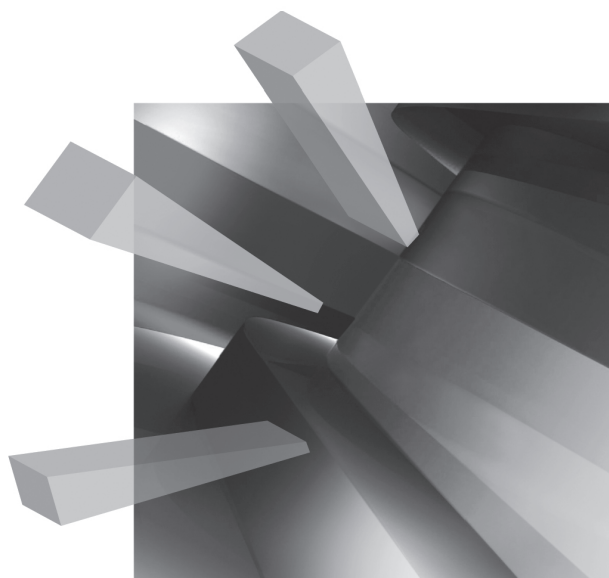


# NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

4 (21) • 2014



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Szynal  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
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),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,  
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/dc/{acgldc}gnuplqy{lkpfgztrj r>

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)  
y y y Qq| QgQy tqeQ n'

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 2080-6000**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa: EXPOL

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Piotr Bandurowski:</b> Zarządzanie globalnym klientem – wyzwania organizacyjne.....	9
<b>Monika Bąk-Sokołowska:</b> Znaczenie implementacji zasad zarządzania logistycznego dla zarządzania przedsiębiorstwem wodociągowym na przykładzie PWiK „Wodnik” .....	22
<b>Magdalena Dolata:</b> Effectiveness from the perspective of project management in the local government units in Poland – empirical research results .....	36
<b>Andrzej Michaluk, Joanna Kacala:</b> Kształtowanie zachowań i postaw przywódczych dowódców i menedżerów .....	50
<b>Marta Moczulska, Renata Winkler:</b> Komunikacyjny wymiar kompetencji społecznych: konstruowanie pozytywnych aktów wartościowania .....	64
<b>Małgorzata Sobińska:</b> Sourcing usług i procesów informatycznych jako czynnik wzrostu innowacyjności organizacji .....	75
<b>Witold Szumowski:</b> Zarządzanie publiczne – próba systematyzacji koncepcji. ....	86

## Summaries

<b>Piotr Bandurowski:</b> Global Account Management – organizational challenges.....	21
<b>Monika Bąk-Sokołowska:</b> The importance of implementation of the principles of logistics management for water supply company management on the basis of S&WSC “Wodnik” .....	35
<b>Magdalena Dolata:</b> Skuteczność z perspektywy zarządzania projektami w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce – wyniki badań empirycznych.....	49
<b>Andrzej Michaluk, Joanna Kacala:</b> Creating leadership behaviors and attitudes of commanders and managers.....	63
<b>Marta Moczulska, Renata Winkler:</b> The communication dimension of social competence: the construction of positive evaluative acts.....	74
<b>Małgorzata Sobińska:</b> IT sourcing relationship as a factor of increasing innovativeness of organizations.....	85
<b>Witold Szumowski:</b> Public management – attempt of concepts systematization.....	98

## **Andrzej Michaluk**

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu

e-mail: amichaluk@wp.pl

## **Joanna Kacala**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: joanna.kacala@ue.wroc.pl

---

# **KSZTAŁTOWANIE ZACHOWAŃ I POSTAW PRZYWÓDCZYCH DOWÓDCÓW I MENEDŻERÓW**

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono rozwiązania organizacyjno-szkoleniowe w zakresie kształtowania kompetencji przywódczych menedżerów i kandydatów na oficerów (podchorążych) w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki (WSOWL). Autorzy formułują kierunki usprawnień w kształceniu kompetencji przywódczych zarówno studentów cywilnych, jak i kandydatów na oficerów, spełniających współczesne wymagania biznesu i jednostek wojskowych. Zwracają uwagę na modyfikacje nie tylko samego procesu kształtowania kompetencji przywódczych w programie studiów, ale także na usprawnienia procesów rekrutacji kandydatów do zawodu oficera. Wziąwszy – od 2007 roku – udział w projektowaniu programów kształcenia studentów i podchorążych na Wydziale Zarządzania WSOWL, proponują systemowe rozwiązania dotyczące kształtowania kompetencji przywódczych. Celem głównym artykułu jest przybliżenie złożonego systemu kształcenia kandydatów na oficerów Wojsk Lądowych i studentów kierunku *zarządzanie* we wrocławskiej uczelni wojskowej.

**Słowa kluczowe:** przywództwo, kompetencje, dowodzenie, kształcenie, uczelnia wyższa.

DOI: 10.15611/noz.2014.4.04

## **1. Wstęp**

Kształtowanie kompetencji menedżerskich we współczesnych systemach edukacyjnych jest niewątpliwie domeną szkół wyższych i to coraz częściej nie tylko na kierunku *zarządzanie*. W systemie efektów kształcenia w Krajowych Ramach Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego przyjmuje się, że absolwenci, trafiając do organizacji biznesowych, administracji, szkolnictwa itp., winni stosować w praktyce pozyskaną wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne i inne w zakresie kierowania ludźmi, zarządzania zasobami i procesami oraz majątkiem organizacji. Cha-

rakterystyczne jest tu również doskonalenie postaw uczenia się przez całe życie<sup>1</sup>. Także uczelnie podległe Ministrowi Obrony Narodowej kształcą swoich studentów (podchorążych) w zakresie nowoczesnego dowodzenia, w warunkach jednostek wojskowych Sił Zbrojnych RP często ewoluującego w kierunku realnego przywództwa. Dla wielu specjalistów z dziedziny zarządzania pojęcia „kierowanie” i „dowodzenie” wydają się być w dużym stopniu tożsame, choć są adresowane do jakże różnych organizacji. Jedne realizują swoje misje i cele nastawione na produkcję, zysk, świadczenie usług czy kształtowanie środowiska, drugie zaś są zorientowane głównie na problematykę obronności kraju w warunkach konfliktu zbrojnego czy też szeroko rozumianego zarządzania kryzysowego w warunkach pokoju. Zarówno od współczesnych menedżerów, jak i od dowódców oczekuje się zatem głównie skuteczności w postępowaniu z podwładnymi, co w szerszym wymiarze sprawdza się do efektywnego zarządzania przydzielonymi zasobami ludzkimi (kapitałem ludzkim) organizacji. Dla menedżera i dla dowódcy zasoby ludzkie są najcenniejsze – współcześnie nie jest to jedynie slogan. W istocie swojej bowiem w zasadniczym stopniu przyczyniają się do sukcesu organizacji w konfrontacji z jej konkurencją. Oczekiwania organizacji cywilnych (i wojskowych) na odpowiednio ukształtowane kompetencje nowo zatrudnionych menedżerów (także dowódców) są zatem w pełni uzasadnione. Podejmowane od lat próby szerszej integracji uczelni z biznesem pod kątem lepszego przygotowania absolwentów do sprawowania funkcji kierowniczej czy administracyjnej wydają się wychodzić naprzeciw tym oczekiwaniom, podobnie jak liczne staże podchorążych w jednostkach wojskowych i centrach szkolenia wojsk<sup>2</sup>, służą zdobyciu i utrwaleniu kompetencji zawodowych niezbędnych na pierwszym i kolejnych stanowiskach służbowych.

Absolwenci szkół oficerskich i akademii wojskowych mają świadomość, że ich służba w jednostkach i instytucjach wojskowych będzie wymagała sprawnego dowodzenia zespołami żołnierzy w warunkach współczesnego pola walki. Transformacja Sił Zbrojnych RP na armię w pełni zawodową spowodowała znaczne zmiany w społecznej roli dowódcy. Młody oficer trafiający na pierwsze stanowisko służbowe przejmuje bezpośrednio dowodzenie nad plutonem – grupą składającą się z ok. trzydziestu żołnierzy zawodowych, mających od niego znacznie dłuższy staż w jednostkach wojskowych, w misjach za granicą, na poligonach itp. Podlegli mu zawodowi podoficerowie i szeregowi są także wysokiej klasy specjalistami w zakresie metod prowadzenia walki oraz obsługi uzbrojenia i sprzętu wojskowego. Dowodzenie takim zespołem nie jest więc sprawą łatwą, głównie ze względu na brak doświadczenia, ale także wiedzy i umiejętności skutecznego postępowania z podwład-

<sup>1</sup> Zob. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 2 listopada 2011 r. w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego.

<sup>2</sup> Centra szkolenia wojsk to specjalistyczne ośrodki szkolenia wojsk zmechanizowanych, aeromobilnych, pancernych, rozpoznania, artylerii, saperów itp., gdzie kandydaci na oficerów poznają bliżej sprzęt i uzbrojenie występujące w poszczególnych rodzajach wojsk i doskonalią swoje umiejętności taktyczno-bojowe pod nadzorem instruktorów wojskowych.

nymi młodych oficerów. Chodzi tu zarówno o zdolność do osiągnięcia postawionych im celów, ale także o tworzenie stałej przewagi nad przeciwnikiem, dzięki profesjonalnemu wykorzystaniu zasobów, które im powierzono. Trudno się zatem dziwić, że mamy do czynienia w Siłach Zbrojnych ze sporym odpływem kadr dowódczych, zwłaszcza młodych, dla których realia służby wojskowej stały się zbyt wymagające.

Wyższe szkolnictwo zawodowe, kształcące dowódców podstawowych rodzajów wojsk, przeszło po roku 1995 poważną ewolucję, która była konsekwencją szerszego włączenia szkolnictwa wojskowego do systemu edukacji narodowej. Obecnie w Siłach Zbrojnych RP funkcjonują dwie wyższe szkoły oficerskie i trzy akademie wojskowe. Jedyną z nich jest Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu, która kształci kandydatów na żołnierzy zawodowych na studiach I i II stopnia na trzech kierunkach: *zarządzanie*, *bezpieczeństwo narodowe* i *inżynieria bezpieczeństwa*. W tej powołanej w 2004 roku uczelni kandydaci na żołnierzy zawodowych są kształceni zarówno w aspekcie menedżerskim, w czym winni osiągać efekty kształcenia porównywalne z absolwentami cywilnych kierunków *zarządzanie*, jak też w zakresie kompetencji specjalistyczno-dowódczych zorientowanych na określony rodzaj wojsk: zmechanizowanych, pancernych, aeromobilnych, artylerii itp. Proces ten ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia trwałej przewagi nad potencjalnym przeciwnikiem na współczesnym polu walki. Pięć lat spędzanych w WSOWL to, jak się wydaje, okres wystarczający, aby osiągnąć zakładane efekty kształcenia zarówno cywilne, jak i wojskowe. Przedstawiona poniżej analiza to efekt współpracy autorów w kształtowaniu programów nauczania WSOWL oraz możliwość porównania programów nauczania na kierunku *zarządzanie* różnych uczelni wrocławskich.

## 2. Przywództwo w kierowaniu i dowodzeniu organizacjami

Ken Blanchard, definiując nowe podejście do przywództwa, twierdzi, że polega ono na umiejętności wpływania na ludzi poprzez wyzwianie ich siły i potencjału w celu umożliwienia im dążenia do większego dobra. Przez „większe dobro” rozumie on to, co jest najlepsze dla wszystkich zaangażowanych osób. Uważa, że nie powinno wiązać się ono z osiąganiem celu czy korzyściami poszczególnych osób – powinno mierzyć znacznie wyżej [Blanchard i in. 2007, s. XIV].

Jeśli zatem współcześnie postrzega się przywództwo jako proces osiągania wartościowych wyników przy sprawiedliwym, pełnym troski i szacunku podejściu do wszystkich zaangażowanych osób [Blanchard i in. 2007, s. XV], to należy zdawać sobie sprawę, że kształtowanie takich kompetencji będzie wymagało zdecydowanie większego udziału nie tylko nauczycieli akademickich, ale także całego otoczenia kandydata na menedżera czy dowódcę. W procesie edukacyjnym w szkole wyższej rodzi to konsekwencje bardziej holistycznego podejścia do formowania efektów kształcenia i ich ewaluacji w obszarze kompetencji menedżerskich i dowódczych.

Jednym z podstawowych problemów w funkcjonowaniu liderów jest ich umiejętność kreowania wizji (celów) dla organizacji, a w konsekwencji – zadań dla podwładnych. Kreatywność, pomysłowość, innowacyjność i elastyczność to cechy działania, jakich od zawsze oczekuje się od liderów. Przez wiele stuleci to właśnie liderzy byli źródłem pomysłów, idei, wybierali sposoby działania i kreowali wizerunek organizacji. Wiele postaci historycznych po dziś dzień jest traktowanych z należnym szacunkiem za dzieła, jakich dokonały wraz z kierowanymi przez siebie zespołami. W tym kontekście (także na potrzeby dydaktyki) przywołuje się często osiągnięcia wybitnych dowódców wojskowych, którzy dzięki skutecznemu przywództwu uzyskiwali przewagę w bitwach i kampaniach wojennych. Aleksander Macedoński, Cezar, Hannibal, Napoleon, Guderian, Patton – to zawsze interesujące życiorysy do analizy źródeł sukcesów i porażek liderów.

Problematyka skutecznego przywództwa nie jest nowa w polskiej literaturze wojskowej. Dostrzegano zarówno kunszt militarny takich dowódców, jak: król Władysław Jagiełło – zwycięzca spod Grunwaldu (1410), hetman polny Jan Karol Chodkiewicz – dowódca spod Kircholmu (1605), hetman Jan Sobieski – twórca wiktorii wiedeńskiej (1683), gen. Tadeusz Kościuszko – uczestnik wojny o niepodległość Stanów Zjednoczonych (1775–1783) i naczelnik insurekcji (1794), ale także wiele uwagi poświęcano działaniom innowacyjnym, organizacyjnym, administracyjnym i reformatorski kanclerza koronnego hetmana Jana Zamoyskiego, marszałka Józefa Piłsudskiego, gen. Tadeusza Kutrzeby czy gen. Stanisława Maczka.

Akcesja Polski do NATO ożywiła dyskusję na temat znaczenia skutecznego przywództwa w procesach dowodzenia i kierowania w Siłach Zbrojnych RP, w kontekście poszukiwania źródeł przewagi na współczesnym polu walki i konkurencyjności rozwiązań technologicznych i organizacyjnych w obszarze uzbrojenia i wyposażenia wojsk<sup>3</sup>. Wpisuje się to w przeprowadzaną we wszystkich armiach NATO zmianę koncepcji przywództwa, wynikającą nie tylko z doświadczeń historycznych, ale głównie ze współczesnych konfliktów zbrojnych. Powszechnie przyjmuje się zatem, że najważniejszą drogą do odniesienia sukcesu jest odpowiednie ukształtowanie systemu i procesu dowodzenia. Odbywać się to może tylko w taki sposób, który jak najbardziej będzie podkreślał idee oraz cechy przywództwa. Zatem skuteczne przywództwo jest najistotniejszym celem szkolenia oficerów w nowoczesnych armiach (za [Horyń 2005, s. 101]).

Niewątpliwie główne inspiracje dotyczące przywództwa w wojsku pochodzą obecnie ze Stanów Zjednoczonych. Współczesna armia amerykańska, prowadząc w XX i XXI wieku niemal permanentne działania zbrojne w skali zarówno lokalnej, jak i globalnej, dostrzega w przywództwie wojskowym podstawowe źródło swojej przewagi nie tylko militarnej, ale także ekonomicznej, technologicznej, a nawet kulturowej. Wojskowe podręczniki i instrukcje US Army są pełne przykładów dowód-

---

<sup>3</sup> W ostatnim okresie poświęcono temu zagadnieniu liczne opracowania wydane przez WSOWL, np. [Deja, Śliwa 2002; Horyń 2005; Szandrocho 2008].

ców odnoszących swoje sukcesy dzięki odpowiednim cechom charakteru, studiom wojskowym (często także cywilnym) i ofiarnej, pełnej poświęcenia służbie w jednostkach liniowych. Niewątpliwie tacy generałowie, jak: Joshua Lawrence Chamberlain, George Patton, Arleigh Burke czy H. Norman Schwarzkopf są współcześnie podręcznikowymi przykładami skutecznych liderów, a „zasada gospodarowania czasem” generała i dwukrotnego prezydenta Dwighta D. Eisenhowera weszła na trwałe do kanonu podręczników akademickich na kierunkach menedżerskich. Należy tu podkreślić, że od czasów Ordwaya Teada, autora *The Art of Leadership*, wielu amerykańskich i brytyjskich specjalistów w zakresie przywództwa najczęściej miało całkiem realny epizod badawczy i edukacyjny w wojskowych ośrodkach szkolenia kadr oficerskich<sup>4</sup>.

Współcześnie nadal prowadzona jest dyskusja, czy koncepcje przywództwa, które sprawdzają się w wojsku, sprawdzają się również w biznesie, w którym przecież nie ma kultury wydawania poleceń opartych na rozkazie i kontroli, jakie są charakterystyczne dla struktur wojskowych. Interesująca jest wypowiedź Adaira, który podkreślał, że reguły obowiązujące w wojsku mają o wiele mniej autorytarny charakter, niż się wydaje menedżerom, którzy nie byli nigdy w wojsku, istota zaś przywództwa, czyli ogólnie pojęta rola lidera i cechy osobowości, jakich się od niego wymaga, pozostają zawsze te same. Niezależnie, czy dotyczą wojska, czy biznesu [Adair 2007, s. 16].

Dzięki członkostwu w NATO możemy obecnie studiować podstawowe podręczniki, instrukcje, poradniki i dokumenty doktrynalne US Army, poruszające problematykę przywództwa i etosu oficerskiego (*esprit de corps*). AR 600-20 *Army Command Policy*, ADP 6-22 *Army Leadership* czy FM 6-22 *Army Leadership. Competent, Confident, and Agile*, to jedynie przykładowe pozycje z tej długiej listy. Charakterystyczne, że w tej literaturze kwestie przywództwa bardzo spójnie wiążą się z problematyką etosu wojska i korpusu oficerskiego – *esprit de corps*. Nie jest to dzieło przypadku, gdyż wychodzi naprzeciw tak współcześnie popularnym kwestiom partycypacji pracowniczej czy etyki biznesu, traktowanym przez wielu jako źródło realnej przewagi konkurencyjnej. Duże znaczenie w wojskowej literaturze dotyczącej przywództwa poświęca się także koncepcjom zarządzania kompetencjami, tak charakterystycznym we współczesnym biznesie. To przenikanie się modeli i koncepcji efektywnego przywództwa między zastosowaniami wojskowymi i cywilnymi jest niezwykle kreatywne i zachęca do szerszego stosowania w takiej uczelni jak WSOWL, kształcącej zarówno dowódców, jak i cywilnych menedżerów na kierunku *zarządzanie*.

---

<sup>4</sup> Typowym tego przykładem jest powszechnie znany wykładowca, publicysta i trener przywództwa John Adair, który zanim napisał *Effective Leadership* i *Not Bosses but Leaders*, szkolił podchorążych wojsk lądowych w zakresie przywództwa w akademii wojskowej w Sandhurst w Wielkiej Brytanii, czego efektem był m.in. podręcznik pt. *Training for Leadership* (1968).



Przywództwo w organizacji wojskowej jest najczęściej utożsamiane ze stanowczością, ekspansywnością i orientacją na wyniki, ale także ma tendencję do utrzymywania (konserwacji) zachowań konformistycznych. Silne osobowości z elementami charyzmy, które „w ponadprzeciętnych ilościach” trafiają do wojska, mają bowiem tendencję do „wodzostwa”, utrzymywania ładu w organizacji opartego na strachu i do wymuszania na podwładnych rezygnacji z ich ambicji zawodowych. Choć kadencyjność na stanowiskach służbowych wyeliminowała zjawisko wieloletniego „zasiedzenia” żołnierzy i działań o charakterze blokujących możliwość ich objęcia przez podwładnych, to jednak znowu pojawiają się tendencje do powtarzania kadencji na danym stanowisku. Odczuwalny jest brak wzajemnego zaufania, okazywania szacunku i włączania podwładnych w proces rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Żołnierze deklarują oczekiwanie na wskazanie im wizji dalszej służby oraz strategicznej drogi osiągnięcia indywidualnych celów [Michaluk, Kacała 2013].

Jak się wydaje, stoimy zatem dopiero na początku drogi w skutecznym wdrażaniu tych rozwiązań w obu sferach. Struktury wojskowe, podobnie jak cywilne, muszą się odpowiednio przygotować do pełniejszego asymilowania efektywnych liderów w swoim składzie. Być może będzie to porównywalne z wdrażaniem nowoczesnych koncepcji zarządzania karierami, które jeszcze do niedawna postrzegano wyłącznie w kategoriach tzw. karierowiczostwa, będącego reliktem poprzednich pokoleń okresu gospodarki planowanej i armii wzorowanej na modelach radzieckich.

### **3. Kształtowanie kompetencji przywódczych oficerów i menedżerów w warunkach WSOWL**

Publiczna uczelnia wojskowa, jaką jest WSOWL, jest strukturą, która wykorzystwała zarówno doświadczenia byłych wyższych szkół oficerskich [WSO], ale także doświadczenia Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, kształcącego menedżerów na kierunku *zarządzanie*. Reaktywacja uczelni w 2004 roku nie byłaby możliwa, gdyby nie pomoc kadry Politechniki Wrocławskiej i Akademii Ekonomicznej (później UE) we Wrocławiu. Orientacja kształcenia oficerów na treściach „cywilnych”, menedżerskich nie była przypadkowa, choćby z uwagi na podobieństwa zarządzania i dowodzenia ukazane powyżej, zatem podchorążowie przyjęci do WSOWL w latach 2004 i 2005 studiowali w oparciu o autorskie rozwiązania organizacyjno-programowe „importowane” z PW. Było to spowodowane nie tylko brakiem kadr dydaktycznych, ale przede wszystkim brakiem uprawnień nowo powołanej WSOWL do prowadzenia kierunku studiów *zarządzanie*. Według ustawy promocja oficerska podchorążych mogła dotyczyć wyłącznie absolwentów studiów II stopnia<sup>5</sup>. W konsekwencji podchorążowie studiowali przez 3 lata w WSOWL, a następnie byli kierowani na dwuletnie studia II stopnia na kierunku *zarządzanie* na

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 11 września 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych.

PWr. W roku 2006 podjęto kolejną decyzję o „wygaszaniu”, dopiero co reaktywowanej, WSOWL. Skutkowało to wstrzymaniem naboru kolejnych kandydatów na oficerów. Od października 2007 roku WSOWL wznowiła rekrutację i rozpoczął się okres jej intensywnego rozwoju. Pierwsi absolwenci WSOWL i PWr zostali promowani na pierwszy stopień oficerski w 2009 roku, po kolejnej zaś promocji w 2010 roku WSOWL rozwiązało współpracę edukacyjną z PWr, stając się w pełni autonomiczną uczelnią, prowadzącą studia I i II stopnia na dwóch wydziałach – na Wydziale Zarządzania i na Wydziale Nauk o Bezpieczeństwie.

W konsekwencji tych wydarzeń koncepcje kształcenia kandydatów na żołnierzy zawodowych zostały znacznie przewartościowane, koncentrując się przede wszystkim na oczekiwaniach resortu obrony narodowej wobec kompetencji zawodowych oficerów-dowódców. Od tego okresu zmniejszono istotnie wymiar kształcenia w zakresie treści ekonomicznych, marketingu i badań marketingowych, rachunkowości i finansów, zarządzania produkcją itp., a wynikało to z konieczności znalezienia przestrzeni na bardziej zaawansowane szkolenie wojskowe, w tym zwłaszcza związane z wdrażaniem do Sił Zbrojnych RP nowego sprzętu i uzbrojenia. Zmiany programowe były także konsekwencją doświadczeń z udziału kontyngentów wojskowych w misji w Iraku, Afganistanie, Bośni i Hercegowinie, Czadzie itp. Kolejne zmiany programowe wymusiły decyzje Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w zakresie KRK i nowych zasad ewaluacji celów kształcenia<sup>6</sup>.

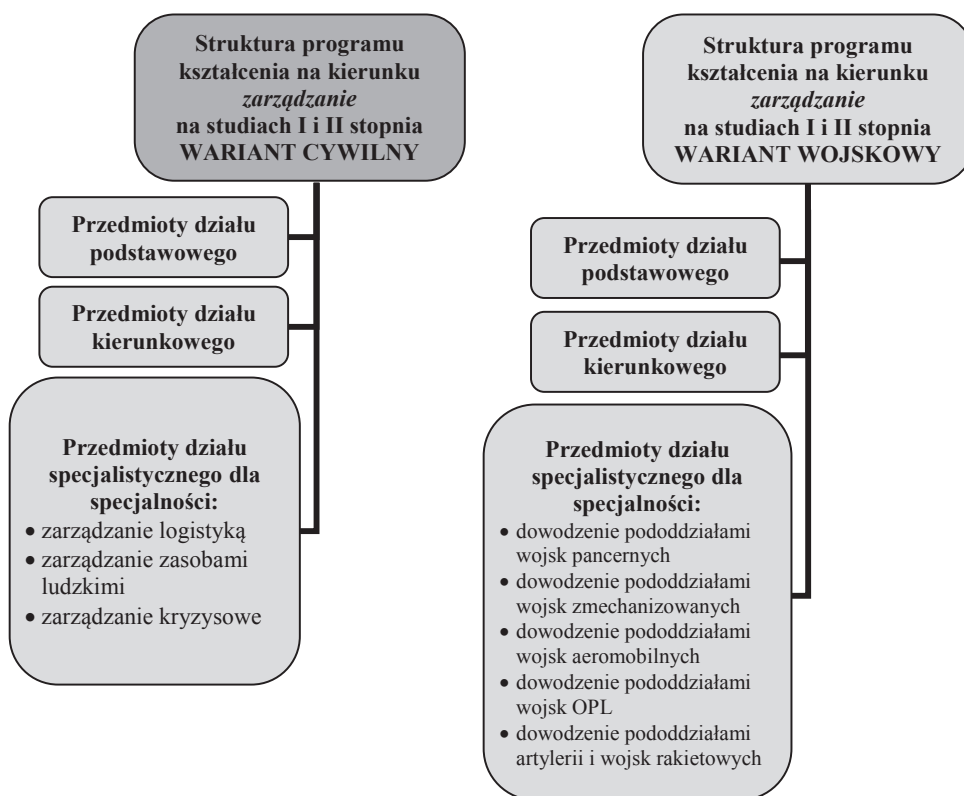
Podstawowym problemem, jaki łączy się z projektowaniem modelu kształcenia oficerów, jest kwestia proporcji treści wojskowych i cywilnych w układzie zakładanych efektów kształcenia. Należy tu bowiem uwzględniać zarówno rosnące oczekiwania MON co do kompetencji wojskowych oficerów, jak też porównywalność efektów kształcenia studentów cywilnych kierunku *zarządzanie*, będących przedmiotem zainteresowania i ewaluacji MNiSzW (Polskiej Komisji Akredytacyjnej). Problem nie byłby tak złożony, gdyby nie kilka obligatoryjnych założeń, które musiały być uwzględnione w budowie programu. Dotyczy to zwłaszcza konieczności uzyskania wysokich kompetencji w zakresie posługiwania się językiem angielskim przez członków korpusu oficerskiego, określanych normą STANAG 6001. Skutkiem tego jest duży wymiar godzin zajęć z tego języka w trakcie pięcioletnich studiów, kilkukrotnie większy niż na cywilnych studiach menedżerskich<sup>7</sup>. Podobny problem w budowie programu wywołuje konieczność utrzymania sprawności fizycznej podchorążych na wysokim poziomie. Wymóg ten w odniesieniu do kadry oficerskiej wydaje się bezdyskusyjny, jednak odbywa się to kosztem ok. 600 godzin zajęć z wychowania fizycznego w trakcie studiów.

---

<sup>6</sup> Od 2007 roku rozpoczyna się także współpraca autorów niniejszego artykułu w zakresie projektowania programów kształcenia na kierunku *zarządzanie* zarówno dla kandydatów na oficerów, jak i dla studentów cywilnych. Efektem tej współpracy były kolejne wersje programów kształcenia.

<sup>7</sup> Decyzja Nr 501/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 29 grudnia 2010 roku w sprawie kształcenia i egzaminowania ze znajomości języków obcych w resorcie obrony narodowej.

Mimo tych ograniczeń w programie kształcenia kandydatów na żołnierzy zawodowych udało się zapewnić stosunkowo duży udział treści kształcenia służących doskonaleniu kompetencji przywódczych podchorążych i to zarówno w obszarze cywilnym, jak i wojskowym. Strukturę programów kształcenia na studiach I i II stopnia dla studentów i kandydatów na żołnierzy zawodowych przedstawiono na rys. 1. W tabelach 1 i 2 przedstawiono przedmioty, których treści są orientowane na doskonalenie kompetencji przywódczych.



**Rys. 1.** Struktura programu kształcenia na kierunku *zarządzanie* na studiach I i II stopnia – edycja 2012

Źródło: opracowanie własne.

Treści kształcenia dotyczące przywództwa są obecnie dopiero na etapie prób integracji programowej obszarów „cywilnego” i „wojskowego”. Podjęte badania w tym zakresie będą wdrażanie, począwszy od 2016 roku. Przeszkodą w tej integracji były bowiem częste zmiany decyzji kierownictwa MON co do wymiaru i modelu kształcenia kandydatów na żołnierzy zawodowych w Siłach Zbrojnych RP. Do roku 2000 obowiązywał model 4-letnich studiów inżynierskich, następnie wprowadzono

**Tabela 1.** Przedmioty działu podstawowego i kierunkowego, kształtujące kompetencje przywódcze na studiach I stopnia na kierunku *zarządzanie* – edycja 2012

Nazwa przedmiotu	Liczba godzin na studiach wojskowych	Liczba godzin na studiach cywilnych
Podstawy zarządzania	60	60
Komunikacja społeczna	20	20
Przywództwo w organizacji	–	30
Przywództwo w dowodzeniu	45	–
Historia sztuki wojennej	20	30
Zachowania organizacyjne	20	20
Zarządzanie zasobami ludzkimi	20	30
Zarządzanie w sytuacjach zagrożeń	20	–
Podstawy zarządzania kryzysowego	–	30
Podstawy psychologii	–	20
Podstawy socjologii	–	20
Psychologia w zarządzaniu	–	30
Zasady gospodarowania czasem	–	30
Trening kierowniczy	–	30
Metody i techniki organizatorskie	–	30
Fakultet: podstawy psychologii lub podstawy socjologii	20	–
Fakultet: zarządzanie innowacjami lub zarządzanie zmianami	20	20
Fakultet: zarządzanie ryzykiem lub zarządzanie wiedzą	20	–
Fakultet: metody i techniki organizatorskie lub zasady gospodarowania czasem	20	–
Fakultet: trening potencjału kierowniczego lub warsztaty menedżerskie	20	20
Razem	305	420

Źródło: programy kształcenia podchorążych i studentów na kierunku *zarządzanie* – edycja 2012.

wariant 3-letnich studiów I stopnia i 2-letnich studiów II stopnia, by powrócić do 4-letnich studiów I stopnia (licencjat) i półtorarocznych studiów II stopnia. Ostatecznie od roku 2014 powrócono ponownie do modelu 3+2 lata studiów I i II stopnia.

Jak wspomniano powyżej, kwestia koordynacji zadań dydaktycznych dotyczących kształtowania kompetencji przywódczych jest wielowymiarowa i wymaga podejścia systemowego. Podchorążowie poprzez stałe zakwaterowanie na terenie

**Tabela 2.** Przedmioty kształtujące kompetencje przywódcze podchorążych WSOWL na studiach I stopnia na kierunku *zarządzanie* (obszar kształcenia „wojskowego”)

Nazwa przedmiotu	Liczba godzin na studiach wojskowych
Podstawy dowodzenia	16
Dowodzenie	30
Działalność wychowawcza w wojsku	54
Działalność szkoleniowa w wojsku	30
Regulaminy Sił Zbrojnych RP	46
Działania taktyczne pododdziałów	20
Wychowanie fizyczne	436
Wybrane przedmioty specjalizacyjne (różna liczba godzin w zależności od rodzaju specjalności wojskowej)	166-561
Razem	798-1193

Źródło: program kształcenia podchorążych WSOWL na kierunku zarządzanie – edycja 2012.

uczelni i tryb pełnionej służby kandydackiej są poddawani o wiele silniejszym oddziaływaniom środowiska wojskowego, w tym przełożonych liniowych, pod względem zachowań i postaw pożądaných w zawodowej służbie wojskowej. Przejawia się to głównie poprzez powszechne stosowanie dyscypliny wojskowej, regulaminów, podległości służbowej i obligatoryjności wykonywania rozkazów. Podchorążowie mają także ograniczone możliwości dysponowania czasem wolnym od zajęć, który może przyjmować również formy zorganizowane. Rozwiązania te nie różnią się wiele od stosowanych w innych akademiach wojskowych NATO, choć niewątpliwie są także dziedzictwem narodowych tradycji i doświadczeń.

Jednym z podstawowych problemów pojawiających się w procesach doskonalenia kompetencji przywódczych podchorążych i studentów jest doskonalenie ich potencjalnej zdolności do kreacji realnej wizji działania organizacji (wojskowej i cywilnej). Jest to problem, jaki powinien być diagnozowany i rozwiązywany indywidualnie w trakcie studiów. Gdyby spojrzeć współcześnie na kwestię umiejętności kreowania wizji i celów przez potencjalnych liderów, należałoby ją rozpatrywać także w „kontekście sytuacyjnym”. W warunkach uczelni chodzi zatem o stwarzanie okazji (pretekstu) do działań, które są w stanie wyzwolić potencjał przywódczy studiujących. Dla podchorążych oznacza to zachętę do odgrywania ról dowódczych w różnych sytuacjach, jak: dowodzenie grupą akademicką, ćwiczenia taktyczne, gry i symulacje, zajęcia sportowe (zwłaszcza gry zespołowe), treningi i obsługa sprzętu wojskowego itp. Aktywność tego rodzaju jest analizowana w procedurach oceniania podchorążych i podejmowania decyzji o dopuszczeniu podchorążego do egzaminu oficerskiego, warunkującego otrzymanie stopnia podporucznika.

W stosunku do podchorążych repertuar działań doskonalących kompetencje przywódcze studentów jest dużo skromniejszy. Zdecydowana większość jego realizacji spoczywa na nauczycielach akademickich, którzy (w ramach przedmiotów wymienionych w tab. 1) winni aktywizować studentów do postaw i zachowań przywódczych oraz odgrywania ról liderów. Odbywa się to głównie w trakcie ćwiczeń, na których studenci są organizowani w zespoły do rozwiązywania określonych zadań. W trakcie ćwiczeń i treningów (zwłaszcza w trakcie treningu potencjału kierowniczego) zarówno podchorążowie, jak i studenci wypełniają różne testy umożliwiające lepsze poznanie samego siebie. Ta wiedza jest niezbędna w procesach kreowania postaw liderów, ogrywania ról zespołowych i w procesach motywacyjnych.

Działania te dowodzą, że o ile trudne lub wręcz niemożliwe jest modyfikowanie cech osobowych osób dorosłych, to jednak poprzez odpowiednią selekcję i trening działania w różnych warunkach możliwe jest doskonalenie umiejętności przywódczych, a przynajmniej nabycie zachowań czyniących kierowanie (także dowodzenie) bardziej skutecznym [Kacała, Michaluk 2014].

Projektując modele kształtowania kompetencji dowódców-liderów w trakcie studiów, należy zwrócić uwagę na kwestię efektywnego doboru kandydatów na studia. Absolwent szkoły średniej decydujący się na studia w szkole wojskowej musi mieć świadomość, że nie chodzi tu jedynie o uzyskanie tytułu licencjata czy magistra. Podchorążowie podpisują bowiem kontrakt na studia, który zakłada, że po ich ukończeniu zostaną skierowani do jednostek wojskowych na pierwsze stanowiska oficerskie<sup>8</sup>. Koszty kształcenia w uczelni wojskowej są bardzo wysokie, także z powodu zakwaterowania, wyżywienia, umundurowania, comiesięcznych stypendiów, płatnych urlopów itp. Z tego powodu kwestia sprawności studiów staje się kluczowa. Planowanie kadr w Siłach Zbrojnych RP zakłada pewien niewielki procent niepowodzeń na studiach, jednak ostateczna liczba absolwentów szkół wojskowych winna odpowiadać liczbie powstałych wakatów w jednostkach wojskowych. Mając na uwadze pięcioletni okres służby kandydackiej, uzupełnienie braków kadrowych w jednostkach jest sprawą trudną do szybkiego rozwiązania. W tej sytuacji dużą wagę przywiązuje się do skuteczności procesu doboru kandydatów do uczelni wojskowych. WSOWL prowadzi spójną pod tym względem politykę promocyjną i informacyjną. Dzięki temu o jedno miejsce na studiach wojskowych ubiega się rocznie ok. 20 kandydatów. Selekcja obejmuje kilka kryteriów:

- stan zdrowia określony przez wojskową komisję lekarską,
- decyzję wojskowej poradni psychologicznej opartą na wynikach testów,
- oceny z wybranych przedmiotów egzaminu maturalnego,
- ocenę z języka angielskiego na świadectwie maturalnym,
- test sprawności fizycznej (różny dla kobiet i mężczyzn),
- rozmowę kwalifikacyjną<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Przyjmuje się, że czas służby wojskowej w korpusie oficerskim nie powinien być krótszy niż 15 lat.

<sup>9</sup> Szczegółowo tryb kwalifikacji na studia w charakterze kandydata na żołnierza zawodowego przedstawiono w Uchwale nr 9/IV/2013 Senatu Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki z dnia 11 kwietnia 2013 roku.

Z punktu widzenia doskonalenia kompetencji przywódczych procedury selekcyjne nie są specjalnie przydatne. Kandydaci na żołnierzy zawodowych otrzymują wyłącznie orzeczenie poradni psychologicznej o braku przeciwwskazań psychologicznych do pełnienia zawodowej służby wojskowej, które są wynikiem badania obejmującego ocenę: sprawności intelektualnej, cech osobowości, sprawności psychomotorycznej oraz poziomu dojrzałości emocjonalnej i społecznej<sup>10</sup>. Test sprawności fizycznej zawiera elementy oceniające: siłę, szybkość i wytrzymałość kandydata. Kwalifikacja ta ma miejsce już na obiektach uczelni wojskowej w ramach egzaminu wstępnego, a kandydaci, którzy nie zostali pozytywnie zweryfikowani w pracowniach psychologicznych, nie są do niej w ogóle dopuszczeni. Doświadczenia z ubiegłych lat dowodzą, że testów sprawności fizycznej nie zalicza średnio połowa osób ubiegających się o studia, co niewątpliwie świadczy o braku umiejętności samooceny i umiejętności zaplanowania sobie odpowiedniego treningu, tak ważnych w zachowaniach przywódczych. W trakcie rozmowy kwalifikacyjnej analizowane są nie tylko motywacje (deklarowane) do służby wojskowej, ale także bierze się pod uwagę różne umiejętności i doświadczenia zdobyte przez kandydatów, a przydatne w służbie wojskowej, jak: ukończone kursy ratownictwa medycznego, umiejętność skoków ze spadochronem, pełnienie zadań na misjach wojskowych, znajomość kilku języków obcych, umiejętności sprawnościowe, walki wręcz, nurkowania, wspinaczki górskiej, narciarstwa itp. Pozwala to komisji kwalifikacyjnej podjąć właściwą decyzję. Mimo to corocznie spora grupa przyjętej młodzieży rezygnuje ze studiów w trakcie pierwszego semestru, co nie wiąże się z żadnymi konsekwencjami w postaci konieczności zwrotu kosztów kształcenia.

Po przyjęciu do WSOWL kandydaci przechodzą przez okres intensywnego szkolenia wojskowego zakończonego przysięgą wojskową. W tym okresie dowódcy grup szkolnych realizują program wojskowy i obserwują postępy, zachowania, postawy i motywacje podległych podchorążych. Ich ocena jest kluczowa przy podjęciu decyzji o kontynuowaniu studiów. Jak się wydaje, okres ten mimo swojej intensywności nie jest w pełni wykorzystany do określenia indywidualnych kompetencji progowych kandydatów na oficerów. Obecnie trwają prace projektowe nad usprawnieniem tego modelu służby. Władze uczelni przywiązują dużą wagę do jakości procedury doboru kandydatów, jednak na efekty tych działań trzeba jeszcze nieco poczekać, niezbędne jest tu bowiem zebranie wystarczającej ilości danych do pogłębionych analiz statystycznych. Mimo to trudno będzie istotnie zmniejszyć liczbę niepowodzeń w tym pierwszym okresie służby kandydackiej, z uwagi na wieloaspektowość problemu i indywidualne decyzje podchorążych.

---

<sup>10</sup> Podstawa: Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 sierpnia 2009 roku w sprawie badań psychologicznych osób zgłaszających chęć pełnienia zawodowej służby wojskowej.

#### 4. Zakończenie

Prezentując model studiów na kierunku *zarządzanie* w wyższej szkole wojskowej, autorzy chcieli pokazać, jak złożonym organizmem jest współczesna szkoła wojskowa, która będąc elementem systemu szkolnictwa wyższego w Polsce, realizuje równolegle studia wojskowe i cywilne. Kierunek studiów *zarządzanie* niewątpliwie sprzyja kształtowaniu kompetencji dowódczych (przywódczych), choć w badaniach ankietowych podchorążowie dość krytycznie wypowiadają się na temat proporcji treści kształcenia cywilnego i wojskowego. Nie trzeba nikogo przekonywać, że gdy młodzi absolwenci szkół średnich w Kołobrzegu, Sokółce czy Zamościu jadą do Wrocławia studiować *zarządzanie*, ich celem są gwiazdki oficerskie i oczekują, że uczelnia zapewni im wystarczający poziom kształcenia wojskowego, dzięki czemu podejmą się skutecznie zadań na pierwszym stanowisku dowódczym. Współczesne jednostki Sił Zbrojnych RP dysponują coraz bardziej złożonym sprzętem i uzbrojeniem, wspomaganym przez coraz bardziej inteligentne systemy informatyczne i łączności. Stawia to coraz wyżej poprzeczkę dla wiedzy i umiejętności kadr dowódczych. Także kompetencje „miękkie”, jakie są wymagane w procesach dowodzenia i kierowania, stają się coraz bardziej istotne i ewoluują na realne i efektywne przywództwo. Współczesny oficer nie może mieć problemów z wykonywaniem powierzonych mu zadań i ze skutecznym zmotywowaniem podwładnych do podjęcia walki z wrogiem. Podobnie jak współczesny menedżer nie może obawiać się postawienia zadań swoim podwładnym. Współczesne społeczeństwo, od wielu lat żyjące w pokoju i coraz większym dobrobycie, jest coraz mniej odporne na trudy służby wojskowej. Młodzież realizuje swoje cele w oparciu o zawodową służbę wojskową w sposób zbliżony to tego, jaki ma miejsce na stanowiskach kierowniczych „w cywilu”. Ceni się wygody miejsca pracy, wysokie wynagrodzenia i możliwość swobodnego dysponowania własnym czasem. Uwarunkowania służby wojskowej są dla wielu nie do zaakceptowania, pomimo nadal sporego zainteresowania „wojskową przygodą”. Rodzi to coraz więcej problemów już na etapie kształcenia w WSOWL. Także studenci kierunku *zarządzanie* nie są w pełni przekonani co do swoich kompetencji i predyspozycji menedżerskich. Uczelnia winna te procesy usprawniać i służyć młodzieży wiarygodną pomocą. Wymaga to sporej mobilizacji całej społeczności akademickiej.

Jak wykazano w publikacji, kompetencje przywódcze są gwarantem osiągnięcia sukcesu w dowodzeniu i kierowaniu. Jednak ich kształtowanie – jako proces wyjątkowo złożony – gwarancji powodzenia nie daje. Autorzy przedstawili zaledwie fragment problematyki kształtowania kompetencji przywódczych w warunkach szkoły wojskowej, jaka jest przedmiotem stałych badań i prac projektowych.



## Literatura

- Adair J., 2007, *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, ABC a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Blanchard K. i in., 2007, *Przywódtwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Deja J., Śliwa Z., 2002, *Przywódtwo a dowodzenie pododdziałami*, WSOWL, Wrocław.
- Horyń W., 2005, *Przywódtwo jako element profesjonalizmu w kształceniu zawodowym*, WSOWL, Wrocław.
- Kacała J., Michaluk A., 2014, *Doskonalenie postaw przywódczych w warunkach uczelni wojskowej – dylematy i kierunki dalszych badań*, Management Forum nr 4.
- Michaluk A., Kacała J., 2013, *Zarządzanie karierą żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP – stan aktualny i kierunki doskonalenia*, Zeszyty Naukowe WSOWL we Wrocławiu nr 4.
- Szandrocho R., 2008, *Przywódtwo w dowodzeniu, podstawy teoretyczne*, WSOWL, Wrocław.
- Tead O., 1935, *The art of leadership*, Addison-Wesley, New York.

## Akty prawne

- Ustawa z dnia 11 września 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, Dz.U. nr 141, poz. 892 z późn. zm.
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 sierpnia 2009 roku w sprawie badań psychologicznych osób zgłaszających chęć pełnienia zawodowej służby wojskowej, Dz.U. nr 150, poz. 1214.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 2 listopada 2011 roku w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego, Dz.U. nr 253, poz. 1520 z późn. zm.
- Decyzja nr 501/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 29 grudnia 2010 roku w sprawie kształcenia i egzaminowania ze znajomości języków obcych w resorcie obrony narodowej
- Uchwała nr 9/IV/2013 Senatu Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki z dnia 11 kwietnia 2013 roku.

## CREATING LEADERSHIP BEHAVIORS AND ATTITUDES OF COMMANDERS AND MANAGERS

**Summary:** The article presents organizational and training solutions in the field of leadership competencies of managers and officers candidates in the General Tadeusz Kosciuszko Military Academy of Land Forces in Wrocław. The basis for the authors consideration was to demonstrate that the leadership competencies of managers guaranteed the sustainable competitiveness of organizations and commanders leadership competencies were the guarantee of getting advantage in the modern battlefield. The authors therefore formulate directions for improvement in leadership competencies education, both civilian students and officer cadets, respond to the challenges of the modern business requirements and military units. The article focuses on the changes not only the development process of leadership competencies in the curriculum, but also to improve the processes of recruitment of candidates to the officer profession. Since 2007 the authors have participated in the design of educational programs (curriculum) for students and officer cadets at the Faculty of Management GTKMALF [WSOWL] and have offered system solutions for the development of leadership competencies. Their goal, however, was primarily an explanation of a complex education system of candidates for officers of the army and students in management studies in a military academy in Wrocław.

**Keywords:** leadership, competence, leadership education, military academy.