

ZARZĄDZANIE KARIERĄ ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH SIŁ ZBROJNYCH RP – STAN AKTUALNY I KIERUNKI DOSKONALENIA

Andrzej MICHALUK*, Joanna KACAŁA**

* Wydział Zarządzania, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych
e-mail: a.michaluk@wso.wroc.pl

** Wydział Zarządzania Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: joanna.kacala@ue.wroc.pl

Artykuł wpłynął do redakcji 06.05.2013 r., Zweryfikowaną i poprawioną wersję po recenzjach i korekcie otrzymano w listopadzie 2013 r.

W wystąpieniu przedstawiono wnioski wynikające z analizy stanu aktualnego oraz kierunki doskonalenia procesu zarządzania karierami żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP. Zaprezentowano wyniki badań i analiz podjętych w ramach dwuetapowego projektu badawczego WZ/742/DzS, który był realizowany przez autorów w WSOWL w latach 2008 i 2011. W efekcie tych prac 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”.

Badania te, obok analizy literatury przedmiotu w obszarze nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim, skupiły się na następujących kwestiach: 1. Analizie rozwiązań w zakresie zarządzania karierą w wybranych armiach NATO (amerykańska, niemiecka, francuska i hiszpańska); 2. Wypracowaniu założeń metodologicznych do badań środowiskowych w zakresie znajomości i jakości rozwiązań dot. zarządzania karierą żołnierzy zawodowych w Siłach Zbrojnych RP; 3. Analizie systemu rozwoju kadr Sił Zbrojnych RP (według stanu na koniec 2012 roku) oraz sformułowaniu kierunków jego doskonalenia.

Treścią artykułu jest diagnoza kluczowych kryteriów projektowania karier żołnierzy zawodowych w oparciu o obowiązujący system opiniowania służbowego i zasady wyznaczania żołnierzy na stanowiska służbowe oraz zwalniania z tych stanowisk. Artykuł krytycznie ocenia praktykę służbową w tym zakresie, zwracając uwagę na problem skali, ale także na brak wiarygodnych zasad selekcji kandydatów na wybrane (w tym także kluczowe dla Sił Zbrojnych) stanowiska. Podstawowym wnioskiem z badań jest postulat sformowania w ramach służby personalnej (kadrowej) centralnego biura karier, odpowiedzialnego za realizację polityki kadrowej resortu obrony narodowej w zakresie efektywnego prognozowania rozwoju kadr i monitorowania jego skuteczności.

Słowa kluczowe: *kariera, służba wojskowa zawodowa, zarządzanie zasobami ludzkimi, kadry (wojsk.)*

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, jak: M. Armstrong, T. Listwan, A. Pochtowski, A. Miś i in., jest postrzegany jako kluczowy proces zarządzania kapitałem ludzkim. Wg Armstronga, „...ogólnym celem rozwoju zasobów ludzkich jest zapewnienie organizacji pracowników posiadających takie cechy, jakich organizacja ta potrzebuje do osiągnięcia swoich celów – wzrostu i zwiększenia wydajności. Cele te zostaną osiągnięte, jeśli organizacja dopilnuje, aby każdy z pracowników posiadał wiedzę i umiejętności niezbędne do właściwego wykonywania zadań, aby umiejętności pracowników i zespołów były stale udoskonalane, a rozwój pracowników zapewniał maksymalne wykorzystanie ich potencjału”¹.

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

Interpretacja pojęcia „kariera” nie jest jednoznaczna ze względu na różnorodne podejście badaczy do tego problemu. Dla różnych bowiem ludzi oznaczać może ono coś zupełnie innego². Dla potrzeb niniejszego opracowania można przyjąć definicję Alicji Miś, mówiąc 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”³.

Kariera to zatem pewien ciąg i określone następstwo obejmowanych przez pracownika w danej organizacji stanowisk, pełnionych funkcji czy też wykonywanych prac⁴.

Przyjmuje się generalnie dwa rodzaje przemieszczeń pracowników, w układzie poziomym (horyzontalnym) oraz w układzie pionowym (wertykalnym). Wyróżnia się także jeszcze trzeci rodzaj przemieszczeń, a mianowicie na zewnątrz organizacji jako tzw. problem odejść pracowników z firmy⁵.

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 425.

² *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. W. Golnau, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 373.

³ Za: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, pod red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006, s. 478, zob. także A. Miś, *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wyd. AE Kraków, Kraków 2007.

⁴ B. Jamka, *Monografie i opracowania. Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007, s. 89.

⁵ por. A. Suchodolski, *Rozwój pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwan, Wyd. C.H.BECK, Warszawa 2004, s. 152.

Przemieszczenia w poziomie polegają na transferze pracowników w obrębie stanowisk znajdujących się na tym samym szczeblu zarządzania. Natomiast ruch w układzie pionowym obejmuje przenoszenie pracowników zarówno na niższe szczeble struktury organizacyjnej, czyli tzw. degradacje, jak i awanse wiążące się z przemieszczeniami na wyższe szczeble.

Zespół wymienionych wyżej przemieszczeń pracowników (a przede wszystkim przemieszczeń w układzie poziomym i awansów) tworzy tzw. ścieżkę kariery pracownika, czyli swoistą drogę, jaką przemierza pracownik od momentu objęcia pierwszego stanowiska, poprzez kolejno pełnione funkcje, sprawowane role oraz posiadane obowiązki i uprawnienia aż do zamierzonego stanowiska, będącego celem jego kariery.

Z pojęciem kariery związany jest również rozwój pracowników, czyli zespół działań, których celem jest przygotowanie kadry do zajmowania stanowisk charakteryzujących się większą odpowiedzialnością wykonywanej przez nich pracy. Proces rozwoju zawodowego pracownika przebiega od chwili zatrudnienia pracownika w firmie do momentu jego odejścia z organizacji i dlatego może on trwać nawet kilkadziesiąt lat, a jego skutki w istotny sposób wpływają na jakość wykonywanej pracy⁶.

Za Suchodolskim można przyjąć, iż podstawowe działania składające się na rozwój pracowników obejmują następujące etapy (elementy):⁷

- planowanie rozwoju pracownika;
- ocenę pracowników;
- doskonalenie pracowników;
- przemieszczenia organizacyjne zasobów kadrowych;
- integrowanie społeczne i organizacyjne kadry.

Efektywność i sukces organizacji nie są wyłącznie skutkiem: realizacji trafnej misji, strategii, charakteru struktury organizacyjnej, istnienia proefektywnej motywacji i strategii personalnej oraz kompetentnych szefów. Każda organizacja posiada jeszcze pewną niewidoczną właściwość – styl, charakter, specyfikę funkcjonowania, która silniej niż autorytety czy rozwiązania formalne wpływa na to, co się w niej dzieje. Tym niewidzialnym elementem jest kultura organizacyjna, która jest jednym z podstawowych warunków nie tylko przetrwania, ale przede wszystkim rozwoju organizacji. Jest też zasadniczym czynnikiem wpływającym na efektywność jej funkcjonowania. Kształtują ją przede wszystkim ludzie, wykonując zadania służbowe, ale też ich uczucia, oczekiwania, wartości i przekonania.

Tak więc zarządzanie zasobem kadrowym Sił Zbrojnych RP, a zwłaszcza polityka kadrowa resortu obrony narodowej, są niezwykle mocno determinowane przez czynniki kulturowe. Dla wielu bowiem już samo członkostwo w tej organizacji (służba wojskowa) jest traktowane jako szczególnego rodzaju kariera, tym bardziej że dotyczy w sumie niewielu obywateli, którzy pokonując procesy rekrutacyjne, stali się kadrą zawodową sił zbrojnych. Zatem to właśnie czynniki kulturowe będą znacząco kształtowały kariery wojskowych w których ścieżki kariery wiążą się nie tylko z zajmowaniem kolejnych stanowisk, ale także z uzyskiwaniem coraz to wyższych stopni wojskowych,

⁶ Zob. A. Suchodolski, op. cit., s. 141-142.

⁷ Tamże.

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 i ich kolejne otrzymywanie w drodze awansu to jeden z najstarszych sposobów pojmowania kariery wojskowej we wszystkich armiach świata, począwszy od starożytności. Współcześnie także awans w stopniu ma w każdej armii wymiar symboliczny i wiąże się ze szczególnie uroczystym ceremoniałem nominacji. Tę „jasną” stronę kariery i awansów wojskowych zakłócić może jedynie niekompetentny i nie rozumiejący zasad nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi przełożony (dowódca), który wykorzystując dość znaczny wymiar swojej władzy formalnej, może skutecznie „stać na drodze kariery” nawet najzdolniejszych i najofiarniejszych żołnierzy. Jedynym sposobem eliminacji tego – tak by się chciało incydentalnego - zjawiska są rzetelne i spójne systemy polityki kadrowej, umożliwiające choćby „... utrzymanie wysokokwalifikowanych 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”⁸.

1. ZARZĄDZANIE KARIERAMI ŻOŁNIERZY – DIAGNOZA SYSTEMU

Zainteresowanie karierami żołnierzy w różnych armiach jest dość popularne w naukach o zarządzaniu. Przykłady wybitnych dowódców, strategów są bowiem dość zgrabną ilustracją problemów skutecznego zarządzania (dowodzenia) czy choćby tylko procesów decyzyjnych w sytuacjach niepewności. Tak więc w podręcznikach do zarządzania roi się od różnych „analiz przypadków”, które ilustrują: odwagę, decyzyjność, sprawność organizacyjną czy geniusz taktyczny takich wybitnych dowódców, jak: Aleksander Macedoński, Napoleon, J. Piłsudski, B.L. Montgomery, G. Patton, D. Eisenhower, H.N. Schwarzkopf i in. Doczekaliśmy się także wielu publikacji, które ukazują również „ciemną” stronę armii poprzez przedstawienie takich cech dowódczych, jak: grubiaństwo, nadmierne ambicje, tchórzostwo, konserwatyzm, brak poszanowania godności i życia podwładnych itp.⁹

Badania nad polityką kadrową resortu obrony narodowej, a zwłaszcza nad systemem rozwoju kadr w Siłach Zbrojnych RP autorzy podjęli w roku 2009, a następnie w 2011¹⁰. Badania ukierunkowano zarówno na teoretyczne obszary szeroko rozumianego zarządzania karierą, jak też na praktykę kadrową realizowaną w poszczególnych rodzajach Sił Zbrojnych czy korpusach osobowych¹¹. Z uwagi na charakter Uczelni –

⁸ Zob. Wytyczne Ministra Obrony Narodowej do działalności kadrowej w Siłach Zbrojnych RP w latach 2012-2013, MON, Warszawa 29.06.2012.

⁹ Zob. G. Regan, *Błędy militarne*, Vasco, Warszawa 1992.

¹⁰ 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 pt. „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”.

¹¹ 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 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) (Dz. Urz. MON z dnia 24 maja 2010 r.).

szkoły oficerskiej – szczególnie interesowano się karierami oficerów, które w zasadniczym stopniu wpływają jakością 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.

Mając to na względzie poddano badaniu takie elementy, jak:

- 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, 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 precyzyjne, a co gorsza powszechnie stosowane. Obszary „swobodnej interpretacji” obowiązujących zasad nie gwarantują wymaganej jakości podejmowanych decyzji. Mamy w wielu miejscach do czynienia raczej z kulturą rynkową z elementami adhocracji, niż z tradycyjnie rozumianą biurokracją. Zmusza to żołnierzy do podejmowania własnych (indywidualnych) działań w zakresie projektowania swoich ścieżek kariery, zamiast powierzać to zadanie odpowiednio 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, które 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 na stanowiskach służbowych¹² wyeliminowała zjawisko wieloletniego „zasiedzenia” i działań o charakterze „blokowania” podwładnych do ich objęcia, to jednak znowu pojawiają się tendencje do powtarzania kadencji na danym stanowisku, uniemożliwiając rozwój oczekującym na awans podwładnym. Odczuwalny jest brak atmosfery wzajemnego zaufania, okazywania szacunku

¹² Kadencyjność na stanowiskach służbowych wprowadzono zapisami ustawy z dnia 11 września 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, zwanej dalej „ustawą”.

i włączania podwładnych w proces rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Żołnierze deklarują oczekiwanie na wskazanie im wizji dalszej służby oraz zaprojektowanie 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 mobilnością w podejmowaniu różnych wyzwań, jeśli wiąże się to z koniecznością zmiany miejsca pełnienia służby. Wolą zatem pozostanie dłużej w tym samym stopniu (niekoniecznie na tym samym stanowisku), niż awansować na wyższe stanowisko w odległej miejscowości. Zjawisko to jest tym silniejsze, im w większym mieście 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 wpływania na podwyższanie stopnia etatowego danego stanowiska w hierarchii Sił Zbrojnych.
- 4) **Spójność organizacji.** Zapewniona jest ona dzięki formalnym zasadom i regulaminom. Mamy w tym względzie przepisy wojskowe o charakterze ustawy, rozporządzenia rady ministrów oraz rozporządzenia lub decyzji ministra obrony narodowej. Warunkiem tej spójności jest odpowiednia dbałość o prawną stronę treści tych przepisów wojskowych. Ich ilość nie jest specjalnym problemem, a mimo to mamy do czynienia z dość częstą ich nowelizacją. Aktualizacja pojedynczych zapisów (artykułów, punktów) wymusza często konieczność zmian w innych przepisach. Powoduje to niską stabilność stanowionego prawa, co przy braku jego znajomości przez szerokie rzesze 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. I tak, np. dowódca wojsk lądowych jest zobowiązany do podejmowania nie tylko decyzji personalnych w zakresie wyznaczania żołnierzy na stanowiska czy zwalniania z tych stanowisk, ale także za wiele innych decyzji kadrowych, w tym także opracowywanie modeli przebiegu służby w danym korpusie osobowym i monitorowanie 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 i jednak nacisk 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 za-

daniem tej oceny jest kalkulacja, na kolejnych szczeblach dowodzenia i kierowania Siłami Zbrojnymi, liczby stanowisk wymagających obsadzenia (vacatów) oraz zwolnień żołnierzy ze stanowisk, będących konsekwencją skończenia kadencji, na prośbę żołnierzy oraz ze względu na potrzeby Sił Zbrojnych.

Analizę sytuacji kadrowej prowadzi się w dwóch etapach:

- sprawozdawczo-wykonawczym, realizowanym od dnia 1 października każdego roku w organach, o których mowa w art. 44 ust. 1 ustawy;
- 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. I tak:

- 1) dowódca brygady, skrzydła, rektor - komendant wojskowej uczelni zawodowej, dowódca pułku, batalionu oraz dowódca zajmujący stanowisko służbowe zarezerwowane 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) dowódca korpusu, rektor - komendant wojskowej uczelni akademickiej, dowódca dywizji, flotyli, Dowódca Garnizonu Warszawa – w odniesieniu do stanowisk służbowych do stopnia etatowego majora (komandora podporucznika) włącznie w podległych jednostkach wojskowych;
- 3) 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 Ministerstwa Obrony Narodowej oraz dyrektorzy (szefowie) komórek organizacyjnych Ministerstwa Obrony Narodowej;
- 4) oceny sytuacji kadrowej dokonuje Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego.

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

2. ZARZĄDZANIE KARIERAMI ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH

Warunkiem wydania decyzji o wyznaczeniu żołnierza zawodowego na wyższe stanowisko służbowe oraz objęcia obowiązków na tym stanowisku jest uprzednie wydanie decyzji o mianowaniu tego żołnierza, przez uprawniony organ, na stopień woj-

skowy odpowiadający stopniowi etatowemu stanowiska służbowego, na jakie żołnierz ma być wyznaczony¹³.

Na stopnie wojskowe w korpusie oficerów zawodowych, z wyjątkiem stopnia wojskowego podporucznika (podporucznika marynarki) i stopni wojskowych generałów (admirałów), mianuje Minister Obrony Narodowej. Na stopnie wojskowe w korpusach podoficerów zawodowych i szeregowych zawodowych mianuje organ właściwy do wyznaczenia żołnierza zawodowego na stanowisko służbowe lub organ, któremu podlega szkoła podoficerska.

Organy uczestniczące w procesie kwalifikowania oficerów do mianowania na wyższy stopień wojskowy uwzględniają równy dostęp żołnierzy do wyższych stanowisk służbowych.

Po przeprowadzeniu kwalifikacji dyrektor DK MON przedstawia Ministrowi Obrony Narodowej wniosek o mianowanie zakwalifikowanego do mianowania oficera na kolejny wyższy stopień wojskowy.

W przypadku mianowania przez Ministra Obrony Narodowej żołnierza na wyższy stopień wojskowy dyrektor DK MON przesyła decyzję o mianowaniu do organu właściwego w celu wyznaczenia na stanowisko służbowe.

W przypadku mianowania podoficera lub szeregowego na wyższy stopień wojskowy w związku z wyznaczeniem na wyższe stanowisko służbowe przepisy powyższe stosuje się odpowiednio. Czynności określone w tych przepisach dla dyrektora DK MON realizują organy właściwe do wyznaczenia podoficera lub szeregowego na stanowisko służbowe.

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.

Przed wyznaczeniem żołnierza na stanowisko służbowe od stopnia etatowego pułkownika (komandora) organ właściwy do wyznaczania na stanowisko służbowe może zasięgnąć opinii organów Żandarmerii Wojskowej lub uzyskać od prokuratora wojskowego informację, czy przeciwko żołnierzowi jest prowadzone postępowanie przygotowawcze, a w przypadku oficerów korpusu osobowego medycznego, dodatkowo opinii Wojskowej Izby Lekarskiej.

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 posiadanej 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 zawodowe-

¹³ Zob. rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 15 grudnia 2009 r. w sprawie trybu wyznaczenia żołnierzy zawodowych na stanowiska służbowe i zwalniania z tych stanowisk (Dz. U. Nr 218, poz. 1699 z późn. zm.).

go w służbie stalej odbywa się w oparciu o modele przebiegu służby. Modele przebiegu służby w poszczególnych korpusach osobowych (grupach osobowych) opracowują i uaktualniają, wskazane przez Ministra Obrony Narodowej, osoby posiadające kwalifikacje właściwe dla danego korpusu osobowego (grupy osobowej)¹⁴.

Żołnierz zawodowy może pełnić zawodową służbę wojskową na tym samym stanowisku służbowym nie więcej 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”.

Wyznaczenie oficera zawodowego na wyższe stanowisko może nastąpić w zależności od wolnych stanowisk służbowych, a także od ogólnej oceny bardzo dobrej lub dobrej w opinii służbowej. Okres zajmowania stanowiska służbowego, o tym samym stopniu etatowym wynosi co najmniej trzy lata. Jeżeli przemawiają za tym potrzeby Sił Zbrojnych, okres ten może być krótszy, nie mniej jednak niż osiemnaście 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 podoficera zawodowego na wyższe stanowisko służbowe może nastąpić w zależności od wolnych stanowisk i od okresu zajmowania dotychczasowego stanowiska, a także od ogólnej oceny bardzo dobrej lub dobrej w opinii służbowej oraz od odbycia, w zależności od potrzeb, stosownego kursu, szkolenia lub specjalizacji. Okres zajmowania stanowiska służbowego o tym samym stopniu etatowym wynosi co najmniej trzy lata. Jeżeli przemawiają za tym potrzeby Sił Zbrojnych, okres ten może być krótszy, nie mniej jednak niż osiemnaście miesięcy. W przypadku uzyskania przez podoficera zawodowego 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 szeregowego zawodowego na wyższe stanowisko służbowe może nastąpić w zależności od wolnych stanowisk, a także od ogólnej oceny bardzo dobrej lub dobrej w opinii służbowej oraz od odbycia, w zależności od potrzeb, stosownego kursu lub szkolenia. W przypadku uzyskania przez szeregowego zawodowego 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.

Organami właściwymi do wyznaczania na stanowiska służbowe i zwalniania z tych stanowisk żołnierzy zawodowych są:

- 1) Minister Obrony Narodowej – w odniesieniu do stanowisk służbowych o stopniach etatowych pułkownika (komandora) i generała (admirala) oraz na które wyznacza na podstawie przepisów odrębnych ustaw;

¹⁴ Wykaz tych osób zawiera 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) (Dz. Urz. MON z dnia 24 maja 2010 r.).

- 2) Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, 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;
- 3) 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;
- 4) dowódca brygady, skrzydła, rektor - komendant wojskowej uczelni zawodowej, dowódca pułku, batalionu oraz dowódca zajmujący stanowisko służbowe zaszeregowane do stopnia etatowego co najmniej podpułkownika (komandora porucznika) – w odniesieniu do stanowisk służbowych do stopnia etatowego kapitana (kapitana marynarki) włącznie w podległych jednostkach wojskowych;
- 5) dyrektor DK MON – w odniesieniu do stanowisk służbowych do stopnia etatowego podpułkownika (komandora porucznika) włącznie w pozostałych, niewymienionych wyżej jednostkach wojskowych.

Wymagania kwalifikacyjne do wyznaczenia na poszczególne stanowiska służbowe są następujące.

Dla szeregowych zawodowych, zaszeregowanych do stopni etatowych: szeregowego (marynarza) - ukończenie gimnazjum oraz szkolenia w ramach służby kandydackiej albo pełnienie przed powołaniem do zawodowej służby wojskowej czynnej służby wojskowej, zaś dla stopni etatowych starszego szeregowego (starszego marynarza) - ukończenie kursu doskonalącego;

Dla podoficerów zawodowych, zaszeregowanych do stopni etatowych:

- 1) kaprała (mata) - ukończenie szkoły średniej oraz szkolenia w szkole podoficerskiej albo pełnienie przed powołaniem czynnej służby wojskowej;
- 2) starszego kaprała (starszego mata) - ukończenie kursu doskonalącego;
- 3) plutonowego (bosmana mata) - ukończenie kursu kwalifikacyjnego;
- 4) sierżanta (bosmana) i starszego sierżanta (starszego bosmana) - ukończenie kursu doskonalącego;
- 5) młodszego chorążego (młodszego chorążego marynarki) - ukończenie kursu kwalifikacyjnego;
- 6) chorążego (chorążego marynarki) i starszego chorążego (starszego chorążego marynarki) - ukończenie kursu doskonalącego;
- 7) starszego chorążego sztabowego (starszego chorążego sztabowego marynarki) - ukończenie kursu kwalifikacyjnego.

Dla oficerów zawodowych, zaszeregowanych do stopni etatowych:

- 1) podporucznika (podporucznika marynarki) - posiadanie dyplomu ukończenia studiów wyższych oraz ukończenie szkolenia w uczelni wojskowej;
- 2) porucznika (porucznika marynarki) i kapitana (kapitana marynarki) - ukończenie kursu kwalifikacyjnego lub stażu;

- 3) majora (komandora podporucznika) - posiadanie tytułu zawodowego magistra (równorzędnego);
- 4) podpułkownika (komandora porucznika) - ukończenie kursu kwalifikacyjnego lub stażu;
- 5) pułkownika (komandora) - ukończenie studiów podyplomowych lub specjalizacji albo posiadanie stopnia naukowego doktora;
- 6) od generała brygady (kontradmirała) - ukończenie podyplomowych studiów polityki obronnej lub innych równorzędnych studiów.

Żołnierza służby kandydackiej, który ukończył studia w uczelni wojskowej lub odpowiednie szkolenie wojskowe wyznacza się na stanowisko służbowe zaszeregowane do stopnia etatowego podporucznika.

Żołnierza służby kandydackiej, który ukończył szkołę podoficerską, wyznacza się na stanowisko służbowe zaszeregowane do stopnia etatowego kaprala (mata). Podoficera rezerwy, powołanego do zawodowej służby wojskowej, wyznacza się na stanowisko służbowe zaszeregowane do stopnia etatowego odpowiadającego stopniowi wojskowemu posiadanemu przez tego żołnierza przed powołaniem do zawodowej służby wojskowej albo zaszeregowane do stopnia etatowego bezpośrednio wyższego od stopnia wojskowego posiadanego przez tego żołnierza przed powołaniem do zawodowej służby wojskowej, po mianowaniu na stopień wojskowy odpowiadający stopniowi etatowemu stanowiska służbowego, na jakie ma być wyznaczony.

Żołnierza zakwalifikowanego na kurs specjalistyczny lub staż, wymagany przed objęciem stanowiska służbowego określonego w indywidualnej prognozie bliższej przebiegu służby wojskowej, kieruje na ten kurs lub staż dowódca jednostki wojskowej, w której żołnierz zajmuje stanowisko służbowe lub do której został skierowany w ramach pełnienia zawodowej służby wojskowej w rezerwie kadrowej lub dyspozycji.

Żołnierza, który nie posiada poświadczenia bezpieczeństwa wymaganego w karcie opisu stanowiska służbowego - nie wyznacza się na to stanowisko służbowe. W wyjątkowych, szczególnie uzasadnionych przypadkach na stanowisko to można wyznaczyć żołnierza, który uzyskał zgodę na udostępnienie informacji niejawnych o klauzuli wymienionej w karcie opisu stanowiska służbowego. Z wnioskiem o wszczęcie postępowania sprawdzającego w celu wydania poświadczenia bezpieczeństwa o klauzuli wymaganej na stanowisku służbowym, na które żołnierz ma być wyznaczony, występuje, przed wyznaczeniem, organ uprawniony do wyznaczenia żołnierza na to stanowisko służbowe.

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.

3. 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. Badanie sondażowe przeprowadzono w wymiarze badania przyczynkar-

skiego, poddając weryfikacji narzędzia badawcze, jakie wypracowano w pierwszym etapie badań, tj. w 2009 r.

Mając to na uwadze nieznacznie zmodyfikowano opracowany formularz ankiety i rozesłano go drogą elektroniczną (także rozdano) do grupy losowo wybranych oficerów, absolwentów wrocławskiej WSO¹⁵. Celem tego badania ankietowego było rozpoznanie warunków realizacji polityki kadrowej w korpusie oficerskim.

Pominięcie w badaniu sondażowym korpusu podoficerów zawodowych i szeregowych zawodowych, obok niewielkich możliwości wykonawczych, było spowodowane także dużą niestabilnością przepisów prawa i praktyki kadrowej w tych korpusach. Praktycznie jako zasadne wydaje się poddanie tych korpusów badaniu dopiero w 2014-2015 roku, po ustabilizowaniu się przepisów przejściowych wynikających z Ustawy i rozporządzeń ministra obrony narodowej.

Adresatami ankiety byli oficerowie w stopniach kapitan i porucznik. Było to podyktowane łatwością dotarcia do byłych absolwentów, a także chodziło o to, żeby zaobserwować ew. zmiany sposobu postrzegania warunków realizacji polityki kadrowej w grupie oficerów młodszych, których poddano edukacji menedżerskiej w naszej Uczelni. Dzięki temu oczekiwano, że oficerowie będą mieli lepszą „bazę teoretyczną” do formułowania opinii i wniosków. Różnice w długości służby między kapitanami a porucznikami są także wystarczające do obserwacji ew. zmian postaw i zachowań.

Rozprowadzono po 150 ankiet dla kapitanów i poruczników, w efekcie otrzymano zwrot 143 ankiet od kapitanów i 128 ankiet od poruczników. Było to spowodowane brakiem możliwości dotarcia do szerszej reprezentacji populacji generalnej¹⁶.

Dla potrzeb badań, została podjęta ocena 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 diagnostyczne poprowadzono w dwóch obszarach. Po pierwsze analizie zostały poddane wybrane procedury decyzyjne w zakresie kadrowym, jakie wydają organy wojskowe posiadające kompetencje kadrowe, w tym oceniono rolę następców tzw. gestorów korpusów osobowych, czyli osób (organów) odpowiedzialnych za modele przebiegu służby w poszczególnych korpusach osobowych i w grupach osobowych. Analizie poddano rolę organów kadrowych tych szczebli w wypracowywaniu określonych decyzji kadrowych. Po drugie, badaniom poddano grupę oficerów pod kątem spełnienia oczekiwań, co do jakości obowiązującego systemu opiniowania służbowego, prognozowania przebiegu służby oraz wyznaczania na stanowiska i zwalniania z nich, a także kierowania żołnierzy na studia i kursy przed objęciem tych stanowisk.

¹⁵ W badanej grupie byli absolwenci WSO im. T. Kościuszki (studia inżynierskie i studium oficerskie) oraz WSOWL (studium oficerskie i studia licencjackie).

¹⁶ 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 (Dz.U. 2012 nr 0 poz. 757).

Przeprowadzona diagnoza stosowanej praktyki służbowej nie może być w pełni wiarygodna. Dla pełnego obrazu należałoby bowiem nie tylko zbadać opinie szerszego grona żołnierzy, ale także oficerów starszych, podoficerów i szeregowych zawodowych.

Pierwszym wnioskiem, który wymaga doskonalenia w praktyce służbowej jest kwestia 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 wyznaczenie na 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 wyznaczenie na nie. Dotyczy to także żołnierza, który na zajmowanym stanowisku ma określoną prognozę bliższą – „pozostawić na zajmowanym stanowisku na kolejną kadencję”. W ten sposób należałoby rozpatrzyć propozycje wszystkich zainteresowanych żołnierzy.

W sytuacji, kiedy na określone stanowisko mamy do czynienia z większą liczbą kandydatów, powinno się przeprowadzić 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 zapisu, wg 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 miało by w rezultacie status „selekcji” w rozumieniu postulatu powyżej. Badanie kompetencyjne winno obejmować testy lub rozmowy indywidualne w zakresie wymagań na stanowisku służbowym, na które żołnierz ma być wyznaczony.

W ramach tego kwalifikowania należałoby 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. Wyeleminuje 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 faktycznie 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 winna być uwzględniana wyłącznie dla tych żołnierzy, którzy w procesie selekcji nie zostaną zakwalifikowani do awansu. W praktyce służbowej będzie to z kolei wymagało ich rozpatrzenia 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 posiadających odpowiednie kompetencje do określonej grupy stanowisk.

W związku z tym, należałoby wprowadzić system opiniowania służbowego żołnierzy, stopniowo określający, w jakim kierunku winna się rozwijać ich ścieżka kariery. W tym stopniowym procesie dopasowania można by 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 prognozowania żołnierza na kolejne wyższe stanowisko. Niższe wyniki tej oceny mogłyby być podstawą do ew. utrzymania żołnierza na zajmowanym stanowisku lub kierowania na stanowiska równorzędne lub 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 służbie), ale także sformułowano by mu prognozę 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 będzie kierowanych więcej żołnierzy niż dotąd, nie tylko ci, 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 nie posiada dopuszczenia do dokumentów posiadających klauzulę wyższą, niż aktualnie posiada. Tak więc żołnierz, który nie posiada 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 dłuższy, a więc stanowisko może być bądź nieobsadzone, bądź zostanie na nie wyznaczony żołnierz, który spełnia ten wymóg, mając rów-

nocześniej 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 o które postulowali ankietowani oficerowie. Mogłaby ona uwzględniać także preferencje zainteresowanego żołnierza co do miejsca pełnienia służby (garnizonu). Umożliwi to także lepsze planowanie życia osobistego żołnierzy 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, to sposób przygotowania żołnierzy do skutecznego zarządzania swoimi karierami, nowoczesnego poradnictwa zawodowego. Niezbędne byłoby tu zaproponowanie przedstawionych poniżej przedsięwzięć szkoleniowych dla żołnierzy. Mogłyby być one realizowane w jednostkach szkolnictwa wojskowego lub ośrodkach doradztwa kadrowego (centrach karier). Proponuje się tu zatem:

- szkolenia z zakresu poznawania siebie, samodiagnozy preferencji i zainteresowań zawodowych;
- kształtowanie umiejętności planowania i świadomego wyboru kierunku dalszego rozwoju zawodowego;
- szkolenia z zakresu podejmowania decyzji zawodowych i edukacyjnych;
- kształcenie odpowiedzialności za własny rozwój zawodowy;
- wyrabianie umiejętności określania swoich celów życiowych, mocnych i słabych stron, sprawnego komunikowania, autoprezentacji;
- warsztaty z zakresu wzmocnienia poczucia własnej wartości poprzez wyłonienie pozytywnych stron osobowości;
- uświadomienie żołnierzom zawodowym konieczności konfrontowania wiedzy o kompetencjach wymaganych na określonych stanowiskach z wiedzą o sobie;
- wyrobienie w żołnierzach pozytywnych postaw wobec służby wojskowej;
- 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;
- 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, „uczącą się organizację”, systemy informacyjne, sieci kontaktu i elastyczną organizację 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 od zainteresowania 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 obsadzenie 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 kształcenie 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 destruktwnych 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

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
2. Jamka B., *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007.

3. Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wyd. AE Kraków, Kraków 2007.
4. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kraków 1998.
5. Regan G., *Błędy militarne*, Vasco, Warszawa 1992.
6. *Zarządzanie kadrami*, pod red. Listwan T., Wyd. C.H.BECK, Warszawa 2004.
7. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. Golnau W., CeDeWu, Warszawa 2004.
8. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, pod red. Król H., Ludwicyński A., PWN, Warszawa 2006.

AKTY PRAWNE

1. Ustawa z dnia 11 września 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz.U. Nr 141, poz. 892 z późn. zm.).
2. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 11 grudnia 2009 r. w sprawie korpusów osobowych i grup osobowych i specjalności wojskowych (Dz.U.09.216.1678).
3. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 8 lutego 2010 r. w sprawie opiniowania żołnierzy zawodowych (Dz.U.10.34.184).
4. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 15 grudnia 2009 r. w sprawie trybu wyznaczania żołnierzy zawodowych na stanowiska służbowe i zwalniania z tych stanowisk (Dz. U. Nr 218, poz. 1699 z późn. zm.).
5. Wytyczne Ministra Obrony Narodowej do działalności kadrowej w Siłach Zbrojnych RP w latach 2012-2013, MON, Warszawa 29.06.2012.

CAREER MANAGEMENT OF PROFESSIONAL SOLDIERS IN THE POLISH ARMED FORCES – CURRENT CONDITIONS AND IMPROVEMENT TRENDS

Summary

The paper presents the conclusions of the analysis of the current state and the directions of improving the process of managing the careers of professional soldiers of the Polish Armed Forces. It presents the results of research and analyses undertaken as part of a two-stage research project WZ/742/DzS, which was conducted by the authors in WSOWL between 2008 and 2011. As a result of these works, two studies were created: "The determinants of careers and the methodology of research on the effectiveness of the system of development of the cadre in the Polish Armed Forces" and "The analysis of the human resources policy of the Ministry of National Defense in managing the careers of professional soldiers and directions for its improvement".

These studies, in addition to the analysis of the literature in the field of modern human resources management, focused on the following issues: 1) an analysis of career management solutions in selected NATO armies (American, German, French and Spanish), 2) the development of methodological assumptions for field research in the area of knowledge and quality of

solutions regarding career management of professional soldiers in the Polish Armed Forces, 3) an analysis of the system of the development of the cadre in the Polish Armed Forces (as of 2012) and the formulation of guidelines for its improvement.

This article is to diagnose the key criteria for designing careers of professional soldiers based on the current system of issuing performance reports and the rules of receiving postings and being discharged from them. The article is critical of the official practice in this area, paying attention to the problem of scale, but also to the lack of reliable rules for the selection of candidates for selected (including the key ones for the Armed Forces) posts. The main finding of the study is the postulate of forming, as part of personnel (HR) policy, a central careers office responsible for the implementation of the personnel policy of the Ministry of National Defence in the area of the effective forecasting of the development of the cadre and the monitoring of its effectiveness.

Keywords: *career, professional military service, human resources management, cadre (military)*

NOTY BIOGRAFICZNE

dr inż. Andrzej MICHALUK, – absolwent Wydziału Cybernetyki WAT. Nauczyciel akademicki we wrocławskich WSO. Do 2000 r. kierował zakładem, katedrą i instytutem. Realizował zajęcia dydaktyczne na Wydziale Zarządzania i Informatyki PWr oraz w Wyższej Szkole Zarządzania „Edukacja” i Wyższej Szkole Handlowej. Promotor ponad 400 prac dyplomowych. Jako główny specjalista w Departamencie Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON, uczestniczył w projektowaniu i wdrażaniu reformy zasad przebiegu służby żołnierzy zawodowych. Od 2005 r. adiunkt, kierownik zakładu i kierownik Studiów Niestacjonarnych i Podyplomowych na Wydziale Zarządzania. Autor 4 monografii i kilkudziesięciu artykułów naukowych. Specjalizuje się w problematyce zarządzania zasobami ludzkimi i przywództwa. Czterokrotnie wyróżniony Nagrodą Rektora.

dr Joanna KACAŁA, – jest adiunktem w Katedrze Projektowania Systemów Zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Główny obszar zainteresowań badawczych skupia się wokół organizacji publicznych. Jest autorem kilkudziesięciu artykułów oraz kilkunastu podręczników i monografii naukowych. Członek kilku grantów naukowych. Od 16 lat przewodnicząca Komitetu ogólnopolskie konferencji Naukowej „Zmiana warunkiem sukcesu”.