

Robert BALCERZYK

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki

Wydział Zarządzania

robert.rb@interia.pl

ASPIRACJE ZAWODOWE I MOŻLIWOŚCI ROZWOJU ZAWODOWEGO OFICERÓW

Streszczenie. W artykule zaprezentowano model przebiegu służby oficerów Wojska Polskiego. Badania dotyczące modelu zostały podjęte w 2012 roku. Przez kolejnych kilka lat zostało opublikowanych szereg artykułów prezentujących obszerne wyniki badań. Prezentowany artykuł jest zwieńczeniem prowadzonych prac badawczych. Ponadto proponowany model (po drobnych modyfikacjach) można wdrożyć do innych grup dyspozycyjnych.

Słowa kluczowe: kariera zawodowa, służba wojskowa

PROFESSIONAL ASPIRATIONS AND OPPORTUNITIES OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OFFICERS

Abstract. The article presents a model of the course of service of officers of the Polish Army. Research on the model were taken in 2012. Over the next few years it has been published a series of articles presenting the results of extensive research. The article is the culmination of research conducted. At the same time it should be noted that the described model was presented at scientific conferences (Military Academy), which was received with great interest. In addition, the proposed model (with minor modifications) can be deployed to other groups disposable.

Keywords: career, military service

Wstęp

Inwestowanie w rozwój kadry oficerskiej i wzbogacanie jej doświadczeń powinno synergicznie współistnieć z wszelkimi rodzajami sytuacjami zachodzącymi w Siłach Zbrojnych RP, gospodarce oraz innych sektorach, tak aby móc szybko reagować na zmiany. Ważne jest również podążanie za przeobrażeniami w postrzeganiu kariery przez oficerów i żołnierzy. Stąd też działania dowództw powinny być ukierunkowane na wypracowanie dobrych warunków rozwoju kompetencji oraz promowania na wyższe stanowiska dowódcze takich oficerów, u których dotychczasowe osiągnięcia w służbie, zdolności, umiejętności i doświadczenie kwalifikują ich do tych stanowisk.

Celem artykułu jest prezentacja modelu, który został opracowany na podstawie badań prowadzonych w latach 2012-2014. Jest kolejnym z cyklu artykułów dotyczących kariery zawodowej oficerów Wojska Polskiego. Badania oraz wnioski z badań pozwoliły na opracowanie modelu przebiegu służby oficera (od stopnia podporucznika do podpułkownika) z uwzględnieniem rozwiązań wypracowanych w zarządzaniu kadrami w organizacjach cywilnych.

Proponowane w artykule rozwiązanie (model) spełnia przede wszystkim funkcję rozwojową i motywacyjną. Jest też punktem wyjścia do wprowadzenia realnych zmian w pragmatyce kadrowej, w zakresie doboru, oceniania oraz realizacji ścieżek kariery zawodowej oficerów. Bez działań usprawniających realizację funkcji personalnej współczesna – nowoczesna i ciągle doskonaląca się organizacja, jaką jest wojsko, nie sprosta coraz trudniejszym wyzwaniom współczesnego świata.

1. Pojęcie i istota kariery zawodowej

W literaturze problemu pojęcie kariery zawodowej jest różnie definiowane. P. Bohdziewicz podaje definicję kariery jako „indywidualnie postrzegana sekwencja postaw i zachowań wynikających z doświadczeń związanych z pracą oraz z innymi działaniami na przestrzeni życia danej osoby”¹.

Kolejne znaczenie tego słowa, jako szybkiego awansu, zostało zapożyczone z języka francuskiego. Określa karierę jako „zawód, drogę życia, zatrudnienie, widoki, cel dążenia, los w życiu, poprawa w bycie”².

¹ Bohdziewicz P.: Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 36.

² Pilch T.: Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku. Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2010, s. 552.

A. Miś uważa, że kariera powinna być rozpatrywana w czterech zasadniczych ujęciach³. Po pierwsze, jako profesja, zawód. Tak rozumiana kariera dotyczy tych zawodów, w których jasno jest określona ścieżka kariery, powiązana ściśle z kumulacją wiedzy i umiejętności wymaganych do objęcia kolejnego stanowiska. Przykładami takich zawodów mogą być nauczyciele, prawnicy. Po drugie, kariera może być rozpatrywana jako awans zawodowy, rozumiany jako obejmowanie stanowisk będących wyżej w strukturze organizacyjnej, co wiąże się z większymi możliwościami decyzyjnymi lub większą rozpiętością władzy. Trzecim ujęciem kariery jest jej rozumienie jako sekwencji kolejnych stanowisk w czasie swojego życia zawodowego, oznacza indywidualny wzorzec kolejno wykonywanych prac. Ostatnim ujęciem kariery jest sekwencja doświadczeń jednostki związanych z pełnioną przez nią rolą. Główną rolę w tym ujęciu odgrywa doświadczenie, które kształtuje wewnętrzne procesy jednostki (aspiracje, satysfakcję), postawy wobec pracy na skutek zmieniających się ról.

M. Armstrong definiuje karierę jako „sposoby, w jakich ludzie przesuują się w swojej pracy ku górze, gdy dostają awans lub poszerzają bądź wzbogacają swoje role, aby podjąć poważniejsze obowiązki lub lepiej wykorzystywać swoje umiejętności i zdolności”⁴.

Aby zrozumieć istotę kariery zawodowej, należy zwrócić uwagę na specyficzne cechy kariery, które według A. Pochtowskiego są następujące⁵:

- Sukces lub rozczarowanie w odniesieniu do kariery zawodowej zależy głównie od pracownika, a nie od innych osób.
- Nie istnieją absolutne standardy w ocenie przebiegu kariery zawodowej, punktem odniesienia są tu potrzeby ludzi, które chcą oni zaspokajać w sferze aktywności zawodowej.
- Kariera zawodowa ma wymiar subiektywny i obiektywny.
- Kształtowanie kariery zawodowej oznacza podejmowanie decyzji ukierunkowanych na osiągnięcie celów danego pracownika.
- Szczególną rolę w rozumieniu i przebiegu kariery zawodowej odgrywają czynniki kulturowe.

Na potrzeby niniejszego artykułu jako wiodącą przyjęto definicję kariery zaproponowaną przez A. Miś.

³ Miś A.: *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2007, s. 24.

⁴ Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 523.

⁵ Pochtowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa 2007, s. 306.

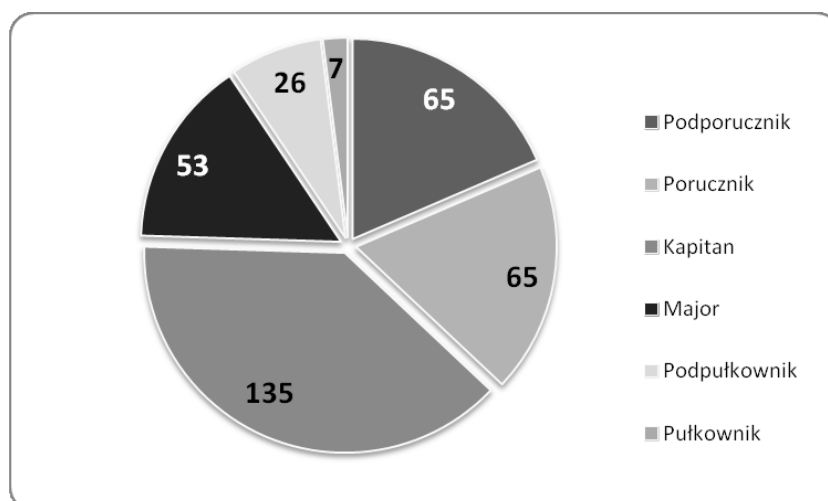
2. Charakterystyka próby badawczej

Dobierając próbę badawczą, posłużono się schematem zaproponowanym przez M. Sławińską i H. Witzaka. Oficerowie zostali podzieleni warstwowo według posiadanych stopni wojskowych: podporucznika, porucznika, kapitana, majora, podpułkownika. Następnie określono udział danej warstwy w całej zbiorowości. Z każdej warstwy pobrano próbę, proporcjonalnie do udziału danej warstwy w ogólnej zbiorowości. Próba została pobrana „w sposób wygodny”. Przebadanych zostało:

- oficerów młodszych: 265 (z tego: 65 podporuczników, 65 poruczników, 135 kapitanów);
- oficerów starszych: 86 (z tego: 53 majorów, 26 podpułkowników, 7 pułkowników).

W sumie przebadanych zostało 351 oficerów, co stanowi 5% badanej populacji.

Znaczna część badanej populacji (75%) to oficerowie młodszy (podporucznicy, porucznicy, kapitanowie). Strukturę badanej grupy oficerów pod względem posiadanego stopnia wojskowego przedstawiono na rys. 1.

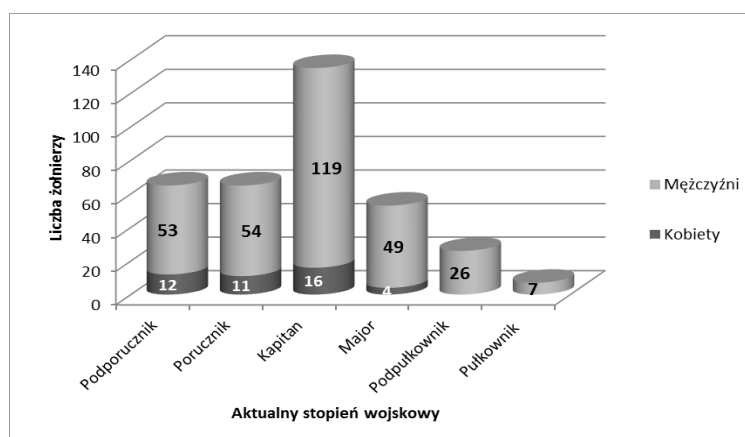


Rys. 1. Badana grupa według posiadanych stopni wojskowych

Źródło: Badania własne.

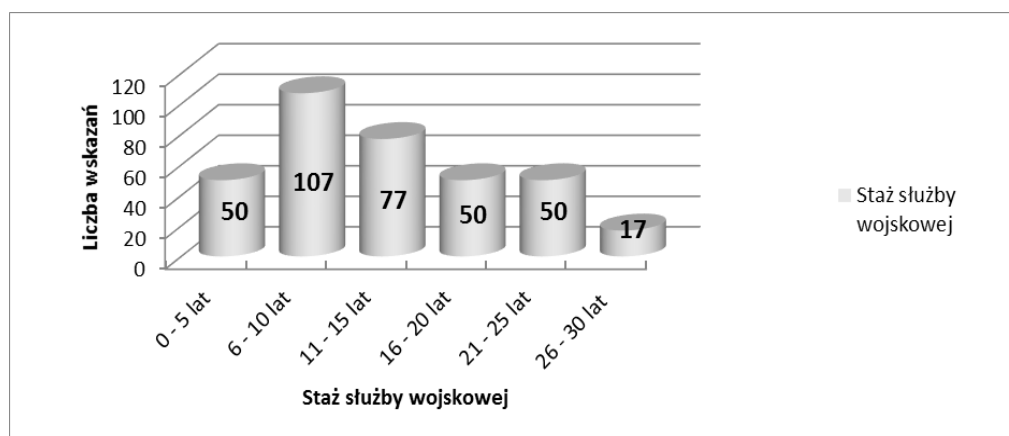
Na rys. 2 przedstawiono dane dotyczące stosunku liczby kobiet do mężczyzn w poszczególnych stopniach wojskowych. Wśród żołnierzy zawodowych o stopniu podpułkownika i pułkownika w badanej próbie nie było kobiet. Wynika to z tego, że służba wojskowa dla kobiet jest dostępna od kilkunastu lat, a co z tym się wiąże – ich kariery zawodowe są dopiero we wstępnej fazie rozwoju.

Największy odsetek kobiet jest wśród żołnierzy o stopniu etatowym podporucznika (18,5%) i porucznika (16,9%). W stopniu majora nieznaczna część żołnierzy to kobiety (8,1%).



Rys. 2. Badana grupa według posiadanych stopni wojskowych i płci
Źródło: Badania własne.

Staż służby wojskowej badanej grupy oficerów przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Badana grupa według wysługi lat
Źródło: Badania własne.

Większość badanej próby posiada od 5 do 15 lat zawodowej służby wojskowej. Wynika to przede wszystkim ze sposobu doboru próby (dobór warstwowy). Ponad połowa badanych oficerów to porucznicy i kapitanowie. Żołnierze będący w tych stopniach wojskowych zazwyczaj mają od 7 do 12 lat zawodowej służby wojskowej. Zaledwie 12 żołnierzy posiada wysługę lat pomiędzy 26 a 30 lat zawodowej służby wojskowej i są to żołnierze w stopniu podpułkownika oraz pułkownika. Wynika to także ze sposobu doboru próby.

Zastosowanie badań reprezentacyjnych dało możliwość zebrania aktualnych danych w stosunkowo krótkim czasie, dokładnego przeprowadzenia zamierzonych badań oraz znacznie zmniejszyło koszty.

3. Model kariery zawodowej oficerów

Biorąc pod uwagę specyfikę wojska, jego przeznaczenie, kariery oficerów powinny rozwijać się w sposób przewidywalny. Będzie to możliwe po wprowadzeniu do pragmatyki dwóch zasad: zbilansowania naboru ze zwolnieniami oraz profesjonalnego rozwoju zgodnie z opracowanymi ścieżkami (modelami) przebiegu służby, które powinny funkcjonować w poszczególnych korpusach osobowych. Proponowane rozwiązanie ułatwi prognozowanie karier: pokaże, jakie stanowiska, na jaką kadencję, na jakich warunkach i o jakim zaszeregowaniu wojskowi powinni kolejno zajmować, jeśli posiadają predyspozycje i są zainteresowani dowodzeniem batalionem, a jakie, jeśli chcą zostać szefami sekcji w jednostkach organizacyjnych czy w wojskowej komendzie uzupełnień. Należy uporządkować podział na korpusy osobowe, rozumiane jako zbiory żołnierzy o jednolitym rodzaju kwalifikacji, robiących karierę, bazując na proponowanym modelu przebiegu służby.

Założenia do modelu:

1. Istotą modelu jest zaprojektowanie ścieżki kariery oficerów na 35 lat zawodowej służby wojskowej (obowiązująca ustawa emerytalna zakłada, że świadczenia emerytalne żołnierz nabywa po 25 latach zawodowej służby wojskowej i po osiągnięciu wieku 55 lat), zapewniając stały rozwój kadry oficerskiej, jej doskonalenie zawodowe i – co najważniejsze – spełnienie roli motywatora.
2. Awanse i przesunięcia na stanowiskach oficera mogą odbywać się tylko w ramach danego korpusu osobowego, np. żołnierz przydzielony do korpusu łączności i informatyki może pełnić służbę w jednostkach wojskowych oraz pododdziałach odpowiedzialnych za zapewnienie łączności (batalion dowodzenia).
3. W sekcjach kadrowych powinni być wytypowani oficerowie (w większych jednostkach organizacyjnych – grupa oficerów) na stanowiskach odpowiedzialnych za projektowanie karier oficerów.
4. Służba na stanowisku powinna trwać od 3 do 9 lat, a kadencja 3 lata.
5. Ideą modelu jest, aby żołnierz zawodowy znał swoją ścieżkę kariery na 3 kolejno przewidywane kadencje (9 lat).
6. Opiniowanie okresowe będzie realizowane co roku przez przełożonych oficera.
7. Wszyscy żołnierze zawodowi będą opiniowani w tym samym terminie, a opiniowaniu będą podlegać ci, którzy zajmują dane stanowisko co najmniej 12 miesięcy.
8. W arkuszu opiniowania służbowego kryteria oceny będą zróżnicowane w zależności od zajmowanego stanowiska służbowego.
9. Proces opiniowania będzie wspomagany przez specjalistów – psychologów (będących obecnie na etatach w jednostkach wojskowych).
10. Opiniowanie służbowe, a w zasadzie ocena z opiniowania okresowego, będzie miało decydujący wpływ na awanse i mianowanie do kolejnych stopni wojskowych.
11. Oficer może być awansowany pod warunkiem, że z dwóch ostatnich opiniowań służbowych uzyskał co najmniej oceny dobre.

12. Ocena dostateczna z opiniowania nie powoduje jego zwolnienia z zawodowej służby wojskowej, ale uniemożliwia awansowanie.
13. Ocena niedostateczna z opiniowania nie powoduje jego zwolnienia z zawodowej służby wojskowej, ale powoduje zmianę stanowiska służbowego (w ramach innej grupy stanowisk).
14. Uzyskanie dwukrotnie z rzędu oceny niedostatecznej z opiniowania powoduje zwolnienie oficera z zawodowej służby wojskowej.
15. Żołnierz zawodowy zapoznaje się z proponowaną ścieżką kariery zawodowej i proponuje poprawki, które powinny być uwzględnione w ścieżce kariery zawodowej.
16. Przesunięcie oficera na kolejne stanowisko służbowe będzie możliwe tylko po odbyciu przez niego kursu specjalistycznego, przygotowującego do pełnienia obowiązków na nowym stanowisku służbowym.
17. Na kurs specjalistyczny, doskonalący itp. może być skierowany żołnierz, który z opiniowania okresowego w ciągu dwóch ostatnich lat uzyskał co najmniej oceny dobre oraz zdał egzamin wstępny w jednostce organizacyjnej prowadzącej kurs.
18. Treści i tematyka kursów powinny odpowiadać oczekiwaniom oficerów i dowódców jednostek poprzez dogłębną analizę potrzeb szkoleniowych, prowadzoną nie tylko przez organy kadrowe, ale także przez oficerów sekcji i wydziałów szkolenia.
19. Na stanowiskach zabezpieczających i szczególnych należy umożliwiać kadrze uczestnictwo w kursach i studiach (podyplomowych, doktoranckich) – na własny koszt – w instytucjach cywilnych i uwzględniać to w projektowaniu ścieżki kariery.
20. Stanowiska są zaszeregowane do dwóch stopni etatowych, np. oficer operacyjny batalionu; etat: podporucznik/porucznik, oficer operacyjny brygady; etat: kapitan/major.
21. Awansowanie na kolejny stopień wojskowy będzie możliwe bez zmiany stanowiska służbowego i będą na to wpływać:
 - wyniki opiniowania służbowego z dwóch ostatnich lat;
 - doświadczenie zawodowe oraz przebieg służby wojskowej;
 - zgodność posiadanych kwalifikacji z wymogami określonymi w karcie opisu stanowiska służbowego;
 - staż służby w posiadanym stopniu wojskowym;
 - predyspozycje do zajmowania określonych stanowisk służbowych;
 - ukończenie kursu specjalistycznego lub doskonalącego i zadanie egzaminów końcowych z wynikiem pozytywnym.
22. Awansowanie będzie możliwe po odbyciu minimalnego stażu służby w danym stopniu i awansowanie będzie możliwe do stopnia:
 - porucznika – po 4 latach służby;
 - kapitana – po 5 latach od mianowania na stopień porucznika;
 - majora – po 6 latach od mianowania na stopień kapitana;
 - podpułkownika – po 6 latach od mianowania na stopień majora;
 - pułkownika – po 6 latach od mianowania na stopień podpułkownika.

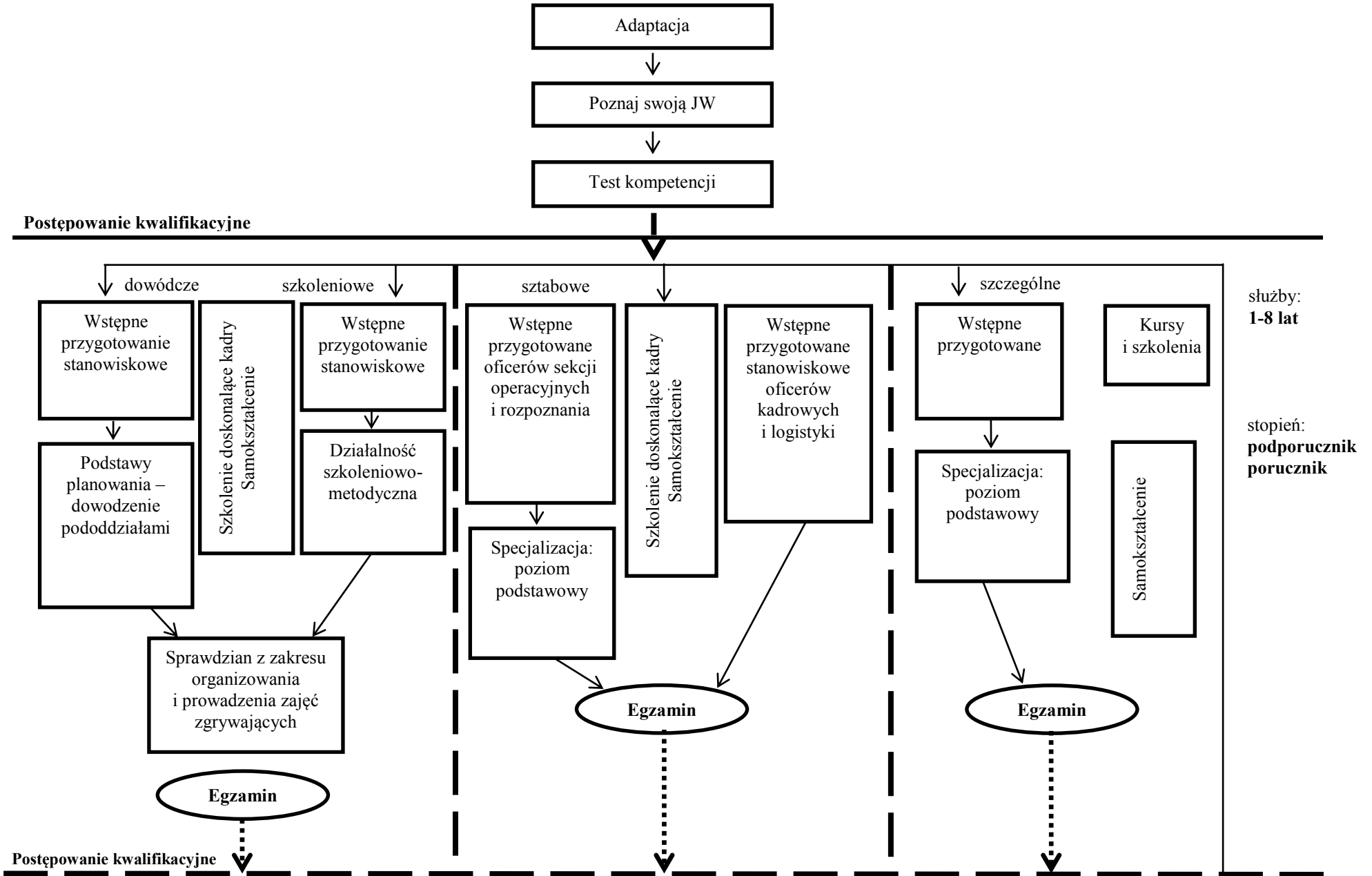
Proponowany model przebiegu służby zawiera minimalne wymagania kwalifikacyjne do wyznaczenia na stanowisko w poszczególnych grupach stanowisk i są one następujące:

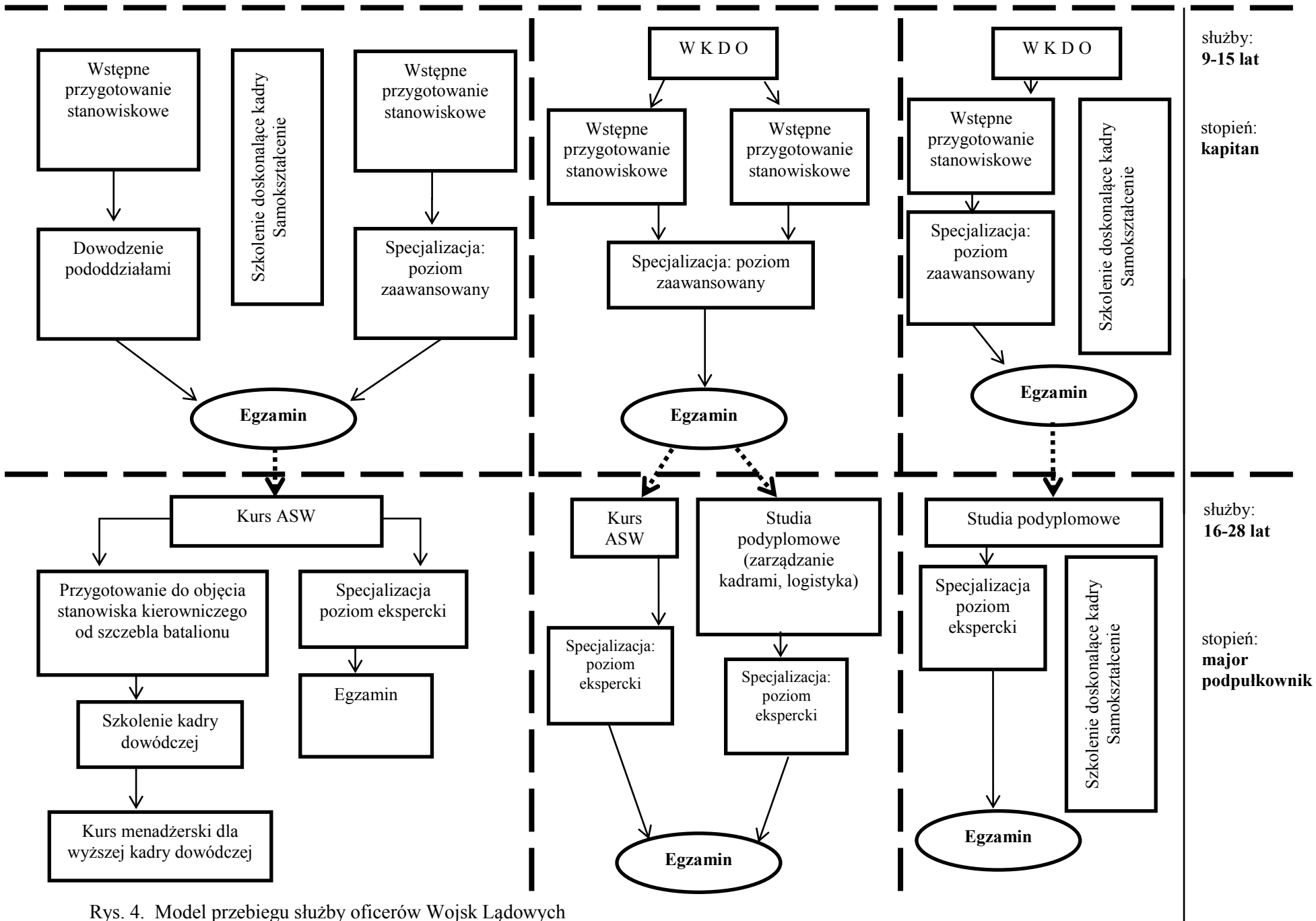
a) dla stanowisk głównych:

- do stanowiska dowódcy plutonu, oficera sekcji szkolenia szczebla batalionu (etat: podporucznik/porucznik) – posiadanie dyplomu ukończenia studiów wyższych oraz ukończenie szkolenia w uczelni wojskowej, wstępne przygotowanie stanowiskowe;
- do stanowiska dowódcy kompanii/zastępcy dowódcy kompanii, szefa sekcji/oficera sekcji szkolenia brygady (etat: kapitan) – wojskowy kurs doskonalenia oficerów (WKDO) w ośrodku szkolenia;
- do stanowiska dowódcy batalionu/zastępcy dowódcy batalionu/szefa sekcji/oficera sekcji szkolenia dywizji (etat: major, podpułkownik) – posiadanie tytułu zawodowego magistra (równorzędnego), studia podyplomowe w Akademii Sztuki Wojennej;
- do stanowiska dowódcy brygady/zastępcy dowódcy/szefa szkolenia dywizji/oficera wydziału szkolenia Dowództwa Wojsk Lądowych (etat: podpułkownik/pułkownik) – wojskowy kurs strategiczno-obronny w Akademii Sztuki Wojennej;

b) dla stanowisk sztabowych:

- do stanowisk szczebla batalionu (etat: podporucznik/porucznik) – posiadanie dyplomu ukończenia studiów wyższych oraz ukończenie szkolenia w uczelni wojskowej, wstępne przygotowanie stanowiskowe;
- do stanowisk szczebla brygady (etat: kapitan) – wojskowy kurs doskonalenia oficerów (WKDO) w ośrodku szkolenia;
- do stanowisk szczebla brygady (etat: major) – studia podyplomowe w Akademii Sztuki Wojennej dla oficerów i szefów sekcji rozpoznawczych oraz operacyjnych, studia podyplomowe w uczelniach cywilnych dla oficerów i szefów sekcji kadrowych oraz logistyki;
- do stanowisk szczebla dywizji (etat: major/podpułkownik) – studia podyplomowe w Akademii Sztuki Wojennej dla oficerów i szefów sekcji rozpoznawczych oraz operacyjnych, studia podyplomowe w uczelniach cywilnych dla oficerów i szefów sekcji kadrowych oraz logistyki;
- do stanowisk szczebla Dowództwa Wojsk Lądowych (etat: pułkownik) – wojskowy kurs strategiczno-obronny w Akademii Sztuki Wojennej, dla oficerów i szefów sekcji kadrowych oraz logistyki posiadanie stopnia naukowego doktora.





Rys. 4. Model przebiegu służby oficerów Wojsk Lądowych
 Źródło: Opracowanie własne.

Współczesne dowództwa jednostek, instytucji czy uczelni wojskowej są swoistą „linią technologiczną”, której efektem finalnym powinno być przygotowanie kadry dowódczej, sztabowej i specjalistycznej do sprawnego dowodzenia i kierowania wojskami w czasie pokoju lub sytuacji kryzysowej, ale także i wojny. Proponowany model jest przewidziany do funkcjonowania w czasie pokoju. Przewiduje on podział stanowisk służbowych na stanowiska zasadnicze i zabezpieczające.

Grupę stanowisk zasadniczych stanowią stanowiska dowódcze i szkoleniowe, odpowiadające za realizację procesu szkolenia. Oficerowie wytypowani do piastowania stanowisk w obrębie tej grupy muszą posiadać wyjątkowe predyspozycje i umiejętności. Konkretnie zadania, jakie będą realizować ci oficerowie, będą się zmieniać w zależności od szczebla dowodzenia i możliwości poszczególnych jednostek wojskowych. Grupę tych oficerów powinna cechować inicjatywa w działaniu.

Drugą grupę będą stanowiły **stanowiska zabezpieczające**, w skład których będą wchodziły stanowiska sztabowe oraz logistyczne. Wyznaczenie oficera na pierwsze stanowisko zabezpieczające jest uzależnione od pełnienia przez niego zawodowej służby wojskowej na pierwszym stanowisku zasadniczym – dowódcy plutonu. Na tych stanowiskach powinni pełnić obowiązki specjaliści i eksperci, których nadrzędnym zadaniem będzie służyć doświadczeniem, radą i wsparciem oficerom pełniącym funkcje dowódcze. Oficerowie ci powinni osiągnąć biegłość i samodzielność w wykonywaniu zadań.

Trzecią grupę stanowią **stanowiska szczególne**, z tą różnicą, że żołnierze ci nie są weryfikowani pod kątem predyspozycji dowódczych. Na pierwsze stanowisko będą już wyznaczeni w ramach stanowisk szczególnych. Wyznaczenie oficera zawodowego na stanowisko szczególne uzależnione jest od posiadania przez niego szczególnych kwalifikacji lub spełniania wymagań warunkujących wykonywanie niektórych zawodów. Wyznaczenie oficera na wyższe stanowisko szczególne może nastąpić w zależności od wolnych stanowisk służbowych i od okresu zajmowania dotychczasowego stanowiska, a także od uzyskania bardzo dobrych lub dobrych ocen z opinii okresowych. Żołnierz zawodowy pełniący służbę na stanowisku szczególnym nie może zostać wyznaczony na stanowisko główne lub zabezpieczające.

Podczas modelowania należy pamiętać, że stanowisk zabezpieczających czy szczególnych nie można traktować jako etatów dla żołnierzy gorszej kategorii, na które z obszaru zasadniczego trafiałyby osoby ocenione w opinii służbowej na 3 lub 2. Etaty te powinny być uznane za element stabilizacji Sił Zbrojnych. Powinni je obsadzać żołnierze, którzy „nie zmieszczą się” w mocno limitowanym obszarze stanowisk zasadniczych. Wyznaczając oficerów na te stanowiska, nie ma mowy o przesunięciu na boczny tor kariery zawodowej. Należy je uznać za naturalny efekt ograniczonej liczby stanowisk zasadniczych i działań na rzecz stabilizacji struktur armii.

Na starcie wszyscy oficerowie będą mieć równe szanse. Podporucznicy zaczną na etatach dowódców plutonów (z wyjątkiem stanowisk szczególnych). Po pierwszym roku służby

wobec nich zostanie przeprowadzone postępowanie kwalifikacyjne przez powołaną w tym celu komisję weryfikacyjną. Młodzi oficerowie zostaną poddani testom kompetencji. Testy te będą dotyczyły sprawdzenia wiedzy teoretycznej oraz sprawdzenia praktycznego wykonywania zadań przez pluton. Ponadto podporucznik zostanie poddany testom psychologicznym, określającym jego cechy osobowościowe i predyspozycje sprzyjające byciu przywódcą. Testy te będą realizowane przez wyspecjalizowane komórki – pracownie psychologiczne (które już istnieją). W trakcie oceny przydatności kandydata do służby na stanowiskach dowódczych będzie brana pod uwagę ocena z opiniowania okresowego przełożonego. W sytuacjach budzących wątpliwości co do przydatności oficera na stanowiskach zasadniczych decydującą rolę odegra ocena z opinii okresowej przełożonego. Po przeprowadzeniu postępowania kwalifikacyjnego oficer zostanie przydzielony do jednej z dwóch grup stanowisk.

Po weryfikacji przydatności oficerów do poszczególnych grup stanowisk pierwszymi stanowiskami służbowymi będą stanowiska na szczeblu batalionu. Przed objęciem obowiązków służbowych oficerowie będą musieli uczestniczyć we wstępnym przygotowaniu stanowiskowym, zakończonym egzaminem. W przypadku niezaliczenia takiego kursu będą go musieli powtórzyć. Po objęciu obowiązków będą nabywać kompetencje w trakcie wykonywania obowiązków służbowych, szkoleń doskonalących dla kadry, samokształcenia.

Po około 8 latach służby będą przewidziani do objęcia stanowisk szczebla brygady. By objąć stanowisko w brygadzie, zostaną skierowani na wojskowy kurs doskonalenia oficerów, poprzedzony egzaminami wstępnymi sprawdzającymi ich wiedzę i umiejętności. Po zdaniu egzaminów zostaną wyznaczeni na stanowiska w brygadzie. Przez cały okres tej służby będą mogli awansować zgodnie z założeniami do modelu.

Po 16 roku zawodowej służby wojskowej będą mogli służyć w komórkach organizacyjnych dywizji. Oczywiście przed objęciem stanowiska oficerowie i szefowie sekcji rozpoznawczych oraz operacyjnych będą musieli ukończyć studia podyplomowe w Akademii Sztuki Wojennej, a oficerowie i szefowie sekcji kadrowych oraz logistyki – studia podyplomowe w uczelniach cywilnych. Zdobyte wykształcenie umożliwi im także awansowanie do stopnia podpułkownika. Wyjątek stanowią oficerowie z grupy stanowisk dowódczych, którzy przed wyznaczeniem na stanowisko zastępcy dowódcy batalionu także musieliby ukończyć studia podyplomowe w Akademii Sztuki Wojennej.

Gdy oficerowie będą mieli staż 25 lat zawodowej służby wojskowej, będą mogli służyć w Dowództwie Wojsk Lądowych. Warunkiem będzie ukończenie wojskowego kursu strategiczno-obronnego w Akademii Sztuki Wojennej dla oficerów komórek rozpoznawczych i operacyjnych, natomiast dla oficerów i szefów sekcji kadrowych oraz logistyki – posiadanie stopnia naukowego doktora. Wyjątek stanowią oficerowie z grupy stanowisk dowódczych, którzy przed wyznaczeniem na stanowisko zastępcy dowódcy brygady musieliby ukończyć kurs strategiczno-obronny w Akademii Sztuki Wojennej.

Oficerowie z grupy stanowisk szczególnych po wstępnym przygotowaniu stanowiskowym służyliby na stanowiskach służbowych w brygadzie. Poprzez uczestnictwo w szkoleniach i kursach cywilnych oraz samokształcenie wzbogacaliby swój indywidualny kapitał kariery. Po około 15 latach służby mogliby pełnić funkcje w ramach dywizji. Warunkiem jest ukończenie studiów podyplomowych (cywilnych) oraz wojskowego kursu doskonalenia oficerów (WKDO) w ośrodku szkolenia, poprzedzonego egzaminami wstępnymi. Po 10 latach służby w komórkach organizacyjnych dywizji mogliby obejmować stanowiska w Dowództwie Wojsk Lądowych po uprzednim ukończeniu kursu doskonalenia oficerów (WKDO) w ośrodku szkolenia oraz po uzyskaniu stopnia naukowego doktora.

Ideą proponowanego modelu jest, aby przed rozpoczęciem każdego kursu kwalifikacyjnego, doskonalącego, prowadzonego w wojskowych ośrodkach szkoleniowych czy studiów podyplomowych w Akademii Sztuki Wojennej kandydaci byli poddawani egzaminom wstępnym, sprawdzającym ich poziom wiedzy i umiejętności. Po zakończeniu szkolenia czy studiów oficer także musiałby zaliczyć egzaminy końcowe, weryfikujące jego wiedzę i umiejętności. Dzięki temu Siły Zbrojne zapewnią sobie wykwalifikowaną kadrę o wysokich kompetencjach.

Należy wprowadzić zasadę, że przed każdym wyznaczeniem na stanowisko służbowe oficer musi zostać poddany **badaniom kompetencyjnym**. Badania te powinny obejmować:

- testy dotyczące wiedzy niezbędnej na stanowisku pracy;
- sprawdzenie wymaganych kwalifikacji z wymogami określonymi w karcie opisu stanowiska służbowego;
- doświadczenie zawodowe oraz przebieg dotychczasowej ścieżki kariery (pełnienia obowiązków służbowych w określonej grupie stanowisk);
- staż służby w posiadanym stopniu wojskowym;
- oceny z opiniowania okresowego (dwie ostatnie oceny);
- posiadanie odpowiednich predyspozycji do zajmowania określonego stanowiska służbowego.

Zasadnym jest w pierwszym roku po ukończeniu szkoły oficerskiej w czasie pełnienia obowiązków na stanowisku dowódcy plutonu zweryfikowanie cech przywódczych oficera. Na tej podstawie ścieżka kariery żołnierza powinna zostać zaprojektowana indywidualnie. Dla tych, którzy posiadają zdolności przywódcze, powinny być przewidziane stanowiska w obrębie stanowisk dowódczych i sekcji szkolenia, dla pozostałych w ramach stanowisk sztabowych, logistycznych, administracyjnych czy dydaktycznych. Poza tym stanowisko, na które odbywa się selekcja, powinno być przewidziane dla tego żołnierza w indywidualnej ścieżce kariery zawodowej. Obsadzanie stanowisk służbowych żołnierzami o określonych kompetencjach powinno być istotnym elementem polityki kadrowej i ściśle powiązany z systemem rozwoju kadr.

Z przeprowadzonych badań można wywnioskować, że współczesne kariery zawodowe żołnierzy nie opierają się na doborze oficerów z bogatym doświadczeniem i tytułami naukowymi, lecz na młodych osobach, które wykazują dobre zdolności adaptacyjne do nowych miejsc pracy i posiadają odpowiedni kapitał relacyjny.

Na stanowiska oficerów kadrowych powinni być dobierani ludzie posiadający określone kompetencje, a nie przypadkowi oficerowie. Ludzie, którzy posiadają np. cywilne wykształcenie w zakresie zarządzania kadrami, znają specyfikę służby personalnej oraz współczesne trendy w kierowaniu ludźmi.

Oficerowie kadrowi i przełożeni nie przestrzegają podstawowej zasady w zarządzaniu kadrami (co pokazują badania), gwarantującej sukces organizacji, a mianowicie że cele jednostki i cele organizacji powinny być spójne. Aspiracje i plany zawodowe powinny być uwzględniane przy projektowaniu karier. Jednocześnie spełniać oczekiwania organów kadrowych wynikających z projektowania karier. Ale jak mają być uwzględniane, skoro $\frac{2}{3}$ ankietowanych nie zna swojej ścieżki kariery? Można zatem przyjąć, że w Wojsku Polskim nie planuje się ścieżek karier oficerów.

Obecny system zarządzania kadrami nie spełnia funkcji motywującej oraz nie wykorzystuje możliwości i gotowości oficerów do samokształcenia i doskonalenia.

Powyższe badania kadr oficerskich w Polsce mogą posłużyć jako argument do wprowadzania zmian w systemie zarządzania karierą oficerów oraz systemie wyznaczania oficerów na stanowiska służbowe. Zmiany te są potrzebne w polityce kadrowej resortu obrony narodowej ze względu na profesjonalizację armii oraz trwającą restrukturyzację Sił Zbrojnych RP.

Podsumowanie

W krajach członkowskich NATO już od dawna podejmowane są działania zmierzające do polepszenia procedur i standardów awansowania żołnierzy oraz delegowania ich na stanowiska służbowe. Współczesna kariera wojskowa, trwająca w jednej jednostce wojskowej czy garnizonie przez okres 30 lat, to już przeszłość. Obecne tempo zmian w otoczeniu oraz restrukturyzacja Sił Zbrojnych powodują, że wyznaczenie celu kariery staje się coraz trudniejsze. Jeśli jednak w intencji Wojska Polskiego leży odnoszenie sukcesów podczas realizacji misji, musi ono się motywować oraz dodatkowo rozwijać kompetencje żołnierzy, a w szczególności kadry oficerskiej. Wymaga to modyfikacji systemu zarządzania karierą. Należy odejść od szybkiego awansowania, którego celem jest realizacja tylko własnych interesów. Istotne jest również odejście od twierdzenia, że wysoce wykwalifikowana osoba w danej specjalności ma również dobrze rozwinięte umiejętności przywódcze.

Inwestowanie w rozwój kadry oficerskiej i wzbogacanie jej doświadczeń powinno synergicznie współistnieć z wszelkiego rodzaju sytuacjami zachodzącymi w Siłach Zbrojnych RP, gospodarce oraz innych sektorach, tak aby móc szybko reagować na zmiany. Ważne jest również podążanie za przeobrażeniami w postrzeganiu kariery przez oficerów i żołnierzy. Stąd też działania dowództw powinny być ukierunkowane na wypracowanie dobrych warunków rozwoju kompetencji oraz promowania na wyższe stanowiska dowódcze takich oficerów, u których dotychczasowe osiągnięcia w służbie, zdolności, umiejętności i doświadczenie kwalifikują ich do tych stanowisk.

Drugim celem pracy było opracowanie modelu przebiegu służby oficerów Wojsk Lądowych w kontekście współczesnych rozwiązań zarządzania kadrami w organizacjach. Opisany w rozdziale trzecim model bazuje na założeniach modelu kapitału ludzkiego, gdzie zasadniczą rolę odgrywa posiadanie kompetencji. Jego istotną cechą jest swoista uniwersalność, polegająca na możliwości wdrożenia opracowanego modelu do innych służb mundurowych (policji, straży granicznej). Ponadto zaproponowany model bazuje częściowo na już funkcjonujących rozwiązaniach, a jego nowatorstwo polega na ich połączeniu i odpowiednim ukierunkowaniu. W modelu zasadniczą rolę odgrywa partycypacja oficerów we własnym rozwoju zawodowym, uzupełnianie niedoborów wiedzy i umiejętności oraz ich weryfikacja przed kolejnymi etapami doskonalenia zawodowego. W modelu tym zakłada się doksztalcanie w organizacjach cywilnych (m.in. uczelniach wyższych), jeżeli wymaga tego specyfika stanowiska służbowego. Jego zaletą jest również niski koszt implementacji. Model ten jest rozwiązaniem możliwym do zastosowania, ale wymagającym zmian w przepisach dotyczących służby wojskowej żołnierzy zawodowych. Konsekwencją wprowadzenia zmian zaproponowanych w modelu będzie podniesienie poziomu kompetencji oficerów oraz zwiększenie zaufania kadry do organizacji, jaką jest wojsko, oraz do oficerów pionów kadrowych.

Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
2. Antczak Z.: Rozwój pracowników, [w:] Listwan T. (red.): Zarządzanie kadrami. C.H. Beck, Warszawa 2010.
3. Antczak Z.: Menedżer na przełomie XX i XXI w. funkcjonujący w organizacjach na terenie Polski, [w:] Listwan T., Witkowski S.A. (red.): Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy. C.H. Beck, Warszawa 2006.
4. Bohdziewicz P.: Kariery zawodowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
5. Drucker P.: Praktyka zarządzania. MT Biznes, Warszawa 2005.

6. Filipowicz G.: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. PWE, Warszawa 2004.
7. Król H., Ludwicyński A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWN, Warszawa 2006.
8. Miś A.: Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2007.
9. Moczydłowska J.: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników. Difin, Warszawa 2008.
10. Rostkowski T.: Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Sajkiewicz A. (red.): Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność. Poltext, Warszawa 2002.
11. Sudół S.: Kadra kierownicza w przedsiębiorstwie, [w:] Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J., Sudół S. (red.): Przedsiębiorstwo. PWE, Warszawa 2011.
12. Sutherland J., Canwell D.: Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi – najważniejsze teorie, pojęcia, postacie. PWN, Warszawa 2007.
13. Wieczorek J.: Efektywne zarządzanie kompetencjami. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2008.
14. Woodruffe Ch.: Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.