

Paweł GUTT*

Katarzyna WLAŻLIŃSKA**

PROCES POZYSKIWANIA SŁUCHACZY WYŻSZEJ SZKOŁY OFICERSKIEJ WOJSK LĄDOWYCH

Proces rekrutacji i selekcji kandydatów na studia prowadzony w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych jest typowym procesem personalnym realizowanym przez uczelnię wyższą. Metoda opisu, charakterystyczna dla procesów logistycznych, jest próbą uzasadnienia tezy o interdyscyplinarnym charakterze nauk o zarządzaniu i stanowić może istotny wkład w poszukiwanie narzędzi sprawnego zarządzania kadrami w organizacjach.

Słowa kluczowe: kandydaci do szkół wojskowych, dobór kadr, rekrutacja, selekcja, procesy personalne, szkolnictwo wojskowe wyższe

WSTĘP

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych, zwana dalej WSOWL, jest uczelnią publiczną, działającą na podstawie powszechnie obowiązujących aktów normatywnych dotyczących szkolnictwa wyższego w Polsce oraz strategii rozwoju Sił Zbrojnych RP. W ramach prowadzonej działalności edukacyjnej WSOWL realizuje działania mające na celu przygotowanie podstawowych kadr dowódczych na potrzeby Wojsk Lądowych. Prowadzone przedsięwzięcia rekrutacyjne służą pozyskiwaniu kandydatów na studia wojskowe prowadzone w systemie studiów stacjonarnych. Czynnikiem warunkującym rozpoczęcie tych działań jest Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej, które stanowi o możliwości przyjęcia na studia kandydatów na żołnierzy zawodowych do ustalonych korpusów osobowych w ramach limitu miejsc na dany rok, uwzględniając planowaną strukturę Sił Zbrojnych RP. Taka formuła przyczynia się do ograniczenia możliwości uzupełniania powyższego limitu w kolejnych latach studiów w przypadku rezygnacji lub zwolnień słuchaczy, co powoduje, że liczba absolwentów (oficerów) jest mniejsza od zakładanej przez Ministra Obrony Narodowej.

* kpt. mgr inż. Paweł GUTT – Wydział Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych

** mgr Katarzyna WLAŻLIŃSKA – Oddział Kształcenia Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych

Konieczne jest zatem podejmowanie działań, które zapewnią dopływ ludzi spełniających wysokie wymagania psychofizyczne oraz świadomych misji, jaka będzie ich udziałem w czasie studiów i później podczas służby w jednostce wojskowej. Biorąc pod uwagę powyższe twierdzenia, autorzy postawili sobie za cel identyfikację procesu pozyskiwania słuchaczy Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych i jego aktualnych uwarunkowań.

1. OPIS PROCESU

Pojęcie i charakter ujęcia procesowego dla określonych działań, podejmowanych przez organizację, wywodzi się z obszarów logistyki. Wymiar interdyscyplinarny nauk o zarządzaniu pozwala na stosowanie narzędzi wypracowanych w ramach różnych dyscyplin naukowych, dzięki którym można opisać zachodzące zjawiska i procesy. W tym przypadku inspirację w zagadnieniach związanych z doбором kadr stanowią narzędzia stosowane w logistyce.

Proces jest zbiorem działań, w sposób przemyślany ukierunkowanym na wytwarzanie specyficznego wyniku dla określonego odbiorcy lub na rynek. Proces jest zatem specyficznym uporządkowaniem działań ze względu na czas i miejsce, z wyróżnieniem początku i końca oraz jasno zdefiniowanym wejściem i wyjściem, strukturą dla akcji [1]. Ujęcie procesowe jest w tym wypadku uporządkowanym sposobem opisu działań podejmowanych przez organizację, wyrażającym się poprzez określone części tego opisu.

1.1. Zakres procesu

Proces pozyskiwania słuchacza WSOWL, zdefiniowanego jako kandydata na studia, będącego absolwentem szkoły ponadgimnazjalnej, posiadającego świadectwo dojrzałości, charakteryzującego się stanem zdrowia pozwalającym na pełnienie zawodowej służby wojskowej, jest procesem zasadniczym, stanowiącym podstawowe źródło zasilania systemu dydaktyczno – wychowawczego Uczelni. Obejmuje on: pozyskiwanie jak największej liczby kandydatów na studia wojskowe, poprzez zwiększanie zainteresowania taką formą kształcenia – niezależnie od określonej limitem liczby miejsc, przeprowadzanie selekcji, wydanie decyzji administracyjnych, adaptację studenta w nowym środowisku oraz utrzymanie go w przekonaniu o słuszności podjętej decyzji, co do wyboru rodzaju i kierunku studiów.

1.2. Cel procesu

Celem procesu jest utrzymanie odpowiedniego poziomu działań dydaktyczno-wychowawczych realizowanych w WSOWL ukierunkowanych na zasoby ludzkie o precyzyjnie określonych cechach psychomotorycznych, posiadających ukształtowany światopogląd oraz system wartości zgodny z koncepcją absolwenta.

1.3. Odbiorcy procesu

Odbiorcami wyników procesu pozyskiwania kandydata do WSOWL są Siły Zbrojne RP oraz – w ramach rekonwersji – inne podmioty gospodarcze i publiczne, które wymagają zatrudniania byłych żołnierzy zawodowych.

1.4. Środowisko procesu

Do podstawowych składników środowiska procesu należy zaliczyć grupy czynników, według systematyki uwarunkowań:

- a) jednostki i uwarunkowania utrudniające realizację procesu pozyskiwania kandydata do WSOWL:
 - niepewność utrzymania aktualnych przywilejów związanych z zawodową służbą wojskową;
 - negatywna opinia społeczna dotycząca służby wojskowej;
 - obawa przed śmiercią lub kalectwem w wyniku udziału w akcjach zbrojnych;
 - ograniczenie swobody obywatelskiej związanej z obowiązkami służbowymi;
 - współczesne organizacje antymilitarne oddziałujące poprzez społecznościowe oraz indywidualnie formy komunikacji, mające wpływ na potencjalnych kandydatów do WSOWL;
- b) działania konkurencji:
 - oferta edukacyjna szkół wyższych;
 - działania promocyjne i rekrutacyjne realizowane przez inne szkoły wyższe.

1.5. Infrastruktura procesu

Zasadniczy element w procesie pozyskiwania kandydata do WSOWL stanowi infrastruktura znajdująca się na terenie obiektu, rozumiana jako różnorodne środki techniczne, sposoby ich użycia oraz systemy ich wykorzystania [2]. W przypadku opisywanej Uczelni do realizacji tego procesu stosowane są zarówno elementy własne, jak i zewnętrzne.

Do elementów własnych należą:

- pomieszczenia i wyposażenie sekcji rekrutacji oraz wydziału wychowawczego;
- sieć informatyczna i informacyjna wraz z węzłami informacyjnymi odpowiedzialnymi za zabezpieczenie procesów informacyjnych;
- wydział wydawniczy wraz z oprzyrządowaniem niezbędnym do wykonywania materiałów promocyjnych i zabezpieczających rekrutację oraz selekcję;
- sale wykładowe i inne pomieszczenia służbowe.

Do elementów zewnętrznych należą:

- Wojskowe Komendy Uzuppełnień wraz z posiadaną infrastrukturą techniczną;
- Wojskowe Komisje Lekarskie działające na terenie Wojskowych Ośrodków Medycznych;
- inne jednostki budżetowe MON pośrednio wspierające proces.

Wymienione elementy są dostępne dla potencjalnych odbiorców wyników działania systemu dydaktyczno – wychowawczego WSOWL, stanowią bowiem bazę zabezpieczającą cały proces pozyskiwania kandydatów i gwarantują fizyczną realizację właściwych dla tego procesu działań.

1.6. Poziom przygotowania infrastruktury procesu

Przygotowanie infrastruktury procesu pozyskania klienta (kandydata) WSOWL odpowiada standardom określonym w ustawach i rozporządzeniach dotyczących szkolnictwa wyższego w Polsce oraz polityki kadrowej Resortu Obrony Narodowej [3].

Poziom ogólnego przygotowania wspomnianych wyżej elementów oraz wykonawców określonych działań umożliwia obsługę ok. 6000 potencjalnych kandydatów biorących czynny udział w całym procesie. Jednocześnie istnieje możliwość zwiększenia potencjału infrastruktury do poziomu 10000 aplikantów. Dane statystyczne z ostatnich 10 lat nie sugerują wzrostu zainteresowania ofertą WSOWL powyżej określonego wyżej poziomu. Jednocześnie należy stwierdzić, że takie ilości kandydatów w pełni zaspokajają przyszłe potrzeby Wojsk Lądowych w zakresie doboru kadr oficerskich.

1.7. Zasoby

Kolejnymi składnikami procesu pozyskiwania kandydatów są tworzące go zasoby materialne i niematerialne. Na wejściu do tego procesu zidentyfikowano niezbędny stan informacji, w tym stan uregulowań formalno – prawnych, gwarantujący rzetelność, a także wiarygodność procesów informacyjnych. Ich źródłem jest Ustawa Prawo o Szkolnictwie Wyższym, rozporządzenia właściwych organów rządowych oraz akty prawne i uchwały wewnętrzne uczelni dotyczące zasad i form rekrutacji oraz selekcji kandydatów na studia [3]. Ponadto źródłem zasobów informacyjnych jest wiedza i doświadczenie zarówno Uczelni, jak i osób bezpośrednio zaangażowanych w proces pozyskiwania klienta WSOWL. Kolejnym zasobem, ważnym z punktu widzenia realizatorów procesu, jest stan (poziom) zabezpieczenia materiałowego działań biurowo – sztabowych oraz promocyjnych (materiały biurowe, materiały promocyjne). Zasoby te ściśle uzależnione są od zasobów finansowych, ujętych w rocznym planie wydatków Uczelni oraz innych elementów biorących udział w tym procesie (WKU, Komisje Lekarskie).

Dla zapewnienia ciągłości i niezawodności naboru potencjalnych kandydatów do WSOWL ważne jest zabezpieczenie właściwego dopływu informacji przed rozpoczęciem całego procesu oraz w trakcie jego realizacji. Funkcję tę zapewnia informatyczny system rekrutacji oraz wyraźnie określony zbiór zasad, norm i wartości, jakimi kierują się realizatorzy tego procesu.

1.8. Działania

Relacje w zbiorze działań przewidzianych w procesie pozyskiwania słuchacza WSOWL określone są w sposób szczegółowy dla każdego przedsięwzięcia wykonywanego w ramach procesu. Wskazani są także dostawcy obiektów wejściowych, odbiorcy wyniku oraz zasady transferów na wejściu i wyjściu każdego działania.

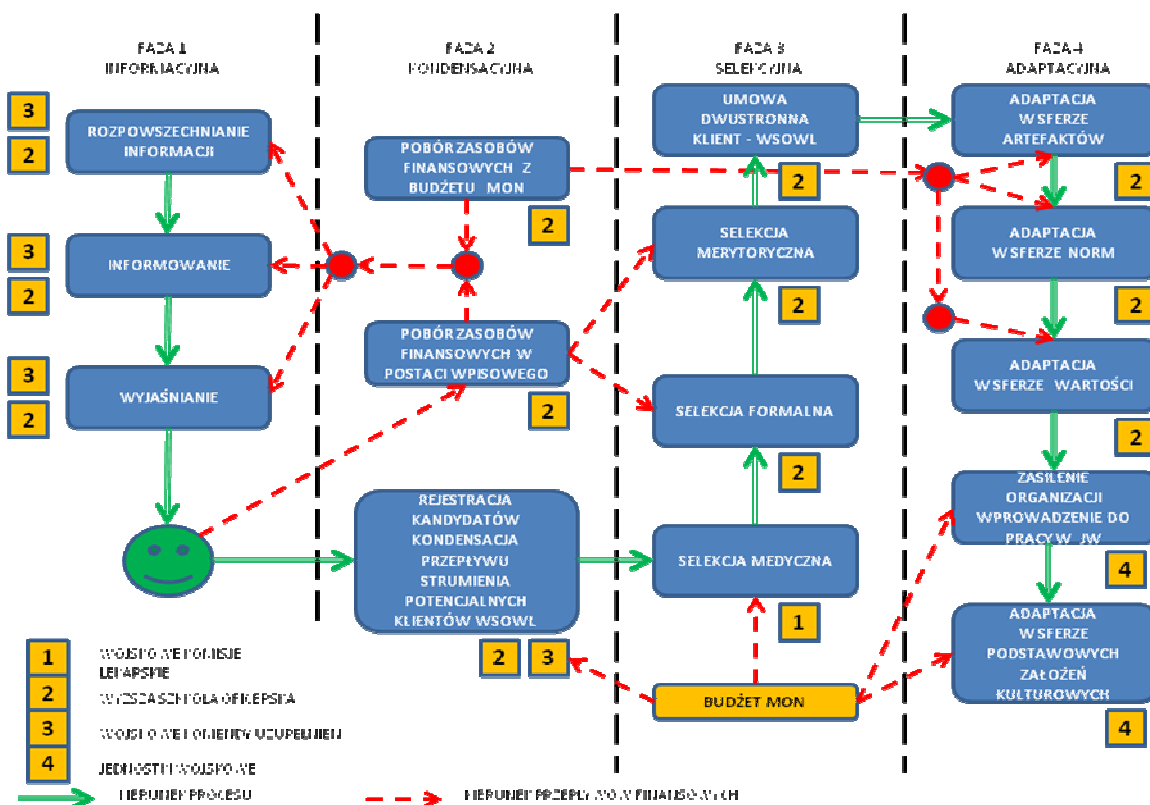
Zasadniczymi działaniami realizowanymi w ramach procesu są:

- rozpowszechnianie informacji o ofercie WSOWL/Sił Zbrojnych RP, np. poprzez media, spotkania informacyjne, udział w targach edukacyjnych itd.;
- informowanie – udzielanie informacji szczegółowych będących odpowiedzią na kierowane zapytania;
- wyjaśnianie – konfrontacja zasad, wymagań i oczekiwań;

PROCES POZYSKIWANIA SŁUCHACZY...

- rejestracja klientów (kandydatów na żołnierzy zawodowych);
- selekcja medyczna – określenie stanu zdrowia (psychicznego i fizycznego) niezbędnego do wykonywania zadań w czasie służby wojskowej;
- selekcja formalna – weryfikacja dokumentów;
- selekcja merytoryczna – weryfikacja wiedzy, umiejętności oraz przekonań i postaw potencjalnego klienta WSOWL;
- umowa dwustronna – zasilenie systemu dydaktyczno – wychowawczego WSOWL;
- adaptacja na poziomie artefaktów norm i wartości wojskowej kultury organizacyjnej;
- uzupełnienie Sił Zbrojnych RP w zasoby kadrowe, w grupie podstawowych stanowisk kierowniczych;
- adaptacja na poziomie podstawowych założeń kulturowych – zabezpieczenie potrzeb słuchacza, realizacja kontraktu psychologicznego polegającego na wykonaniu usługi zgodnej z informacją przekazaną na początku procesu.

Na rysunku 1 pokazany został przebieg procesu wraz z funkcją zasilenia finansowych. Takie ujęcie opisywanego procesu wskazuje na pierwotny charakter zabezpieczenia finansowego jako elementu niezbędnego do tworzenia materialnych zasobów zabezpieczających proces.



Rys. 1. Model procesu pozyskiwania słuchacza (kandydata) WSOWL

Źródło: Opracowanie własne

1.9. Uprawnienia wykonawców działań

- a) rozpowszechnianie informacji o ofercie WSOWL/Sił Zbrojnych RP realizowane jest przez Sekcję Rekrutacji, pracowników Wydziału Wychowawczego oraz Wojskowe Komendy Uzuppełnień. Przedstawiciele tych komórek uprawnieni są do prezentowania danych o ofercie edukacyjnej, zgodnej ze stanem faktycznym, w zakresie niezagrażającym bezpieczeństwu państwa. Do zabezpieczenia procesu przeznaczają się środki finansowe, pojazdy wraz z kierowcami, materiały promocyjne (wytwarzane zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią);
- b) informowanie oraz wyjaśnianie zagadnień związanych z procesem rekrutacji realizowane jest przez pracowników Wojskowych Komend Uzuppełnień oraz pracowników Sekcji Rekrutacji WSOWL, uprawnionych do szczegółowego informowania oraz instruowania w kwestiach dotyczących zasad naboru, uwarunkowaniach oraz ograniczeniach formalnych, jakie stawiane są wobec potencjalnego kandydata;
- c) przyjmowanie dokumentów kandydatów na studia wojskowe odbywa się za pośrednictwem pracowników Sekcji Rekrutacji, gdzie weryfikowane jest zgłoszenie rejestracyjne oraz dokumenty, jakie należy złożyć do ostatniego dnia składania dokumentów. Po ich akceptacji do Komendanta wojskowej komendy uzuppełnień przesyłany jest wniosek o skierowanie na badania kandydatów na studia;
- d) selekcja medyczna realizowana jest przez lekarzy Wojskowych Komisji Lekarskich uprawnionych do podejmowania decyzji o odrzuceniu lub akceptacji określonych w postępowaniu medycznym stanów przydatności do pełnienia zawodowej służby wojskowej potencjalnych kandydatów do WSOWL;
- e) selekcja formalna realizowana jest przez pracowników Sekcji Rekrutacji uprawnionych do podejmowania decyzji o akceptacji przedstawionych przez kandydatów dokumentów formalno – prawnych, niezbędnych do rozpoczęcia kolejnego działania;
- f) selekcja zasadnicza (merytoryczna) realizowana jest przez Uczelnianą Komisję Rekrutacyjną powoływaną do oceny kwalifikacji i postaw przyszłych (potencjalnych) klientów WSOWL na podstawie sumy punktów uzyskanych przez kandydatów podczas poszczególnych etapów egzaminu. Komisja jest uprawniona do podejmowania decyzji o kształcie listy słuchaczy Uczelni;
- g) zasilenie systemu dydaktyczno – wychowawczego WSOWL – następuje po formalnej akceptacji listy kandydatów przez Rektora – Komendanta WSOWL i podpisaniu umów dwustronnych z kandydatami;
- h) adaptacja jest działaniem realizowanym przez system dydaktyczno – wychowawczy WSOWL (dowódcy, wykładowcy, komenda szkoły), który jest uprawniony do podejmowania decyzji w sprawie usunięcia z Uczelni klientów nieadaptujących się do określonych artefaktów, norm i wartości będących przedmiotem umowy;
- i) uzuppełnienie Sił Zbrojnych w zasoby kadrowe, w grupie podstawowych stanowisk kierowniczych i adaptacja w zakresie podstawowych założeń kulturowych jest wypełnieniem umowy ze strony WSOWL. Kandydat korzysta z przywilejów związanych z zawodową służbą wojskową pełnioną w charakterze oficera. Umowa wygasa po czasie równym dwukrotności czasu nauki lub w innych wypadkach

określonych ustawą (np. uzyskanie niezdolności do wykonywania obowiązków służbowych).

1.10. Kontrola i sterowanie

Zapewnienie prawidłowej realizacji procesu wymaga wskazania osób uprawnionych do kontrolowania i sterowania nim. W poszczególnych fazach osobami ponoszącymi odpowiedzialność za przebieg omawianego procesu są przełożeni komórek organizacyjnych oraz instytucji wykonujących bezpośrednie działania, a także pracownicy uzyskujący szczególne uprawnienia decyzyjne w tym zakresie. Jednocześnie należy wskazać istotną rolę uregulowań prawnych, pozostawiających tylko niewielką swobodę ich interpretacji, uwzględniającą własność całego systemu, jaką jest określona miara nieuporządkowania.

1.11. Miary wykonania

Zasadniczą miarą wykonania procesu jest wskaźnik fluktuacji analizowany w fazie adaptacji. Przyjmuje się, że proces spełnia oczekiwania, jeżeli nie przekracza on progu 10% (ocena własna autorów) w ciągu fazy adaptacji w WSOWL.

Kolejną miarą, której metodyka i zakres jest aktualnie badana przez autorów jest poziom zadowolenia klienta WSOWL w kontekście realizacji warunków umowy przez organizację wojskową. Aktualnie nie ma żadnych formalnych podstaw do dokonywania tego typu oceny. Może to być wynikiem przeświadczenia o szczególnej atrakcyjności nauki w WSOWL związanego z dużą liczbą kandydatów.

1.12. Błędy i wnioski

Głównymi uchybieniami, jakie mogą się pojawić w trakcie realizacji procesu pozyskiwania klienta WSOWL, jest niewłaściwa ocena predyspozycji (w tym kwalifikacji i postaw) potencjalnych kandydatów oraz zatajanie braku indywidualnych uwarunkowań przystosowawczych, ujawnianych dopiero w trakcie trwania fazy adaptacji. Sytuacja taka może skutkować niepełną przydatnością przyszłego absolwenta do wykonywania zadań służbowych w jednostce wojskowej, co może bezpośrednio przyczynić się do wzrostu poziomu fluktuacji zarówno studentów, jak i najmłodszej kadry oficerskiej.

Podstawowym środkiem zapobiegawczym, jaki powinien być podjęty dla poprawy poziomu spełnienia oczekiwań zarówno organizacji, jak i jej klientów (w tym wypadku absolwentów WSOWL), jest konieczność określania wyższego zapotrzebowania na podstawowe kadry dowódcze, niż opisane w analizach potrzeb resortu. Następnym krokiem powinna być rezygnacja z egzekwowania od rezygnujących studentów pełnego zwrotu kosztów ponoszonych przez MON na zabezpieczenie procesu szkolenia i kształcenia w pierwszym roku studiów oraz dodatkowa rekrutacja umożliwiająca uzupełnienie braków osobowych, wynikających z tych rezygnacji – zgodnie z limitem miejsc MON.

2. ZNACZENIE PROCESU POZYSKIWANIA KANDYDATÓW DO WSOWL W KONTEKŚCIE TWORZONYCH RAM KWALIFIKACYJNYCH DLA ABSOLWENTÓW

Proces pozyskiwania słuchacza WSOWL determinowany jest przez wiele czynników i uwarunkowań wskazanych w jego przebiegu. Celem tego procesu jest

profil kwalifikacyjny absolwenta WSOWL. Profil ten jest sumą kwalifikacji, kompetencji i wartości prezentowanych przez kandydata na początkowym etapie oraz umiejętności i wartości nabytych podczas studiów.

Powyższa teza wynika z doświadczeń systemu dydaktyczno-wychowawczego WSOWL i opiera się na twierdzeniu, że 19-20-letni człowiek jest w dużym stopniu ukształtowany zarówno psychicznie, jak i fizycznie oraz posiada własny system wartości. Sytuacja ta w jednoznaczny sposób pokazuje, że dla organizatorów procesu pozyskiwania słuchacza WSOWL – kandydat na żołnierza zawodowego musi posiadać cechy pozwalające mu na bezkonfliktowe uczestniczenie w procesie kształcenia i wychowywania, w czasie trwania studiów w WSOWL.

Rozwiązaniami służącymi określaniu celów dla systemów dydaktyczno – wychowawczych, stosowanymi w wyższym szkolnictwie wojskowym, były „*Charakterystyki osobowo-zawodowe absolwenta*”. Wskazania te, umieszczone w programach kształcenia, określały sylwetkę oficera – absolwenta. Były także opisem profilu kwalifikacyjnego określającym, wymagania stawiane absolwentowi wyższej szkoły wojskowej do pełnienia funkcji dowódczo – wychowawczej, instruktorsko – metodycznej i logistycznej. Odzwierciedlał on sylwetkę osobowo-zawodową absolwenta uczelni wojskowej jako oficera o [4]:

- ugruntowanej świadomości patriotyczno-obronnej, przygotowanego do aktywnego życia i pełnienia funkcji zawodowych;
- uformowanych cechach oficerskich, zwłaszcza o wysokim morale, dysponującego niezbędnym zakresem wiedzy i umiejętności zawodowych, zapewniających skuteczne pełnienie funkcji przywódczo – menedżerskich z zakresu kierowania zespołami ludzkimi;
- wysokich umiejętnościach specjalistycznych, pozwalających przygotować i optymalnie wykorzystać walory techniczne sprzętu i uzbrojenia w walce;
- trwałej wiedzy technicznej pozwalającej na samodzielne opanowanie nowych generacji sprzętu i uzbrojenia;
- gruntownym przygotowaniu ogólnym i szerokich horyzontach myślowych, zdolnego do zajmowania stanowisk służbowych, na których wymagane jest posiadanie wyższego wykształcenia;

Informacje zawarte w tej charakterystyce stanowią wyznaczniki dla procesu pozyskiwania klientów WSOWL (kandydatów na żołnierzy zawodowych), zwłaszcza dla organizatorów systemu rekrutacji oraz selekcji, dla których są podstawą formułowania celów doboru wyżej wymienionych kandydatów [5]. Przyszłym studentom dokument ten uświadamia zakres oczekiwań, formułowanych pod ich adresem, w obszarze pełnej gotowości, co do ich spełnienia. Stanowiąc opis zestawu cech, jakie powinni posiadać absolwenci w momencie ukończenia studiów w wojskowej szkole wyższej, był podstawą tworzenia informacji dotyczących zarówno dyspozycji kierunkowych, jak i instrumentalnych przyszłego kandydata.

Bazując na wspomnianych danych dotyczących klienta (kandydata na żołnierza zawodowego) Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych, mógł on dokonać diagnozy posiadanych odpowiednich właściwości, charakteryzujących go pod względem postaw i motywacji zawodowych, dyspozycji psychofizycznych i wrażliwości estetyczno

– kulturowej, niezbędnych do odpowiedniego i niesprzecznego z osobistymi cechami i postawami poddaniu się procesowi kształcenia. Przykładowo postawy społeczne – wyrażające stosunek do zachodzących przemian, wyznaczają sposób bycia i postępowania, taki jak:

- postawa obywatelska – przejawiająca się w myśleniu kategoriami państwa oraz troską o godność narodową i dobro Ojczyzny i Narodu;
- patriotyzm – uwidaczniający się w umiłowaniu Ojczyzny oraz w gotowości do poświęceń dla Narodu i Państwa;
- postawa etyczna – znajdująca swój wyraz w przestrzeganiu norm moralnych, zwłaszcza ukształtowanego historycznie kodeksu honorowego oficerów, mająca swe odzwierciedlenie w: uczciwości, praworządności, rzetelności, inicjatywie i zaangażowaniu w służbie;
- humanizm – wyrażający się w uznaniu człowieczeństwa jako naczelnej wartości moralnej, w podmiotowym traktowaniu podwładnych, przełożonych i kolegów oraz poszanowaniu ich godności i wolności;
- tolerancja – rozumiana jako prawo do posiadania odrębnych poglądów, odmiennego stylu działania, indywidualnych przyzwyczajzeń, jeśli nie narusza to powszechnie przyjętych zasad współżycia;
- aktywność społeczna – rozumiana jako uczestnictwo w życiu środowiska zawodowego i wspólnoty terytorialnej, wyrażające się w działaniu na rzecz integracji i rozwoju form współżycia tych zbiorowości, a także jako działanie ukierunkowane na wzbogacenie swojej wiedzy i umiejętności.

Wymienione postawy nie mogły być odmienne u kandydata, gdyż w sposób naturalny tworzyłyby konflikt z misją wychowania wojskowego i patriotycznego, jakie towarzyszy procesowi kształcenia. Z podobną sytuacją mamy do czynienia w przypadku postaw zawodowych – wyrażających nastawienie oficerów (absolwentów) zarówno do wykonywania zadań, jak i w stosunku do przełożonych, kolegów i podwładnych oraz motywy pobudzające ich do działania ukierunkowanego na zaspokojenie potrzeb podnoszenia kwalifikacji oraz wyróżniania się w służbie. Przykładem takich predyspozycji są:

- predyspozycje dowódczo-przywódcze – stanowiące zespół cech osobowych, wiedzy i umiejętności zawodowe, zapewniający absolwentowi pełnienie funkcji dowódczych i administracyjnych w działaniach taktycznych oraz w warunkach pokojowego szkolenia wojsk;
- kultura dowodzenia – oznaczająca szeroki zakres czynności dowódcy, skierowana do podwładnych, charakteryzująca się uszanowaniem ich podmiotowości oraz zdolnością do krytycznej oceny własnego działania;
- zdyscyplinowanie – rozumiane jako podporządkowanie się woli przełożonego, uznanie rozkazu jako nakazu służby wojskowej;
- odpowiedzialność – jako świadomość skutków podejmowanych decyzji w zakresie stanu wyszkolenia i wartości bojowej dowodzonego pododdziału oraz ponoszenia konsekwencji za własne słowa i czyny;
- inicjatywa – będąca umiejętnością sprawnego wykonywania zadań w skomplikowanych warunkach, często przy braku pełnej informacji lub niezbęd-

nych środków, wyrażająca się w potrzebie świadomego oraz przemyślanego podejmowania decyzji zmierzających do wykonania postawionego zadania;

- zamiłowania zawodowe – jako upodobanie do pełnienia zawodowej służby wojskowej, poszanowanie munduru oraz tradycji;
- aspiracje i ambicje zawodowe – jako pragnienie twórczych rozwiązań podwyższających jakość wykonywanej pracy.

Analizując wyżej wymienione postawy, można wnioskować, że w samym procesie pozyskiwania kandydata na oficera należałoby koncentrować się na takich elementach charakteru aplikanta, które umożliwiłyby osiągnięcie powyższych wartości, bez uciekania się do korzystania z metod, które nie są dobrze postrzegane (np. manipulacji) [6].

Innymi interesującymi i ważnymi z punktu widzenia znaczenia procesu pozyskiwania klienta WSOWL, elementami sylwetki absolwenta były:

- a) Postawy wobec samego siebie – wyrażające stosunek do siebie, poczucie własnej wartości, samokontroli, samokrytyki oraz samooceny wykonywanych przez siebie zadań służbowych i pozasłużbowych. W zakresie postaw wobec samego siebie absolwentów charakteryzuje:
 - poczucie honoru i godności – wynikające z uświadomionego zaszczytu bycia oficerem oraz wierności przysiędze wojskowej;
 - odwaga - jako umiejętność działania w sytuacjach trudnych, niebezpiecznych, zdolność do trwania przy własnych, słusznym, uzasadnionych poglądach i przekonaniach, zdolność do podejmowania trudnych zadań, umiejętność przezwycięzania strachu i panowania nad sobą w sytuacjach zagrożenia;
 - wymagalność – to umiejętność stawiania odpowiednio wysokich wymogów sobie i podwładnym oraz konsekwentnego i precyzyjnego rozliczania z realizacji postawionych zadań;
 - wytrwałość – jako odporność na chwilowe niepowodzenia i zdolność do dalszego podejmowania wysiłków, nieustępliwość w pokonywaniu przeszkód;
 - stanowczość i zdecydowanie – mające swe odbicie w podejmowaniu śmiałych, ale rozsądnych decyzji zmierzających do osiągnięcia zakładanego celu działania, jak również uwidaczniające się w silnej woli działania i zapewniające uporczywość w realizacji postawionych zadań;
 - zrównoważenie emocjonalne – w tym głównie umiejętność organizowania i podejmowania skutecznych działań w sytuacjach obciążeń psychicznych (np. trudnych, szczególnych).
- b) Wrażliwość estetyczna – kulturowa – obejmująca zespół cech pozwalających utrzymać harmonię i równowagę wewnętrzną, stanowi zewnętrzny wyraz przynależności do określonej warstwy społecznej oraz warunkuje lepsze przygotowanie do pracy w jednostkach wojskowych i życia prywatnego.

Wrażliwość tę u absolwentów charakteryzuje:

- kultura bycia – przejawiająca się w moralnym postępowaniu zgodnym z zasadami współżycia społecznego i etyki zawodowej oraz wrażliwość na sztuc-

- kę, piękno i estetykę, uzewnętrzniającą się w umiejętności wyrażania własnych stanów psychicznych w sposób taktowny;
- wrażliwość na piękno kultury ojczystej – uwidaczniająca się przede wszystkim w stosunku uczuciowo-poznawczym do wytworów materialnych i duchowych narodu, w tym również podstawowych symboli wojskowych i tradycji oręża polskiego;
 - wrażliwość na sztukę – jako istotny element kultury wewnętrznej, wzbogacający życie uczuciowe i wyobraźnię oficera, pogłębiający jego procesy spostrzegania, myślenia i rozumienia, wyzwalający twórcze dyspozycje w służbie wojskowej.
- c) Kwalifikacje ogólne – stanowiące podstawę wszechstronnego, ustawicznego i skutecznego rozwijania osobowości, zapewniające możliwość samodzielnego i twórczego działania. W kwalifikacjach ogólnych wyróżnia się grupy cech dotyczących wiedzy ogólnokształcącej i humanistycznej oraz znajomości języków obcych.
- d) Kwalifikacje ogólnokształcące – obejmujące wiedzę i umiejętności umożliwiające sprawne uzyskiwanie kwalifikacji zawodowych, ustawiczne samokształcenie i doskonalenie zawodowe.
- e) Kwalifikacje humanistyczne – określające przede wszystkim gotowość oficera do wypełniania funkcji szkoleniowych i wychowawczych.
- f) Kwalifikacje kierunkowe – określające zakres i jakość wykształcenia absolwenta, zapewniające możliwość realizacji zadań na stanowisku dowódcy plutonu i kompanii (baterii). Kwalifikacje kierunkowe obejmują grupy cech dotyczących wiedzy i umiejętności ogólnowojskowych, dowódczych, umiejętności adaptacji i samokształcenia, a także walorów psychofizycznych.
- g) Kwalifikacje ogólnowojskowe – będące podstawą pełnienia funkcji służbowych przez żołnierza zawodowego, stanowiące zbiór niezbędnych umiejętności w zakresie dowodzenia pododdziałem wojskowym i posługiwania się sprzętem będącym na jego wyposażeniu.
- h) Kwalifikacje dowódczo – przywódcze – rozumiane jako zdolność do kierowania zespołami ludzkimi, w której formalno-prawne uprawnienia dowódcy nie stanowią jedynej podstawy więzi z podwładnymi. Źródłem podporządkowania się woli dowódcy jest jego autorytet osobisty wyrażający się w uznaniu przełożonego za przywódcę formalnego i nieformalnego.
- i) Umiejętność adaptacji – zapewniająca absolwentowi szybkie przystosowanie się do nowych sytuacji i zadań oraz zmieniających się warunków służby wojskowej. W zakresie umiejętności adaptacji wyróżniono:
- zdolność szybkiego rozpoznawania środowiska oraz nowych, nietypowych sytuacji i warunków działania;
 - umiejętność nawiązywania kontaktów w nowym środowisku służby oraz zdobywania zaufania i autorytetu u przełożonych i podwładnych;
 - zdolność szybkiego i sprawnego dostosowania czynności dowódczych do zmieniających się sytuacji na polu walki;

- zdolność dokonywania szybkiej i trafnej oceny sytuacji oraz umiejętność krytycznego oceniania środowiska i odporność na negatywny wpływ otoczenia.
- j) Walory psychofizyczne – zapewniające wykonywanie zadań służbowych i umożliwiające pokonywanie przeszkód w realizacji celów służbowych i osobistych. W zakresie walorów psychofizycznych absolwentów charakteryzuje:
 - dbałość o stan zdrowia, wyrażająca się w higienicznym trybie życia, stosowaniu profilaktyki oraz unikaniu wszelkich czynników, które powodują ujemne skutki, jak: narkomania, alkoholizm, palenie tytoniu;
 - sprawność psychomotoryczna, wynikająca z dobrego stanu zdrowia, zapewniająca warunki realizacji stawianych absolwentowi zadań;
 - nawyk uprawiania sportu oraz dostrzeganie potrzeby kształtowania tej cechy u podwładnych;
 - odporność psychiczna – rozumiana jako zdolność działania w warunkach stresowych, co gwarantuje niezawodne sprawowanie funkcji organizatorsko-kierowniczych w ekstremalnych warunkach w czasie wojny i pokoju;
 - odporność na trudy i zmęczenie fizyczne jako możliwość podejmowania i kontynuowania trwałego wysiłku w trudnych warunkach atmosferycznych i terenowych oraz umiejętność szybkiej regeneracji psychofizycznej organizmu;
- k) Kwalifikacje specjalistyczne, taktyczno – specjalne i techniczno – specjalne - określające zakres i jakość przygotowania niezbędnego do wykonywania zadań wynikających z pełnienia funkcji na stanowisku dowódcy plutonu.

Przedstawiona charakterystyka stanowiła wykładnię do wyznaczenia profilu kwalifikacyjnego oficera Wojsk Lądowych. Stanowiła wzorzec, do którego prowadzić miał szeroko rozumiany proces dydaktyczno – wychowawczy, realizowany w szkole wojskowej oraz kształtowała i wskazywała cele procesu pozyskiwania klienta (kandydata) WSOWL.

Aktualnie dokument – „*Ramowe założenia systemu dydaktyczno - wychowawczego ...*” [4] jest nieobowiązującym, jednakże opis profilu kwalifikacyjnego absolwenta w nim zawarty jest nadal, według autora, aktualny i może być istotnym składnikiem tworzonych w WSOWL ram kwalifikacyjnych absolwentów będących częścią reformy szkolnictwa wyższego w Polsce oraz koncepcji Krajowych Ram Kwalifikacji [8].

PODSUMOWANIE

Opisany powyżej proces pozyskiwania słuchacza WSOWL jest procesem ważnym z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności organizacji. Z jednej strony organizacja wojskowa, w tym WSOWL zobligowana jest do zapewnienia ciągłego zasilania Wojsk Lądowych SZRP w kadry dowódcze, a przez to do kształtowania charakteru, jakości i poziomu zaufania społecznego do wojska, z drugiej jednak strony WSOWL musi przyjąć na siebie odpowiedzialność za swoich studentów wojskowych, którzy godząc się na jej ofertę i zobowiązując się do poświęcenia służbie – mogli liczyć, że ich oczekiwania zostaną spełnione, zgodnie z umową społeczną jaka się z nią wiąże.

LITERATURA

- [1] Davenport, T. H., *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School, Boston 1993.

- [2] Sariusz-Wolski Z., Skowronek C., *Logistyka w Przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2008, s. 82.
- [3] Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 12 marca 2010 r. w sprawie służby wojskowej kandydatów na żołnierzy zawodowych, Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym.
- [4] *Ramowe założenia systemu dydaktyczno-wychowawczego wyższej szkoły wojskowej*, Sztab Generalny, Warszawa 1995, Szkol. 773/95.
- [5] Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- [6] Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- [7] Kozieł L., *Wybrane elementy polityki kadrowej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1992.
- [8] [online] [dostęp: 2011]. Dostępny w Internecie: [http://www.nauka.gov.pl/ finansowanie/fundusze-europejskie/program-operacyjny-kapital-ludzki/krajowe-ramy-kwalifikacji/](http://www.nauka.gov.pl/finansowanie/fundusze-europejskie/program-operacyjny-kapital-ludzki/krajowe-ramy-kwalifikacji/)

STUDENTS ACQUISITION PROCESS AT MILITARY ACADEMY OF LAND FORCES

Summary

The process of recruitment and the selection of candidates for the studies conducted at the Military Academy of Land Forces is a typical process performed by a higher education school. The method of description characteristic of logistic processes is an attempt to justify the thesis about the interdisciplinary nature of management science and can be a significant contribution to the search for an effective personnel management tool in organisations.

Key words: *military schools candidates, personnel selection, recruitment, selection, personnel processes, military higher education*