

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

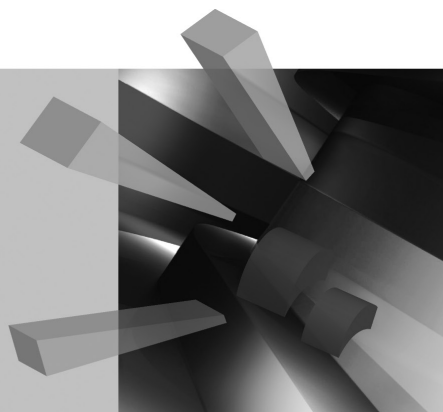
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**272**

# Zmiana warunkiem sukcesu

## Zarządcze instrumenty doskonalenia i rozwoju organizacji



Redaktorzy naukowi

**Jan Skalik**

**Joanna Kacała**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-308-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	7
<b>Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja:</b> Diagnoza kultury organizacyjnej instrumentem doskonalenia organizacji na przykładzie rolniczych spółdzielni produkcyjnych .....	9
<b>Sylwia Stańczyk:</b> Metodyka badań kultury organizacyjnej.....	19
<b>Piotr Rogala:</b> Mechanizmy doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001 .....	27
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kierowanie .....	35
<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Współwystępowanie TQM z innymi metodami zarządzania – wyniki badań empirycznych .....	46
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Wzrost efektywności procesów w oparciu o narzędzie ARIS – zastosowanie praktyczne .....	57
<b>Zygmunt Kral:</b> Controlling strategiczny z uwzględnieniem strategicznej karty wyników .....	66
<b>Jarema Batorski:</b> Modele zarządzania w sytuacjach kryzysowych w pensjonacie Villa Neve. Wyniki badań i rekomendacje .....	79
<b>Andrzej Michaluk, Joanna Kacała:</b> Diagnoza i kierunki doskonalenia systemu zarządzania karierą żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP.....	91
<b>Monika Kłos:</b> Zarządzanie utalentowanymi pracownikami jako element doskonalenia organizacji.....	105
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Bezpośrednia partycypacja pracowników w mikro- i małych przedsiębiorstwach – komunikat z badania .....	114
<b>Natalia Malkiewicz:</b> Marketing personalny jako kierunek rozwoju zarządzania zasobami w polskich podmiotach leczniczych .....	124
<b>Milleniusz W. Nowak:</b> Rozwiązania organizacyjne wspierające zarządzanie relacjami z klientami .....	134
<b>Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak:</b> Jakość a satysfakcja klienta w przedsiębiorstwie usługowym.....	143

## Summary

<b>Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja:</b> Organizational culture diagnosis as an instrument of organization improving on the example of agricultural productive cooperatives .....	18
---	----

<b>Sylwia Stańczyk:</b> Organizational culture research method .....	26
<b>Piotr Rogala:</b> The mechanism of improving the quality management system ISO 9001 .....	34
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> The management system based on ISO 9001 require- ments in companies growing by direction – the factor for growth acceler- ating or slowing down?.....	45
<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Integration of controlling and other management methods – the results of empirical research .....	56
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Increase of process efficiency based on ARIS tool – practical application .....	65
<b>Zygmunt Kral:</b> Strategic controlling including balanced scorecard .....	78
<b>Jarema Batorski:</b> Models of management in a crisis situation in Villa Neve guesthouse. Research results and recommendations .....	90
<b>Andrzej Michaluk, Joanna Kacała:</b> Diagnosis and directions of manage- ment system improvement of professional career of Polish armed forces soldiers .....	104
<b>Monika Klos:</b> Management of talented employees as an element of organiza- tion improvement .....	113
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Direct employees participation in micro and small enterprises – research report.....	123
<b>Natalia Malkiewicz:</b> Personnel marketing as a direction for development in human resources management in Polish healthcare institutions .....	133
<b>Milleniusz W. Nowak:</b> Organizational solutions supporting customer rela- tionship management .....	142
<b>Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak:</b> Quality vs. satisfaction of a cus- tomer in service enterprise.....	153

**Andrzej Michaluk**

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu

**Joanna Kacała**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **DIAGNOZA I KIERUNKI DOSKONALENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA KARIERĄ ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH SIŁ ZBROJNYCH RP**

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono wnioski z analizy procesu zarządzania karierami żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP oraz kierunki jego doskonalenia. Zaprezentowano wyniki badań i analiz podjętych w ramach dwuetapowego projektu badawczego WZ/742/DzS, realizowanego przez autorów w WSOWL w latach 2008 i 2011. Treścią artykułu jest diagnoza kluczowych kryteriów projektowania karier żołnierzy zawodowych, opartego na obowiązującym systemie opiniowania służbowego i zasadach wyznaczania żołnierzy na stanowiska służbowe oraz zwalniania z tych stanowisk. Krytycznie oceniono praktykę służbową w tym zakresie, zwracając uwagę na problem skali, ale także na brak wiarygodnych zasad selekcji kandydatów na wybrane (w tym kluczowe) stanowiska. Podstawowym wnioskiem z badań jest postulat sformowania w ramach służby personalnej centralnego biura karier, odpowiedzialnego za realizację polityki kadrowej resortu obrony narodowej w zakresie efektywnego prognozowania rozwoju kadr i monitorowania jego skuteczności.

**Słowa kluczowe:** kariera, doskonalenie, kompetencje, żołnierz, Siły Zbrojne RP.

### **1. Wstęp**

Problematyka funkcjonowania systemów (modeli) rozwoju kadr w organizacji jest reprezentowana w literaturze nauk o zarządzaniu dość obficie. W szczególności zwraca się uwagę na powiązanie systemów rozwoju z systemami oceniania pracowników oraz z systemami szkoleń (doskonalenia zawodowego). Rozwój kadr przez wielu autorów (M. Armstrong, T. Listwan, A. Poczrowski, A. Miś i in.) jest postrzegany jako kluczowy proces zarządzania kapitałem ludzkim, ogólnym zaś celem rozwoju zasobów ludzkich jest zapewnienie organizacji pracowników o takich cechach, jakich organizacja ta potrzebuje do osiągnięcia swoich zamierzeń, czyli wzrostu i zwiększenia wydajności.

Znaczna liczba opracowań naukowych nie przekłada się na poprawę realnych rozwiązań w zakresie pragmatyki służbowej. Brakuje bowiem swoistego „łącznika”, który przekładałby się na dostępne rozwiązania teoretyczne z praktyką służbową, w wielu aspektach – jak się wydaje – zaprzeczającą istniejącej, a nawet zweryfikowanej w innych instytucjach, wiedzy. W naukach o zarządzaniu zwraca się bowiem uwagę na zjawisko ignorowania wyników analiz i projektów rozwiązań doskonałych. Powszechne jest także „uzasadnianie” decyzji kierowniczych „osobistym doświadczeniem” decydentów. W wielu sytuacjach zjawiska te mogą nawet przynieść doraźne sukcesy, ale w dłuższej perspektywie okazują się zdecydowanie nieskuteczne. Zwłaszcza w instytucjach zhierarchizowanych, z silnym ośrodkiem decyzyjnym, małe są szanse „przebicia się” rozwiązań innych niż te prezentowane przez naczelne kierownictwo.

Interpretacja pojęcia „kariera” nie jest jednoznaczna ze względu na różnorodne podejście badaczy do tego problemu. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że kariera jednostki to „unikatowa sekwencja zawodów i stanowisk, wartości oraz ról odgrywanych przez jednostkę w ciągu jej życia, kształtowana przez okres poprzedzający pracę zawodową i wpływająca na okres późniejszy” [Król, Ludwiczynski (red.) 2006, s. 478; Miś 2007].

Kariera to zatem pewien ciąg i określone następstwo obejmowanych przez pracownika stanowisk, pełnionych funkcji czy też wykonywanych prac [Jamka 2007, s. 89]. Może ona dotyczyć sfery życia gospodarczego, ale także politycznego, kulturalnego, naukowego czy nawet sportowego. Oznacza wówczas zdobycie określonego tytułu bądź też wysokiej pozycji w danym obszarze działalności. Natomiast pojęcie kariery pracowniczej utożsamiane jest głównie z przemieszczeniami ściśle związanymi z rozwojem zawodowym w większych przedsiębiorstwach, w których wyodrębnić można wieloszczeblową hierarchię stanowisk pracy.

Zarządzanie zasobami kadrowymi Sił Zbrojnych RP, a zwłaszcza polityka kadrowa resortu obrony narodowej, są niezwykle mocno determinowane przez czynniki kulturowe. Przez wielu bowiem już samo członkostwo w tej organizacji (służba wojskowa) jest traktowane jako szczególnego rodzaju kariera, tym bardziej że należy do niej niewielu obywateli, którzy pokonując procesy rekrutacyjne, stali się kadrą zawodową sił zbrojnych. Czynniki kulturowe będą znacząco kształtowały kariery wojskowych, których ścieżki kariery wiążą się nie tylko z zajmowaniem kolejnych stanowisk, ale także z uzyskiwaniem coraz to wyższych stopni wojskowych, będących istotnym wyróżnikiem żołnierza w organizacji. Zasada, że nie może zostać generałem ten, kto nie był pułkownikiem, a wcześniej majorem, kapralem czy szeregowcem, obowiązuje przecież we wszystkich armiach. Sekwencja stopni wojskowych otrzymywanych w drodze awansu to jeden z najstarszych sposobów pojmowania kariery wojskowej we wszystkich armiach świata, począwszy od starożytności. Tę „jasną” stronę kariery i awansów wojskowych zakłócić może jedynie niekompetentny i nierozumiejący zasad nowoczesnego zarządzania zasobami ludz-

kimi przełożony (dowódca), który wykorzystując dość znaczny wymiar swojej władzy formalnej, może skutecznie „stanąć na drodze kariery” nawet najzdolniejszych i najofiarniejszych żołnierzy. Jedynym sposobem eliminacji tego incydentalnego zjawiska są rzetelne i spójne systemy polityki kadrowej, umożliwiające „utrzymanie wysoko kwalifikowanych zasobów kadrowych, a także zapewnienie stabilnej struktury liczebnej i jakościowej kadry zawodowej poprzez właściwą rekrutację, selekcję, szkolenie i kształcenie oraz racjonalne wykorzystanie zasobów osobowych na potrzeby Sił Zbrojnych RP” [Wytyczne... 2012].

## 2. Zarządzanie karierami żołnierzy – diagnoza systemu

Badania nad polityką kadrową resortu obrony narodowej, a zwłaszcza nad systemem rozwoju kadr w Siłach Zbrojnych RP, autorzy podjęli w latach 2009, a następnie w roku 2011<sup>1</sup>. Badania ukierunkowano zarówno na teoretyczne obszary szeroko rozumianego zarządzania karierą, jak i na praktykę kadrową realizowaną w poszczególnych rodzajach sił zbrojnych czy korpusach osobowych<sup>2</sup>. Z uwagi na charakter uczelni – szkoły oficerskiej – szczególnie interesowano się karierami oficerów, które w zasadniczym stopniu wpływają na jakość procesów dowodzenia i kierowania jednostkami oraz instytucjami wojskowymi.

W szczególności badania ukierunkowano na te obszary funkcjonowania sił zbrojnych, które mają wymierny wpływ na politykę kadrową resortu. Należy tu zwrócić uwagę, że kształtowanie tej polityki jest efektem wielu historycznych ewolucji, które składają się na kulturę i tradycję wojskową. Wiele rozwiązań w zakresie choćby opiniowania służbowego czy wyznaczania na stanowiska (awansowania) ma tradycje sięgające powstania kościuszkowskiego, listopadowego czy walk o odzyskanie niepodległości po I wojnie światowej.

Główne obszary, które zostały poddane diagnozie, to:

1. Ogólna charakterystyka sił zbrojnych. Dominującym typem kultury organizacyjnej w Siłach Zbrojnych RP jest kultura hierarchiczna. Charakteryzuje ją wysoka formalizacja i hierarchizacja. Procedury decydują o tym, jak mają funkcjonować żołnierze i ich dowódcy (liderzy). Podstawowym celem Sił Zbrojnych RP jest utrzymanie niezakłóconego ich funkcjonowania oraz długofalowe dążenie do trwałości,

---

<sup>1</sup> Badania realizowano w ramach programu badań statutowych na Wydziale Zarządzania WSOWL we Wrocławiu. W rezultacie dwuetapowego projektu badawczego sygn. WZ/742/DzS powstały dwa opracowania „Uwarunkowania kariery zawodowej oraz metodologia badań nad skutecznością systemu rozwoju kadry Sił Zbrojnych RP” oraz „Analiza polityki kadrowej resortu obrony narodowej w zakresie zarządzania karierami żołnierzy zawodowych i kierunki jej doskonalenia”.

<sup>2</sup> Każde stanowisko służbowe, na które jest wyznaczany żołnierz zawodowy, jest przyporządkowane do jednego z 18 tzw. korpusów osobowych (wojsk lądowych, sił powietrznych, marynarki wojennej, wojsk specjalnych, łączności i informatyki, rozpoznania i walki elektronicznej itp.). Zob. [Decyzja... 2010].

przewidywalności i efektywności. Spójność organizacji zapewniają szczegółowe normy, regulaminy, przepisy i zasady. Zasady wyznaczania na kolejne stanowiska (awanse) są określone przez precyzyjne procedury. W toku badań ustalono jednak, że biurokratyczne procedury, mające określać zasady postępowania dowódców (przełożonych) czy organów kadrowych, nie są wystarczająco dokładne ani co gorsza powszechnie stosowane. Obszary „swobodnej interpretacji” obowiązujących zasad nie gwarantują wymaganej jakości podejmowanych decyzji. W wielu miejscach mamy do czynienia raczej z kulturą rynkową z elementami adhocracji niż z tradycyjnie rozumianą biurokracją. Żołnierze muszą sami podejmować działania w zakresie projektowania swoich ścieżek kariery, zamiast powierzać to zadanie kompetentnym przełożonym i wyspecjalizowanym organom kadrowym. Tak więc samodzielne poszukiwanie wolnych stanowisk w strukturze sił zbrojnych jest dość powszechne, co wiąże się także z podejmowaniem określonych działań, służących zatrudnieniu w danej jednostce (instytucji) z pominięciem formalnej procedury selekcyjnej.

2. Przywództwo w organizacji wojskowej. Jest ono utożsamiane ze stanowczością, ekspansywnością i orientacją na wyniki, ale także ma tendencję do utrzymywania (konserwacji) zachowań konformistycznych. Silne osobowości z elementami charyzmy w znacznym wymiarze trafiają do wojska, mają bowiem tendencję do „wodzostwa”, utrzymywania ładu w organizacji opartego na strachu i wymuszania na podwładnych rezygnacji z ich ambicji zawodowych. Choć kadencyjność pełnienia służby<sup>3</sup> wyeliminowała zjawisko wieloletniego „zasiedzenia” na stanowiskach służbowych i działania o charakterze „blokowania” podwładnych, to jednak znowu pojawiają się tendencje do powtarzania kadencji na danym stanowisku, uniemożliwiające rozwój oczekującym na awans podwładnym. Odczuwalny jest brak wzajemnego zaufania, okazywania szacunku i włączania podwładnych w proces rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Żołnierze deklarują, że oczekują wskazania im wizji dalszej służby oraz zaprojektowania strategicznej drogi osiągnięcia indywidualnych celów.

3. Styl kierowania (dowodzenia). W toku badań przekonano się, że w organizacji preferuje się głównie bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmiennosc stosunków interpersonalnych. Konsekwencje tego podejścia sprawiają, że żołnierze często nie są zainteresowani podejmowaniem różnych wyzwań, jeśli wiąże się to z koniecznością zmiany miejsca pełnienia służby. Wolą zatem pozostawać dłużej w tym samym stopniu (niekoniecznie na tym samym stanowisku), niż awansować na wyższe stanowisko w odległej miejscowości. Zjawisko to nasila się wraz ze wzrostem wielkości miejscowości, w której żołnierz służy. Prowadząc badania stwierdzono także coraz ostrzejszą konkurencję o stanowiska, zwłaszcza jeśli wiąże się to z awansem w stopniu. Obserwuje się zatem także próby

---

<sup>3</sup> Kadencyjność na stanowiskach służbowych wprowadzono zapisami Ustawy z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, zwanej dalej „ustawą”.



wpływania na podwyższanie stopnia etatowego danego stanowiska w hierarchii sił zbrojnych.

4. Spójność organizacji. Zapewniona jest dzięki formalnym zasadom i regulaminom, m.in. przepisom wojskowym o charakterze ustawy, rozporządzeniom Rady Ministrów oraz rozporządzeniom lub decyzjom ministra obrony narodowej. Warunkiem tej spójności jest odpowiednia dbałość o prawną stronę tych przepisów wojskowych. Ich ilość nie jest specjalnym problemem, ale dość często podlegają nowelizacjom. Aktualizacja pojedynczych zapisów (artykułów, punktów) wymusza często konieczność zmian w innych przepisach. Powoduje to niską stabilność stanowionego prawa, co przy braku jego znajomości wśród żołnierzy (mimo powszechnych wersji internetowych) utrudnia prawidłowy proces decyzyjny i w konsekwencji także odwoławczy.

5. Strategia personalna. Polityka kadrowa resortu obrony narodowej dość szczegółowo i w wystarczającym stopniu reguluje procedury kadrowe. Obserwuje się jednak pewną inercję w procesie decyzyjnym, zwłaszcza w sprawach personalnych. Długotrwałe oczekiwanie na decyzje organów kadrowych dowodzi, że ich niska sprawność jest konsekwencją powierzenia spraw kadrowych najwyższym organom kadrowym, które i tak mają sporo innych zadań. Na przykład dowódca wojsk lądowych jest zobowiązany do podejmowania nie tylko decyzji personalnych w zakresie wyznaczania żołnierzy na stanowiska czy zwalniania z nich, ale także wielu innych decyzji kadrowych, w tym opracowywania modeli przebiegu służby w danym korpusie osobowym i monitorowania tego procesu. Ta sytuacja sprawia, że jakość decyzji kadrowych musi być zapewniona przez wysoką sprawność służby personalnej tego szczebla. Niestety, przygotowanie kadr do tej pracy mimo funkcjonowania szkoleń kadrowych w Akademii Obrony Narodowej pozostawia wiele do życzenia, zwłaszcza w obszarze funkcji planistycznej. Pozytywnym zjawiskiem w tym względzie jest system doskonalenia kadr z naciskiem na rozwój osobisty żołnierzy, w tym także w zakresie kompetencji językowych (języka angielskiego).

Podstawowym zadaniem, jakie stanowi punkt wyjścia do kształtowania polityki kadrowej resortu obrony narodowej w zakresie obsady stanowisk służbowych w jednostkach i instytucjach wojskowych, jest ocena sytuacji kadrowej. W szczególności zadaniem tej oceny jest kalkulacja na kolejnych szczeblach dowodzenia i kierowania siłami zbrojnymi liczby stanowisk wymagających obsadzenia (wakatów) oraz zwolnień żołnierzy ze stanowisk, będących konsekwencją upływu kadencji, próśb żołnierzy oraz zmniejszenia potrzeb sił zbrojnych.

Analizę sytuacji kadrowej prowadzi się w dwóch etapach:

- a) sprawozdawczo-wykonawczym, realizowanym od dnia 1 października każdego roku w organach, o których mowa w art. 44 ust. 1 ustawy;
- b) analityczno-decyzyjnym, realizowanym do ostatniego dnia lutego roku następnego w urzędzie Ministra Obrony Narodowej.

Ocenę sytuacji kadrowej sporządzają w danym roku kalendarzowym, za okres od dnia 1 stycznia do końca ocenianego roku kalendarzowego, organy właściwe do wyznaczania na stanowiska służbowe i zwalniania z tych stanowisk. Dokonują one oceny sytuacji kadrowej w terminach:

1) do 31 października – dowódca brygady, skrzydła, rektor – komendant wojskowej uczelni zawodowej, dowódca pułku, batalionu oraz dowódca zajmujący stanowisko służbowe zaszerogowane do stopnia etatowego co najmniej podpułkownika (komandora porucznika) – w odniesieniu do stanowisk służbowych do stopnia etatowego kapitana (kapitana marynarki) włącznie w podległych jednostkach wojskowych;

2) do 20 listopada – dowódca okręgu wojskowego, dowódca korpusu, rektor – komendant wojskowej uczelni akademickiej, dowódca dywizji, flotylli, dowódca Garnizonu Warszawa – w odniesieniu do stanowisk służbowych do stopnia etatowego majora (komandora podporucznika) włącznie w podległych jednostkach wojskowych;

3) do 15 grudnia – dowódca rodzaju sił zbrojnych, dowódca operacyjny sił zbrojnych, szef Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, komendant główny Żandarmerii Wojskowej i szef Inspektoratu Wojskowej Służby Zdrowia – w odniesieniu do stanowisk służbowych do stopnia etatowego podpułkownika (komandora porucznika) włącznie w podległych jednostkach wojskowych, a także osoby zajmujące kierownicze stanowiska w Ministerstwie Obrony Narodowej oraz dyrektorzy (szefowie) komórek organizacyjnych Ministerstwa Obrony Narodowej

4) do 15 stycznia roku następnego – oceny sytuacji kadrowej dokonuje szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego.

Wyniki oceny sytuacji kadrowej dowódca jednostki wojskowej przesyła bezpośrednio przełożonemu, a osoby zajmujące kierownicze stanowiska w MON oraz dyrektorzy (szefowie) komórek organizacyjnych MON ocenę sytuacji kadrowej przedstawiają ministrowi obrony narodowej za pośrednictwem dyrektora Departamentu Kadr.

### **3. Zarządzanie karierami żołnierzy zawodowych – uwarunkowania prawne**

Warunkiem wydania decyzji [Rozporządzenie z 15 grudnia 2009] o wyznaczeniu żołnierza zawodowego na wyższe stanowisko służbowe oraz objęciu obowiązków na tym stanowisku jest uprzednie wydanie decyzji o mianowaniu tego żołnierza, przez uprawniony organ, na stopień wojskowy odpowiadający stopniowi etatowemu tego stanowiska służbowego.

Na stopnie wojskowe w korpusie oficerów zawodowych, z wyjątkiem stopnia wojskowego podporucznika (podporucznika marynarki) i stopni wojskowych generałów (admirałów), mianuje minister obrony narodowej.

Przed wyznaczeniem na równorzędne stanowisko służbowe lub mianowaniem na wyższy stopień wojskowy w związku z wyznaczeniem na wyższe stanowisko służbowe organ właściwy do wyznaczania na stanowisko służbowe lub mianowania może poddać żołnierza badaniom kompetencyjnym.

Badanie kompetencyjne może obejmować testy lub rozmowy indywidualne w zakresie wymagań na stanowisku służbowym, na które żołnierz ma być wyznaczony.

Żołnierza zawodowego wyznacza się na stanowisko służbowe, w drodze decyzji, stosownie do potrzeb sił zbrojnych, w zależności od wymaganych kwalifikacji zawodowych, określonych w karcie opisu stanowiska służbowego, oraz oceny w opinii służbowej, a żołnierza zawodowego w służbie stałej również od ustalonej dla niego indywidualnej prognozy przebiegu zawodowej służby wojskowej. Określenie indywidualnej prognozy przebiegu zawodowej służby wojskowej żołnierza zawodowego w służbie stałej odbywa się w oparciu o modele przebiegu służby<sup>4</sup>.

Żołnierz zawodowy może pełnić zawodową służbę wojskową na tym samym stanowisku służbowym nie dłużej niż dwie kadencje, jeśli zajmuje stanowisko dyrektora (szefa) komórki organizacyjnej Ministerstwa Obrony Narodowej, w tym tworzącej Sztab Generalny Wojska Polskiego, lub jeśli pełni służbę na stanowisku zaszeregowanym od stopnia etatowego majora (komandora podporucznika), w którego nazwie występuje określenie „dowódca”. Okres zajmowania stanowiska służbowego z tym samym stopniem etatowym wynosi co najmniej trzy lata. Jeżeli przemawiają za tym potrzeby sił zbrojnych, okres ten może być skrócony, nie bardziej jednak niż do osiemnastu miesięcy.

W przypadku uzyskania przez oficera zawodowego pełniącego zawodową służbę wojskową w opinii służbowej ogólnej oceny dostatecznej wyznacza się go na to samo lub inne równorzędne stanowisko służbowe lub może być on zwolniony z zawodowej służby wojskowej.

Wyznaczenie żołnierza na stanowisko służbowe uważa się za dokonane po spełnieniu łącznie następujących warunków: wydaniu decyzji o wyznaczeniu żołnierza na stanowisko służbowe i stwierdzeniu przez dowódcę jednostki wojskowej, w rozkazie dziennym, daty objęcia przez żołnierza obowiązków na stanowisku służbowym.

#### **4. Zarządzanie karierą zawodową w Siłach Zbrojnych RP – wnioski z badań**

Aktualny stan systemu rozwoju kadr w Siłach Zbrojnych RP, przedstawiony powyżej, poddano weryfikacji w oparciu o opinie żołnierzy zawodowych zebrane w 2011 roku. Wcześniej przeprowadzono badania sondażowe, poddając weryfikacji narzędzia badawcze, jakie wypracowano w pierwszym etapie badań, tj. w 2009 r.

<sup>4</sup> Wykaz tych osób zawiera [Decyzja nr 157/MON].

Mając to na uwadze, nieznacznie zmodyfikowano opracowany formularz ankiety i rozesłano go do grupy losowo wybranych oficerów, absolwentów wrocławskiej WSO WL<sup>5</sup>. Celem tego badania ankietowego było rozpoznanie warunków realizacji polityki kadrowej w korpusie oficerskim.

Pominięcie w badaniu sondażowym korpusu podoficerów zawodowych i szeregowych zawodowych było spowodowane dużą niestabilnością przepisów prawa i praktyki kadrowej w tych korpusach. Natomiast jako zasadne wydaje się poddanie tych korpusów badaniu dopiero w 2013 r., po ustabilizowaniu się przepisów przejściowych, wynikających z ustawy i rozporządzeń ministra obrony narodowej.

Adresatami ankiety byli oficerowie w stopniu kapitana i porucznika. Było to podyktowane możliwością zaobserwowania ewentualnych zmian sposobu postrzegania warunków realizacji polityki kadrowej w grupie oficerów młodszych, których poddano edukacji menedżerskiej w WSO WL. Dzięki temu oczekiwano, że oficerowie będą mieli lepszą „bazę teoretyczną” do formułowania opinii i wniosków. Różnice w długości służby między stanowiskami kapitana i porucznika są także wystarczające do obserwacji ewentualnych zmian postaw i zachowań.

Rozprowadzono 300 ankiet, w efekcie otrzymano zwrot 143 ankiet od kapitanów i 128 ankiet od poruczników. Wielkość próby jest wynikiem braku możliwości dotarcia do szerszej reprezentacji populacji generalnej<sup>6</sup>.

Na potrzeby badań dokonano oceny jakości takich obszarów działalności kadrowej, jak: procedury opiniowania służbowego, procedury prognozowania przebiegu służby żołnierzy zawodowych, sposoby zawierania kontraktów na pełnienie służby wojskowej, zasady i tryb kierowania żołnierzy na studia lub kursy doskonalące przed objęciem stanowiska służbowego, zasady wyznaczania żołnierzy zawodowych na stanowiska służbowe i zwalniania z tych stanowisk.

Badania przeprowadzono w dwóch obszarach. Z jednej strony analizie zostały poddane wybrane procedury decyzyjne w zakresie kadrowym, jakie wydają organy wojskowe mające kompetencje kadrowe, w tym oceniono rolę następców tzw. gestorów korpusów osobowych, czyli osób (organów) odpowiedzialnych za modele przebiegu służby w poszczególnych korpusach i grupach osobowych. Analizie poddano również rolę organów kadrowych tych szczebli w wypracowywaniu określonych decyzji kadrowych. Z drugiej strony badaniami objęto grupę oficerów pod kątem spełnienia oczekiwań co do jakości obowiązującego systemu opiniowania służbowego, prognozowania przebiegu służby oraz wyznaczania na

---

<sup>5</sup> W badanej grupie byli absolwenci WSO im. T. Kościuszki (studia inżynierskie i studium oficerskie) oraz WSOWL (studium oficerskie i studia licencjackie).

<sup>6</sup> Według stanu na 31.12.2012 stan osobowy sił zbrojnych winien osiągnąć 115 500 żołnierzy, w tym 23 500 oficerów, 43 200 podoficerów oraz 48 800 szeregowych zawodowych. Podstawa: Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 21 czerwca 2012 r. w sprawie określenia liczby stanowisk służbowych w poszczególnych korpusach kadry zawodowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, DzU z 2012, poz. 757).

stanowiska i zwalniania z nich, a także kierowania żołnierzy na studia i kursy przed objęciem tych stanowisk.

Ze względu na wielkość próby przeprowadzoną diagnozę stosowanej praktyki służbowej należy traktować jako zarysowujące się tendencje. Dla pełnego obrazu należało bowiem nie tylko zbadać opinie szerszego grona żołnierzy, ale także oficerów starszych, podoficerów i szeregowych zawodowych.

Pierwszy wniosek dotyczy kwestii, który wymaga doskonalenia w praktyce służbowej, a mianowicie zapewnienia ustawowego zapisu o równym dostępie żołnierzy zawodowych do wyższych stanowisk służbowych. Oznacza to, że w procedurze wyznaczania żołnierzy na stanowiska służbowe należy zadbać o to, by mogli w niej być uwzględnieni wszyscy żołnierze, którzy ubiegają się o nie. Zatem należy odpowiednio wcześniej (ok. pół roku przed końcem kadencji) umożliwić dysponowanie informacją o stanowisku, na którym żołnierz kończący kadencję będzie zwalniany. Informacja ta winna być udostępniona w taki sposób, by możliwe było ustalenie, którzy żołnierze ubiegają się o nie. Dotyczy to także żołnierza, który na zajmowanym stanowisku ma zapisaną prognozę bliższą – pozostawić na zajmowanym stanowisku na kolejną kadencję. W ten sposób jako właściwe byłoby rozpatrzenie propozycji wszystkich zainteresowanych żołnierzy.

W sytuacji kiedy na określone stanowisko jest większa liczba kandydatów, należałoby organizować selekcję, w wyniku której zostanie wybrana najlepsza kandydatura. Jak postulowali oficerowie w badaniu ankietowym, o ostatecznym wyborze winien decydować organ odpowiedzialny za wyznaczenie żołnierza na określone stanowisko po zasięgnięciu opinii żołnierza, który jest przełożonym danego stanowiska. Możliwe będzie wówczas spełnienie wymagań zapisu, według którego „przed wyznaczeniem na równorzędne stanowisko służbowe lub mianowaniem na wyższy stopień wojskowy w związku z wyznaczeniem na wyższe stanowisko służbowe organ właściwy do wyznaczania na stanowisko służbowe lub mianowania może poddać żołnierza badaniom kompetencyjnym”. To badanie miałoby w rezultacie status „selekcji” w rozumieniu postulatu powyższego. Badanie kompetencyjne powinno obejmować testy lub rozmowy indywidualne w zakresie wymagań na stanowisku służbowym, na które żołnierz ma być wyznaczony.

W ramach takiego kwalifikowania należy brać pod uwagę:

- 1) wyniki opiniowania służbowego;
- 2) opinie innych organów, jeżeli obowiązek sporządzania takich opinii wynika z odrębnych przepisów;
- 3) zgodność posiadanych kwalifikacji z wymogami określonymi w karcie opisu stanowiska służbowego, na które oficer ma być wyznaczony po mianowaniu;
- 4) doświadczenie zawodowe oraz przebieg służby wojskowej;
- 5) staż służby w posiadanym stopniu wojskowym;
- 6) predyspozycje do zajmowania określonych stanowisk służbowych;
- 7) informację o karalności oraz o tym, czy przeciwko żołnierzowi jest prowadzone postępowanie przygotowawcze.

W procedurze selekcji organ wyznaczający na stanowisko służbowe winien bezwzględnie dysponować opiniami służbowymi wszystkich kandydatów. Wyeliminuje to częstą niestety praktykę, kiedy opinie o żołnierzu kończącym kadencję na stanowisku są sporządzane po wcześniejszym wyznaczeniu go na nowe stanowisko. Jak pokazuje praktyka, zdarza się, że oceny te są ostatecznie niższe od tych, jakie uprawniają do wyznaczenia (mowa o ocenach dobrych i bardzo dobrych).

Kolejną kwestią jest rozwiązanie sytuacji określonej w ustawie w sposób następujący. „W przypadku gdy stanowisko służbowe, na które oficer ma być wyznaczony, jest inne niż określone w indywidualnej prognozie bliższej przebiegu zawodowej służby wojskowej oficera, organ właściwy do wyznaczenia oficera na stanowisko służbowe określa nową prognozę”. Ta sytuacja powinna być uwzględniana wyłącznie w wypadku tych żołnierzy, którzy w procesie selekcji nie zostaną zakwalifikowani do awansu. W praktyce służbowej będzie to z kolei wymagało wzięcia ich pod uwagę w ramach selekcji (konkursu) na inne stanowisko, na które mogą być oni wyznaczeni.

Jest to proces dość złożony i czasochłonny. Należy go realizować w sposób odpowiedzialny, żeby nie utracić z pola widzenia żołnierzy mających odpowiednie kompetencje do określonej grupy stanowisk.

W związku z tym jako celowy należałoby wprowadzić system opiniowania służbowego żołnierzy, który stopniowo będzie określał, w jakim kierunku powinna rozwijać się ich ścieżka kariery. W tym stopniowym procesie dopasowania powinno się uwzględnić także opinie zainteresowanych co do miejsca dalszego pełnienia służby.

W pierwszym etapie żołnierz byłby oceniany wyłącznie za wyniki w służbie na zajmowanym stanowisku. Wysoki wynik tej oceny byłby podstawą do wysuwania kandydatury żołnierza na kolejne wyższe stanowisko. Niższe wyniki tej oceny mogłyby być podstawą do ewentualnego utrzymania żołnierza na zajmowanym stanowisku lub skierowania na stanowiska równorzędne, lub też zwolnienia ze służby wojskowej.

W drugim etapie służby na stanowisku żołnierz byłby również oceniany za wyniki uzyskiwane na zajmowanym stanowisku (chodzi o potwierdzenie jego zaangażowania w służbę), ale także sformułowano by prognozę co do dalszej służby w określonej kategorii stanowisk. Byłaby to podstawa do zakwalifikowania żołnierza do szkoleń doskonalących pod kątem uzyskania nowych kompetencji. Niesie to jednak ryzyko, że na takie szkolenia będą kierowani nie tylko ci żołnierze, którzy rzeczywiście zostaną wyznaczeni. Nie należy jednak ograniczać tej grupy, bowiem uzyskane kompetencje mogą być przydatne w przyszłości na innych stanowiskach. Zwiększenie liczby żołnierzy kierowanych na szkolenia doskonalące usprawni ich realizację w ośrodkach szkolenia wojskowego. Jak wykazuje praktyka, wiele szkoleń nie dochodzi do skutku z powodu zbyt małej liczby kandydatów. Wówczas żołnierz jest wyznaczany na stanowisko bez odpowiedniego przeszkolenia. Zdarzają

się sytuacje, kiedy obchodzi się ten wymóg, modyfikując kartę opisu stanowiska służbowego. Jest to sytuacja, która absolutnie nie powinna mieć miejsca.

W tym kontekście warto podkreślić inną kwestię utrudniającą wyznaczanie żołnierza na kolejne stanowisko. Jest to wymóg poświadczenia bezpieczeństwa. Żołnierz nie może być wyznaczony na stanowisko, jeśli dopuszczenie do dokumentów ma klauzulę wyższą niż on obecnie posiada. Tak więc żołnierz, który nie uzyskał poświadczenia bezpieczeństwa dostępu do dokumentów o klauzuli „tajne”, a jest ono wymagane na stanowisku, nie może być na nie wyznaczony. Czas otrzymania tego uprawnienia jest zazwyczaj dość długi, a więc stanowisko może być bądź nieobsadzone, bądź zostanie na nie wyznaczony żołnierz, który spełnia ten wymóg, ale ma niższe kompetencje od innej ubiegającej się o stanowisko osoby, która tego poświadczenia nie posiada.

Tak więc w trzecim etapie służby na stanowisku żołnierz byłby oceniany nie tylko za wyniki osiągnięte w trakcie całej kadencji, ale także pod kątem spełnienia wymagań określonych dla nowego stanowiska. Wówczas w prognozie bliższej można byłoby już zapisać konkretne stanowisko, o które mógłby się on ubiegać w procesie selekcji.

Przedstawiona powyżej trzyetapowa selekcja mogłaby także uwzględniać możliwość wariantowego formułowania prognoz dalszego pełnienia służby, co postulowali ankietowani oficerowie. Mogłaby ona uwzględniać także preferencje zainteresowanego żołnierza co do miejsca pełnienia służby (garnizonu). Umożliwi to także lepsze planowanie życia osobistego żołnierza pod kątem wcześniejszego poszukiwania pracy dla współmałżonka czy szkoły dla dzieci. Dla sporej grupy żołnierzy kwestie te mają pierwszorzędne znaczenie. Możliwe jest pogodzenie zarówno interesu służby, jak i oczekiwań żołnierza.

Kolejną kwestią, jaka wymaga doskonalenia, jest sposób przygotowania żołnierzy do skutecznego zarządzania swoimi karierami, nowoczesnego poradnictwa zawodowego. Niezbędne byłoby tu zaproponowanie przedstawionych poniżej przedsięwzięć szkoleniowych dla żołnierzy. Można byłoby je realizować w jednostkach szkolnictwa wojskowego lub ośrodkach doradztwa kadrowego (centrach karier). Proponuje się zatem:

1. Szkolenia z zakresu poznawania siebie, samodiagnozy preferencji i zainteresowań zawodowych.
2. Kształtowanie umiejętności planowania i świadomego wyboru kierunku dalszego rozwoju zawodowego.
3. Szkolenia z zakresu podejmowania decyzji zawodowych i edukacyjnych.
4. Kształcenie odpowiedzialności za własny rozwój zawodowy.
5. Wyrabianie umiejętności określania swoich celów życiowych, mocnych i słabych stron, sprawnego komunikowania, autoprezentacji.
6. Warsztaty z zakresu wzmocnienia poczucia własnej wartości poprzez wyłonienie pozytywnych stron osobowości.

7. Uświadomienie żołnierzom zawodowym konieczności konfrontowania wiedzy o kompetencjach wymaganych na określonych stanowiskach z wiedzą o sobie.

8. WYROBIENIE W ŻOŁNIERZACH POZYTYWNYCH POSTAW WOBEC SŁUŻBY WOJSKOWEJ

9. Kształtowanie umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach, takich jak: poszukiwanie miejsca dalszej służby, przebywania w rezerwie kadrowej, ograniczenia zdrowotne, zmiana korpusu osobowego (grupy osobowej i specjalności wojskowej), adaptacja do nowych warunków służby, mobilność zawodowa.

10. Rozwijanie świadomości mobilności zawodowej i pobudzanie aktywności do poszukiwania alternatywnych rozwiązań w różnych sytuacjach życiowych.

Dokonywane sukcesywnie przemiany w Siłach Zbrojnych RP niewątpliwie przyczyniają się do znacznej modyfikacji podejścia do zarządzania karierą zawodową. Wskazały one między innymi na małą przydatność tradycyjnych wzorców kariery zawodowej, ujmujących ją wąsko w postaci awansu zawodowego, w którym można było zaplanować przebieg kariery zawodowej względnie dokładnie (rok po roku i szczebel po szczeblu) – w uzgodnieniu z odpowiednim organem wojskowym.

Tradycyjne podejście do kariery zawodowej, skoncentrowane przede wszystkim na selekcji, zarządzaniu rozwojem, ocenie, doradzaniu, mobilności kadr i planowaniu następstw, powinno być wzbogacone o takie elementy, jak samodoskonalenie, mentoring, „ucząca się organizacja”, systemy informacyjne, sieci kontaktu i elastyczna organizacja pracy.

Samo określenie możliwych form awansów czy ścieżek kariery nie gwarantuje jeszcze odpowiedniego rozwoju żołnierzy zawodowych. Chodzi o to, żeby zainteresowanie resortu obrony narodowej rozwojem zawodowym żołnierzy zawodowych było nie mniejsze niż zainteresowanie ich samych. Dlatego ważną rolę odgrywają tu wszelkie organy kadrowe, odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi. Poza opracowaniem możliwych ścieżek karier powinny one również:

- przewidywać kariery, czyli rozpoznawać potrzeby kadrowe i dostosowywać obsadzanie stanowisk do istniejącej podaży zasobów ludzkich,
- planować kariery, tzn. dostosowywać potrzeby i aspiracje żołnierzy do potrzeb i oczekiwań kadrowych wynikających z przewidywania kariery, tak aby korzyści były czerpane obustronnie,
- doradzać w kwestii kariery, czyli przeprowadzać wszelkie działania związane z oceną dotychczasowej służby żołnierzy i na tej podstawie udzielać porad w sprawie dalszego rozwoju kariery; istotną rolę odgrywać tu muszą specjaliści do spraw personalnych lub inne organy odpowiedzialne za sprawy personalne w resorcie ON,
- pomagać w rozwoju zawodowym poprzez stwarzanie możliwości dalszej edukacji, szkoleń, udzielanie długoterminowego urlopu na doksztalcanie się czy pomoc w rozpoczęciu lub kontynuowaniu studiów.



Zarządzanie kadrami i planowanie karier powinny mieć charakter strategiczny i wiązać się ściśle ze strategią rozwoju sił zbrojnych, a także rozwojem posiadanego potencjału stanowisk służbowych. Pozwalają one osiągnąć obopólne korzyści, ograniczając koszty selekcji, a także umacniać kulturę organizacyjną w siłach zbrojnych i redukować liczbę zbędnych destruktywnych konfliktów pomiędzy celami osobistymi żołnierzy a ich zadaniami organizacyjnymi.

Dobre opracowanie ścieżki kariery przynosi korzyści w postaci wyższych kwalifikacji żołnierzy, lepszego dopasowania ich zainteresowań do wykonywanej służby na stanowisku oraz większej satysfakcji, co skutkuje znaczną poprawą efektywności i wydajności.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
- Golnau W. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2004.
- Jamka B., *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007.
- Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wyd. AE Kraków, Kraków 2007.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kraków 1998.
- Regan G., *Błędy militarne*, Vasco, Warszawa 1992.
- Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.

## Akty prawne

- Decyzja nr 157/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 30 kwietnia 2010 r. w sprawie wskazania osób posiadających kwalifikacje właściwe dla danego korpusu osobowego (grupy osobowej), DzUrz MON z dnia 24 maja 2010 r.
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 11 grudnia 2009 r. w sprawie korpusów osobowych i grup osobowych i specjalności wojskowych, DzU z 2009, nr 216, poz. 1678.
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 15 grudnia 2009 r. w sprawie trybu wyznaczania żołnierzy zawodowych na stanowiska służbowe i zwalniania z tych stanowisk, DzU nr 218, poz. 1699 z późn. zm.
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 8 lutego 2010 r. w sprawie opiniowania żołnierzy zawodowych, DzU z 2010, nr 34, poz. 184.
- Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, DzU nr 141, poz. 892 z późn. zm.
- Wytyczne Ministra Obrony Narodowej do działalności kadrowej w Siłach Zbrojnych RP w latach 2012-2013, MON, Warszawa 29.06.2012.

## **DIAGNOSIS AND DIRECTIONS OF MANAGEMENT SYSTEM IMPROVEMENT OF PROFESSIONAL CAREER OF POLISH ARMED FORCES SOLDIERS**

**Summary:** The article presents the findings from the analysis of the current status and directions of improving the process of managing the careers of professional soldiers of the Polish armed forces. It shows the results of research and analysis undertaken in the framework of a two-stage research project WZ/742/DzS which was carried out by the authors in WSOWL in 2008 and 2011. The content of this article is to diagnose the key design criteria of professional career of soldiers based on the existing system of issuing opinions and the designation of a soldier to the official position and the release of this position. The article critically assesses of service practice in this area, paying attention to the problem of scale, but also the lack of reliable principles of selection of candidates for selection (including the key to the armed forces) positions. The main finding of the research is to postulate the formation within HR professionals (HR) the central careers office, which is responsible for implementing the personnel policy of the Ministry of Defense in the field of effective forecasting of human resources development and its effectiveness monitoring.

**Keywords:** career, improvement, skills, soldier, armed forces of Poland.