
ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM



POSZUKIWANIE NOWYCH ROZWIĄZAŃ ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM SIŁ ZBROJNYCH W PERSPEKTYWIE PROCESU PERSONALNEGO

dr Maria JABŁOŃSKA-WOŁOSZYN
Akademia Obrony Narodowej

Streszczenie

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie powiązania procesu zarządzania kapitałem ludzkim z zadaniami strategicznymi w systemie bezpieczeństwa narodowego RP. Przedmiotem artykułu są wyniki badań przeprowadzonych w 2016 roku w ramach pracy naukowo-badawczej II.2.23.7.0 pt. *Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim Sił Zbrojnych RP w perspektywie organizacyjnej, procesowej i indywidualnej*, mających na celu ocenę obecnego stanu zarządzania kapitałem ludzkim z perspektywy kluczowej grupy zawodowej, jaką są dowódcy w siłach zbrojnych. Rezultatem badań jest określenie najważniejszych obszarów zmian w zarządzaniu kapitałem ludzkim na poziomie realizacji procesu personalnego w Siłach Zbrojnych RP.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, proces personalny, siły zbrojne, rozwój funkcji personalnej

Podstawy teoretyczne badań nad procesem zarządzania kapitałem ludzkim w Siłach Zbrojnych RP

W dorobku nauki o zarządzaniu można spotkać różnorodne określenia, które stosuje się zamiennie w celu opisaniu ludzi jako zasobu, aktywu lub kapitału organizacji. Odnosząc się do szeregu definicji pojęcia „kapitał ludzki” można zauważyć, iż bywa zamiennie stosowane jako metafora odnosząca się do wartości ludzi w organizacji, jako nurt badań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz jako współczesna koncepcja zarządzania. Aby odróżnić pojęcie kapitału ludzkiego od zasobu ludzkiego (organizacja posiadająca największą liczbę zasobów ludzkich nie musi mieć największego kapitału ludzkiego), przyjęto następujące założenie, które zostanie wykorzystane w dalszej części artykułu: koncepcja kapitału ludzkiego podkreśla ocenę efektów zarządzania pracownikami w osiąganiu strategicznych celów przez organizację.

W XXI wieku standardem zarządzania jest oczekiwanie pełnej integracji spraw personalnych z działalnością organizacji. Czesław Zajac¹, analizując pojęcie skuteczności kapitału ludzkiego w realizacji celów przedsiębiorstwa, przywołuje modele: kapitału ludzkiego, Bassiego i McMurrera oraz Whitaker, które pokazują skomplikowane powiązania zarządzania ludźmi z zarządzaniem organizacją. Urlich stawia tezę, że w odpowiedzialności za zarządzanie ludźmi można znaleźć klucz do rozwiązania wielu problemów związanych z wyzwaniem, przed którym stoi organizacja pragnąca osiągnąć sukces². Zatem celem wdrażania rozwiązań w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim jest od wielu lat „dostarczanie wartości dla interesariuszy przez osiąganie i utrzymanie wysokiej efektywności pracy oraz podnoszenie wartości kapitału ludzkiego zgodnie z nadrzędnymi celami organizacji”³. W praktyce oznacza to poszukiwanie skutecznych sposobów łączenia strategii, kultury i celów organizacji ze sprawami pracowników za pomocą konkretnych rozwiązań w obszarze funkcji personalnej. Na przykład dostosowanie systemu wynagradzania do strategii specjalizacji wymaga nagradzania za: dokładność, staranność, rzetelność, natomiast strategia różnicowania opiera się na nagradzaniu kreatywności, wspieraniu zmian – wynagradzaniu „gwiazd”⁴.

Aby podsumować perspektywę procesu zarządzania kapitałem ludzkim, która odnosi się do spójności działań w zakresie pozyskiwania, rozwoju, wzmocnienia zaangażowania i optymalizacji kapitału ludzkiego, pytaniem, które należy postawić w perspektywie oceny Sił Zbrojnych, jest: jakie obszary procesu zarządzania kapitałem ludzkim wymagają rozwoju z perspektywy realizacji zadań strategicznych organizacji?

Proces zarządzania kapitałem ludzkim Sił Zbrojnych RP a realizacja zadań strategicznych w systemie bezpieczeństwa narodowego RP

Aby ocenić, czy i w jakim zakresie proces zarządzania kapitałem ludzkim wspiera realizację zadań strategicznych, autorka skierowała pytania badawcze do bezpośrednio beneficjenta tego procesu, jakim jest kadra dowódcza⁵. W oparciu o badanie przeprowadzone metodą sondażu przy użyciu kwestionariusza ankiety dokonano oceny realizacji zadań strategicznych Sił Zbrojnych z perspektywy realizowanego obecnie procesu personalnego. Kwestionariusz skierowano w kwietniu 2016 roku do grupy

1 Cz. Zajac, *Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” Vol. 12, No. 1/2014.

2 D. Urlich, *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 13–28.

3 A. Pocztoński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 37.

4 Por. G. Gierszewska, *Strategia przedsiębiorstwa a zarządzanie zasobami ludzkimi* [w:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, PFPK, Warszawa 2000, s. 10–12; oraz M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014.

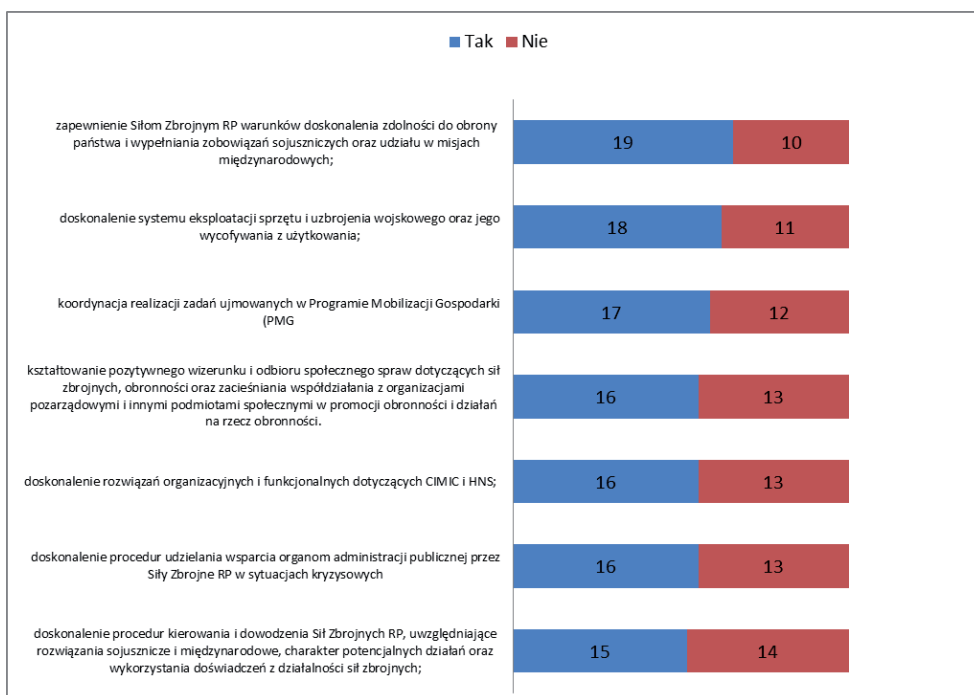
5 W perspektywie biznesowej jest to kadra menadżerska bezpośrednio odpowiedzialna za realizację zadań strategicznych organizacji.

oficerów w stopniu podpułkownika/komandora porucznika, planowanych do objęcia stanowisk zaszerogowanych do stopnia etatowego pułkownika/komandora – ankietę wypełniło 29 oficerów. Wnioski z badania ankietowego stały się podstawą do rekomendacji doskonalenia poszczególnych obszarów procesu personalnego w Siłach Zbrojnych i zdefiniowania najważniejszych kompetencji indywidualnych dowódców.

Celem poniższej analizy jest przedstawienie powiązania realizowanego w praktyce procesu personalnego z obszarami zadaniowymi związanymi z realizacją Strategii Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego RP 2022⁶.

Dane zaprezentowane na poniższych wykresach wskazują na aprobatę lub negację (odpowiedź „tak”, „nie”⁷) wyrażoną przez dowódców na pytanie: czy obecny system zarządzania ludźmi, który obejmuje grupę dowódców, doprowadzi do realizacji zadań strategicznych dla Sił Zbrojnych RP.

Na wykresach zilustrowano w sposób usystematyzowany zadania strategiczne od najbardziej wspieranych przez obecnie realizowane działania związane z zarządzaniem ludźmi (przewaga ocen pozytywnych) do najmniej wspieranych przez proces personalny (przewaga ocen negatywnych).

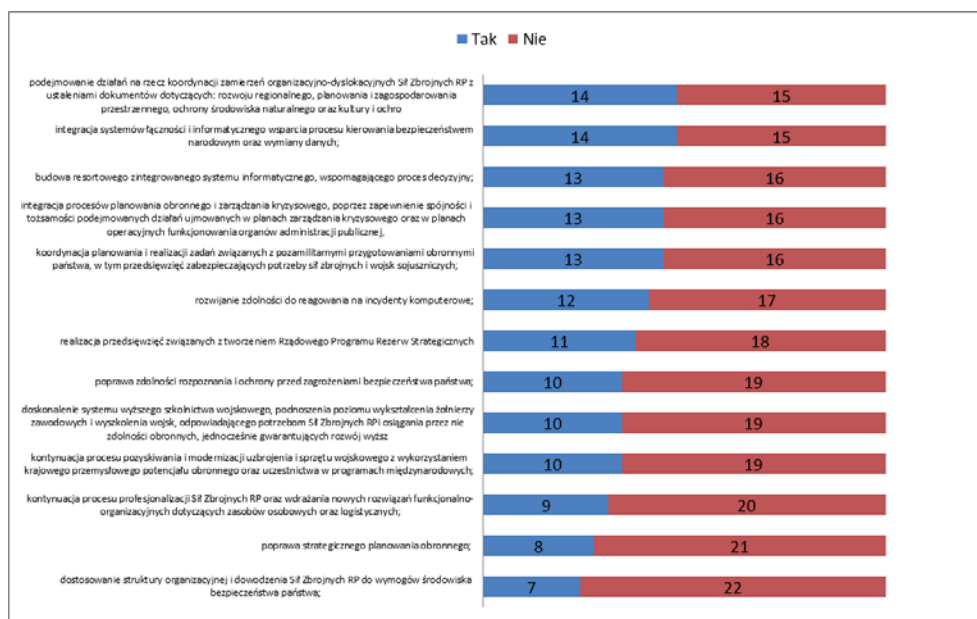


Wykres 1. Przewaga ocen pozytywnych systemu zarządzania ludźmi w realizacji zadań strategicznych dla Sił Zbrojnych RP

⁶ Przyjęta uchwałą Rady Ministrów z dnia 9 kwietnia 2013 r.

⁷ Autorka celowo zastosowała ocenę 0-1, tak aby określić skuteczność procesu personalnego w ujęciu prakseologicznym.

Na podstawie danych prezentowanych na powyższym wykresie 1 należy stwierdzić, iż żadne z zadań strategicznych nie otrzymało zdecydowanie pozytywnej oceny z perspektywy wsparcia przez proces personalny – najwyżej ocenione zadanie uzyskało ponad 30% ocen negatywnych. Może to świadczyć o dość dużym niedostosowaniu rozwiązań w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim w siłach zbrojnych w osiąganiu celów organizacji. Analiza „jakości” zadań ocenionych pozytywnie wskazuje, że należą one do tych, które w dużej mierze odzwierciedlają bieżący stan sił zbrojnych w sferze kapitału: rzeczowego, organizacyjnego, zaufania społecznego.



Wykres 2. Przewaga ocen negatywnych systemu zarządzania ludźmi w realizacji zadań strategicznych dla Sił Zbrojnych RP

Na podstawie powyższego wykresu 2 należy stwierdzić, iż większość zadań strategicznych (13 na 20) otrzymała zdecydowanie negatywną ocenę z perspektywy wsparcia przez proces personalny. Oznacza to, iż Siły Zbrojne RP, zorientowane na zmiany i dynamicznie reagujące na to, co dzieje się w ich otoczeniu, nie wykazują orientacji na równoległy rozwój funkcji personalnej. Brakuje tu oparcia na niematerialnym aspekcie działania organizacji, jakim jest kapitał ludzki, co może wpłynąć negatywnie na skuteczność realizacji celów strategicznych.

Ocena realizacji procesu personalnego w Siłach Zbrojnych RP

W ramach badania ankietowego poproszono kadrę oficerską o zdefiniowanie obszarów do rozwoju w poszczególnych etapach procesu personalnego. Odpowiedzi zaklasyfikowano według kryterium:

- twarde – odnoszące się do procesu i rozwiązań formalnych,
- miękkie – odnoszące się do postaw i zachowań prezentowanych przez użytkowników procesu personalnego.

Tabela 1

Ocena obszarów do rozwoju w procesie personalnym w Siłach Zbrojnych RP

Pozyskiwanie (selekcja) kadr	
Kryteria	Obszary do rozwoju:
Twarde	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana całego systemu naboru powiązanego z systemem kształcenia • Zmiana systemu kwalifikacyjnego, uregulowana ścieżka rozwoju • Określenie jasnych zasad awansowania i określenie stanowisk istotnych dla przebiegu całej kariery oficera • Uproszczenie procedury powoływania do służby, większy udział rezerw w realizacji zadań • Doskonalenie szkolnictwa wojskowego: <ul style="list-style-type: none"> – uporządkowanie kursów, – powstanie centrum szkolenia dla SZ, – nabór do szkół oficerskich, zasady weryfikacji kandydatów, – lepsze szkolenie na kursach specjalistycznych, baza szkoleniowa, – zmiana rozwiązań w zakresie kształcenia w akademiach (nie może uczyć dowódcą kompanii), – szkolenie przed rozpoczęciem służby zawodowej jako selekcja kandydatów, – ograniczone programy głównie do teorii żołnierza w danej specjalności
Miękkie	<ul style="list-style-type: none"> • Rzeczywista selekcja: <ul style="list-style-type: none"> – wybieranie najlepszych i likwidacja „kolesiostwa”, – przyjmowanie ludzi „sprawdzonych obiektywnie”, – zwracanie większej uwagi na umiejętności nabyte „w cywilu”
Szkolenie i rozwój kadr	
Kryteria	Obszary do rozwoju:
Twarde	<ul style="list-style-type: none"> • Baza profesjonalnych instruktorów • System szkolenia i tematyka, zakres przedmiotów zawodowych, praktyki zawodowe • Ścisłe zasady rozwoju bez możliwości obchodzenia przepisów „na potrzeby SZ” • Zakres szkolenia dostosowany do specyfiki zajmowanych stanowisk • Priorytet szkoleń oficera dowódcy, akademia wojskowa, szkolenie dowódcy do szczebla batalionu, system kursów specjalistycznych (nie dłużej niż 3 miesiące), nie na stopień • Szkolenia zintegrowane od batalionu do dywizji, każdy oficer powinien służyć w pododdziale na stanowisku dowódcy oraz w sztabie batalionu, zwiększenie uprawnień szkoleniowych podoficerom • Powrót do kształcenia kadry dowódczej w ramach studiów podyplomowych (2-letnich)

	<ul style="list-style-type: none"> • Urealnienie programu szkoleń do specyfiki wykonywanych zadań, zwiększenie nakładów finansowych na szkolenia służące zakupom nowoczesnego sprzętu szkoleniowego • Szkolenia specjalistyczne • Uszczegółowienie poziomu kształcenia • Edukacja wojskowa ogólna, przystosowanie specjalistyczne, w tym prawne • Więcej szkoleń praktycznych, więcej kursów specjalistycznych, rozwój wojskowości szkolnictwa wyższego • Wykorzystanie praktyków i ludzi doświadczonych w procesie kształcenia kadr – powiązanie teorii z praktyką • Dobór treści kształcenia do celu kursów i szkoleń. Określenie efektu szkolenia poprzez wskazanie wiedzy i umiejętności • Dobrze opracowany program szkolenia na kursach, kadra naukowa z doświadczeniem zawodowym
Miękkie	<ul style="list-style-type: none"> • Na papierze wspaniale – przed każdym mianowaniem kursy nic nie wnoszą • Zakończenie „błyskawicznych” awansów • Istnienie możliwości wyznaczania na stanowiska bez wymaganych kursów, brak klarownej ścieżki rozwoju
System awansowania	
Kryteria	Obszary do rozwoju:
Twarde	<ul style="list-style-type: none"> • Należy przywrócić poprzedni system, znieść widelki awansowe, awansować najlepszych, którzy zasługują, znieść tzw. awanse na potrzeby SZ • Brak rzeczywistego systemu – jest tylko dla „maleńkich”, „wielcy” nie muszą się do niego stosować • Każdy oficer musi przejść odpowiednią ścieżkę rozwoju • Przepisy prawne (jasne i czytelne) • System kursów, wymogi na stanowiska a realia, kryteria awansów • Stworzenie systemu dla uzdolnionych dowódców przygotowanych do kierowania jednostkami na wojnie, a nie w czasie pokoju, preferowanie uzdolnień, motywowanie ludzi i wiedza operacyjno-taktyczna oparta na doświadczeniu • Powrót do modelowego przebiegu służby, który pozwoli na planowanie ścieżki kariery z kilkuletnim wyprzedzeniem, jasne kryteria rozwoju i awansów • Brak przejrzystości, brak zasad – należy określić jasne zasady awansów • Wprowadzenie obowiązkowych kryteriów, bez których spełnienia nie będzie możliwości awansu; konsekwentne przestrzeganie ustalonych zasad, bo zasady są wypracowane
Miękkie	<ul style="list-style-type: none"> • Wybór najlepszych ludzi do awansowania poprzez kryteria związane z doświadczeniem, przygotowaniem, predyspozycjami psychologicznymi • Uznaniowość wyznaczania na stanowiska, nepotyzm, luki kadrowe ograniczające możliwość wyznaczania na stanowiska i awansu, ustawicznie zmieniający się system wyznaczania • Likwidacja obszaru zarządzania znajomościami • Wprowadzenie odpowiedzialności decydentów za decyzje personalne • Należy zlikwidować zapisy umożliwiające obchodzenie przepisów, ze względu na potrzeby SZ RP • Przywrócenie uprawnień dowódcom poszczególnych szczebli dowodzenia
Ocena kadr	
Kryteria	Obszary do rozwoju:
Twarde	<ul style="list-style-type: none"> • Ocena po zakończonych kursach i szkoleniach • Rzeczywiste opiniowanie

	<ul style="list-style-type: none"> • Ocena 4 nie może dyskredytować żołnierza • Zmniejszenie częstotliwości opiniowania, ponieważ wysoka częstotliwość nie wpływa na wysoką jakość podwładnych, jest robiona na gorąco w ciągu miesiąca dla wszystkich • Awansowanie przy spełnieniu konkretnych kryteriów • Zwiększenie znaczenia opinii – należy wrócić do opiniowania na koniec kadencji, a nie co rok • Powiązanie systemu oceny z faktycznie zrealizowanymi zadaniami, nie tylko z zapisami opisu stanowiska • Zbyt rygorystyczny i skomplikowany system oceniania, dysonans między oceną a skutkiem oceny, tj. możliwością awansowania, subiektywizm
Miękkie	<ul style="list-style-type: none"> • Należy premiować szczególne osiągnięcia oraz dążenie do rozwoju wykształcenia • Zmiana systemu oceny, aby żołnierz wiedział o dalszych konsekwencjach, zróżnicowanie skali ocen, zwolnienie z armii w przypadku oceny niedostatecznej • Nikt nie bierze tego z powagą, brak zasad specjalistycznych • Należy wprowadzić podejście indywidualne do oceniania
Motywowanie	
Kryteria	Obszary do rozwoju:
Twarde	<ul style="list-style-type: none"> • System nagród, system awansowania • Uprawnienia kadry dowódczej • Rozwój połączony z przebiegiem służby przy częściowym systemie oceniania z naciskiem na predyspozycje • Połączenie motywowania z rozwojem i modelowym przebiegiem służby • Motywowanie poprzez możliwość awansu, poprzez wyróżnienia i nagrody, poprzez kierowanie na odpowiednie kursy • Zwiększenie potrzeby zróżnicowania środków motywacyjnych: nie tylko środki finansowe, ale kursy doszkalające (studia doktoranckie itp.) • Niskie zarobki w stosunku do armii NATO • Wyznaczanie na stanowiska bez zabezpieczenia kwestii rodzinnych • System nagród powodujący rozdźwięk wśród żołnierzy
Miękkie	<ul style="list-style-type: none"> • Przełożenie wyników opiniowania na przebieg kariery; dążenie do obiektywizmu • Rozwój modelu odważnego dowódcy, który nie boi się wystawić oceny 5 lub 2 • Kształtowanie motywacji oraz stylów wpływania na ludzi - wprowadzenie odpowiedzialności za „złą motywację” • Własna postawa, umiejętność dotarcia do ludzi, własne CV – doświadczenie i szacunek dla osiągnięć, tradycja jako obszar motywowania przez historię, większe uwypuklenie osiągnięć w czasie służby • Brak samodzielności dowódców niższego szczebla, brak szybkości reakcji

Powyższe zestawienie w tabeli 1 odzwierciedla opinie respondentów o procesie personalnym nie w perspektywie realizacji celów strategicznych, ale przede wszystkim ze względu na własną satysfakcję jako odbiorców rozwiązań zarządzania zasobami ludzkimi w Siłach Zbrojnych RP. Oficerowie rozumieją formalne procedury naboru kadry umożliwiające pozyskiwanie pracowników na poszczególnych etapach rozwoju zawodowego. Doceniają korzystanie z zasobów wewnętrznych i istnienie wykształconego zasobu kadrowego, gotowego do wykorzystania w celu realizacji ścieżek zawodowych. Dostrzegają też potencjał dobrze przygotowanej bazy szkoleniowej, pozwalającej na przygotowywanie profesjonalnej kadry. Pozytywnym przejawem jest świadomość powiązania między procesem oceny pracowników

a możliwością dalszych działań rozwojowych – dokonywanie formalnej oceny jest dla niektórych motywujące. Jednak przewaga ocen negatywnych świadczy o dość dużym krytycyzmie poziomu realizowanych w siłach zbrojnych działań personalnych. Gdyby wziąć pod uwagę opinie oficerów, czyli potrzeby bezpośrednich beneficjentów zarządzania kapitałem ludzkim, należałoby dokonać zmian w obszarze funkcji personalnej. Obecne formalne rozwiązania powinny zostać ocenione według następujących kryteriów:

- trafność, czyli dostosowanie obecnych rozwiązań do strategicznych celów stawianych siłom zbrojnym w zakresie struktury organizacyjnej i kluczowych procesów, których są elementem, koncentracja na wymiarze ilościowym i jakościowym;
- funkcjonalność, czyli prostota w używaniu, korzystność dla odbiorców;
- użyteczność, czyli spójność/komplementarność poszczególnych procesów i narzędzi dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim.

Rekomendacje rozwoju funkcji personalnej w Siłach Zbrojnych RP

Realizując niniejsze badanie, autorka skupiła się przede wszystkim na analizie zadań strategicznych RP w zakresie obronności i powiązaniu ich z praktycznymi aspektami zarządzania ludźmi w siłach zbrojnych. Analizując zakres powyższych zagadnień, autorka ma świadomość, iż powyższa problematyka nie została wystarczająco wyczerpana. Zaprezentowana koncepcja badania i jego wyniki powstały przede wszystkim w oparciu o praktykę ekspercką autorki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Wnioski z pracy mają charakter ogólnych rekomendacji, a podjęta problematyka wymaga dalszych wysiłków badawczych w zakresie przedmiotowym i podmiotowym. Na poziomie ogólnym po zdefiniowaniu wyzwań związanych z realizacją procesu zarządzania kapitałem ludzkim z perspektywą realizacji zadań strategicznych Sił zbrojnych RP, autorka rekomenduje następujące działania:

Pozyskiwanie i rozwój dowódców, w tym:

- stworzenie formalnych narzędzi weryfikacji posiadanych umiejętności i podstaw rozwiniętych we wcześniejszych etapach szkoleń/edukacji, skierowanej na pozyskiwanie profesjonalnych kadr wojskowych – wprowadzenie do procedur oceny takich narzędzi jak: ocena zintegrowana, ocena 360 stopni;
- konieczność rozwoju kompetencji specjalistycznych pod kątem innowacji technicznych, a także zwiększenia nakładów finansowych i osobowych na ten cel; przygotowanie kadry szkoleniowej w oparciu o wysokie standardy kompetencyjne – wykorzystanie metod coachingu i mentoringu;
- zmiana zasad kształcenia z teoretycznych na praktyczne, uwzględniające wymiar bieżących zadań strategicznych, właściwy dobór treści szkoleniowych, mających bezpośrednie przełożenie na umiejętności praktyczne, wykorzystywanie wyłącznie merytorycznie przygotowanej kadry szkoleniowej, właściwe przygotowanie zakresu szkoleń ze szczególnym uwzględnieniem aspektów wiedzy specjalistycznej;

- ujednoczenie przepisów dotyczących systemu awansów; zmiana dotychczasowego systemu awansów z widełek awansowych na rozwiązania uwzględniające nabywanie kwalifikacji i doświadczenia w zarządzaniu – ocena rzeczywistych kompetencji;
- wykreowanie konkretnego modelu służby w celu odpowiedniego przygotowania w sytuacji zagrożeń; wyeliminowanie możliwości korzystania z luk prawnych w celu eliminacji nepotyzmu;
- stworzenie systemu wykluczającego uznaniowość w procesie doboru szkoleń, wykluczenie metody relacji personalnych oraz przywilejów z tym związanych;
- przyznanie odpowiednich uprawnień kadrze dowódczej w zakresie decyzyjności w obszarach związanych z dalszym szkoleniem podwładnych.

Ocena i motywowanie, w tym:

- konieczność stworzenia systemu rzetelnych, rzeczywistych ocen po okresach przygotowawczych, a także po odbyciu poszczególnych etapów szkoleń; dostosowanie częstotliwości dokonywania oceny do aktualnych potrzeb kadrowych, a nie pod presją upływającego czasu;
- powiązanie zasadności oceny z rzeczywistymi osiągnięciami, a nie z zapisami w zakresach zadań;
- uwzględnienie w systemie oceny motywatorów do dalszego podnoszenia kwalifikacji; stworzenie większego zróżnicowania skali ocen mającej wpływ na motywację ocenianych;
- stworzenie systemu motywacyjnego – finansowego i pozafinansowego, uwzględniającego ścieżki karier, potrzeby zabezpieczenia życia rodzinnego, bezpieczeństwa zatrudnienia;
- włączenie jako motywatorów takich elementów jak: możliwość dalszego kształcenia, rozwój osobisty, system kafeteryjny nagród.

Literatura

- Gierszewska G., *Strategia przedsiębiorstwa a zarządzanie zasobami ludzkimi* [w:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, PFPK, Warszawa 2000.
- Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2008.
- Urlich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Zając Cz., *Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” Vol. 12, No. 1/2014.

Dokumenty MON i AON

- Strategia Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej – przyjęta uchwałą Rady Ministrów z dnia 9 kwietnia 2013 r.
- Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej – przyjęta przez Radę Ministrów w 2014 r.
- Program Wyższego Kursu Operacyjno-Strategicznego Kod 8101202 realizowanego przez AON – dokument wewnętrzny AON.

THE SEARCH FOR NEW SOLUTIONS FOR HUMAN CAPITAL MANAGEMENT OF THE ARMED FORCES IN THE PERSONNEL PROCESS PERSPECTIVE

The purpose of this work is to present the links of the human capital management to the strategic tasks in the system of Polish national security. The subject of the article as the results of the project carried out in 2016 as part of the research and scientific work II.2.23.7.0 titled *The search for innovative solutions in the field of the human capital management of the armed forces of Poland in the organizational, process and individual perspective*, to assess the current state of the human capital management from the perspective of key professional group which consists of the commanders in the armed forces. The result of the research is identifying the most important areas of change in the human capital management at the level of implementation of personnel process in the Armed Forces of Poland.

Key words: human capital, personnel process, armed forces, the development of a personal function