

**Wiesława Załoga**

*Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława Dąbrowskiego  
ul. gen. Witolda Urbanowicza 2, 00-908 Warszawa 46*

**Julia Nowicka**

*Akademia Sztuki Wojennej  
al. gen. Antoniego Chruściela „Montera” 103, 00-910 Warszawa*

**Zbigniew Ciekankowski**

*Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej  
ul. Sidorska 95/97, 21-500 Biała Podlaska*

DOI: 10.32039/WSZOP/1895-3794-2018-16

## **Kompetencje społeczne kadry dowódczej oficerów Sił Zbrojnych RP w systemie bezpieczeństwa militarnego Polski**

**Social competencies of the staff of steering officers of the polish  
armed forces in the military safety system of Poland**

### **Streszczenie**

Opracowanie stanowi próbę oceny poziomu kompetencji społecznych oficerów młodszych kadry dowódczej Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w systemie bezpieczeństwa militarnego. Inspiracją do podjęcia badań dotyczących roli kompetencji społecznych w karierze zawodowej oficerów młodszych kadry dowódczej Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP jest trwający proces profesjonalizacji sił zbrojnych, w szczególności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Dociekania badawcze ukierunkowane są w obszarze udziału kompetencji społecznych w karierze zawodowej oficerów młodszych kadry dowódczej Wojsk Lądowych w Sił Zbrojnych RP w aspekcie zagrożeń bezpieczeństwa militarnego. Założeniem realizacji niniejszej publikacji jest m.in. analiza poziomu świadomości zainteresowanych, co do swoich słabych i silnych stron posiadanego profilu kompetencji społecznych w kontekście wykonywania zadań służbowych w warunkach zagrożeń militarnych. Pozyskane informacje w toku prowadzonych badań pozwoliły dostarczyć interesujących danych dotyczących, jakości i przydatności profilu kompetencji społecznych w rozwoju kariery zawodowej kadry dowódczej oficerów Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP.

**Słowa kluczowe:** *kompetencje, kompetencje społeczne, kadra dowódcza, bezpieczeństwo militarne*

### **Abstract**

The study is an attempt to assess the level of social competence of junior commander officers of the Armed Forces of the Republic of Poland Land Forces in the military security system. The inspiration to undertake research on the role of social competences in the career of the junior commander officers of the Armed Forces of

the Republic of Poland Land Forces is the ongoing process of professionalization of the armed forces, in particular in the area of human resources management. Research inquiries are focused on the participation of social competences in the career of junior commander officers in the Armed Forces of the Republic of Poland Land Forces in the aspect of threats to military security. The assumption of this publication is, among others, the analysis of the level of awareness of the interested, as to their strengths and weaknesses, of the profile of social competences held in the context of performing official tasks in conditions of military threats. The information obtained during the research allowed us to provide interesting data on the quality and usefulness of the social competence profile in the career development of the commanding staff of officers of the Polish Armed Land Forces.

**Keywords:** *competences, social competences, commanding staff, military security*

## **1. WSTĘP**

Polska jest członkiem Unii Europejskiej od 2004 roku. Zaangażowanie w unijną Wspólną Politykę Bezpieczeństwa i Obrony stanowi obok członkostwa w NATO i współpracy z kluczowymi partnerami jeden z podstawowych filarów bezpieczeństwa Polski.

Bezpieczeństwo to stan, który daje poczucie pewności, i gwarancję jego zachowania oraz szansę na doskonalenie. Jedną z podstawowych potrzeb człowieka. Jest to sytuacja odznaczająca się brakiem ryzyka utraty czegoś co człowiek szczególnie ceni, na przykład: zdrowia, pracy, szacunku, uczuć, dóbr materialnych. Wyróżnia się m.in. bezpieczeństwo globalne, regionalne, narodowe; bezpieczeństwo militarne, ekonomiczne, polityczne, publiczne, wewnętrzne, społeczne; bezpieczeństwo fizyczne, psychiczne, socjalne; bezpieczeństwo strukturalne i personalne [16].

Na potrzeby niniejszego artykułu Autorzy odnieśli się do pojęcia bezpieczeństwa militarnego, które oznacza stan braku groźby napaści militarnej. Według definicji słownika terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, bezpieczeństwo militarne to stan uzyskany w rezultacie utrzymywania odpowiednio zorganizowanych i wyposażonych sił zbrojnych oraz zawartych sojuszów wojskowych, a także posiadania koncepcji strategicznej wykorzystania będących w dyspozycji sił, stosownie do zaistniałej sytuacji [16].

W obszarze obronnym podsystemu militarnego realizowane są przedsięwzięcia zmierzające do zwiększenia potencjału Sił Zbrojnych RP z akcentem na aspekty jakościowe. Trwa proces transformacji obejmujący między innymi profesjonalizację i modernizację techniczną Sił Zbrojnych RP. Polityka bezpieczeństwa państwa zakłada dostosowanie założeń ewentualnego użycia i działania Sił Zbrojnych RP do zmieniających się warunków. Główny wysiłek koncentruje się na uzyskaniu wysokiej gotowości do użycia modułów bojowych, poszczególnych mobilnych komponentów rodzajów sił zbrojnych w realizacji misji poza granicami kraju jak również wykorzystanie potencjału na terenie kraju. Siły Zbrojne RP są gotowe do szybkiego przerzutu i przebywa-

nia w odległych, różnorodnych geograficznie i klimatycznie regionach. Podsystem militarny Sił Zbrojnych musi uwzględniać potrzebę rozwijania zdolności i formacji o zadaniach ratowniczych, humanitarnych i porządkowych, a także specjalistycznych oddziałów do likwidacji skażeń chemicznych, biologicznych, radiologicznych i nuklearnych oraz pododdziały ochrony i obrony obiektów. Należy jednak pamiętać, że powodzenie tych przedsięwzięć i założeń polityki bezpieczeństwa państwa zależy od zasobów ludzkich zaangażowanych w realizację strategii i misji Sił Zbrojnych RP.

Sił Zbrojne RP nieprzerwanie od 1989 roku znajdują się w szczególnej sytuacji i poddawane są radykalnym zmianom. W okresie ciągłych zmian strukturalnych naszych sił zbrojnych, w tym zmian organizacyjno-etatowych jednostek wojskowych, wynikających zarówno z dostosowywania Sił Zbrojnych RP do wykonywania zadań obrony kolektywnej w NATO, jak i zadań reagowania na kryzysy polityczno-militarne i niemilitarne, wynikające ze współczesnych zagrożeń, ich unowocześniania i uzawodowienia [5] nabieramy przekonania, że zasoby ludzkie powinny charakteryzować się nie tylko odpowiednimi kompetencjami zawodowymi, ale również kompetencjami społecznymi. Z bogatej literatury przedmiotu wynika jednoznacznie, że kompetencje społeczne mają decydujące znaczenie dla skutecznego działania i rozwoju wszystkich typów organizacji, w tym także wysoce zhierarchizowanych takich jak siły zbrojne. Wyzwania, w obliczu których stają współczesne organizacje powodują, że to człowiek o określonej osobowości i umiejętnościach społecznych odgrywa w nich kluczową rolę. W zależności od specyfiki wykonywanych zadań i zajmowanego stanowiska każda instytucja stawia oczekiwania w stosunku do pożądaných kompetencji pracowników, niezbędnych do wykonywania zadań i świadczenia pracy.

## **2. Istota kompetencji społecznych**

Problematyka kompetencji społecznych pracowników jest szeroko omówiona w literaturze przedmiotu. Spotkać się można także z wieloma terminami w formie pojęć zastępczych i często niejednoznacznych. Można zaryzykować stwierdzenie, że jest ich tyle co autorów, a pojęcie kompetencji społecznych jest rozumiane i określane odmiennie. Starając się zrozumieć różnorodność przytaczanych w literaturze przedmiotu definicji należy przypuszczać, że różnice w sposobie przedstawiania definicji zależą od przyjętych założeń teoretycznych oraz od sposobu pomiaru przyjętych zmiennych. Często badacze używają zamiennie takich pojęć jak: kompetencja społeczna, inteligencja społeczna, emocjonalna, społeczne zdolności, umiejętności. Wymienione pojęcia odnoszą się do skutecznego, efektywnego funkcjonowania w kontaktach z ludźmi. W wielu koncepcjach kompetencji znajdujemy aspekt zdolności społecznych rozumiany jako efektywne przystosowanie do otoczenia społecznego. Zdolności społeczne natomiast bardzo często utożsamiane są z inteligencją społeczną [13].

W wyniku prowadzonych badań w zakresie wywierania wpływu człowieka na otoczenie R. White w 1959 roku wprowadził do psychologii pojęcie kom-

petencji społecznej. Był jednym z pierwszych autorów, który określił ją jako specyficznie rozumianą umiejętność, która przyczynia się do skutecznej interakcji z otoczeniem, utożsamiając ją ze społecznymi umiejętnościami [8]. Już w definicji R. White'a pojawia się wątpliwość – kompetencja czy umiejętność. Często w literaturze przedmiotu spotykamy opis kompetencji społecznych zamiennie z inteligencją społeczną [9] lub emocjonalną [2], zdolnością społeczną i komunikacyjną [7] lub umiejętnością społeczną [1]. Jednak najczęściej kompetencje społeczne utożsamiane są z umiejętnościami społecznymi. H. Sęk proponuje wyraźne ich rozgraniczenie. Umiejętności społeczne definiuje jako zachowania ujawniane przez osobę efektywnie i efektywnie działającą w sytuacji społecznej. Kompetencje społeczne są wyznacznikiem wartości wykonanych zadań z uwzględnieniem sytuacji, w której realizowane było dane zadanie [12]. Kompetencje społeczne w Polskiej Ramie Kwalifikacji definiowane są jako zdolność kształtowania własnego rozwoju oraz autonomicznego i odpowiedzialnego uczestniczenia w życiu zawodowym i społecznym, z uwzględnieniem etycznego kontekstu własnego postępowania. Kompetencje społeczne analizuje się w kategoriach tożsamości, współpracy i odpowiedzialności<sup>1</sup>. Zdaniem A. Matczak, kompetencje społeczne uwarunkowane są cechami osobowości, temperamentem, inteligencją ogólną, społeczną i emocjonalną. Cechy wrodzone i społeczne doświadczenia stanowią istotne czynniki wpływające na poziom kompetencji [6]. W skład kompetencji społecznych, między innymi wchodzi umiejętności społeczne, umiejętności adaptacyjne, zdolność empatii, umiejętności poznawcze i umiejętności panowania nad emocjami. Wymienione umiejętności są niezbędne do kreowania autorytetu lidera będące jednocześnie wyznacznikiem kultury organizacyjnej danej instytucji [10].

Zdaniem A. Zduniaka i Z. Dziemiątko z uwagi na złożony charakter kompetencji społecznych, wyzwaniom przyszłości poddają się jedynie ludzie otwarci na siebie i na innych, elastyczni, wrażliwi, uczciwi i odważni swoim duchem, wiarą w siebie i drugiego człowieka. A więc ludzie bogaci w tę część kompetencji zawodowych, którą coraz częściej nazywa się kompetencjami wyróżniającymi, znacznie wykraczającymi poza tzw. kompetencje progowe, niezbędne i wystarczające zarazem do objęcia stanowiska, czy wykonywania zawodu, ale nie wystarczające i gwarantujące optymalnego a już tym bardziej wzorowego wykonywania swoich funkcji [7]. Kompetencje wyróżniające pracownika można określić jako emocjonalne, bazujące na tzw. predyspozycjach miękkich. Według definicji C. Saarni to zdolności i umiejętności, których ludzie potrzebują, by móc funkcjonować w zmieniającym się środowisku i wychodzić z kolejnych prób jako jednostki bardziej elastyczne, lepiej przystosowane, efektywniejsze w działaniu i bardziej wierzące w siebie [11].

Interpretując przytoczone definicje a zwłaszcza definicji autorstwa A. Matczak oraz E. Pomykały, należy podkreślić, że kierowanie zasobami ludzkimi jest sztuką. A taka opinia pozwala na postawienie tezy, że nie każdy człowiek nadaje się na każde stanowisko pracy a przynajmniej istnieje przypuszczenie,

<sup>1</sup> Definicje zgodne z publikacją Instytutu Badań Edukacyjnych: *Słownik podstawowych terminów dotyczących krajowego systemu kwalifikacji* (Sławiński, Dębowski i in., 2014).

że nie wszyscy pracownicy charakteryzują się wysokim poziomem kompetencji społecznych, co z kolei może być przyczyną niskiej efektywności ich pracy. I tu rodzi się pytanie: czy kompetencje społeczne jako jeden z wyznaczników efektywności zawodowej mają wpływ na rozwój kariery zawodowej? Jeśli mają wpływ, to jaki jest ich udział w rozwoju kariery zawodowej pracownika?

Należy podkreślić, że zdolności i umiejętności pracowników nie wynikają wyłącznie z wiary w siebie. A codzienne funkcjonowanie w życiu prywatnym i zawodowym jest ściśle związane z funkcjonowaniem w otoczeniu społecznym. Odnosząc się do społeczności kadry dowódczej oficerów Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP, którą zamierzam zbadać, należy podkreślić, że jest to grupa społeczna wyróżniająca się na tle innych społeczności. Wyróżnia ją chociażby charakter i specyfika pracy. Wskazując na wyjątkowy charakter wspomnianej społeczności definicja zakłada, że Wojska Lądowe Sił Zbrojnych RP przeznaczone są do zapewnienia obrony i niepodzielności terytorium państwa, nienaruszalności jego granic lądowych, odparcia agresji lądowo - powietrzno - morskiej z każdego kierunku w ramach przeciwstawienia się każdej formie zagrożenia militarnego Rzeczypospolitej Polskiej [18].

Jak wynika z definicji Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP, zasoby ludzkie muszą charakteryzować się szczególnymi kompetencjami aby móc wykonywać szczególne zadania na powierzonych im stanowiskach służbowych. Wojska Lądowe stanowią zasadniczy i najliczniejszy komponent Sił Zbrojnych RP. Zakładamy, że kadra dowódcza oficerów Wojsk Lądowych dysponuje wysoką sprawnością dowodzenia a tym samym charakteryzuje się wysokim poziomem kompetencji społecznych.

### **3. Kompetencje społeczne w dowodzeniu**

Żołnierz pełni rolę dowódcy funkcjonując w określonym otoczeniu społecznym zajmuje pozycję zawodową, która wymaga od niego odpowiednich zachowań w sytuacjach wymagających asertywności. Zachowania asertywne występują wówczas, gdy są one pożądane, skuteczne, zgodne z prawem i akceptowane społecznie. To znaczy, że każdy z dowódców pełni rolę społeczną. W jaki sposób kadra dowódcza oficerów wpływać będzie na otoczenie społeczne i jak będzie budować swój autorytet, w znacznym stopniu zależy od posiadanych umiejętności porozumiewania się, przystosowania się do nowych warunków np. w środowisku zawodowym, rozwiązywania konfliktów, czy autoprezentacji.

Definicja odnosząca się do samego oficera zakłada, że jest to osoba zajmująca odpowiednią pozycję w hierarchii danej organizacji i wykonuje zadania w ramach służby. Oficer – żołnierz zawodowy lub żołnierz rezerwy posiadający stopień wojskowy co najmniej podporucznika, pełniący zazwyczaj służbę na stanowisku dowódcy, instruktora, członka sztabu lub na innym stanowisku [14]. Z kolei definicja odnosząca się do żołnierza zakłada, że jest to osoba pełniąca służbę w siłach zbrojnych danego kraju i zobowiązana do obrony jego granic [14].

Podkreślając rolę kadry dowódczej oficerów Sił Zbrojnych RP, należy wskazać przede wszystkim na zdolność i umiejętność dopasowania się kadry dowódczej oficerów do celów Sił Zbrojnych RP. Zdolności te i umiejętności powiązane są z posiadanymi kompetencjami społecznymi, które odgrywają kluczową rolę w relacjach międzyludzkich. Można zatem stwierdzić, że żołnierz posiadający kompetencje społeczne pożądane z punktu widzenia realizacji celów Sił Zbrojnych RP, z dużym prawdopodobieństwem będzie w stanie sprostać zadaniom stawianym na stanowisku pracy. Praca zawodowa kadry dowódczej oficerów na każdym szczeblu w Siłach Zbrojnych RP opiera się przede wszystkim na współpracy z ludźmi i wiąże z realizacją zadań z ludźmi i przez ludzi. Aby więc mówić o efektywnym funkcjonowaniu kadry dowódczej oficerów w relacjach społecznych w jednostkach organizacyjnych Sił Zbrojnych RP, należy podkreślić rosnącą rolę kompetencji społecznych w karierze zawodowej oficerów. Profesjonalne Siły Zbrojne RP dostosowane do wymogów sojuszniczych, od kadry dowódczej oficerów w procesie realizacji zadań służbowych wymagają ścisłej współpracy z żołnierzami w celu osiągnięcia efektu synergii.

Wojsko Polskie, aby móc dorównać poziomowi działania armiom sojuszniczym jako instytucja zhierarchizowana o wysokim zaufaniu społecznym<sup>2</sup>, poddawane jest ciąglemu procesowi zmian. Kształtuje swoje oblicze w społeczeństwie starając się dostosować do zmieniającej się rzeczywistości obejmującej zarówno funkcjonowanie w strukturach międzynarodowych, jak również jest obecne w wydarzeniach społecznych naszego państwa. W tym miejscu warto przytoczyć definicję i założenia funkcjonowania Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. „Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej służą ochronie niepodległości państwa i niepodzielności jego terytorium oraz zapewnieniu bezpieczeństwa i nienaruszalności jego granic. Siły Zbrojne RP zachowują neutralność w sprawach politycznych oraz podlegają cywilnej i demokratycznej kontroli” [3]. „Siły Zbrojne RP ponadto mogą brać udział w zwalczaniu klęsk żywiołowych i likwidacji ich skutków, działaniach antyterrorystycznych, akcjach poszukiwawczych oraz ratowania życia ludzkiego, a także w oczyszczaniu terenów z materiałów wybuchowych i niebezpiecznych pochodzenia wojskowego oraz ich unieszkodliwianiu” [3].

Siły Zbrojne RP budują pozytywny wizerunek, wykorzystując potencjał ludzki zarówno w działaniach podejmowanych na szczeblu narodowym, jak i we współpracy z sojusznikami. Istotną rolę odgrywają tu kompetencje społeczne kadry dowódczej oficerów, na której spoczywa obowiązek kształtowania relacji synergii.

Należy podkreślić, że Wojsko Polskie jako organizacja jest w stanie osiągnąć zamierzone cele dzięki umiejętnościom i zaangażowaniu ludzi. Oznacza to, że wśród posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych, ludzie są najcenniejszym zasobem Sił Zbrojnych RP. To pracownicy charakteryzujący się odpowiednimi umiejętnościami, wiedzą i postawą potrafią zintegrować wiedzę indywidualną, grupową i organizacyjną. Podkreślając znaczenie kapitału ludz-

<sup>2</sup> Badania z 2017 r. pokazują, że 74% Polaków ufa instytucji publicznej, jaką jest wojsko. (Kościół rzymskokatolicki (69%) oraz policja (65%)), źródło: CBOS, *Zaufanie społeczne. Komunikat z badań*, Warszawa, marzec 2018.

kiego w Siłach Zbrojnych RP, coraz częściej spotyka się z opinię o rosnącej roli kompetencji społecznych żołnierzy. Współczesne kierowanie i dowodzenie zasobami ludzkimi w Siłach Zbrojnych RP wymaga od osób funkcyjnych obok predyspozycji tzw. twardych również umiejętności miękkich. Należy wyjaśnić w tym miejscu pojęcie kierowania i dowodzenia. Z definicji przyjętej przez A. Kręcikija i J. Wolejszo [4] „kierowanie” jest to proces polegający na planowaniu, organizowaniu, przewodzeniu i kontrolowaniu działalności ludzi danej organizacji oraz na wykorzystaniu pozostałych jej zasobów do osiągnięcia z góry założonych celów. Termin „kierowanie” oznacza tutaj także działanie na kogoś lub na coś, aby powodowało ono czyjeś zachowanie zgodne z wolą kierującego i było zbieżne z celami organizacji. W organizacji kierowanie kojarzy się z bezpośrednim stosunkiem i kontaktem przełożonego z kierowanym przez niego zespołem lub jego członkami. W praktyce oznacza odpowiednie oddziaływanie na ludzi poprzez kontaktowanie się z nimi, przekazywanie im informacji, motywowanie ich do pracy, czy wreszcie kontrolowanie osiągniętych wyników. Wszystkie te działania prowadzić mają do takiej sytuacji, w której kierowani zachowywać się będą zgodnie z wolą kierującego. Kierowanie ma zatem charakter więzi osobistej między przełożonym a podwładnym, a nie tylko więzi organizacyjnej czy technologicznej.

Natomiast dowodzenie w ujęciu organizacyjnym rozpatruje się jako strukturę i właściwości kierowania jednostkami organizacyjnymi sił zbrojnych. Istotą dowodzenia jest podejmowanie decyzji o sposobie realizacji zadania, a więc są to działania oparte na rezultatach twórczego myślenia, stanowiące ciąg rozwiązań określonych sytuacji decyzyjnych [4]. Dowodzenie jest podstawową formą kierowania ludźmi i wojskami, opartą na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości i zdolności bojowej w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podległych żołnierzy. Jest władzą nadaną jednej osobie w celu stawiania zadań, koordynacji i kontroli działań zbrojnych. Bardzo ważna jest tu rola kompetencji społecznych gdyż podmiotem i przedmiotem dowodzenia są ludzie.

Wykorzystanie wspólnych zdolności, umiejętności i doświadczenia żołnierzy wymaga utrzymania przez siły zbrojne sojuszników interoperacyjności, a więc umiejętności wspólnego działania. Współpraca ta, w wyniku inicjatywy sił połączonych dynamicznie zwiększa rolę wspólnych przedsięwzięć w ramach wykonywania obowiązków służbowych. Ugruntowaniu zdolności do wspólnego działania z sojusznikami służy także tworzenie formacji wielonarodowych. Podstawą funkcjonowania Wojska Polskiego w wielonarodowym środowisku jest uzyskanie interoperacyjności rozumianej jako odpowiednie przygotowanie personelu do funkcjonowania w szerszej strukturze (NATO, UE), zarówno na poziomie pojedynczego żołnierza, jak również na poziomie struktur zdolnych do prowadzenia operacji połączonych. Wyzwania te znacząco podkreślają rolę człowieka i jego kompetencji wyróżniających go w codziennym funkcjonowaniu społecznym w środowisku wojskowym.

Kompetencje społeczne dowódcy stanowią wyznacznik efektywności funkcjonowania jednostki w sytuacjach wynikających z kontaktów międzyludzkich. Współpraca z ludźmi w procesie kierowania zespołami wymaga od dowódców szeroko rozumianego opanowania umiejętności współzycia społecznego. Współczesny dowódca staje przed wyzwaniami, które wymagają odpowiedniej umiejętności kontaktowania się z otoczeniem, umiejętności rozumienia perspektywy podwładnych, radzenia sobie z sytuacjami niestandardowymi często konfliktowymi, które nie mają jednego, prostego rozwiązania. Dowódca dowodzący zespołem powinien posiadać umiejętności radzenia sobie z konfliktem interpersonalnym, umiejętności negocjacji i mediacji, asertywnej obrony własnego stanowiska oraz budowania autorytetu. Należy zatem stwierdzić, że kompetencje społeczne odgrywają istotną rolę w karierze zawodowej kadry dowódczej oficerów, a przynajmniej powinny takową odgrywać. Wysoka skuteczność zawodowa dowódcy jest zależna od, między innymi, skuteczności interpersonalnej.

#### **4. Istota kompetencji w procesie profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP**

Inspiracją do podjęcia badań dotyczących roli kompetencji społecznych w karierze zawodowej kadry dowódczej oficerów Wojsk Lądowych jest trwający proces profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP, w szczególności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Wybór problematyki jest podyktowany zainteresowaniami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz doświadczeniami zawodowymi w środowisku służb mundurowych. Dociekania badawcze ukierunkowane są na funkcjonujący system kierowania ludźmi odnoszący się do udziału kompetencji społecznych w karierze zawodowej kadry dowódczej oficerów w Siłach Zbrojnych RP. Założeniem realizacji niniejszej publikacji jest m.in. analiza poziomu świadomości zainteresowanych, co do swoich słabych i silnych stron posiadanego profilu kompetencji społecznych. Zebrane informacje mogą dostarczyć interesujących danych dotyczących jakości i przydatności profilu kompetencji społecznych w rozwoju kariery zawodowej kadry dowódczej oficerów w Siłach Zbrojnych RP.

Właściwe zarządzanie i wykorzystanie kompetencji społecznych w karierze zawodowej zdecydowanie sprzyja procesowi profesjonalizacji w Siłach Zbrojnych RP a tym samym kładzie nacisk na podnoszenie poziomu kwalifikacji zasobów ludzkich. Na tym etapie procesu badawczego określono główne przesłanki, które spowodowały potrzebę przeprowadzenia badań.

W przekonaniu Autorów podjęcie tak określonej tematyki pracy jest niezwykle ważne dla Sił Zbrojnych RP z następujących względów:

- wstąpienie Polski do UE i NATO oraz wynikający z tego faktu udział we wspólnych zadaniach oraz współpraca zasobów ludzkich w ramach sił połączonych;
- udział w misjach stabilizacyjnych, zagrożenie lokalnymi konfliktami oraz narastającym terroryzmem wymaga wiedzy i umiejętności profesjonalnego i skutecznego działania z ludźmi i przez ludzi;



- potrzeba posiadania wysokich kompetencji społecznych w zarządzaniu zespołami ludzkimi, wynikających z realizacji określonych zadań uwzględniających ich specyfikę i zmienne uwarunkowania;
- potrzeba wprowadzenia i utrzymania wysokich standardów w systemie zarządzania ludźmi umożliwiającących zapewnienie ciągłej (systematycznej) profesjonalizacji zasobów ludzkich Sił Zbrojnych RP;
- potrzeba szybkiego osiągania i utrzymania wysokich standardów profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP w zakresie zarządzania ludźmi w wyniku dynamicznego postępu technologicznego;
- potrzeba podkreślenia roli kompetencji społecznych wśród kadry dowódczej oficerów zajmującej stanowiska dowódcze w dowodzeniu zasobami ludzkimi w Siłach Zbrojnych RP.

Z przedstawionego powyżej uzasadnienia potrzeby dociekań badawczych zrodził się problem badawczy. Powyższe fakty i przemyślenia stały się inspiracją do podjęcia próby naukowego zbadania i opisania problemu badawczego dotyczącego udziału kompetencji społecznych w karierze zawodowej kadry dowódczej oficerów Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP.

Przedmiotem badań była analiza udziału kompetencji społecznych w karierze zawodowej kadry dowódczej oficerów Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP. Badania przeprowadzone zostały w jednostkach wojskowych Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP w korpusie oficerów młodszych na szczeblu taktycznym. W badaniu wzięło udział 907 respondentów.

W wyniku przeprowadzonych badań zidentyfikowano oraz przeprowadzono analizę i ocenę udziału kompetencji społecznych w kształtowaniu kariery zawodowej kadry dowódczej oficerów Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP. Ponadto określano i wyjaśniono podstawowe kwestie terminologiczne dotyczące problematyki kompetencji społecznych. Ponadto zidentyfikowano komponenty kompetencji społecznych kadry dowódczej oficerów Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP w kontekście teorii i praktyki zarządzania. Odniesiono kompetencje społeczne do realizowanych zadań przez kadrę dowódczą oficerów wynikającej z określonej polityki personalnej Sił zbrojnych RP. W kontekście pragmatycznym wskazano znaczenie kompetencji społecznych w działalności kadry dowódczej oficerów Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP. Ponadto zdefiniowano, które kompetencje społeczne są postrzegane jako najważniejsze z punktu widzenia respondenta dowódcy.

## **5. Wnioski i rekomendacje**

Materiał empiryczny zgromadzono w drodze generowania wiedzy z publikacji, a także w wyniku przeprowadzenia badań autorskich na wybranej grupie respondentów z wykorzystaniem narzędzia w postaci autorskiego kwestionariusza ankiety, a także w wyniku przeprowadzonego wywiadu ustrukturyzowanego z szóstoma przedstawicielami kadry dowódczej oficerów młodszych Wojsk Lądowych SZ RP.

Jak pokazały wyniki, w badanej organizacji zachodzi konieczność stworzenia modelu kompetencji społecznych z uwzględnieniem poziomu wskaźników definiujących poszczególne kompetencje społeczne. Jak wykazały badania, działania na rzecz procesu zarządzania kompetencjami społecznymi posiadanymi przez oficerów młodszych kadry dowódczej Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP są nieefektywne.

Jak dowiedziono, proces zarządzania kompetencjami społecznymi w polityce kadrowej, nie powinien skupiać się wyłącznie na ocenie okresowej kompetencji, która nie odnajduje się w polityce karier zawodowych pracowników. Zarządzanie kompetencjami społecznymi powinno odnosić się do ich wykorzystywania w pełni w procesie pracy na zajmowanym stanowisku służbowym. Jednocześnie posiadany poziom kompetencji społecznych powinien znaleźć odzwierciedlenie w procesie awansowania oficerów. Można wtedy mówić o pełnym udziale kompetencji społecznych w karierze zawodowej oficerów młodszych Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP.

Zgromadzone wyniki przeprowadzonych badań mogą świadczyć o tym, że respondenci oczekują podjęcia kompleksowych działań ze strony kierownictwa, polegających na usprawnieniu procesu oceny okresowej w badanych organizacjach. Działania w kierunku wyodrębnienia wachlarza wybranych kompetencji społecznych uwzględniających szczegółowe wskaźniki definiujące poziom kompetencji społecznych pozwoli na wyeliminowanie błędów w procesie oceniania kompetencji społecznych żołnierzy. Propozycja stworzenia modelu kompetencji społecznych w siłach zbrojnych wydaje się idealnym rozwiązaniem. Należy jednak założyć, że proponowany wachlarz kompetencji nie może być traktowany, jako model stały i uniwersalny. Niewątpliwie na skutek ciągłych zmian zachodzących w środowisku globalnym jak również w polityce kadrowej w aspekcie profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP należy odnieść się do proponowanego modelu w perspektywie krótkoterminowej. Oznacza to, że dobry produkt wymaga ciągłych zmian i ciągłego doskonalenia.

Jednocześnie, w wyniku przeprowadzonych badań zakłada się istnienie głębokiej potrzeby wprowadzenia zmian do procesu doskonalenia kompetencji społecznych, której argumentem jest nie tylko ilość i jakość dysfunkcji, lecz także niewykorzystanie potencjału kompetencyjnego oficerów w polityce kadrowej sił zbrojnych. W wyniku przeprowadzonej analizy można domniemać, że w środowisku oficerów Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP istnieje potrzeba doskonalenia kompetencji społecznych a jej zaspokojenie wiąże się ze zmianami okresowego systemu ocen żołnierzy. Ponadto przypuszcza się, że większą rolę w kształtowaniu kompetencji społecznych przyszłej kadry dowódczej oficerów powinny odgrywać uczelnie wojskowe w aspekcie prowadzonych zajęć w ramach szkolenia, zarówno w odniesieniu do treści jak i formy prowadzenia zajęć. Przypuszcza się, że zwiększenie liczby godzin zajęć praktycznych na wszystkich szczeblach doskonalenia zawodowego w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi przyczyniłyby się do uzyskania wyższego poziomu posiadanych i nabytych sprawności kompetencji społecznych. Ponadto, jako wzorcową

formę oceniania kompetencji społecznych traktuje się trzyetapową procedurę oceniania. Jej atutami są konstrukcja oparta o indywidualne profile kompetencyjne oraz ocena ewaluacyjna i rozwojowa.

Model kompetencji społecznych stworzony w ramach potrzeb sił zbrojnych pozwala na precyzyjne określenie, jakie kompetencje są najistotniejsze w aspekcie efektywnego wykonywania zadań służbowych. Każde stanowisko w siłach zbrojnych dowódcze lub sztabowe charakteryzuje się własną specyfiką. Wyjątkowość stanowisk podyktowana jest rodzajem sił zbrojnych, rodzajem korpusu osobowego oraz pozycją w strukturze organizacyjnej. Proponowany wachlarz kompetencji społecznych jak również ich poziom powinien być zróżnicowany w zależności od rodzaju wojsk czy stanowisk dowódczych. Pozwala to postawić wniosek, że nie wszystkie kompetencje społeczne mają taki sam udział w procesie realizacji zadań służbowych. Ponadto ogromne znaczenie poziomu kompetencji społecznych w odniesieniu do stanowisk dowódczych ma szczebel menedżerski. Są to wystarczające powody, dla których niewątpliwie stworzenie modelu kompetencji społecznych lub modeli usprawni proces oceniania kompetencji społecznych żołnierzy, tak istotnych z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, a co z tym się wiąże z punktu widzenia zachowania obiektywnej postawy oceniających.

W celu wiarygodnego i obiektywnego oceniania kompetencji społecznych oficerów należy wprowadzić obligatoryjne uzasadnienie przedstawionej oceny zarówno pozytywnej, jak i negatywnej. Stan obecny wynikający z przyjętych ogólnie procedur procesu oceniania okresowego żołnierzy, nie wymusza na oceniających uzasadnienia wystawionej oceny.

Kolejnym wnioskiem jest rozważenie powołania zespołu w ramach stworzenia szczegółowych zasad oceniania okresowego a tym samym oceniania poziomu kompetencji społecznych żołnierzy. W skład zespołu powinni wchodzić eksperci ze środowiska zawodowego wojska z różnych szczebli zarządzania w siłach zbrojnych. Do zespołów należy włączyć środowisko biznesu i zarządzania pełniących rolę ekspertów. Ponadto w zespole powinni się znaleźć eksperci ze środowiska naukowego w obszarze nauk o zarządzaniu. Stworzyłoby to możliwość z wykorzystania dobrych praktyk zarządzania.

Ponadto idąc za przykładem literatury przedmiotu, wprowadzanie i wykorzystywanie dobrych praktyk zarządzania należy wprowadzić zasadę wdrażania profili poziomu kompetencji społecznych metodą partycypacyjną. Co jest jednoznaczne z udziałem osób ocenianych nie tylko oceniających. Metoda partycypacyjna zmniejsza ryzyko popełnienia błędu w zakresie określania wymaganego minimalnego i maksymalnego poziomu kompetencji społecznych na poszczególnych stanowiskach służbowych. Duży udział w metodzie partycypacyjnej ma doświadczenie zawodowe i wiedza oficerów na temat specyfiki i poziomu trudności wykonywanych zadań na zajmowanym stanowisku służbowym.

Niewątpliwie proponowane rozwiązania wymagają dużych nakładów pracy. Tak w perspektywie czasowej, organizacyjnej jak również w perspektywie

finansowej. Jednak takie rozwiązanie niewątpliwie przyniesie korzyści, które przyczynią się do zwiększenia efektywności oceniania żołnierzy, a ponadto jasne i precyzyjne zasady w zakresie oceniania kompetencji społecznych żołnierzy zwiększą ich efektywność w procesie wykonywania zadań służbowych.

W toku badań empirycznych, respondenci wyrazili opinię rekomendując ocenę w odniesieniu do stanu obecnego i oczekiwanego w aspekcie następujących kompetencji społecznych: przywództwo, współpraca w zespole, budowanie relacji, motywowanie, asertywność, komunikatywność, adaptowanie się do nowego otoczenia i nowych sytuacji, kształtowanie wizerunku, negocjacje, wywieranie wpływu, zarządzanie konfliktami oraz odporność na stres. Poszczególne kompetencje w aspekcie weryfikacji szczegółowych hipotez respondenci ocenili na średnim poziomie.

W toku ewaluacji prowadzonych badań dowiedziono, że poziom zajmowanego stanowiska służbowego przez kadre dowódczą oficerów młodszych Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP jest zależny od poziomu posiadanych kompetencji społecznych.

Uważa się, że wartość praktyczną publikacji stanowi sformułowany model kompetencji społecznych kadry dowódczej oficerów młodszych Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP, który zostanie zaprezentowany w kolejnej publikacji.

Autorzy niniejszej publikacji mają nadzieję, że jej treść pozwoli lepiej zrozumieć sytuację problemową przy świadomości, że prezentowane opracowanie nie jest wyczerpującym opisem złożoności zjawiska kompetencji społecznych. Wydaje się zasadnym dalsze zgłębianie tematyki, co z kolei zostanie opublikowane w kolejnych cyklicznych publikacjach.

## LITERATURA

- [1] Argyle M.: *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wyd. PWN, Warszawa 1991.
- [2] Goleman D.: *Inteligencja emocjonalna*, Wyd. Media Rodzina, Poznań 2007.
- [3] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 1997 r., Nr 78, poz. 483, r. I, art. 26, p i p. 2).
- [4] Kręcikij J., Wolejszo J.: *Podstawy dowodzenia*, Wyd. Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007.
- [5] Krupiński W.: *Zarządzanie zasobami osobowymi na potrzeby mobilizacyjne i wojenne Sił Zbrojnych RP*. Zeszyty Naukowe WSOWL, Nr 2 (144) 2007.
- [6] Matczak A.: *Kwestionariusz kompetencji społecznych*. Podręcznik, Warszawa 2001.
- [7] Maxim L.A., Nowicki S.J.: *Developmental associations between nonverbal ability and social competence*. Facta Universitatis 2, 2003.
- [8] Oppenheimer L.: *The nature of social action: social competence versus social conformism*, [w:] B.H. Schneider, G. Attili, J. Nadel & R.P. Weissberg (red.), *Social competence in developmental perspective*. Dordrecht-Boston-London: Kluwer Academic Publishers, 1989.

- [9] Piotrowska A., *Pomiar inteligencji społecznej w psychologii osobowości i w psychologii społecznej*. Psychologia Wychowawcza, 2/1994.
- [10] Pomykała E., *Doskonalenie umiejętności interpersonalnych*, Wyd. Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2005.
- [11] Saarni A., *Kompetencja emocjonalna i samoregulacja w dzieciństwie*, w: *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna*, P. Salovey, D.J. Sluyter (red.), Wyd. Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 1999.
- [12] Sęk H., *Spoleczna psychologia kliniczna*, Wyd. PWN, Warszawa 2014.
- [13] Sęk H., *Rola asertywności w kształtowaniu zdrowia psychicznego. Ustalenia teoretyczne i metodologiczne*, Przegląd Psychologiczny, 3/1988.
- [14] Urbanowicz J. [red.]: *Mała encyklopedia wojskowa. Tom 2*, Wyd. Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1970.
- [15] Wajda A., *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Wyd. Difin S.A., Warszawa 2003.
- [16] Zdradowski R. (i in.), *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Wyd. AON – Wydział Strategiczno-Obronny, Warszawa 2008.
- [17] Zduniak A., Z. Dziemianko (red.), *Kompetencje wyróżniające dowódcy i nauczyciela*, Warszawa 2002.

#### **Źródła Internetowe:**

- [17] [www.wojsko-polskie.pl](http://www.wojsko-polskie.pl)