoju zawodowego;
 - c- nie miał większego znaczenia dla mojego rozwoju zawodowego;
 - d- był elementem hamującym mój rozwój zawodowy;
 - e- trudno jest mi go ocenić.

Pytanie 21

Czy uważa Pan, że górna granica wiekowa /32 lata/ dla kandydata do AON, jest właściwa?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić, w przypadku odpowiedzi 2 lub 3 proszę wpisać ilość lat/

1. zdecydowanie tak;
2. powinna zostać podwyższona o 2 lata;
3. powinna zostać obniżona o 2 lata;
4. inna opinia:

.....
.....

Pytanie 22

Czy zdaniem Pana byłoby wskazane poddanie głębszej ocenie kandydatów do AON, w oparciu o opinię co najmniej dwóch przełożonych kandydata, jak również specjalnych testów psychologicznych przygotowanych na tą okoliczność:

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. zdecydowanie tak;
2. raczej tak;
3. raczej nie;
4. zdecydowanie nie;
5. inna opinia:

.....
.....

Pytanie 23

Proszę o zaznaczenie Pańskiego wieku w niżej podanych przedziałach:

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. 25-30 lat;
2. 31-35 lat;
3. 36-40 lat;
4. 41-45 lat;
5. 46-i więcej.

Pytanie 24

Proszę o zaznaczenie Pańskiego stażu zawodowej służby wojskowej w niżej podanych przedziałach :

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. 6-10 lat;
2. 11-15 lat;
3. 16-20 lat;
4. 21-25 lat;
5. 26 i więcej lat.

Pytanie 25

Proszę o zaznaczenie znakiem „x” ukończone przez Pana szkoły, uczelnie i kursy przed podjęciem studiów w AON:

1. akademia wojskowa /WAT, WAMW, WAM/
2. studia cywilne II stopnia
3. wyższa szkoła oficerska
4. szkoła oficerska
5. szkoła chorążych
6. podoficerska szkoła zawodowa
7. WKDO /WKS/

Pytanie 26

Proszę o zaznaczenie charakteru zajmowanego przez pana stanowiska służbowego:

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. dowódcze;
2. sztabowe;
3. logistyczne;
4. wychowawcze;
5. administracyjne;
6. naukowo-dydaktyczne;
7. inne

Pytanie 27

Proszę o zaznaczenie w/g poniższych kryteriów miejsca pełnienia przez Pana służby bezpośrednio przed podjęciem studiów w AON /tabela nr 1/; oraz bezpośrednio po ukończeniu studiów w AON / tabela nr 2/:

/właściwe odpowiedzi proszę podkreślić/

tabela nr 1:

1. „zielony garnizon” garnizon;
2. miasto do 2 tys. mieszkańców;
3. miasto od 2000 tys. do 100 tys. mieszkańców;
4. miasto od 100 tys. do 500 tys. mieszkańców;
5. miasto powyżej 500 tys. mieszkańców.

tabela nr 2:

1. „zielony garnizon” garnizon;
2. miasto do 2 tys. mieszkańców;
3. miasto od 2000 tys. do 100 tys. mieszkańców;
4. miasto od 100 tys. do 500 tys. mieszkańców;
5. miasto powyżej 500 tys. mieszkańców.

Pytanie 28

Proszę określić jednostkę organizacyjną SZ RP, w której aktualnie pełni Pan zawodową służbę wojskowa:

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. Jednostka wojskowa szczebla:
 - batalion radiotechniczny;
 - dywizjon raketowy;
 - pułk;
 - inna jednostka organizacyjna do szczebla pułku włącznie.
2. Dowództwo:
 - brygady;
 - korpusu;
 - WLOP.
3. Akademia wojskowa WSO, SCh, ośrodek szkolenia.
4. Instytucja Centralna MON.

Pytanie 29

Czy przed podjęciem studiów w AON odbył Pan praktykę dowódczą?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. tak;
2. nie.

Pytanie 30

Ile stanowisk zajmował Pan przed podjęciem studiów w AON ?

/właściwą odpowiedź proszę zaznaczyć znakiem x/

Ilość stanowisk	1	2	3	4 i więcej
Odpowiedź				

Pytanie 31

Czy na pierwsze stanowisko o stopniu etatowym mjr (z zaszeregowaniem do mjr w przypadku stanowiska kpt./mjr) został Pan wyznaczony:

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. do pół roku przed podjęciem studiów w AON
2. do roku przed podjęciem studiów w AON
3. do dwóch lat przed podjęciem studiów w AON
4. do trzech lat przed podjęciem studiów w AON
5. zajmowałem przedmiotowe stanowisko powyżej trzech lat przed podjęciem studiów w AON
6. zostałem skierowany na studia w AON z ze stanowiska służbowego o stopniu etatowym / właściwą odpowiedź proszę podkreślić/:

- por.
- kpt.

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OBRONY POWIETRZNEJ

TABELARYCZNE ZESTAWIENIE WYNIKÓW BADAŃ ANKIETOWYCH

ABSOLWENCI AON /ASG WP i akademii zagranicznych/

1	2	3	4

WARSZAWA

2001r.

Materiał empiryczny stanowiący podstawę do opisów i analiz zebrany został przy zastosowaniu techniki anonimowej ankiety. Badania terenowe zostały przeprowadzone na przełomie 2001 i 2002 roku. Ankieta została przeprowadzona na próbie 110 żołnierzy zawodowych – absolwentów akademii dowódczo – sztabowych w kraju jak również za granicą. Stanowili oni 40% ogółu absolwentów czynnych zawodowo i służących w jednostkach WLOP na dzień 31.12.2001 roku. Po wstępnej analizie jedynie 97 ankiet nadawało się do dalszego opracowania.

Oficerowie ci wywodzili się z jednostek WLOP, a w tym: dywizjonów raketowych (2); batalionów radiotechnicznych (3); pułków lotniczych (10); dowództw brygad (23); dowództw korpusów (32); dowództwa WLOP (19) oraz WSO, szkół chorążych i ośrodków szkolenia (3). Zdecydowana większość ankietowanych, bo aż 72 zajmowało stanowiska sztabowe, 15 dowódcze, a pozostałych 10 logistyczne, administracyjne i naukowo badawcze. Legitymowali się oni stażem służby wojskowej w przedziałach 10-15 lat - 15 oficerów, 16-25 lat - 60 oficerów oraz 26 lat i więcej - 22 oficerów. Większość kandydatów było absolwentami wyższych szkół oficerskich - 76, pozostali to absolwenci szkół oficerskich - 6, akademii wojskowych (WAT) - 8 oraz wyższych uczelni cywilnych II - go stopnia - 8. Ponadto 40 ankietowanych oficerów odbyło absolwentami WKS (WKDO).

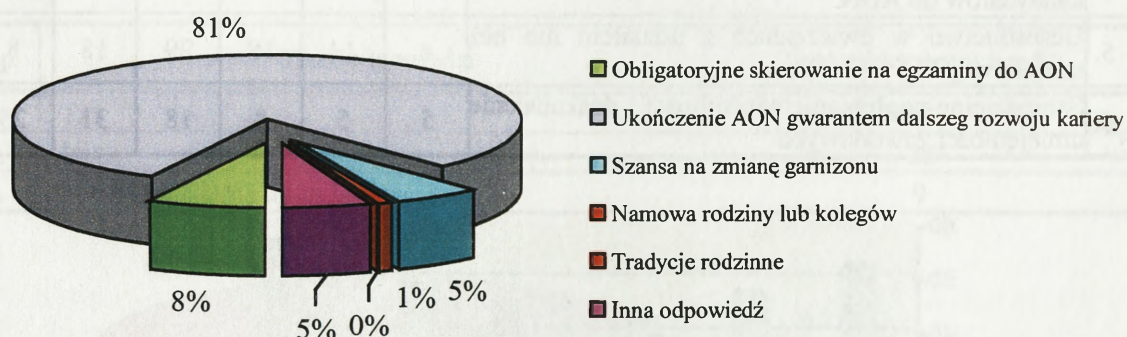
Ankieta zawierała 31 pytań zamkniętych. Odnosiły się one do zagadnień związanych z procesem doskonalenia zawodowego i selekcji oficerów młodszych. Zawierała ona także pytania pozwalające na określenie ogólnych danych odnoszących się do dotychczasowego przebiegu służby kandydatów.

W celu obrazowego przedstawienia odpowiedzi udzielonych przez respondentów odpowiedzi, wyniki ankiety zostały przedstawione w formie tabel i wykresów.

Pytanie 1

Czynniki którymi kierowali się respondenci kandydując do AON /ASG WP - równorzędnej uczelni zagranicznej/ to:

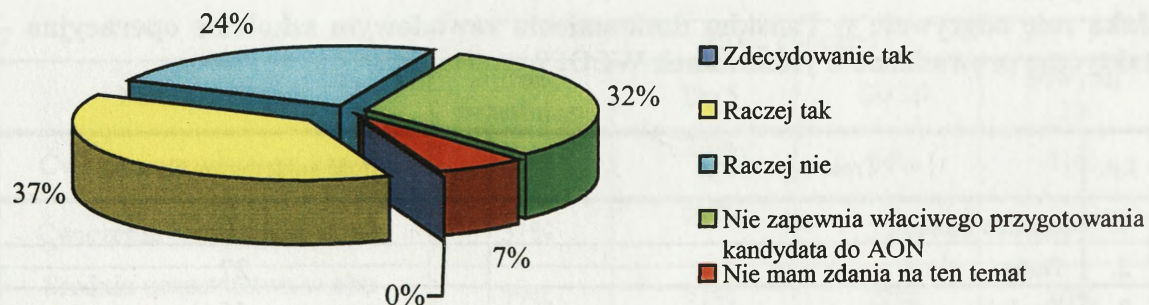
Lp.	Wariant odpowiedzi.	Ilość odpowiedzi w danym wariacie/wskaźnik procentowy
1.	Obligatoryjne skierowanie na egzaminy wstępne do AON.	8
2.	Ukończenie AON było dla mnie gwarantem dalszego rozwoju kariery zawodowej.	81
3.	Podjęcie studiów w AON było dla mnie niepowtarzalną szansą na zmianę garnizonu.	5
4.	Namowa rodziny lub kolegów.	1
5.	Tradycje rodzinne.	0
6.	Inna odpowiedź.	5



Pytanie 2

Czy w Pana opinii obecnie funkcjonujący system szkolenia doskonalącego kadry realizowany w jednostkach jest właściwą formą przygotowania do studiów w AON?

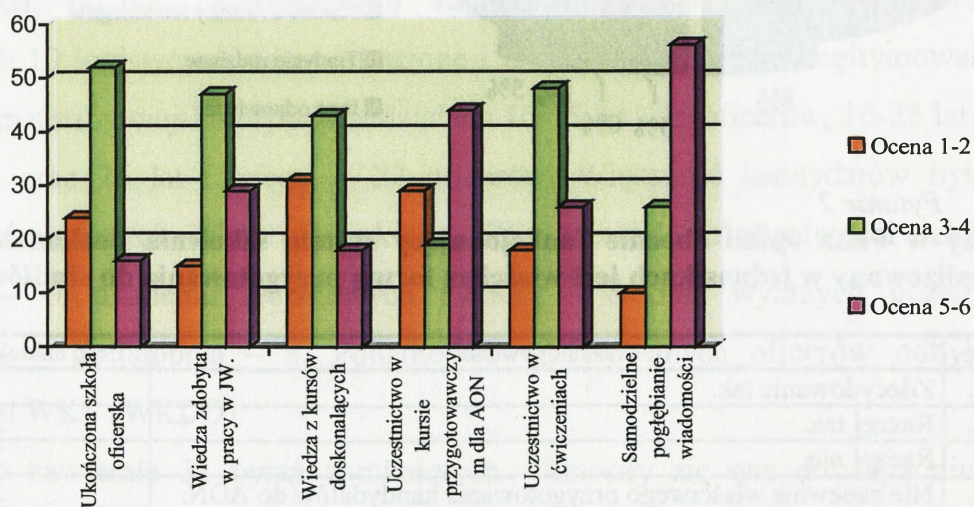
Lp.	Treść odpowiedzi	Ilość ankietowanych w %
1.	Zdecydowanie tak.	0
2.	Raczej tak.	37
3.	Raczej nie.	24
4.	Nie zapewnia właściwego przygotowania kandydatów do AON.	32
5.	Nie mam zdania na ten temat.	7



Pytanie 3

Proszę ocenić wpływ niżej wymienionych elementów na Pański poziom przygotowania do studiów w AON.

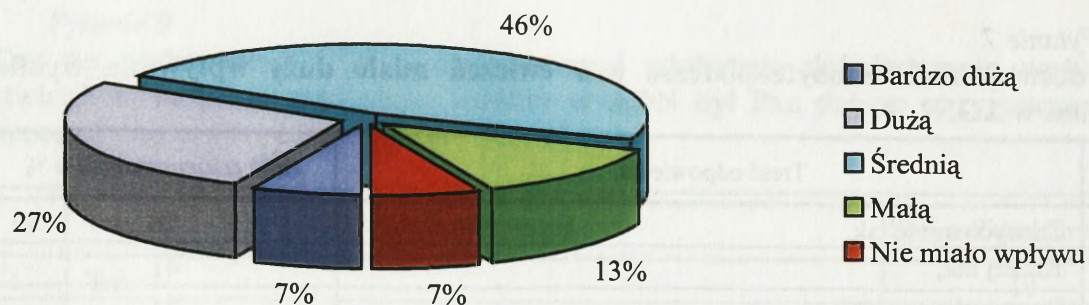
Lp.	Oceniane elementy	Ilość odpowiedzi w/g poniższych ocen					
		Ocena 1	Ocena 2	Ocena 3	Ocena 4	Ocena 5	Ocena 6
1.	Ukończona szkoła oficerska (akademia)	13	11	24	28	7	9
2.	Wiedza i umiejętności zdobyte w czasie pracy w jednostce wojskowej (jednostkach wojskowych)	3	12	27	20	15	14
3.	Wiadomości zdobyte w czasie kursów doskonalących	14	17	28	15	8	10
4.	Uczestnictwo w kursie przygotowawczym dla kandydatów do AON	18	11	8	11	34	10
5.	Uczestnictwo w ćwiczeniach z udziałem lub bez udziału wojsk	4	14	19	29	18	8
6.	Samodzielne pogłębianie wiadomości i doskonalenie umiejętności zawodowych	5	5	8	18	31	25



Pytanie 4.

Jaką rolę odgrywało w Pańskim doskonaleniu zawodowym szkolenie operacyjno – taktyczne prowadzone w jednostkach WLOP?

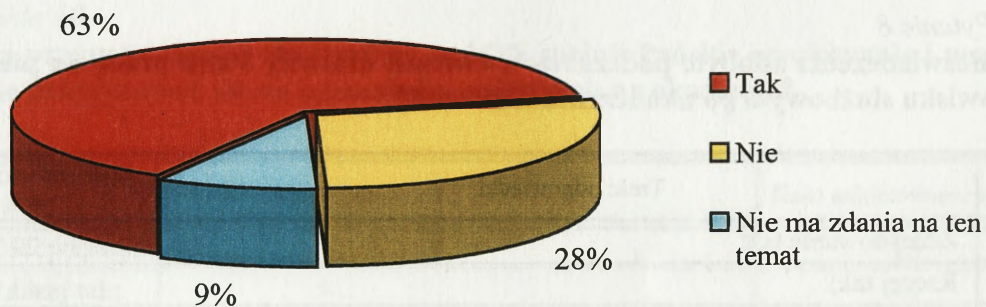
Lp.	Treść odpowiedzi	Ilość ankietowanych w %
1.	Bardzo dużą	7
2.	Dużą	27
3.	Średnią	46
4.	Małą	13
5.	Nie miało wpływu	7



Pytanie 5

Czy Pańskim zdaniem szkolenie operacyjno – taktyczne powinno być przede wszystkim formą ukierunkowującą proces kształcenia kadry oficerskiej?

Lp.	Treść odpowiedzi	Ilość ankietowanych w %
1.	Tak	63
2.	Nie	28
3.	Nie mam zdania na ten temat	9



Pytanie 6

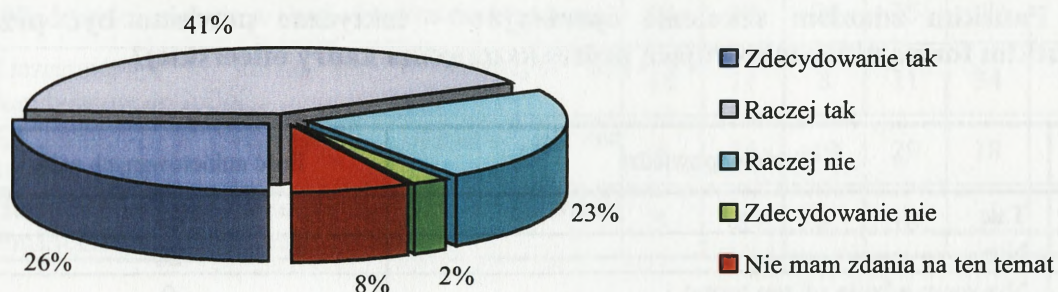
Czy przed podjęciem studiów w AON uczestniczył Pan w ćwiczeniach z udziałem lub bez udziału wojsk / np. treningi sztabowe/?

Forma ćwiczeń	Ilość ćwiczeń			
	Nie uczestniczył	Do 5	Do 10	Powyżej 10
Ćwiczenia z udziałem wojsk	22%	23%	24%	31%
Ćwiczenia bez udziału wojsk	31%	20%	20%	29%
Średnia uczestnictwa w obu formach ćwiczeń	27%	21%	22%	30%

Pytanie 7

Czy doświadczenie zdobyte podczas w/w ćwiczeń miało duży wpływ na wyniki osiągnięte w AON?

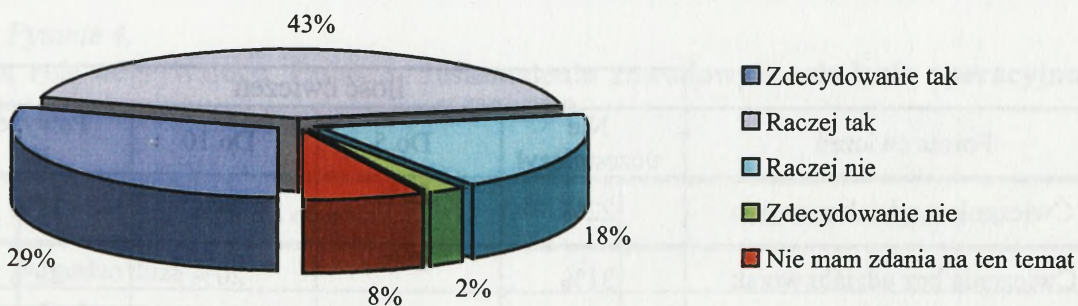
Lp.	Treść odpowiedzi	Ilość ankietowanych w %
1.	Zdecydowanie tak;	26
2.	Raczej tak;	41
3.	Raczej nie;	23
4.	Zdecydowanie nie;	2
5.	Nie mam zdania na ten temat.	8



Pytanie 8

Czy doświadczenia zdobyte podczas w/w ćwiczeń ułatwiły Panu pracę na pierwszym stanowisku służbowym po ukończeniu akademii?

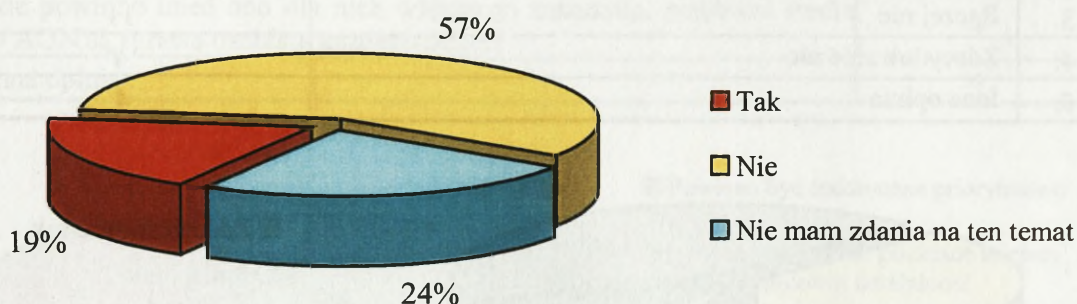
Lp.	Treść odpowiedzi	Ilość ankietowanych w %
1.	Zdecydowanie tak;	29
2.	Raczej tak;	43
3.	Raczej nie;	18
4.	Zdecydowanie nie;	2
5.	Nie mam zdania na ten temat.	8



Pytanie 9

Czy na podstawie dotychczasowej pracy i zdobytego doświadczenia może Pan stwierdzić, że przed podjęciem studiów w AON był Pan dobrze przygotowany do uczestnictwa w w/w ćwiczeniach?

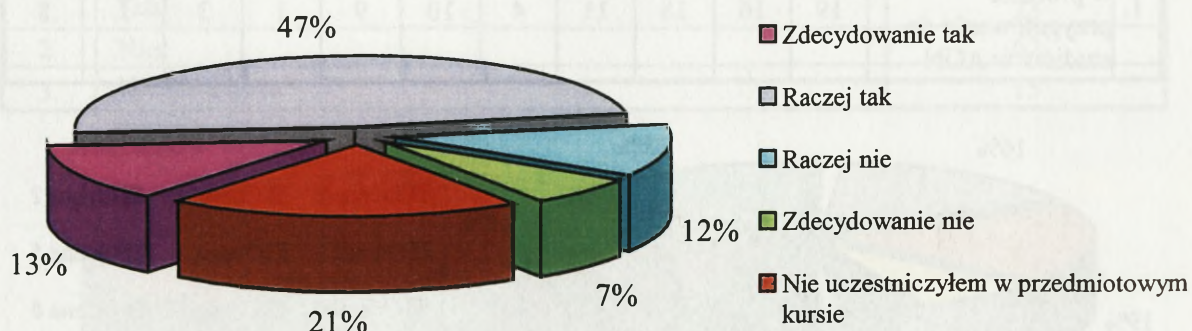
Lp.	Treść odpowiedzi	Ilość ankietowanych w %
1.	Tak	19
2.	Nie	57
3.	Nie mam zdania na ten temat	24



Pytanie 10

Czy kurs przygotowawczy do studiów w AON spełnił Pańskie oczekiwania i pozwolił właściwie przygotować się do egzaminów wstępnych na akademię?

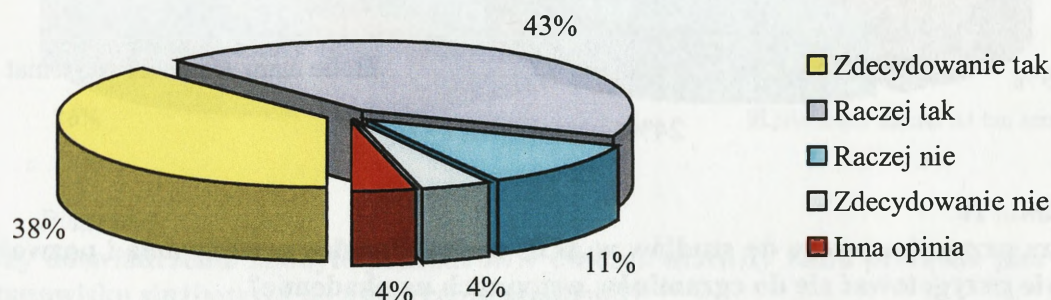
Lp.	Treść odpowiedzi	Ilość ankietowanych w %
1.	Zdecydowanie tak;	13
2.	Raczej tak;	47
3.	Raczej nie;	12
4.	Zdecydowanie nie;	7
5.	Nie uczestniczyłem w przedmiotowym kursie	21



Pytanie 11.

Czy Pańskim zdaniem system intensywnego przygotowania do studiów w AON powinien obejmować większy okres czasu, pozwalający wyrównać poziom wiedzy przyszłych kandydatów do AON, a tym samym dać równe szanse w czasie egzaminów?

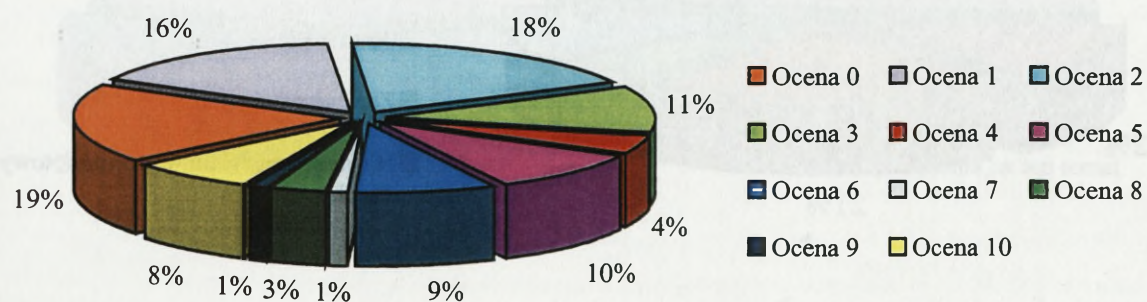
Lp.	Treść odpowiedzi	Ilość ankietowanych w %
1.	Zdecydowanie tak	35
2.	Raczej tak	46
3.	Raczej nie	11
4.	Zdecydowanie nie	4
5.	Inna opinia	4



Pytanie 12.

Jaką rolę w Pańskim przygotowaniu do AON odegrali przełożeni?
(0 – minimalną; 10- bardzo dużą)/

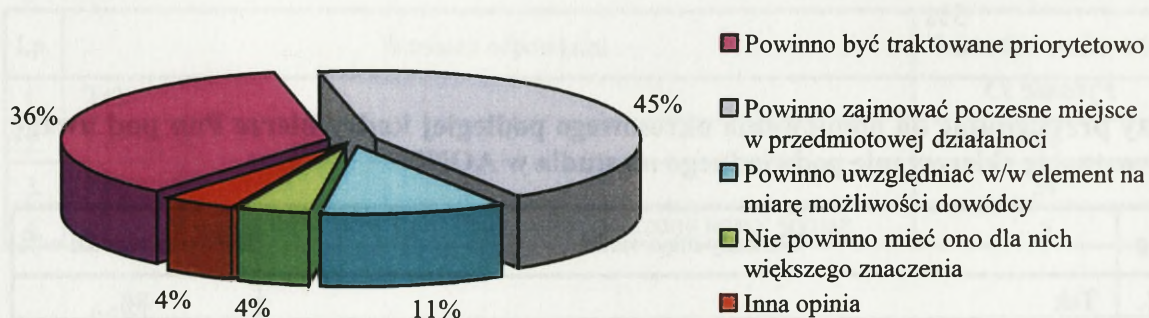
Lp.	Treść odpowiedzi	Ilość ankietowanych w %										
		Ocena 0	Ocena 1	Ocena 2	Ocena 3	Ocena 4	Ocena 5	Ocena 6	Ocena 7	Ocena 8	Ocena 9	Ocena 10
1.	Rola przełożonych w procesie przygotowania do studiów w AON	19	16	18	11	4	10	9	1	3	1	8



Pytanie 13

Czy Pańskim zdaniem polityka kadrowa prowadzona przez dowódców wszystkich szczebli dowodzenia w stosunku do oficerów powinna uwzględniać ich właściwe przygotowanie do studiów w AON?

Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	Powinno być traktowane priorytetowo	36
2.	Powinno zajmować poczesne miejsce w przedmiotowej działalności	45
3.	Powinno uwzględniać w/w element na miarę możliwości dowódcy	11
4.	Nie powinno mieć ono dla nich większego znaczenia, ponieważ studia w AON są sprawą osobistą każdego oficera	4
5.	Inna opinia	4

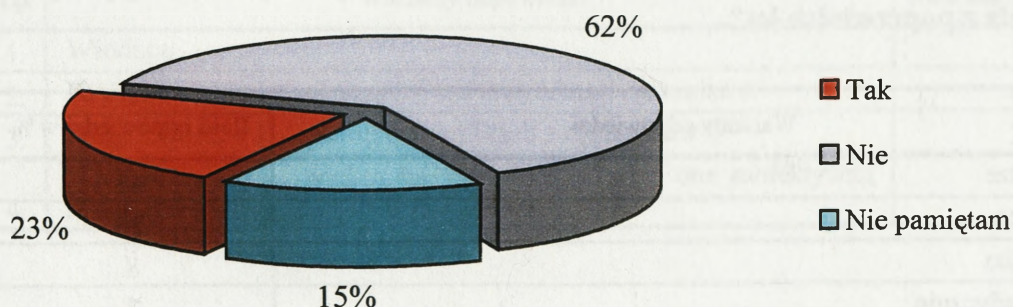


Pytanie 14.

Czy w okresie dotychczasowej służby wojskowej był Pan uczestnikiem /organizatorem/ analizy osobowo zawodowej?

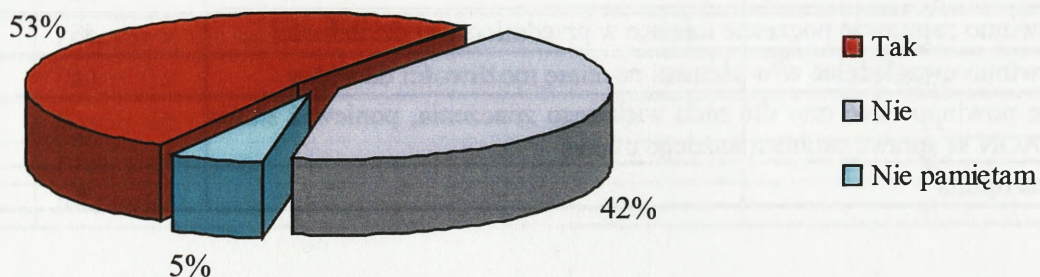
a) przyszłych kandydatów do AON?

Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	Tak	23
2.	Nie	62
3.	Nie pamiętam	15



b) kandydatów do AON?

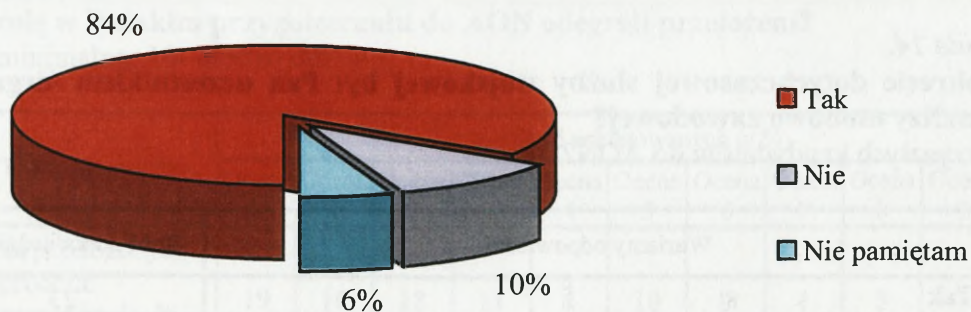
Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	Tak	53
2.	Nie	42
3.	Nie pamiętam	5



Pytanie 15

Czy przystępując do opiniowania okresowego podległej kadry bierze Pan pod uwagę ewentualne skierowanie podwładnego na studia w AON?

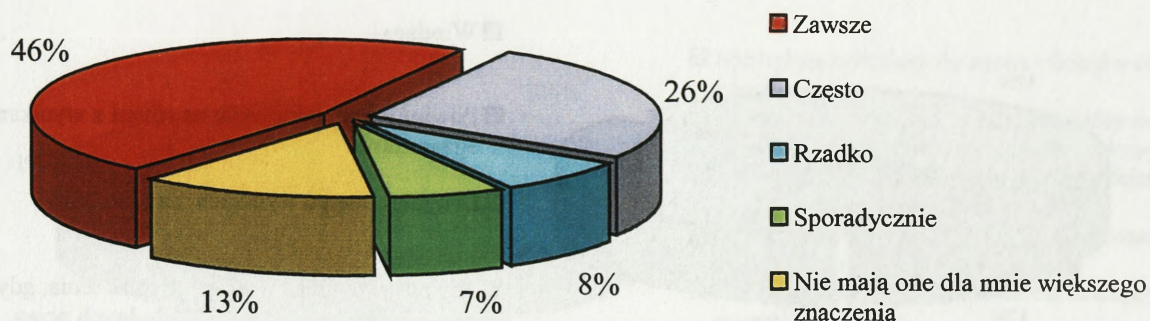
Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	Tak	84
2.	Nie	10
3.	Nie pamiętam	6



Pytanie 16

Czy przystępując do opiniowania okresowego bierze pan pod uwagę wyniki opiniowania z poprzednich lat?

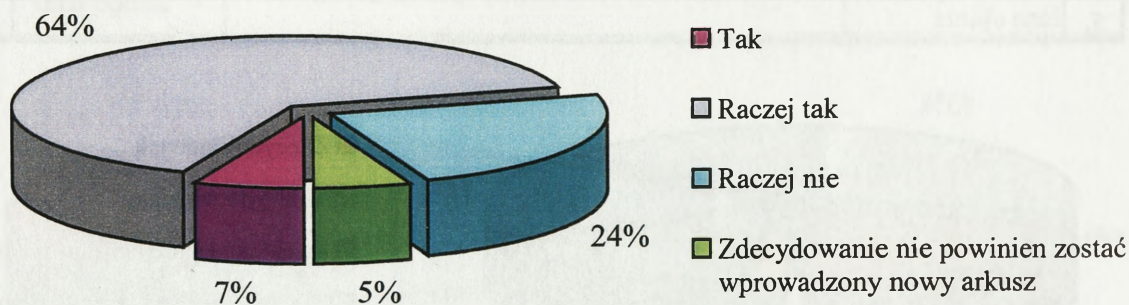
Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	Zawsze	46
2.	Często	26
3.	Rzadko	8
4.	Sporadycznie	7
5.	Nie mają one dla mnie większego znaczenia	13



Pytanie 17

Czy obecnie obowiązujący arkusz opiniowania okresowego pozwala w sposób właściwy ocenić kandydata na studia w AON – przyszłego dowódcę?

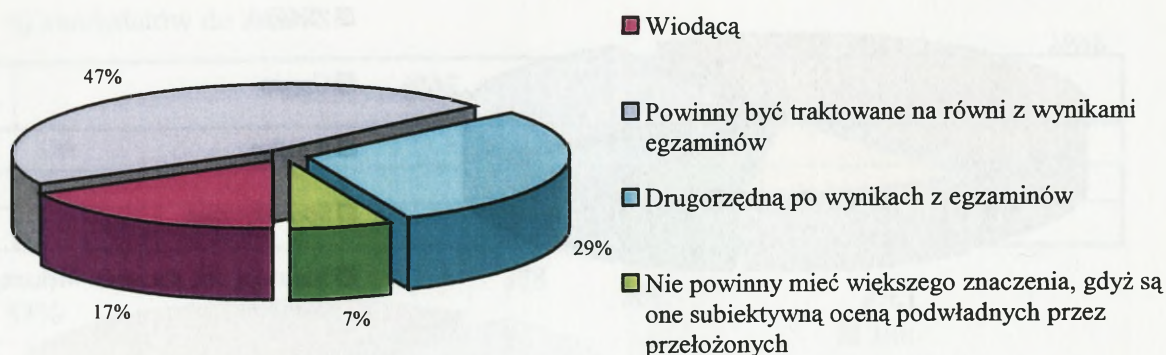
Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	Tak	7
2.	Raczej tak	64
3.	Raczej nie	24
4.	Zdecydowanie nie – powinien zostać wprowadzony nowy arkusz	5



Pytanie 18

Jaką rolę Pańskim zdaniem, w procesie kwalifikowania do AON powinny odgrywać wyniki z opiniowania okresowego?

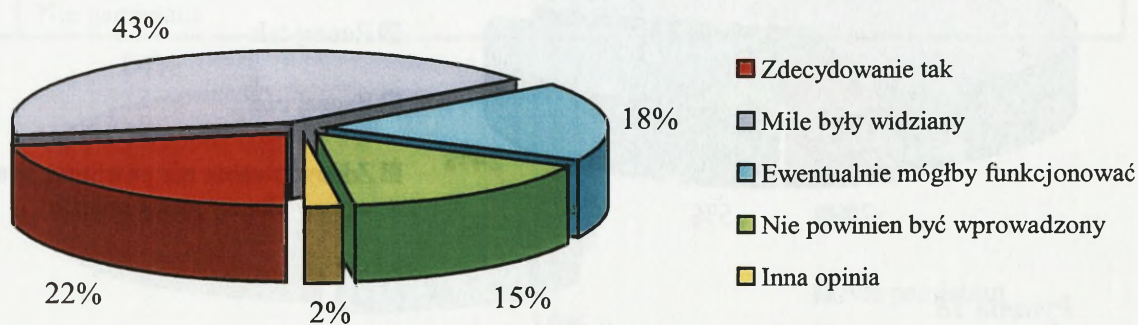
Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	Wiodącą	17
2.	Powinny być traktowane na równi z wynikami egzaminów	47
3.	Drugorzędą w kolejności po wynikach z egzaminów	29
4.	Nie powinny mieć większego znaczenia, gdyż są one subiektywną oceną podwładnych przez przełożonych	7



Pytanie 19

Czy Pańskim zdaniem powinien zostać na nowo opracowany i wprowadzony w życie „system przyspieszonego rozwoju” dla oficerów o szczególnych predyspozycjach zawodowych?

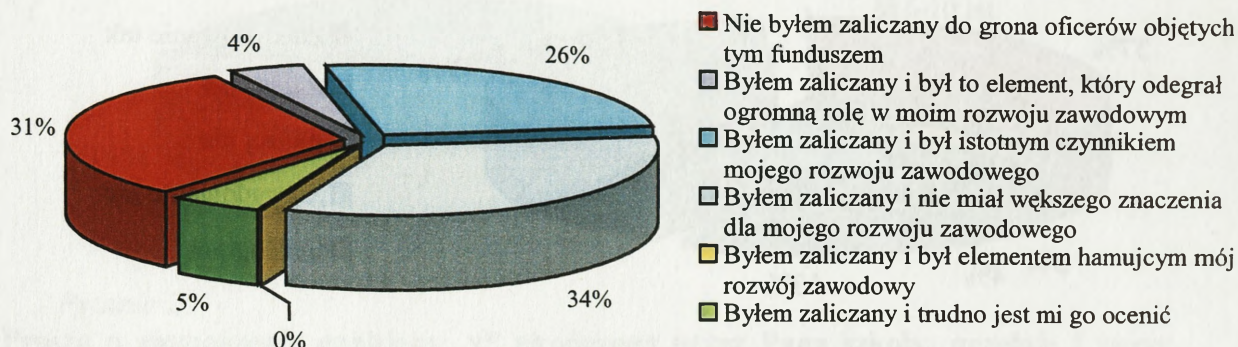
Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	Zdecydowanie tak	22
2.	Mile byłby widziany	43
3.	Ewentualnie mógłby funkcjonować	18
4.	Nie powinien być wprowadzany	15
5.	Inna opinia	2



Pytanie 20

Czy, a jeśli tak to jaką rolę w Pańskim rozwoju zawodowym odegrał dawniej funkcjonujący „system przyspieszonego rozwoju”?

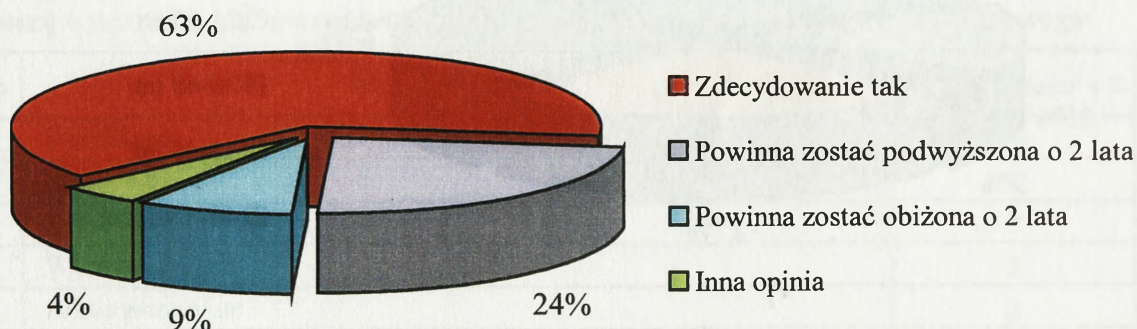
Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	Nie byłem zaliczany do grona oficerów objętych tym funduszem;	31
2.	Byłem zaliczany do oficerów objętych w/w funduszem i oceniam go jako:	
	a) element, który odegrał ogromną rolę w moim rozwoju zawodowym;	4
	b) był istotnym czynnikiem mojego rozwoju zawodowego;	26
	c) nie miał większego znaczenia dla mojego rozwoju zawodowego;	34
	d) był elementem hamującym mój rozwój zawodowy;	0
	e) trudno jest mi go ocenić.	5



Pytanie 21

Czy uważa Pan iż górna granica wiekowa 32 lata dla kandydata do AON, jest właściwa?

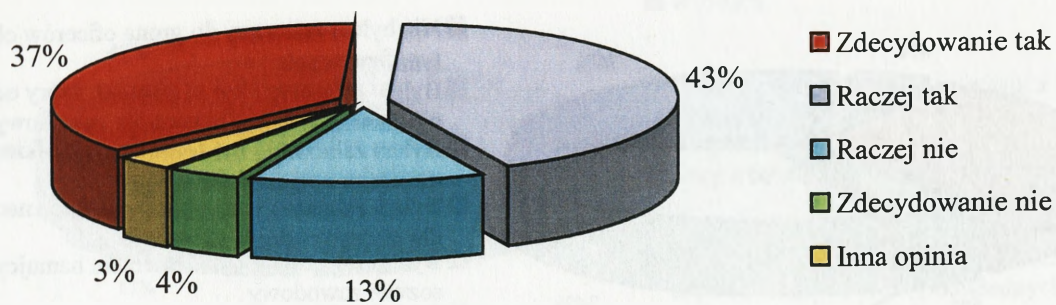
Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	Zdecydowanie tak	63
2.	Powinna zostać podwyższona o 2 lat	24
3.	Powinna zostać obniżona o 2 lat	9
4.	Inna opinia	4



Pytanie 22

Czy zdaniem Pana byłoby wskazane poddanie głębszej ocenie kandydatów do AON, w oparciu o opinię co najmniej dwóch przełożonych kandydata, jak również specjalnych testów psychologicznych przygotowanych na tą okoliczność?

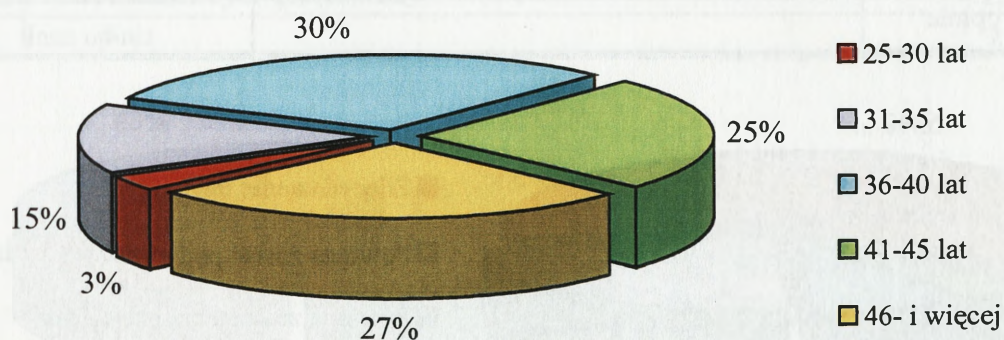
Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1	Zdecydowanie tak	37
2	Raczej tak	43
3	Raczej nie	13
4	Zdecydowanie nie	4
5	Inna opinia	3



Pytanie 23

Proszę o zaznaczenie Pańskiego wieku w niżej podanych przedziałach:

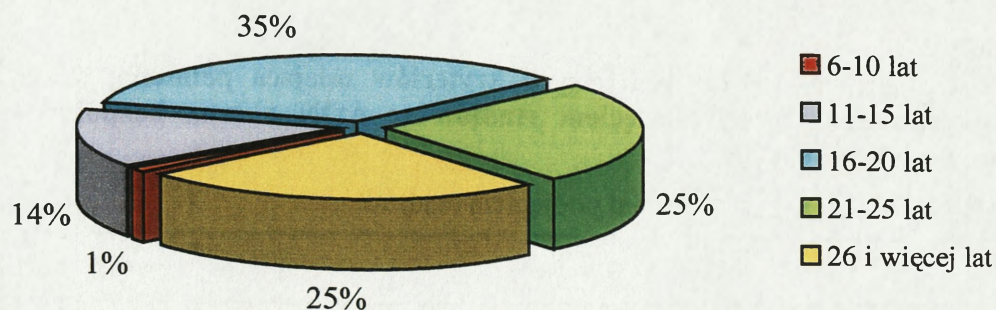
Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	25 – 30 lat;	3
2.	31 – 35 lat;	15
3.	36 – 40 lat;	30
4.	41 – 45 lat;	25
5.	46 – i więcej.	27



Pytanie 24

Proszę o zaznaczenie Pańskiego stażu zawodowej służby wojskowej w niżej podanych przedziałach:

Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	6 – 10 lat;	1
2.	11 – 15 lat;	14
3.	16 – 20 lat;	35
4.	21 – 25 lat;	25
5.	26 i więcej lat.	25



Pytanie 25

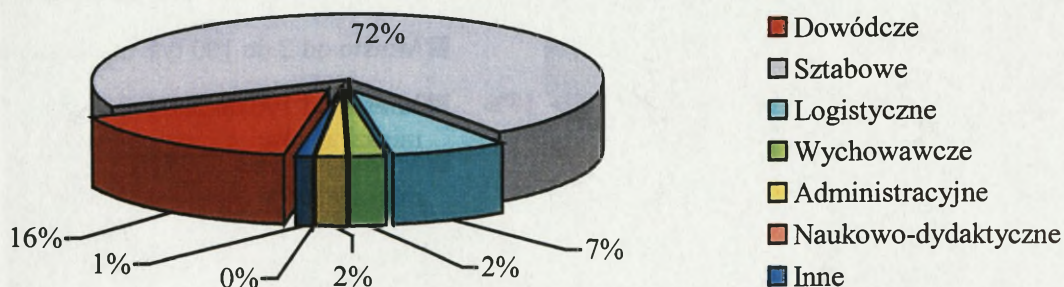
Proszę o zaznaczenie znakiem „x” ukończone przez Pana szkoły, uczelnie i kursy przed podjęciem studiów w AON.

Lp	Rodzaj szkoły, uczelni, kursu	Ilość odpowiedzi w %
1.	Akademia wojskowa /WAT, WAM/.	4
2.	Studia cywilne II stopnia.	8
3.	Wyższa Szkoła Oficerska.	76
4.	Szkoła Oficerska.	6
5.	Szkoła Chorążych.	1
6.	Podoficerska Szkoła Zawodowa.	5
7.	WKDO /WKS/	40

Pytanie 26

Proszę o zaznaczenie charakteru zajmowanego przez Pana stanowiska służbowego:

Lp	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	Dowódcze	16
2.	Sztabowe	72
3.	Logistyczne	7
4.	Wychowawcze	2
5.	Administracyjne	2
6.	Naukowo – dydaktyczne	0
7.	Inne	1

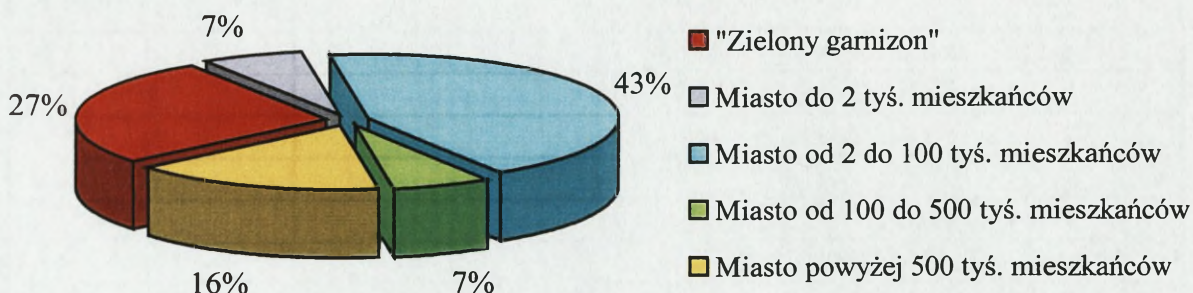


Pytanie 27

Proszę o zaznaczenie według poniższych kryteriów miejsca pełnienia przez Pana służby bezpośrednio przed podjęciem studiów w AON ; oraz bezpośrednio po ukończeniu studiów w AON.

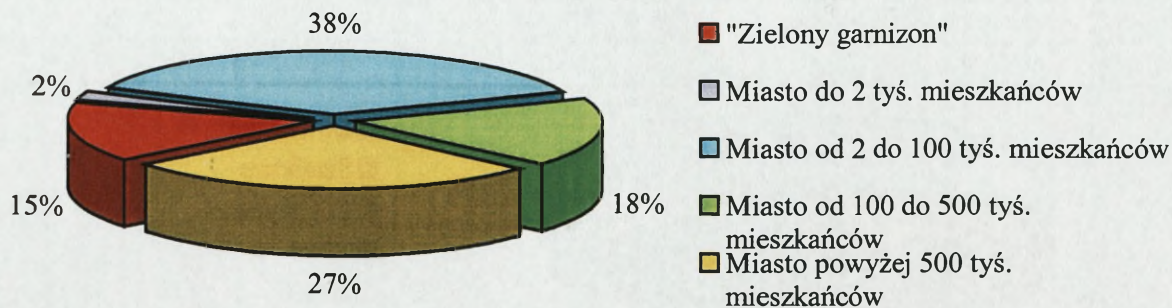
Przed podjęciem studiów

Lp	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	„Zielony garnizon”	27
2.	Miasto do 2 tys. Mieszkańców.	7
3.	Miasto od 2 tys. Do 100 tys. mieszkańców.	43
4.	Miasto od 100 tys. do 500 tys. mieszkańców.	7
5.	Miasto powyżej 500 tys. mieszkańców.	16



Po ukończeniu studiów

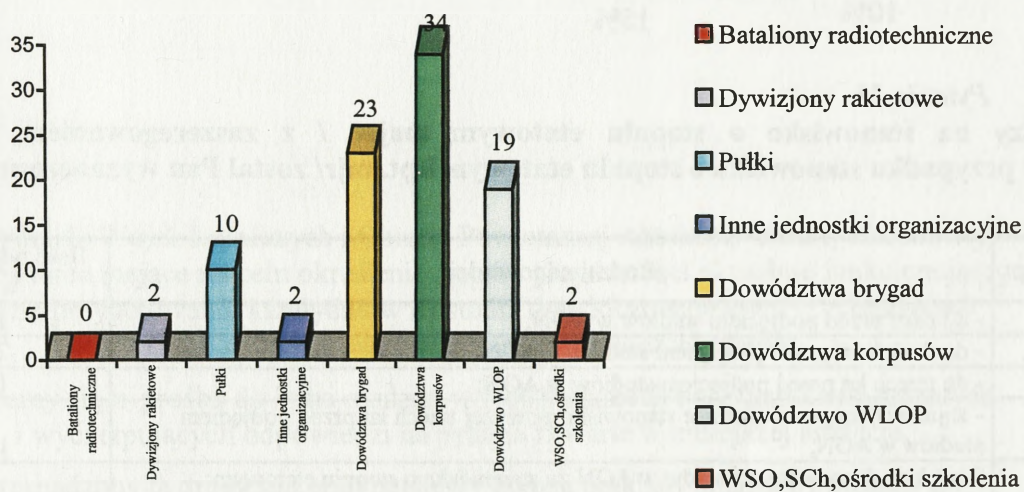
Lp	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	„Zielony garnizon”	15
2.	Miasto do 2 tys. Mieszkańców.	2
3.	Miasto od 2 tys. Do 100 tys. mieszkańców.	38
4.	Miasto od 100 tys. do 500 tys. mieszkańców.	18
5.	Miasto powyżej 500 tys. mieszkańców.	27



Pytanie 28

Proszę określić jednostkę organizacyjną WLOP w której aktualnie pełni Pan zawodową służbę wojskową.

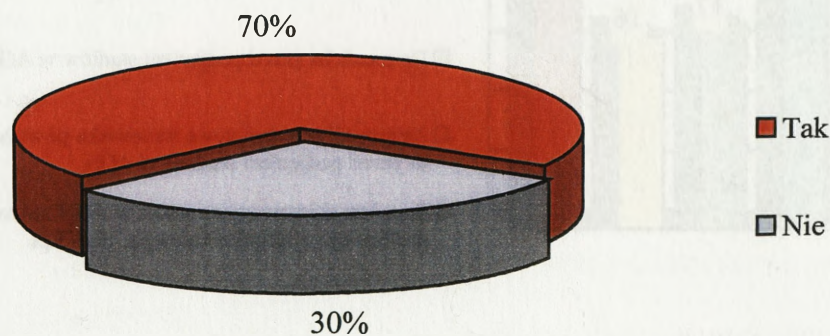
Lp.	Jednostka organizacyjna.	Ilość odpowiedzi
1.	Jednostka wojskowa szczebla:	
	- bataliony radiotechniczne.	0
	- dywizjony raketowe.	2
	- pułki.	10
	- inne jednostki organizacyjne do pułku włącznie	2
2.	Dowództwa:	
	- dowództwa brygad	23
	- dowództwa korpusów	34
	- dowództwo WLOP	19
3.	WSO, SCh, ośrodki szkolenia.	2



Pytanie 29

Czy przed podjęciem studiów w AON odbył Pan praktykę dowódczą?

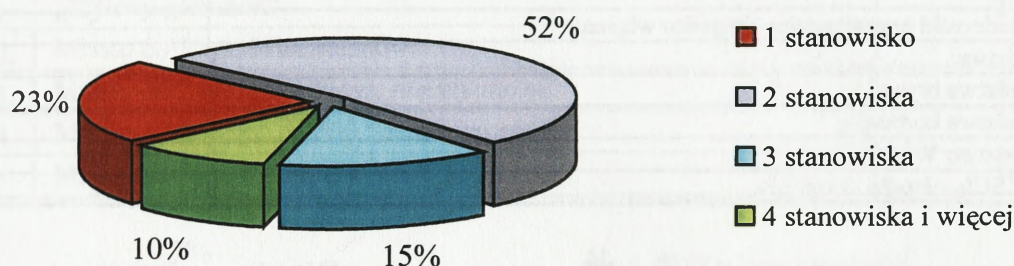
Lp	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	Tak	70
2.	Nie	30



Pytanie 30

Ile stanowisk zajmował Pan przed podjęciem studiów w AON?

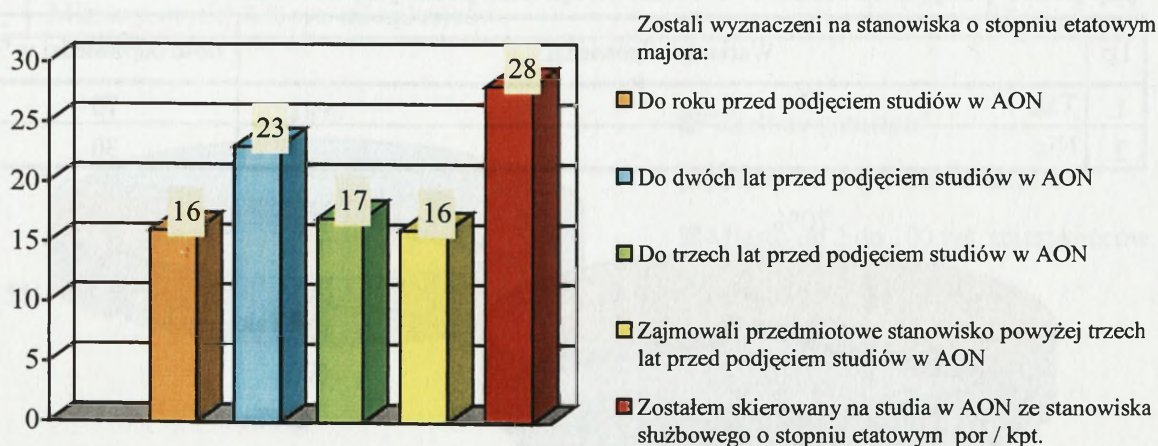
Ilość stanowisk	1	2	3	4 i więcej
Ilość odpowiedzi / %/	1 22	22 32	8 3	4



Pytanie 31

Czy na stanowisko o stopniu etatowym major / z zaszeregowaniem do mjr w przypadku stanowiska o stopniu etatowym kpt./mjr/ został Pan wyznaczony :

Lp.	Rodzaj odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	- do roku przed podjęciem studiów w AON;	16
2.	- do dwóch lat przed podjęciem studiów w AON;	23
3.	- do trzech lat przed podjęciem studiów w AON;	17
4.	- zajmowałem przedmiotowe stanowisko powyżej trzech lat przed podjęciem studiów w AON;	16
5.	Zostałem skierowany na studia w AON ze stanowiska o stopniu etatowym: - kpt.; - por.	28



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OBRONY POWIETRZNEJ

ANKIETA

W Wydziale Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej Akademii Obrony Narodowej podjęto badania mające na celu określenie stopnia przydatności aktualnie funkcjonującego systemu przygotowania kandydatów na studia dowódczo-sztabowe w Akademiach Wojskowych, zarówno w kraju jak również za granicą.

Zwracamy się z prośbą do Pana o udział w tych badaniach oraz udzielenie szczerych i wyczerpujących odpowiedzi na pytania zawarte w niniejszej ankiecie.

Zgromadzony tą drogą materiał naukowy będzie poddany analizie i posłuży do udoskonalenia istniejącego systemu.

Gwarantujemy Panu pełną anonimowość.

Serdecznie dziękujemy za udział w badaniach!

WARSZAWA

2001r.

Pytanie 1

Co było powodem przystąpienia przez Pana do egzaminów do AON?

/proszę zaznaczyć w kolejności ważności od jeden do sześciu niżej przedstawione propozycje, poprzez umieszczenie w kratce właściwej cyfry –od 1-najważniejszy do 6-najmniej ważny/.

<input type="checkbox"/>	-Obligatoryjne skierowanie na egzaminy wstępne do AON;
<input type="checkbox"/>	-Ukończenie AON było dla mnie gwarantem dalszego rozwoju kariery zawodowej;
<input type="checkbox"/>	-Podjęcie studiów w AON było dla mnie niepowtarzalną szansą na zmianę garnizonu;
<input type="checkbox"/>	-Namowa rodziny lub kolegów;
<input type="checkbox"/>	-Tradycje rodzinne;
<input type="checkbox"/>	-Inna odpowiedź:

Pytanie 2

Czy w Pana opinii obecnie funkcjonujący system kształcenia doskonalącego kadry realizowany w jednostkach wojskowych jest właściwą formą przygotowania do studiów w AON?

/właściwy wybór proszę podkreślić/

1. zdecydowanie tak
2. raczej tak
3. raczej nie
4. nie zapewnia właściwego przygotowania kandydatów do AON
5. nie mam zdania na ten temat

W przypadku wyboru odpowiedzi 3 lub 4 proszę określić co w Pana opinii powinno ulec radykalnej zmianie

.....
.....

Pytanie 3

Proszę ocenić wpływ niżej wymienionych elementów na Pański poziom przygotowania do studiów w AON:

/proszę zaznaczyć w kolejności ważności od jeden do sześciu niżej przedstawione propozycje, poprzez umieszczenie w kratce właściwej cyfry –od 1-najważniejszy do 6-najmniej ważny/.

<input type="checkbox"/>	-Ukończona szkoła oficerska (akademia);
<input type="checkbox"/>	-Wiedza i umiejętności zdobyte w czasie pracy w jednostce wojskowej (jednostkach wojskowych);
<input type="checkbox"/>	-Wiadomości zdobyte w czasie kursów doskonalących .
<input type="checkbox"/>	-Uczestnictwo w ćwiczeniach z udziałem lub bez udziału wojsk.
<input type="checkbox"/>	-Samodzielne pogłębianie wiadomości i doskonalenie umiejętności zawodowych

Pytanie 4

Jaką rolę odegrało w Pana dotychczasowym doskonaleniu zawodowym szkolenie operacyjno-taktyczne prowadzone w jednostkach WLOP?

/ właściwy wybór proszę podkreślić/

1. bardzo dużą
2. dużą
3. średnią
4. małą
5. nie miało wpływu

Pytanie 5

Czy Pana zdaniem szkolenie operacyjno-taktyczne w jednostkach powinno być przede wszystkim formą ukierunkowaną samokształcenie kadry oficerskiej?

/ właściwy wybór proszę podkreślić/

1. tak,
2. nie;
3. m zdania na ten temat.

Pytanie 6

Czy w dotychczasowej karierze zawodowej uczestniczył Pan w ćwiczeniach z udziałem lub bez udziału wojsk / np. treningi sztabowe/?

/proszę podać liczbę ćwiczeń/

Wyszczególnienie ćwiczeń	Liczba ćwiczeń
Ćwiczenia z udziałem wojsk	
Ćwiczenia bez udziału wojsk	
Nie uczestniczyłem	

Pytanie 7

Czy doświadczenie zdobyte podczas w/w ćwiczeń miało duży wpływ na poziom wiedzy specjalistycznej prezentowanej przez Pana w dniu dzisiejszym?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. zdecydowanie tak;
2. raczej tak;
3. raczej nie;
4. zdecydowanie nie;
5. nie mam zdania na ten temat.

Pytanie 8

Czy doświadczenia zdobyte podczas w/w ćwiczeń ułatwiło Panu przygotowanie do egzaminów do AON?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. zdecydowanie tak;
2. raczej tak;
3. raczej nie;
4. zdecydowanie nie;
5. nie mam zdania na ten temat.

Pytanie nr 9

Czy na podstawie zdobytego doświadczenia może Pan stwierdzić, że jest Pan dobrze przygotowany do uczestnictwa w w/w ćwiczeniach ?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. tak;
2. nie;
3. nie mam zdania na ten temat.

Pytanie 10

Czy skierowanie na kurs przygotowawczy dla kandydatów do AON pozwoli Panu lepiej przygotować się do egzaminów wstępnych?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. zdecydowanie tak;
2. raczej tak;
3. raczej nie;
4. zdecydowanie nie;
5. nie uczestniczyłem w przedmiotowym kursie.

Pytanie 11

Czy Pana zdaniem system intensywnego przygotowania do studiów w AON powinien obejmować większy okres czasu, pozwalający wyrównać poziom wiedzy przyszłych kandydatów do AON z różnych garnizonów, a tym samym dać im równe szanse w czasie egzaminów ?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. zdecydowanie tak;
2. raczej tak;
3. raczej nie;
4. zdecydowanie nie;
5. inna opinia:

.....
.....

Pytanie nr 12

Jaką rolę w Pana przygotowaniu do egzaminów do AON odegrali przełożeni ?

/właściwą odpowiedź proszę zaznaczyć poprzez wpisanie liczby, w skali od 1- minimalny wpływ do 10 – ogromny wpływ .

Liczba

Pytanie 13

Czy Pana zdaniem polityka kadrowa realizowana przez dowódców wszystkich szczebli dowodzenia w stosunku do oficerów powinna uwzględniać ich właściwe przygotowanie do studiów w AON?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. powinno być traktowane priorytetowo;
2. powinno zajmować poczesne miejsce w przedmiotowej działalności;
3. powinno uwzględniać w/w element na miarę możliwości dowódcy;
4. nie powinno mieć ono dla nich większego znaczenia, ponieważ studia w AON są sprawą osobistą każdego oficera;
5. inna opinia:

.....

Pytanie 14

Czy w Pana odczuciu w opiniach okresowych z ostatnich trzech lat przełożeni brali pod uwagę fakt skierowania na egzaminy do AON?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. tak;
2. nie;
3. nie pamiętam.

Pytanie 15

Czy pełniąc służbę w jednostce spotkał się Pan z pomocą ze strony przełożonych, mającą na celu lepsze przygotowanie Pana do studiów w AON?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. zdecydowanie tak;
2. raczej tak;
3. raczej nie;
4. zdecydowanie nie;
5. nie mam zdania na ten temat.

Pytanie 16

Jaką rolę Pana zdaniem, w kwalifikowaniu do AON powinny odgrywać wyniki z opiniowania okresowego?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. wiodącą
2. powinny być traktowane na równi z wynikami egzaminów
3. drugorzędą
4. nie powinny mieć większego znaczenia, gdyż są one subiektywną oceną podwładnych przez przełożonych

Pytanie 17

Czy Pana zdaniem powinien zostać na nowo opracowany i wprowadzony w życie „system przyspieszonego rozwoju” dla oficerów o szczególnych predyspozycjach zawodowych?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. zdecydowanie tak;
2. mile byłby widziany;
3. ewentualnie mógłby funkcjonować;
4. nie powinien być wprowadzany;
5. Inna opinia:

.....
.....

Pytanie 18

Czy uważa Pan, że górna granica wiekowa /32 lata/ dla kandydata do AON, jest właściwa?

/właściwą odpowiedź proszę podkreślić, w przypadku odpowiedzi 2 lub 3 proszę wpisać ilość lat/

5. zdecydowanie tak;
6. powinna zostać podwyższona o 2 lata;
7. powinna zostać obniżona o 2 lata;
8. Inna opinia:

.....

Pytanie 19

Czy zdaniem Pana byłoby wskazane poddanie głębszej ocenie kandydatów do AON, w oparciu o opinię co najmniej dwóch przełożonych kandydata, jak również specjalnych testów psychologicznych przygotowanych na tą okoliczność:

/ właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. zdecydowanie tak;
2. raczej tak;
3. raczej nie;
4. zdecydowanie nie;
5. inna opinia:

.....
.....

Pytanie 21

Proszę o zaznaczenie znakiem „x” ukończone przez Pana szkoły, uczelnie i kursy przed przystąpieniem do egzaminów:

1.akademia wojskowa /WAT, WAMW, WAM/	
2.studia cywilne II stopnia	
3.wyższa szkoła oficerska	
4.szkoła chorążych	
5.podoficerska szkoła zawodowa	
6. WKDO /WKS/	

Pytanie 22

Proszę o zaznaczenie charakteru aktualnie zajmowanego przez pana stanowiska służbowego :

/ właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. dowódcze;
2. sztabowe;
3. logistyczne;
4. wychowawcze;
5. administracyjne;
6. naukowo-dydaktyczne
7. inne

Pytanie 23

Proszę o zaznaczenie w/g poniższych kryteriów aktualnego miejsca pełnienia przez Pana służby /tabela nr 1/; oraz określenia oczekiwanego przez Pana miejsca pełnienia służby bezpośrednio po ewentualnym ukończeniu AON:

/ właściwe odpowiedzi proszę podkreślić/

tabela nr 1:

1. „zielony garnizon”;
2. miasto do 2 tys. mieszkańców;
3. miasto od 2 tys. do 100 tys. mieszkańców;
4. miasto od 100 tys. do 500 tys. mieszkańców;
5. miasto powyżej 500 tys. mieszkańców.

tabela nr 2:

1. „zielony garnizon”;
2. miasto do 2 tys. mieszkańców;
3. miasto od 2 tys. do 100 tys. mieszkańców;
4. miasto od 100 tys. do 500 tys. mieszkańców;
5. miasto powyżej 500 tys. mieszkańców.

Pytanie 24

Proszę określić jednostkę organizacyjną SZ RP, w której aktualnie pełni Pan zawodową służbę wojskową :

/ właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. Jednostka wojskowa szczebla:
 - batalion radiotechniczny;
 - dywizjon raketowy;
 - pułk;
 - inna jednostka organizacyjna do szczebla pułku włącznie.
2. Dowództwo:
 - brygady;
 - korpusu;
 - WLOP.
3. Akademia wojskowa WSO, SCh, ośrodek szkolenia.
4. Instytucja Centralna MON.

Pytanie 25

Czy przed podjęciem toku dotychczasowej służby odbył Pan praktykę dowódczą trwającą powyżej dwóch miesięcy/?

/ właściwą odpowiedź proszę podkreślić/

1. tak;
2. nie.

Pytanie 26

Ile stanowisk służbowych zajmował Pan w toku dotychczasowej służby ?

/właściwą liczbę proszę wpisać do poniższej kratki/

Liczba stanowisk

Pytanie 27

Do jakiego stopnia etatowego jest zaszeregowane aktualnie zajmowane przez Pana stanowisko służbowe?

/ właściwą odpowiedź proszę podkreślić, w nawiasie proszę wpisać czasokres zajmowania przez Pana tego stanowiska/

1. ppłk /...../;
2. mjr /...../;
3. kpt. /...../;
4. por./...../.

Pytanie 19

Czy zdaniem Pana byłoby wskazane poddanie się do testów psychologicznych w celu oceny stanu zdrowia psychicznego w celu wyznaczenia rodzaju i zakresu specjalnych testów psychologicznych w celu oceny stanu zdrowia psychicznego...

- 1. tak;
2. tak;
3. nie wiem;
4. nie;
5. nie wiem

Pytanie 20

Proszę określić jednostkę organizacyjną SZ RP, w której aktualnie pełni Pan służbę...

- 1. jednostka wojkowa szersza;
2. jednostka wojkowa;
3. oddział;
4. pododdział;
5. stanowisko

Pytanie 21

Proszę o zaznaczenie znakami „x” jednostek przez które przebiegała służba przed przystąpieniem do służby...

Table with 2 columns: Unit Name (e.g., Wojsko Lotnicze, Wojsko Obrony Przeciwlotniczej) and a box for marking 'x'.

Pytanie 22

Czy przed podjęciem służby odbył Pan praktykę dowódczą w jednostkach wojskowych?

- 1. tak;
2. nie

Pytanie 23

Proszę o zaznaczenie charakteru aktualnie zajmowanego stanowiska...

- 1. dowódca;
2. zastępca dowódcy;
3. dowódca oddziału;
4. dowódca pododdziału;
5. dowódca zespołu;
6. dowódca grupy;
7. dowódca plutonu

Pytanie 24

Do jakiego stopnia etatowego jest zastępowanie aktualnie zajmowane przez Pana stanowisko służbowe?

Box for entering the percentage of full-time replacement.

Pytanie 25

Proszę o zaznaczenie w jakiej jednostce wojskowej odbył Pan służbę...

- 1. garnizon;
2. miasto do 2 tys. mieszkańców;
3. miasto do 100 tys. mieszkańców;
4. miasto do 500 tys. mieszkańców;
5. miasto powyżej 500 tys. mieszkańców

Materiał empiryczny stanowiący podstawę do części opisów i analiz przedmiotowej rozprawy został zebrany między innymi metodą ankiety audytoryjnej. Ankietyzacji zostało poddanych 44 oficerów, kandydatów do akademii wojskowej w drugim dniu egzaminów na szczeblu WLOP, w czerwcu 2002 roku. Jednakże po wstępnej analizie 43 ankiety nadawały się do dalszych prac.

Oficerowie ci wywodzili się z jednostek WLOP, a w tym: dywizjonów raketowych (5); batalionów radiotechnicznych (7); pułków lotniczych (16); dowództw brygad (6); dowództw korpusów (2); dowództwa WLOP (1) oraz WSO, szkół chorążych i ośrodków szkolenia (3). Zdecydowana większość ankietowanych, bo aż 72% w dniu zdawania egzaminów zajmowała stanowiska o stopniu etatowym kapitana, 26% majora, a jedynie 2% porucznika. Legitymowali się oni dużą rozbieżnością w ilości dotychczas zajmowanych stanowisk służbowych tj.: 29% zajmowało jedno stanowisko służbowe, 49% zajmowało 2-4 stanowisk, a 22% zajmowało

5 i więcej stanowisk. Większość kandydatów było absolwentami wyższych szkół oficerskich - 40, a jedynie 3 legitymowało się dyplomem akademii wojskowej (WAT). Ponadto 58% ankietowanych oficerów odbyło co najmniej dwumiesięczną praktykę dowódczą.

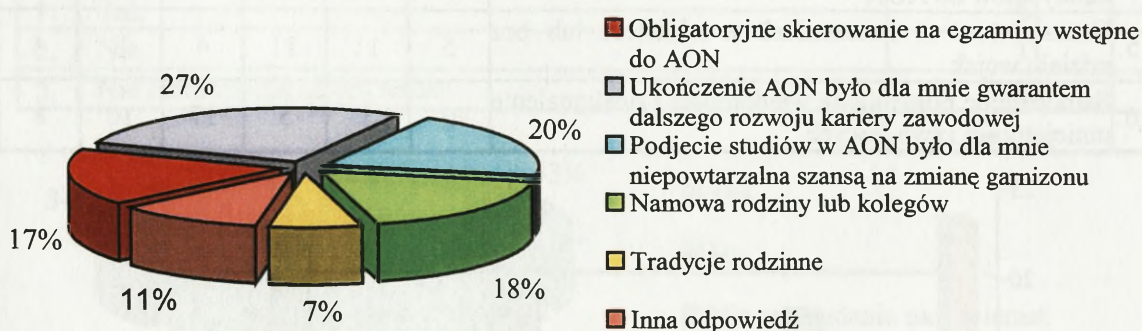
Ankieta zawierała 27 pytań zamkniętych. Odnosiły się one do zagadnień związanych z procesem doskonalenia zawodowego i selekcji oficerów młodszych. Zawierała ona także pytania pozwalające na określenie ogólnych danych odnoszących się do dotychczasowego przebiegu służby kandydatów.

W celu obrazowego przedstawienia odpowiedzi udzielonych przez respondentów odpowiedzi, wyniki ankiety zostały przedstawione w formie tabel i wykresów.

Pytanie 1

Co było powodem przystąpienia przez Pana do egzaminów do AON?

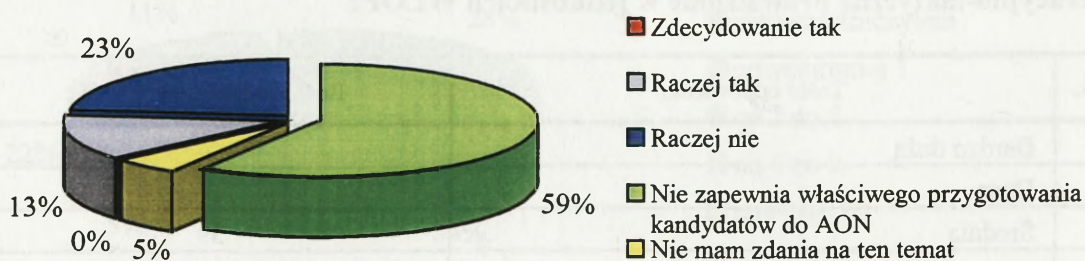
Lp.	Wariant odpowiedzi.	Ilość odpowiedzi w danym wariantcie/wskaźnik procentowy
1.	Obligatoryjne skierowanie na egzaminy wstępne do AON.	17
2.	Ukończenie AON było dla mnie gwarantem dalszego rozwoju kariery zawodowej.	27
3.	Podjęcie studiów w AON było dla mnie niepowtarzalną szansą na zmianę garnizonu.	20
4.	Namowa rodziny lub kolegów.	18
5.	Tradycje rodzinne.	7
6.	Inna odpowiedź.	11



Pytanie 2

Czy w Pana opinii obecnie funkcjonujący system kształcenia doskonalącego kadry realizowany w jednostkach wojskowych jest właściwą formą przygotowania do studiów w AON?

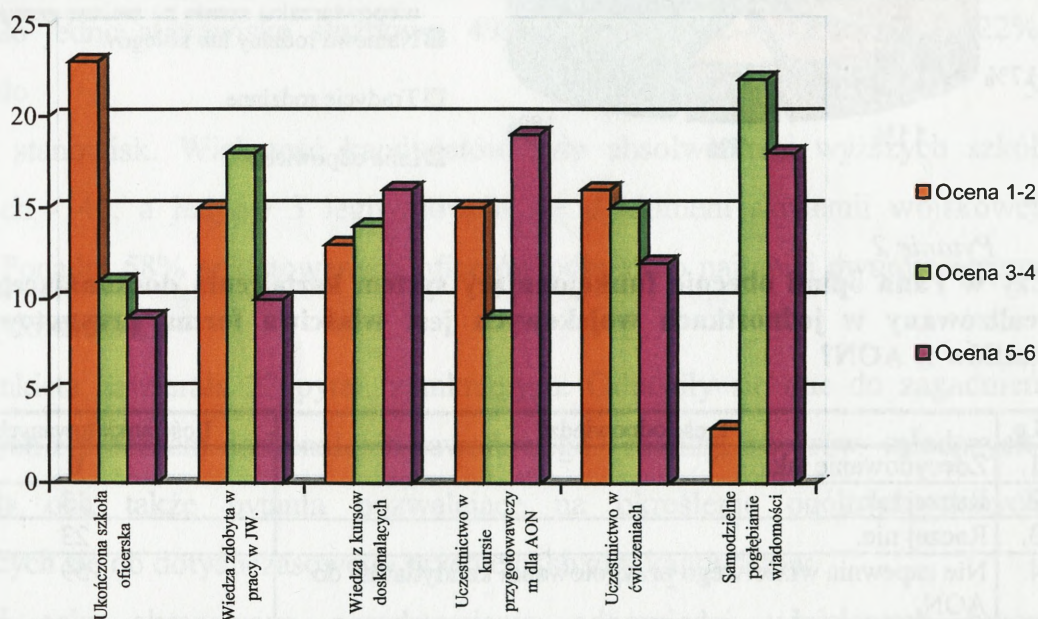
Lp.	Treść odpowiedzi	Ilość ankietowanych w %
1.	Zdecydowanie tak.	0
2.	Raczej tak.	13
3.	Raczej nie.	23
4.	Nie zapewnia właściwego przygotowania kandydatów do AON.	59
5.	Nie mam zdania na ten temat.	5



Pytanie 3

Proszę ocenić wpływ niżej wymienionych elementów na Pański poziom przygotowania do studiów w AON:

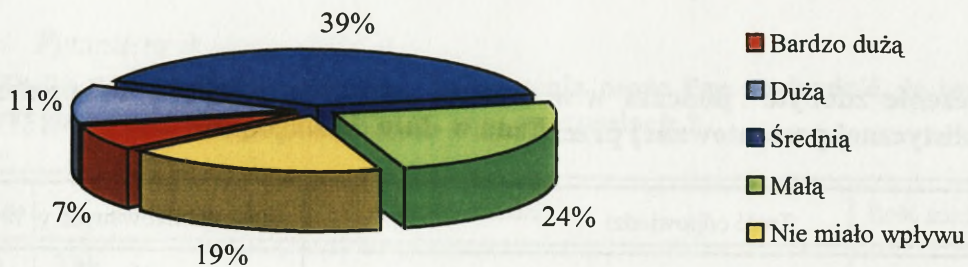
Lp.	Oceniane elementy	Ilość odpowiedzi w/g poniższych ocen					
		Ocena 1	Ocena 2	Ocena 3	Ocena 4	Ocena 5	Ocena 6
1.	Ukończona szkoła oficerska (akademia)	7	16	4	7	3	6
2.	Wiedza i umiejętności zdobyte w czasie pracy w jednostce wojskowej (jednostkach wojskowych)	9	6	9	9	6	4
3.	Wiadomości zdobyte w czasie kursów doskonalących	9	4	7	7	10	6
4.	Uczestnictwo w kursie przygotowawczym dla kandydatów do AON	10	5	2	7	3	16
5.	Uczestnictwo w ćwiczeniach z udziałem lub bez udziału wojsk	5	11	11	4	8	4
6.	Samodzielne pogłębianie wiadomości i doskonalenie umiejętności zawodowych	0	3	5	17	10	8



Pytanie 4

Jaką rolę odegrało w Pana dotychczasowym doskonaleniu zawodowym szkolenie operacyjno-taktyczne prowadzone w jednostkach WLOP?

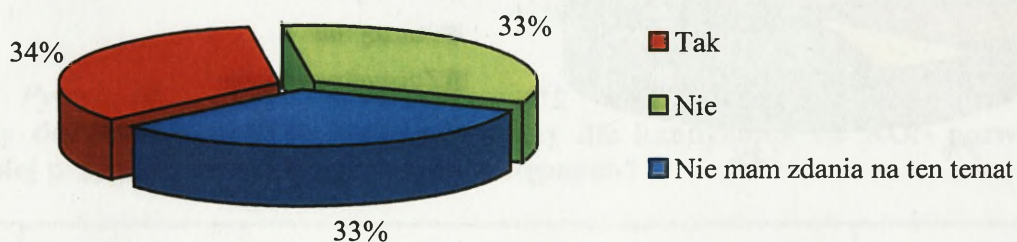
Lp.	Treść odpowiedzi	Ilość ankietowanych w %
1.	Bardzo dużą	7
2.	Dużą	11
3.	Średnią	39
4.	Małą	24
5.	Nie miało wpływu	19



Pytanie 5

Czy Pana zdaniem szkolenie operacyjno-taktyczne w jednostkach powinno być przede wszystkim formą ukierunkowującą samokształcenie kadry oficerskiej?

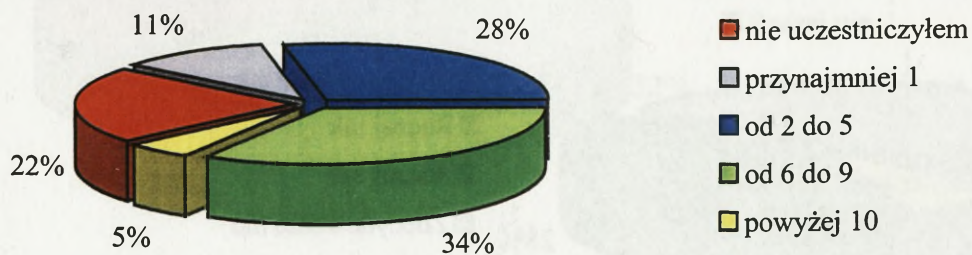
Lp.	Treść odpowiedzi	Ilość ankietowanych w %
1.	Tak	34
2.	Nie	33
3.	Nie mam zdania na ten temat	33



Pytanie 6

Czy w dotychczasowej karierze zawodowej uczestniczył Pan w ćwiczeniach z udziałem lub bez udziału wojsk / np. treningi sztabowe/?

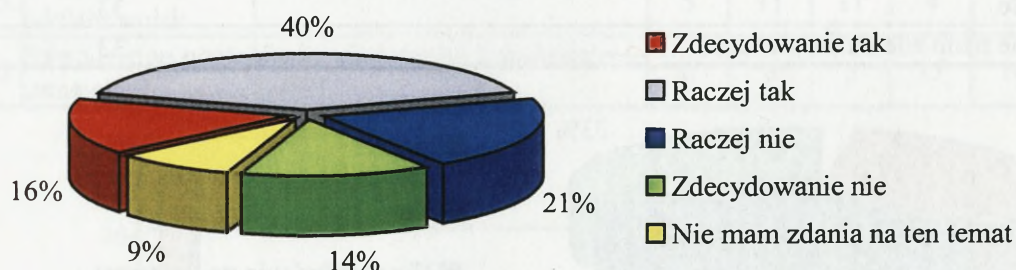
Lp.	Treść odpowiedzi	Ilość ankietowanych w %
1.	Nie uczestniczyłem	22
2.	Przynajmniej 1	11
3.	Od 2 do 5	28
4.	Od 6 do 9	34
5.	Powyżej 10	5



Pytanie 7

Czy doświadczenie zdobyte podczas w/w ćwiczeń miało duży wpływ na poziom wiedzy specjalistycznej prezentowanej przez Pana w dniu dzisiejszym?

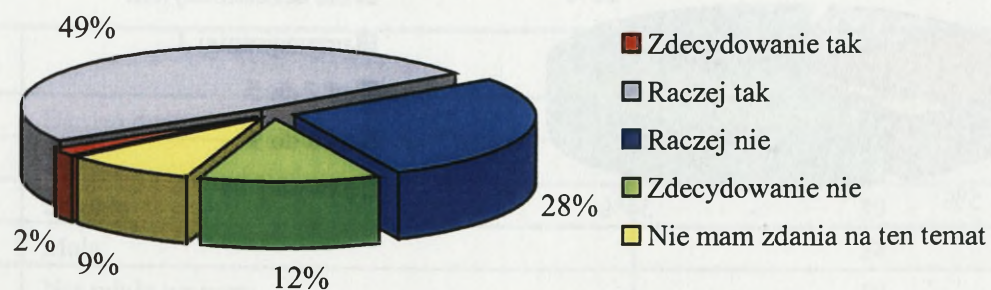
Lp.	Treść odpowiedzi	Ilość ankietowanych w %
1.	Zdecydowanie tak;	16
2.	Raczej tak;	40
3.	Raczej nie;	21
4.	Zdecydowanie nie;	14
5.	Nie mam zdania na ten temat.	9



Pytanie 8

Czy doświadczenia zdobyte podczas w/w ćwiczeń ułatwiło Panu przygotowanie do egzaminów do AON?

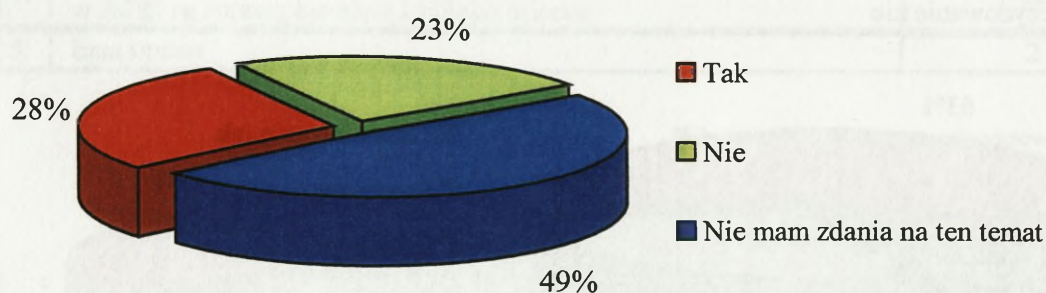
Lp.	Treść odpowiedzi	Ilość ankietowanych w %
1.	Zdecydowanie tak;	2
2.	Raczej tak;	49
3.	Raczej nie;	28
4.	Zdecydowanie nie;	12
5.	Nie mam zdania na ten temat.	9



Pytanie nr 9

Czy na podstawie zdobytego doświadczenia może Pan stwierdzić, że jest Pan dobrze przygotowany do uczestnictwa w w/w ćwiczeniach ?

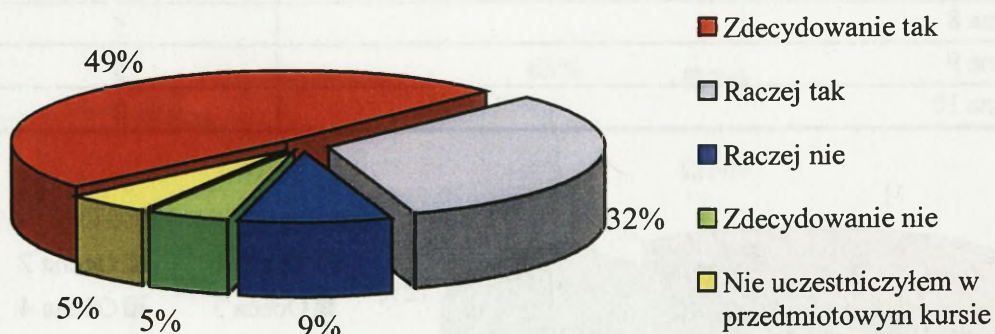
Lp.	Treść odpowiedzi	Ilość ankietowanych w %
1.	Tak	28
2.	Nie	23
3.	Nie mam zdania na ten temat	49



Pytanie 10

Czy skierowanie na kurs przygotowawczy dla kandydatów do AON pozwoli Panu lepiej przygotować się do egzaminów wstępnych?

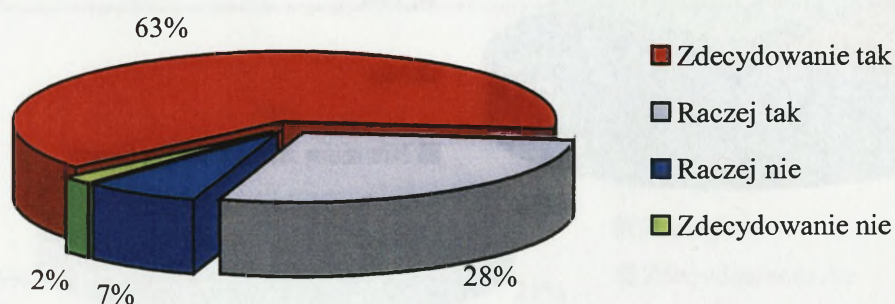
Lp.	Treść odpowiedzi	Ilość ankietowanych w %
1.	Zdecydowanie tak;	49
2.	Raczej tak;	32
3.	Raczej nie;	9
4.	Zdecydowanie nie;	5
5.	Nie uczestniczyłem w przedmiotowym kursie	5



Pytanie 11

Czy Pana zdaniem system intensywnego przygotowania do studiów w AON powinien obejmować większy okres czasu, pozwalający wyrównać poziom wiedzy przyszłych kandydatów do AON z różnych garnizonów, a tym samym dać im równe szanse w czasie egzaminów ?

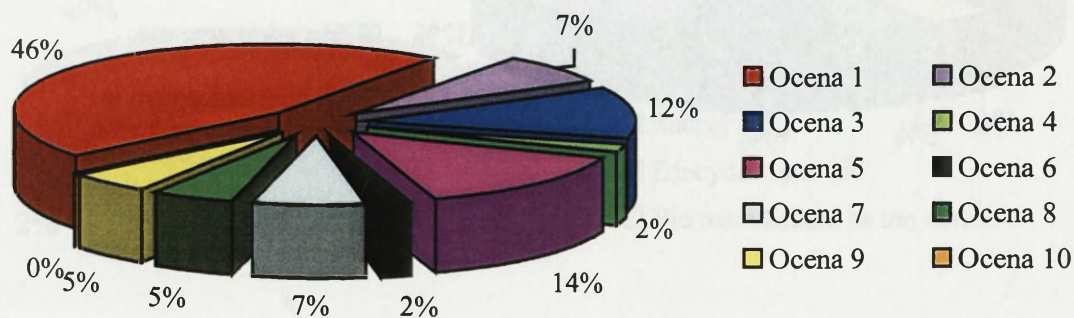
Lp.	Treść odpowiedzi	Ilość ankietowanych w %
1.	Zdecydowanie tak	63
2.	Raczej tak	28
3.	Raczej nie	7
4.	Zdecydowanie nie	2



Pytanie nr 12

Jaką rolę w Pana przygotowaniu do egzaminów do AON odegrali przełożeni ?

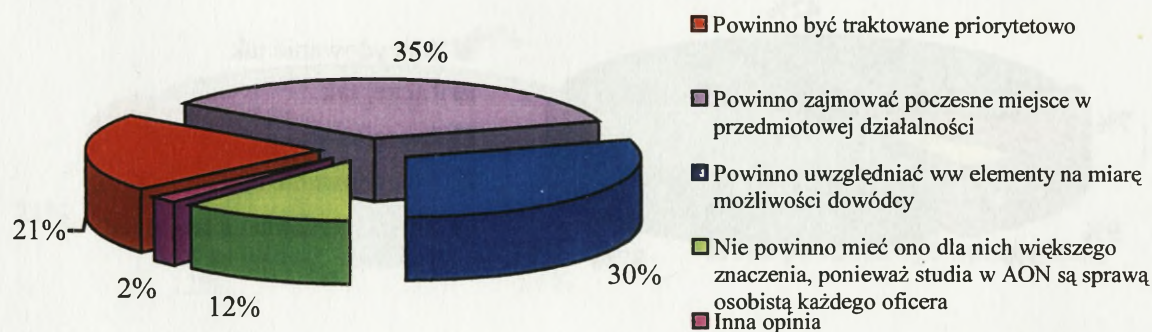
Lp.	Treść odpowiedzi	Ilość ankietowanych w %
1.	Ocena 1	46
2.	Ocena 2	7
3.	Ocena 3	12
4.	Ocena 4	2
5.	Ocena 5	14
6.	Ocena 6	2
7.	Ocena 7	7
8.	Ocena 8	5
9.	Ocena 9	5
10.	Ocena 10	0



Pytanie 13

Czy Pana zdaniem polityka kadrowa realizowana przez dowódców wszystkich szczebli dowodzenia w stosunku do oficerów powinna uwzględniać ich właściwe przygotowanie do studiów w AON?

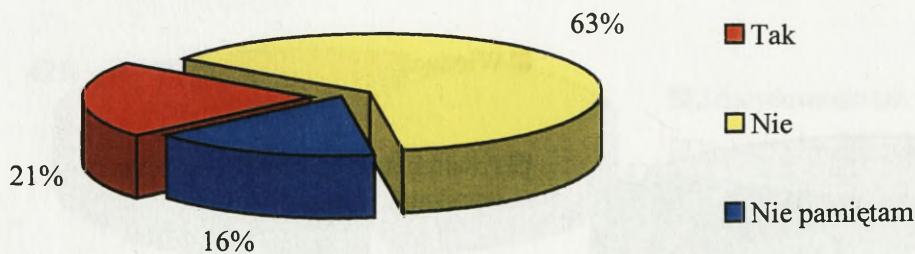
Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	Powinno być traktowane priorytetowo	21
2.	Powinno zajmować poczesne miejsce w przedmiotowej działalności	35
3.	Powinno uwzględniać w/w element na miarę możliwości dowódcy	30
4.	Nie powinno mieć ono dla nich większego znaczenia, ponieważ studia w AON są sprawą osobistą każdego oficera	12
5.	Inna opinia	2



Pytanie 14

Czy w Pana odczuciu w opiniach okresowych z ostatnich trzech lat przełożeni brali pod uwagę fakt skierowania na egzaminy do AON?

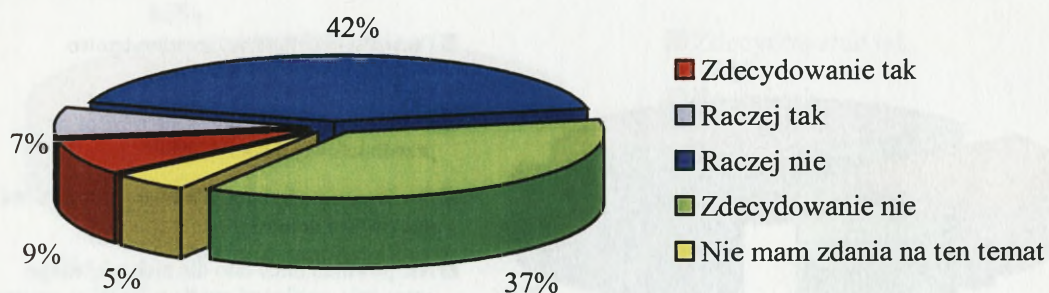
Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	Tak	21
2.	Nie	63
3.	Nie pamiętam	16



Pytanie 15

Czy pełniąc służbę w jednostce spotkał się Pan z pomocą ze strony przełożonych, mającą na celu lepsze przygotowanie Pana do studiów w AON?

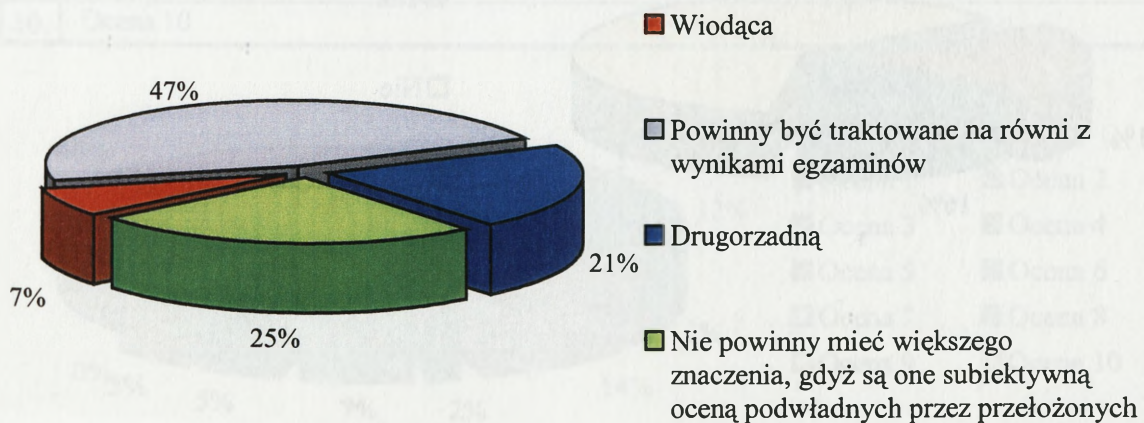
Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	Zdecydowanie tak	9
2.	Raczej tak	7
3.	Raczej nie	42
4.	Zdecydowanie nie	37
5.	Nie mam zdania na ten temat	5



Pytanie 16

Jaką rolę Pana zdaniem, w kwalifikowaniu do AON powinny odgrywać wyniki z opiniowania okresowego?

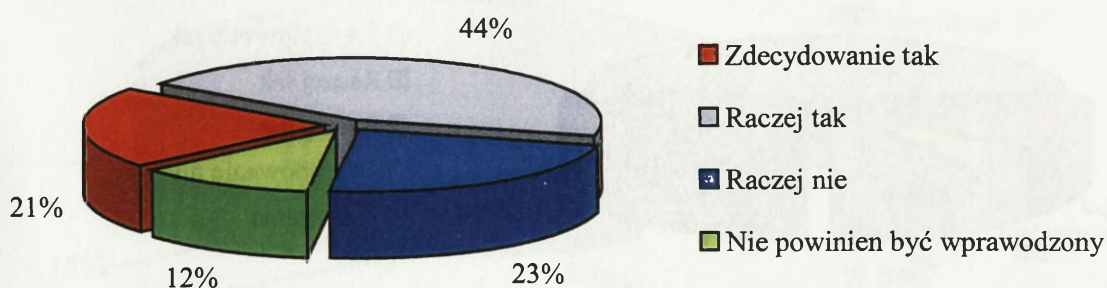
Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	Wiodącą	7
2.	Powinny być traktowane na równi z wynikami egzaminów	47
3.	Drugorzędną	21
4.	Nie powinny mieć większego znaczenia, gdyż są one subiektywną oceną podwładnych przez przełożonych.	25



Pytanie 17

Czy Pana zdaniem powinien zostać na nowo opracowany i wprowadzony w życie „system przyspieszonego rozwoju” dla oficerów o szczególnych predyspozycjach zawodowych?

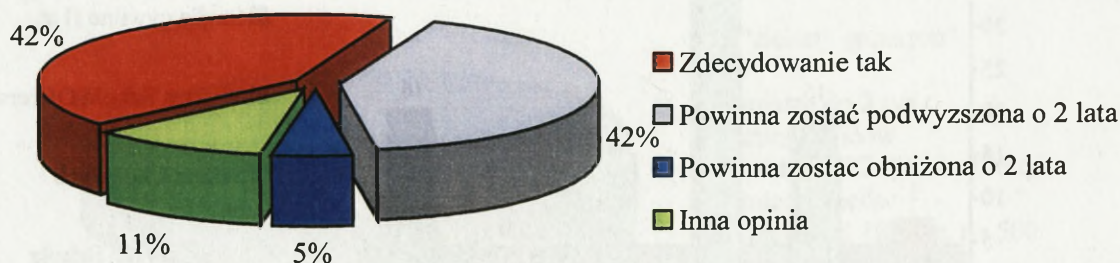
Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	Tak	21
2.	Raczej tak	44
3.	Raczej nie	23
4.	Nie powinien być wprowadzony	12



Pytanie 18

Czy uważa Pan, że górna granica wiekowa /32 lata/ dla kandydata do AON, jest właściwa?

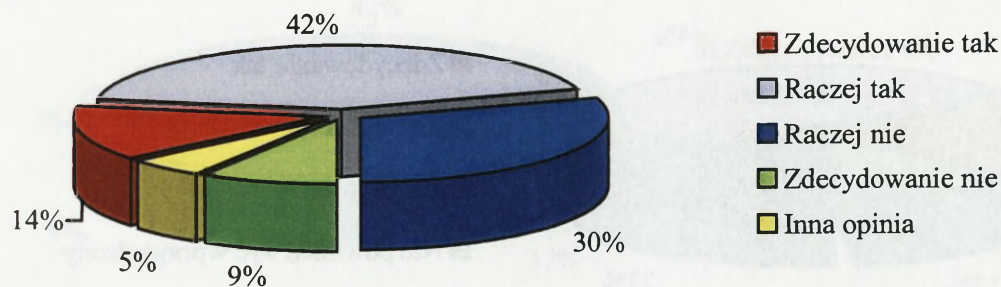
Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	Zdecydowanie tak	42
2.	Powinna zostać podwyższona o 2 lata	42
3.	Powinna zostać obniżona o 2 lata	5
4.	Inna opinia	11



Pytanie 19

Czy zdaniem Pana byłoby wskazane poddanie głębszej ocenie kandydatów do AON, w oparciu o opinię co najmniej dwóch przełożonych kandydata, jak również specjalnych testów psychologicznych przygotowanych na tą okoliczność:

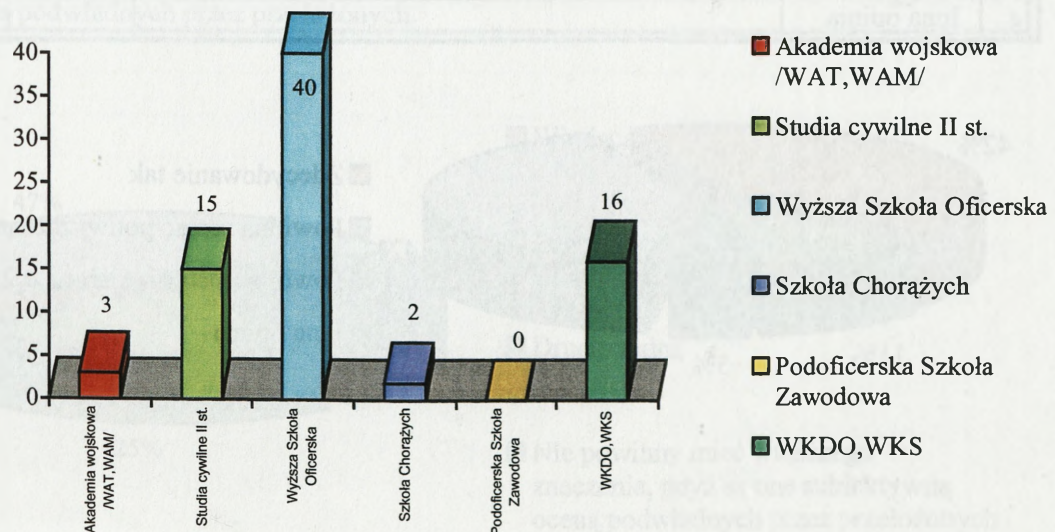
Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	Zdecydowanie tak	14
2.	Raczej tak	42
3.	Raczej nie	30
4.	Zdecydowanie nie	9
5.	Inna opinia	5



Pytanie 21

Proszę o zaznaczenie znakiem „x” ukończone przez Pana szkoły, uczelnie i kursy przed przystąpieniem do egzaminów:

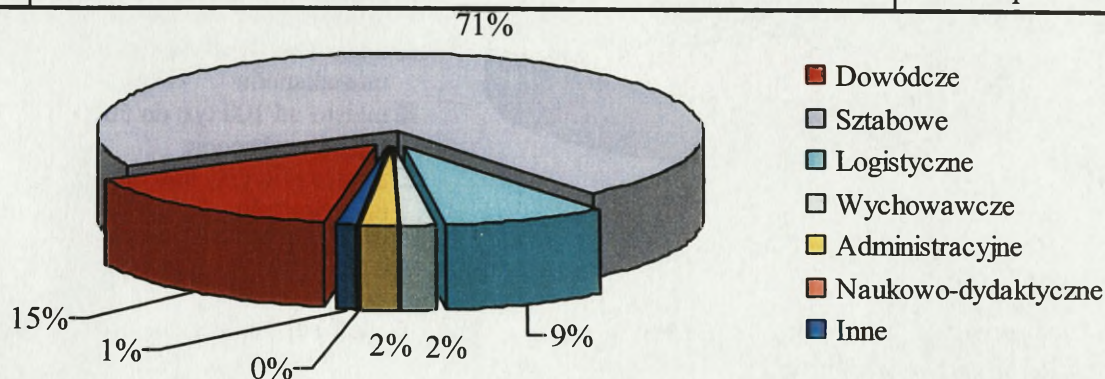
Lp.	Typ szkolenia (studiów)	Liczba odpowiedzi
1	Akademia wojskowa /WAT, WAMW, WAM/	3
2	Studia cywilne II-go stopnia	15
3	Wyższa szkoła oficerska	40
4	Szkoła chorążych	2
5	Podoficerska szkoła zawodowa	0
6.	WKDO /WKS/	16



Pytanie 22

Proszę o zaznaczenie charakteru aktualnie zajmowanego przez pana stanowiska służbowego :

Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	Dowódcze	15
2.	Sztabowe	71
3.	Logistyczne	9
4.	Wychowawcze	2
5.	Administracyjne	2
6.	Naukowo-dydaktyczne	0
7.	Inne	1



Pytanie 23

Proszę o zaznaczenie w/g poniższych kryteriów aktualnego miejsca pełnienia przez Pana służby /tabela nr 1/; oraz określenia oczekiwanego przez Pana miejsca pełnienia służby bezpośrednio po ewentualnym ukończeniu AON:

tabela nr 1

Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	„zielony garnizon”	11
2.	Miasto do 2 tys. mieszkańców	11
3.	Miasto od 2 tys. do 100 tys. mieszkańców	42
4.	Miasto od 100 tys. do 500 tys. mieszkańców	9
5.	Miasto powyżej 500 tys	27

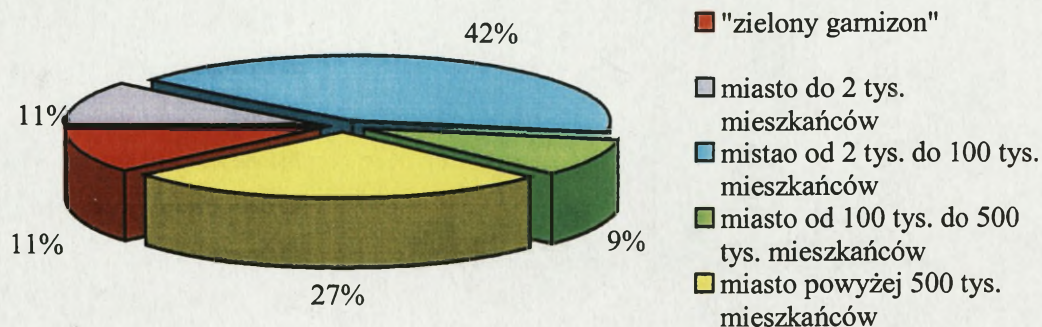
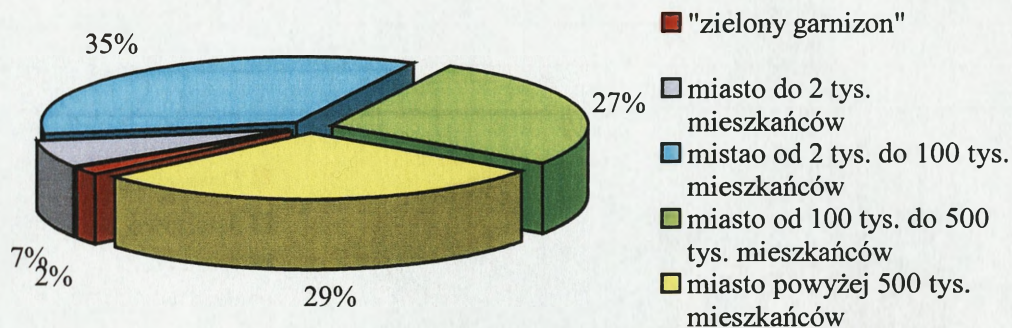


tabela nr 2

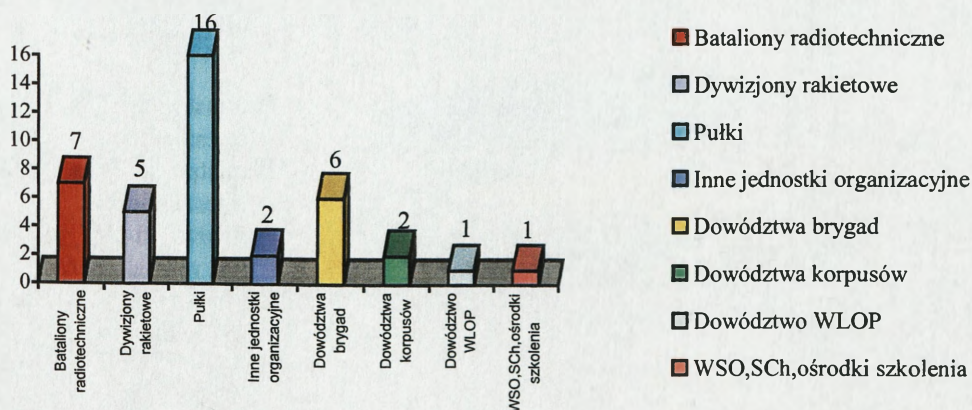
Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	„zielony garnizon”	2
2.	Miasto do 2 tys. mieszkańców	7
3.	Miasto od 2 tys. do 100 tys. mieszkańców	36
4.	Miasto od 100 tys. do 500 tys. mieszkańców	28
5.	Miasto powyżej 500 tys	30



Pytanie 24

Proszę określić jednostkę organizacyjną SZ RP, w której aktualnie pełni Pan zawodową służbę wojskową :

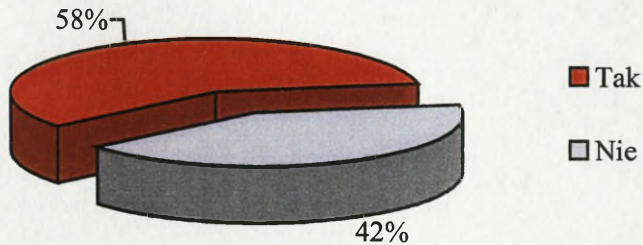
Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi
1.	Jednostka wojskowa szczebla:	
	- bataliony radiotechniczne.	7
	- dywizjony raketowe.	5
	- pułki.	16
	- inne jednostki organizacyjne do pułku włącznie	1
2.	Dowództwa:	
	- dowództwa brygad	6
	- dowództwa korpusów	2
	- dowództwo WLOP	1
	WSO, SCh, ośrodki szkolenia	1



Pytanie 25

Czy przed podjęciem toku dotychczasowej służby obył Pan praktykę dowódczą – powyżej dwóch miesięcy/?

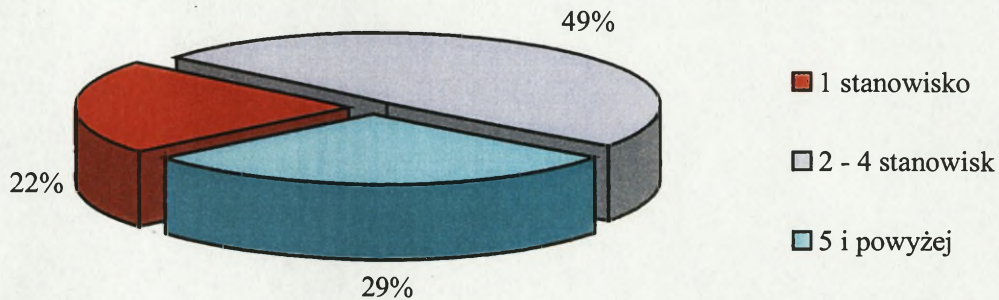
Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	Tak	58
2.	Nie	42



Pytanie 26

Ile stanowisk służbowych zajmował Pan w toku dotychczasowej służby?

Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	1 stanowisko	29
2.	2 - 4 stanowiska	49
5.	5 i powyżej	22



Pytanie 27

Do jakiego stopnia etatowego jest zaszerogowane aktualnie zajmowane przez Pana stanowisko służbowe?

Lp.	Warianty odpowiedzi	Ilość odpowiedzi w %
1.	por.	2
2.	kpt.	72
3.	mjr	26
4.	pplk	0

