

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr inż. Ireneusz Nowak

**MODEL KOMPETENCJI KADRY PODOFICERSKIEJ SIŁ
POWIETRZNYCH W PRZYSZŁYM ŚRODOWISKU
OPERACYJNYM**

**Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:
dr hab. Katarzyna Szczepańska-Woszczyna, prof. AWSB**

Dąbrowa Górnicza 2020

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy.....	3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze.....	8
3. Przebieg badań i struktura pracy.....	10
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych.....	15
5. Wnioski z badań.....	18
6. Kierunki dalszych badań.....	23
7. Wartość dodana pracy.....	24
8. Plan pracy.....	26

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Siły Zbrojne RP są dużą organizacją publiczną pełniącą istotną rolę w polskiej państwowości. Na skutek rosnącej niepewności w środowisku bezpieczeństwa naszego kraju, szczególnie w kontekście zbrojnego konfliktu wywołanego przez Federację Rosyjską w Ukrainie znaczenie wojska rośnie. Współczesne Siły Zbrojne RP pełnią nie tylko funkcję gwaranta suwerenności i nienaruszalności granic Polski, ale są też stabilizatorem rozwoju gospodarczego państwa oraz regionu zapewniając przewidywalność, bezpieczeństwo i wolność dla działalności gospodarczej oraz inwestycji. Plany rozwoju Wojska Polskiego zakładają wzrost zatrudnienia i zwiększenie stanu osobowego do poziomu 300 tysięcy żołnierzy i ok. 40 tysięcy pracowników Resortu Obrony Narodowej. Nakłady ponoszone przez państwo polskie na utrzymanie i rozwój SZ RP są systematycznie podnoszone i mają sięgnąć poziomu 3 % PKB. Rozwijane są nowe rodzaje sił zbrojnych jak Wojska Obrony Terytorialnej, które funkcjonują w oparciu o nowe rozwiązania organizacyjne i prawne. Podobnie jak w każdej innej, dużej organizacji zdolność sił zbrojnych do zidentyfikowania i zatrzymania najlepszych pracowników oraz umiejętność kreowania pożądaných kompetencji stają się kluczowymi czynnikami sukcesu.

Zaprezentowana rozprawa stanowi próbę diagnozy aktualnego stanu systemu zarządzania zasobami ludzkimi w Siłach Zbrojnych RP ze szczególnym uwzględnieniem grupy osobowej podoficerów sił powietrznych. Jednocześnie zasadniczym celem badawczym, którym kierował się autor było poszukiwanie opcji usprawnienia i modernizacji tego systemu na podstawie rozwiązań stosowanych w organizacjach cywilnych. W toku procesu badawczego autor dokonał próby adaptacji podejścia kompetencyjnego do specyficznej organizacji publicznej jaką jest Wojsko Polskie.

Kompetencje stały się przedmiotem szczególnej uwagi we współczesnym zarządzaniu. Zagadnienia identyfikacji i kształtowania pożądaných kompetencji na poziomie organizacji jako całości, w odniesieniu do poszczególných stanowisk pracy zarówno w wymiarze operacyjnym, taktycznym, jak i strategicznym oraz w odniesieniu do poszczególných pracowników, są złożone i wieloaspektowe. W związku z tym określenie modelu kompetencji jest kluczowym elementem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji¹.

¹ Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*. Teoria i praktyka Oficyna Ekonomiczna Kraków 2006, s. 186.

Ze względu na indywidualny charakter systemów zarządzania opartych na koncepcji kompetencji w literaturze przedmiotu odnajdujemy wiele różnorodnych definicji terminu „kompetencje”. Pod pojęciem kompetencji można rozumieć zbiór wiedzy, umiejętności i cech, które pozwalają skutecznie wykonywać zadania i efektywnie osiągać cele na danym stanowisku pracy oraz w kontekście strategicznych celów organizacji. Tak zdefiniowane kompetencje mogą być odnoszone zarówno do stanowiska pracy jak i do osoby wykonującej pracę na tym stanowisku².

W literaturze można znaleźć dwa podejścia do definiowania pojęcia kompetencji. Tłumaczone na język polski w ten sam sposób, jako kompetencje, w studiach autorów odnoszą się do dwóch zakresów: termin „*competence*” – to ujęcie funkcjonalne, odnosi się do umiejętności osiągania minimalnych standardów ustalonych celów oraz „*competency*” – ujęcie behawioralne, odnosi się do zachowania pracownika, które umożliwiają mu osiągnięcie wysokiej wydajności pracy³.

Ponadto, można zauważyć dwa nurty w definiowaniu pojęcia kompetencje: pierwszy z nich to definicje wiążące kompetencje bezpośrednio z człowiekiem, którego dotyczą, a zatem określające zakres wiedzy, umiejętności czy też odpowiedzialności lub uprawnień do działania, utożsamiające je ze wzorcami zachowania, które część osób opanowuje lepiej niż inne, dzięki czemu w określonej sytuacji działają one sprawniej, jak również ze zdolnościami, zainteresowaniami, cechami osobowości, jako parametrami, które różnicują jednostki między sobą. Drugi nurt to definicje odnoszące to pojęcie do wykonywanej pracy lub zajmowanego stanowiska i traktujące kompetencje, jako pełnienie funkcji w organizacji⁴. Zatem współczesne postrzeganie i interpretacja kompetencji pracowniczych wymaga holistycznego podejścia, uwzględniającego idee i konceptualizacje występujące w dwóch wyżej omówionych nurtach.

Podejście holistyczne do definiowania kompetencji jest przydatne dla zrozumienia kombinacji wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych, które są konieczne na poszczególnych stanowiskach pracy. Kompetencje wymagane w pracy zawodowej obejmują zarówno kompetencje konceptualne (poznawcze, wiedzę i rozumienie), jak i operacyjne (funkcjonalne, psychomotoryczne i umiejętności aplikacyjne). Kompetencje związane z efektywnością indywidualną obejmują

² Szczepańska – Woszczyzna K., Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2016, s. 57.

³ Szczepańska – Woszczyzna K., Kompetencje, 2016, op. cit. s. 50.

⁴ Ibidem, s. 50.

kompetencje konceptualne (meta-kompetencje, zdolność uczenia się), jak i operacyjne (kompetencje społeczne, w tym zachowania i postawy)⁵.

Problematyka dotycząca tworzenia i wykorzystania modeli kompetencji w literaturze przedmiotu odnosi się głównie do przedsiębiorstw, ale z powodzeniem może być stosowana w odniesieniu do innych organizacji, a w tym do Sił Zbrojnych RP, chociaż w praktyce można zauważyć pewną odmienność od tej, jaka jest implementowana w organizacjach gospodarczych. Siły Zbrojne RP, a w szczególności ich lotniczy komponent, czyli Siły Powietrzne RP, w przeciwieństwie do przedsiębiorstwa nie prowadzą działalności nastawionej na osiągnięcie zysku, ale w zakresie zarządzania i funkcjonowania (szczególnie podczas pokojowej działalności) podlegają podobnym mechanizmom i uwarunkowaniom. Jednym z nich jest obszar funkcjonalny zarządzania zasobami ludzkimi.

Modele kompetencyjne są dynamicznym narzędziem zapewniającym kontrolowanie i usprawnianie wszystkich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Równie ważny jest fakt, że dzięki modelom kompetencyjnym instytucje mogą w sposób adekwatny reagować na zmiany zachodzące na rynku lub w otoczeniu. Ponadto modele kompetencyjne jako narzędzie w zarządzaniu sprzyjają rozwojowi poszczególnych podmiotów. Dają pracownikom precyzyjną informację zwrotną w zakresie deficytów poszczególnych kompetencji i pożądaných kierunków rozwoju indywidualnego. Służą wreszcie identyfikacji najbardziej pożądaných kompetencji dla osiągnięcia założonych celów organizacji oraz pozwalają na promowanie wyróżniających się pracowników.

Biorąc pod uwagę specyfikę organizacji o charakterze militarnym, jaką są siły zbrojne, modele kompetencyjne mogą znaleźć zastosowanie w wielu obszarach funkcjonalnych przedstawionych na Rys. 1.

⁵ Deist F.D.-L., Winterton J., 2005, *What Is Competence?* Human Resource Development International, Vol. 8, No. 1.



Rys. 1. Funkcje modelu kompetencji w siłach zbrojnych

Źródło: Opracowanie własne

Siły Zbrojne funkcjonują w określonym środowisku determinowanym przez szereg czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Wojskowi liderzy jako odpowiednik kadry menadżerskiej na szczeblu strategicznym w organizacji, muszą być świadomi zmian zachodzących w środowisku operacyjnym w przewidywalnej przyszłości i reagować adekwatnie do tych zmian. Liderzy szczebla strategicznego muszą być łącznikiem pomiędzy środowiskiem określanym akronimem VUCA (zmiennym, niepewnym, kompleksowym i niejednoznacznym) a organizacją, którą zarządzają⁶.

⁶ „The requirement for the strategic leader to be the interface between the turbulent VUCA (volatile, uncertain, complex, and ambiguous) environment and the organization”; James W. Browning, Leading at

W krajowej literaturze przedmiotu pojęcie przyszłego środowiska operacyjnego sił zbrojnych jest słabo rozpoznane. Najnowsza analiza tego zagadnienia jest pochodną Strategicznego Przeglądu Obronnego i zawarta została w koncepcji Bezpieczeństwa RP. Jednakże wszyscy badacze są zgodni, co do faktu, że zachodzące zmiany będą miały dynamiczny charakter. Dynamika wydarzeń w otoczeniu bezpieczeństwa Polski jest dziś największa od upadku Układu Warszawskiego. Obserwujemy coraz gwałtowniejsze zmiany, nie tylko polityczne, ale również gospodarcze, społeczne czy kulturowe⁷. Przyszłe środowisko bezpieczeństwa zgodnie z amerykańskimi dokumentami doktrynalnymi, takimi jak Joint Operating Environment JOE 2035, definiowane będzie przez dwa kluczowe wyzwania: kwestionowanie norm (contested norms) prawa międzynarodowego przez różne podmioty o charakterze państwowym jak i nieformalnym oraz utrzymującą się anarchizację regionów (persistent disorder), w których nie ma silnej władzy państwowej zapewniającej stabilne funkcjonowanie społeczeństw⁸. Wyzwania te trzeba rozpatrywać w kontekście różnych trendów zachodzących w sferach porządku międzynarodowego, demografii globalnej oraz rozwoju technologicznego powiązanego z powszechną dostępnością zaawansowanych rozwiązań technologicznych. W związku z powyższym przyszłe środowisko operacyjne sił powietrznych będzie determinowane poprzez wysoką dynamikę zmian, nieprzewidywalność, kompleksowość i wielowymiarowość. W ślad za tym amerykański dokument doktrynalny przedstawiający koncepcję funkcjonowania sił powietrznych w przyszłości – Air Force Future Operating Concept wprowadza pojęcie „operational agility” – operacyjnej mobilności zapewniającej adaptację do zmiennych warunków. Jest ona definiowana, jako zdolność do błyskawicznego generowania i przesunięć w rozwiązaniach danego problemu. Zdolność ta będzie wymagać zmiany sposobu myślenia dotyczącej przejścia i utrzymania inicjatywy u wszystkich żołnierzy sił powietrznych⁹. Zgodnie z AFOC przyszłe środowisko operacyjne wymusi na siłach powietrznych rozwinięcie następujących zdolności:

- zdolność do prowadzenia zintegrowanych, połączonych operacji w wymiarze powietrznym, lądowym, morskim oraz cyberprzestrzeni,

the Strategic Level in an Uncertain World, Dwight D. Eisenhower School for National Security and Resource Strategy National Defense University, Washington DC, 2014, s. 42.

⁷ Koncepcja Obronna RP, Ministerstwo Obrony Narodowej, zasoby Internetu: www.mon.gov.pl, s. 16.

⁸ Joint Operating Environment 2035, s.4, www.e-publishing@af.mil

⁹ „Operational agility is the ability to rapidly generate—and shift among—multiple solutions for a given challenge. This agility will require Airmen to change the way they think about seizing and retaining the initiative in conflict.”, Air Force Future Operating Concept, s. 7, www.e-publishing@af.mil

- zdolność do wypracowania szybkich decyzji w warunkach niepełnej informacji,
- zdolność do dynamicznego dowodzenia / zarządzania posiadanymi zasobami,
- zdolność do zrównoważonego doboru zasobów w celu wykonania zadania,
- zdolność do podnoszenia efektywności zespołów zadaniowych.

Powyższe zmiany środowiska operacyjnego oraz pozyskanie wymaganych zdolności sił powietrznych do skutecznego działania będą musiały wpływać na sposób zarządzania, w szczególności zasobem kadrowym podoficerów zawodowych.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Głównym celem pracy było opracowanie modelu kompetencji kadry podoficerskiej zapewniającego sprawne funkcjonowanie Sił Powietrznych w kontekście przewidywanych zmian w środowisku operacyjnym.

Realizacja tak sformułowanego celu głównego wymagała osiągnięcia następujących celów szczegółowych:

- **C1** – krytyczna analiza budowy i funkcjonowania modeli kompetencji pracowników w zarządzaniu personelem w kontekście wzmacniania potencjału wewnętrznego oraz rozwoju otoczenia organizacji,
- **C2** - usystematyzowanie wiedzy z zakresu modeli kompetencji w kontekście specyfiki sił zbrojnych oraz analiza aktualnych rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym szczególnie modeli kompetencji kadry podoficerskiej wiodących państw NATO,
- **C3** - analiza determinant rozwoju kompetencji kadry podoficerskiej Sił Powietrznych RP,
- **C4** - diagnoza zmian zachodzących w środowisku operacyjnym Sił Zbrojnych RP oraz ich wpływu na zarządzanie personelem oraz kompetencje kadry podoficerskiej,
- **C5** – opracowanie modelu kompetencji kadry podoficerskiej w przyszłym środowisku operacyjnym,
- **C6** - opracowanie szczegółowych profili kompetencji dla trzech zasadniczych grup osobowych w korpusie podoficerskim Sił Powietrznych: technicznej, operacyjnej i logistycznej.

W pracy przyjęto następujące zakresy:

- zakres podmiotowy: procesy zarządzania zasobami ludzkimi w Siłach Zbrojnych RP,
- zakres przedmiotowy: zasób osobowy w grupie podoficerów Sił Powietrznych,
- zakres czasowy: źródła wtórne: lata 2003 - 2021; źródła pierwotne: lata 2019 – 2020,
- zakres przestrzenny: terytorium Polski.

Postawiono następującą hipotezę główną:

Model kompetencji kadry podoficerskiej zapewni sprawne funkcjonowanie Sił Powietrznych RP w kontekście przewidywanych zmian w środowisku operacyjnym.

Ponadto sformułowano następujące hipotezy szczegółowe:

- **H1** – jest możliwa implementacja modelu kompetencji wykorzystywanego w zarządzaniu personelem w przedsiębiorstwach do sił zbrojnych jako organizacji,
- **H2** – analiza aktualnych rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym szczególnie modeli kompetencji kadry podoficerskiej wiodących państw NATO, pozwoli na identyfikację determinant rozwoju kompetencji kadry podoficerskiej Sił Powietrznych RP,
- **H3** – struktura kompetencji kadry podoficerskiej jest warunkowana wewnętrznymi czynnikami kontekstowymi Sił Powietrznych RP oraz czynnikami zewnętrznymi determinowanymi przez środowisko operacyjne,
- **H4** – model kompetencji kadry podoficerskiej odpowiada na przewidywane zmiany w środowisku operacyjnym,
- **H5** – struktura kompetencji kadry podoficerskiej nie jest homogeniczna i tworzy istotnie różniące się grupy dla stanowisk: technicznych, operacyjnych i logistycznych.

3. Przebieg badań i struktura pracy

Autor rozpoczynając proces badawczy w pierwszej kolejności dokonał identyfikacji źródeł pozwalających na wierne ustalenie stanu rzeczywistego w zakresie nauk o zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem obecnych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które stosuje się w Wojsku Polskim. Na drodze pogłębionych studiów dostępnej literatury została dokonana analiza:

- 1) tematyki zarządzania przedsiębiorstwem, zarządzania zasobami ludzkimi, w tym tworzenia modeli kompetencji pracowników i dostosowywania tych modeli do zmieniającego się otoczenia, w którym funkcjonuje dana organizacja. Efektem przeprowadzonego procesu badawczego na tym etapie są ustalenia zawarte w Rozdziale 1. Jednocześnie autor dokonał analizy procesów zarządzania i dowodzenia oraz struktury i kultury organizacji sił zbrojnych w relacji do problematyki obronności państwa i środowiska bezpieczeństwa Polski w ujęciu geopolitycznym i technologicznym. Pozwoliło to na sformułowanie zasadniczych treści będących przedmiotem rozważań w Rozdziale 2.
- 2) determinant rozwoju kompetencji kadry podoficerskiej, której źródłem były, zarówno aktualne rozwiązania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym szczególnie modele kompetencji kadry podoficerskiej wiodących państw NATO jak również czynniki wyznaczające rozwój kompetencji kadry podoficerskiej Sił Powietrznych RP. Na tym etapie autor wykorzystał źródła informacji zewnętrznych jakimi są dokumenty opisujące zasady zarządzania zasobami ludzkimi w tym również modele kompetencji kadry podoficerskiej wybranych państw NATO, oraz obserwacje poczynione w ramach funkcjonowania w wojskowym środowisku międzynarodowym podczas różnych form aktywności zawodowej związanej z zajmowanym stanowiskiem. Autor wykorzystał również źródła informacji wewnętrznych jakimi są dokumenty stosowane podczas działalności kadrowej w Siłach Zbrojnych RP dotyczące zarządzania kadrami podoficerską, a w szczególności: procedury rekrutacji i selekcji, procedury dotyczące kształcenia i rozwoju, zasady opiniowania, zakresy obowiązków, modele przebiegu służby, procedury de-rekrutacji. Informacje pozyskane z tego źródła umożliwiły rozpoznanie zmian zachodzących w środowisku operacyjnym Sił Zbrojnych RP oraz ich wpływu na zarządzanie personelem oraz kompetencje kadry podoficerskiej. Prowadzone badania, w zestawieniu z informacjami

pozyskanymi w wyniku analizy wybranych problemów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, w tym szczególnie modeli kompetencji kadry podoficerskiej wiodących państw NATO, umożliwiły identyfikację niesprawności w aktualnie funkcjonującym systemie i ukierunkowały dalsze prace zmierzające do opracowania założeń modelu kompetencji kadry podoficerskiej w tym wskazanie na dywersyfikację potrzeb kompetencyjnych dla zasadniczych grup osobowych korpusu podoficerskiego: technicznej, operacyjnej i logistycznej. Efektem prac na tym etapie są rozważania zawarte w Rozdziale 2 i Rozdziale 3.

- 3) kształtu przyszłego środowiska operacyjnego Sił Powietrznych oraz określenia roli, jaką będzie w nim pełnił zasób osobowy podoficerów zawodowych. Na podstawie pogłębionych studiów dostępnej literatury oraz dokumentów doktrynalnych wybranych państw NATO oraz Sił Zbrojnych RP autor wskazał najważniejsze kierunki przyszłych zmian oraz ich wpływ na system dowodzenia i zarządzania w siłach zbrojnych. Powyższe uwarunkowania zostały rozpatrzone w kontekście globalnym, jako ogólne trendy, a następnie w kontekście regionalnym odniesionym do środowiska bezpieczeństwa Polski. Efekty prowadzonych prac badawczych zawarte zostały w Rozdziale 3.

Podstawowym zespołem danych¹⁰, niezbędnych dla rozwiązania przyjętych celów i postawionych hipotez od strony empirycznej, są informacje uzyskane drogą dwuetapowych badań bezpośrednich (Tab. 1).

Wyszczególnienie	Etapy badań	
	Etap I	Etap II
Rodzaj badań	Ilościowe	Ilościowe
Cele badań	Zgromadzenie informacji pomocniczych do opracowania założeń kształtowania modelu kompetencji poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • Ustalenie priorytetów kompetencyjnych wg modelu KSA, • Identyfikacja kompetencji kluczowych podoficerów, 	Uszczegółowienie i pogłębienie analizy dokonanej na podstawie wyników badań w etapie I, w tym weryfikacja modelu kompetencji poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • Ustalenie aktualnej hierarchii ważności kompetencji wg modelu KSA,

¹⁰W prezentowanych analizach pojęcia „dane” oraz „informacje” zostały używane zamiennie mimo świadomości popełniania pewnej nieścisłości terminologicznej w tym zakresie. Przyjęto bowiem, że do celów tej pracy rozgraniczenie tych dwóch pojęć nie jest niezbędne. Zob.: Z. Kędzior, *Badania rynku. Metody zastosowania*, PWE, Warszawa 2005, s. 32.

	<ul style="list-style-type: none"> • Krecja portfolio kompetencji do budowy modelu, • Ocena skuteczności poszczególnych form kształtowania kompetencji podoficerów. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ustalenie przyszłej hierarchii ważności kompetencji wg modelu KSA, • Weryfikacja i ocena luki kompetencyjnej w poszczególnych obszarach, • Diagnoza zrozumienia trendów zmian środowiska operacyjnego, • Identyfikacja potencjalnych korelacji grup kompetencji.
Podmiot badań	<p>Eksperti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dowódcy – Skrzydeł, Baz Lotniczych, Grup Obsługi Technicznej, Grup Działań Lotniczych, Grup Wsparcia, Eskadr Lotniczych, Eskadr Technicznych, kluczy lotniczych. • Oficerowie personalni sekcji S-1 i J-1 w : bazach lotniczych, skrzydłach, Dowództwie Generalnym RSZ, Dowództwie Operacyjnym RSZ. • Wykładowcy: Centrum Szkolenia Inżynieryjno – Lotniczego, Szkoły Podoficerskiej Sił Powietrznych, Lotniczej Akademii Wojskowej, Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych. • Starsi Podoficerowie Dowództw w jednostkach lotniczych. 	<p>Podoficerowie pełniący służbę na różnych poziomach hierarchii wojskowej w:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kluczach lotniczych, • Eskadrach lotniczych, • Bazach lotniczych, • Dowództwach skrzydeł, • Dowództwie Generalnym RSZ, • Dowództwie operacyjnym RSZ, • Centrach szkolenia, • Szkołach podoficerskich.
Metoda badań	Wywiad, badania ankietowe	
Technika badania	Wywiad bezpośredni (PAPI)	Ankieta
Narzędzie badawcze	Kwestionariusz wywiadu, standaryzowany	Kwestionariusz ankiety
Dobór jednostek do badań	Nielosowy, Celowy ¹¹	

¹¹ Dobór nielosowy opiera się głównie na intuicji, doświadczeniu i wiedzy badacza. Dobór przeprowadza się na podstawie znajomości parametrów populacji, która ma zostać poddana badaniu. Wśród metod nielosowego doboru próby w badaniach znajdują zastosowanie m.in. metoda doboru jednostek typowych, metoda próby wygodnej, metoda eliminacji, metoda kul śniegowej oraz metoda doboru celowego – szerzej. Zob.: Tamże, s.74-82. W opisywanych badaniach zdecydowano się zastosować dobór celowy. Elementami próby stały się te jednostki, które spełniają kryteria założone w celach badania.

Kryterium doboru próby	Eksperti i podoficerowie - autor dobierając skład grup kierował się zasadą maksymalnej dywersyfikacji w zakresie poziomów hierarchii wojskowej; 45/352 żołnierzy zawodowych w różnych korpusach osobowych i specjalnościach wojskowych.	
Liczebność próby	45 / 38	352/303
Zakres przestrzenny badań	Badanie ogólnopolskie	Badanie ogólnopolskie
Zakres czasowy	Grudzień 2019 r.	Kwiecień 2020 r.

Tab. 1 Założenia do badań bezpośrednich

Źródło: Opracowanie własne

Praca składa się z sześciu rozdziałów. Rozdział 1. zawiera rozważania dotyczące definicji i istoty kompetencji pracowniczych, ich podziału i komponentów składowych. Autor poświęcił także uwagę modelom kompetencji oraz ich ewolucji związanej z rozwojem nauk o zarządzaniu. W Rozdziale 1. dokonana została również diagnoza sprzężenia, jakie istnieje pomiędzy otoczeniem organizacji a metodami zarządzania, w szczególności zasobami ludzkimi oraz roli modelowania kompetencji w tym procesie.

Rozdział 2. zawiera wieloaspektową analizę sił zbrojnych jako organizacji. Autor ukierunkował proces badawczy na zdefiniowanie zasadniczych różnic pomiędzy organizacją publiczną o charakterze militarnym a podmiotami komercyjnymi, ze szczególnym uwzględnieniem: kultury organizacyjnej, uwarunkowań prawnych oraz pełnionej misji. Rozdział 2. zawiera także przegląd rozwiązań z zakresu zarządzania kadrą podoficerską w USA i państwach NATO. Autor dokonał analizy determinant rozwoju zasobu podoficerów sił powietrznych oraz ustalił czynniki wpływające na strukturę kompetencji w tej grupie. Pozwoliło to na zdefiniowanie potrzeb kompetencyjnych w trzech, jednorodnych pod względem funkcjonalnym, grupach: operacyjnej, technicznej i logistycznej.

Rozdział 3. poświęcony został rozważaniom dotyczącym transformacji środowiska bezpieczeństwa w kontekście globalnym oraz implikacjom zachodzących zmian, które dotyczą obronności Polski. Autor zidentyfikował najważniejsze trendy i procesy zachodzące w środowisku operacyjnym współczesnych i przyszłych sił zbrojnych dotyczące sfery: postępu technologicznego, cyfryzacji, demografii i urbanizacji. Zaprezentowana została również koncepcja użycia komponentu lotniczego sił zbrojnych w kontekście zachodzących przemian w horyzoncie czasowym roku 2035.

Analiza problemów badawczych prowadzona w ramach Rozdziału 3. pozwoliła na korelację przewidywanych przemian środowiska operacyjnego z potrzebami i strukturą kompetencji wymaganych w przyszłości od zasobu podoficerów sił powietrznych.

Rozdział 4. dysertacji dotyczy koncepcji modelowania kompetencji w procesach zarządzania zasobami ludzkimi. Autor przeanalizował teorie dotyczące tworzenia modeli kompetencji, ze szczególnym uwzględnieniem etapów modelowania oraz narzędzi wykorzystywanych w ich kreacji. W Rozdziale 4. dokonano także próby identyfikacji i zdefiniowania relacji pomiędzy strategicznym zarządzaniem siłami zbrojnymi w oparciu o wizję i misję, a potrzebami w zakresie modelowania kompetencji żołnierzy. Na tej podstawie autor wykonał portfolio potencjalnych kompetencji do tworzenia modeli wraz z ich indykatorami behawioralnymi, które stanowiło podstawę wyjściową do badań empirycznych.

Rozdział 5. prezentuje założenia koncepcyjne i przebieg badań, definiuje metody i narzędzia, które autor wykorzystał w pracy. W rozdziale zostały przedstawione wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w postaci wywiadu skierowanego do ekspertów. Pozwoliło to na ukierunkowanie dalszych etapów procesu badawczego oraz wstępne zdefiniowanie hierarchii i struktury potrzeb kompetencyjnych w grupie personelu będącego przedmiotem dysertacji.

Rozdział 6. spina kłamrą dotychczasowe rozważania i zawiera model kompetencji kluczowych dla grupy podoficerów sił powietrznych oraz specjalistyczne profile kompetencyjne w grupach funkcjonalnych: operacyjnej, technicznej i logistycznej. Produkty procesu modelowania kompetencji zostały poddane weryfikacji na drodze badań empirycznych, którymi objęta została duża grupa podoficerów reprezentujących różne jednostki wojskowe oraz zdywersyfikowane specjalności. Pozwoliło to na zweryfikowanie portfolio kompetencji użytych do kreowania modeli oraz szczegółowe zdefiniowanie indykatorów behawioralnych dowiązanych do poszczególnych poziomów nasilenia kompetencji. Autor dokonał również analizy wpływu proponowanych rozwiązań na aktualny system zarządzania zasobami osobowymi w siłach zbrojnych oraz przedstawił rekomendacje zmian pozwalających na optymalizację tego procesu w przyszłości.

W podsumowaniu sformułowano wnioski o charakterze poznawczym, aplikacyjnym i metodycznym, dokonano również weryfikacji hipotez badawczych. Uzupełnieniem pracy są załączniki metodyczne - wykorzystane narzędzia badawcze (kwestionariusz wywiadu standaryzowany oraz kwestionariusz ankiety).

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Podczas przygotowania koncepcyjnego do przeprowadzenia dysertacji autor przyjął następującą hipotezę główną:

Model kompetencji kadry podoficerskiej zapewni sprawne funkcjonowanie Sił Powietrznych RP w kontekście przewidywanych zmian w środowisku operacyjnym.

W celu usprawnienia i maksymalizacji wiarygodności procesu badawczego autor przyjął również pięć hipotez cząstkowych wspierających weryfikację hipotezy głównej. Na podstawie wykonanych badań empirycznych oraz przeprowadzenia całości procesu badawczego uzyskano materiał pozwalający na weryfikację poszczególnych hipotez cząstkowych, który zaprezentowano w Tab. 2.

H1 – jest możliwa implementacja modelu kompetencji wykorzystywanego w zarządzaniu personelem w przedsiębiorstwach do sił zbrojnych jako organizacji – potwierdzona z zastrzeżeniem do funkcjonowania w czasie pokoju

Analizując uwarunkowania działalności publicznych organizacji cywilnych i wojskowych należy stwierdzić, że w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi opierają się one o podobne mechanizmy. Kapitał ludzki w każdym przypadku stanowi największą wartość decydującą o powodzeniu wykonywanych zadań. Jest on jednocześnie zasobem wymagającym najwięcej nakładów finansowych i czasu w kontekście kształcenia i doskonalenia zawodowego, a w tym nabywania nowych kompetencji. W związku z powyższym siły zbrojne organizują i utrzymują system edukacji i kształcenia zawodowego żołnierzy. Jest on uzupełnieniem edukacji powszechnej w zakresie kompetencji rzadkich lub specjalistycznych. System edukacji wojskowej musi śledzić zmiany w środowisku operacyjnym sił zbrojnych i - podobnie jak ma to miejsce w środowisku cywilnym - reagować poprzez ciągłe zmiany w ofercie kształcenia. Wspomniana oferta edukacyjna skierowana do żołnierzy jest dostosowana do etapu rozwoju zawodowego i specyfiki danego stanowiska służbowego. Zarządzanie zasobami ludzkimi w siłach zbrojnych- podobnie jak ma to miejsce w organizacjach cywilnych - prowadzone jest przez wyspecjalizowane komórki organizacyjne: sekcje personalne S-1 lub zarządy J-1 (zależnie od poziomu w strukturze wojskowej). Prowadzą one procesy zarządcze w stosunku do żołnierzy począwszy od rekrutacji, rozwoju zawodowego, opiniowania służbowego aż do ubycia personelu do rezerwy. Działalność ta jest prowadzona w oparciu o obowiązujące akty prawne rangi ustaw i rozporządzeń wymienione w Rozdziale 2.3. Nie uwzględniają one jednak możliwości wdrożenia do działalności kadrowej modeli kompetencji. Autor w procesie badawczym zawartym w Rozdziale 5. i Rozdziale 6. wykazał, że stworzenie takich narzędzi zarządczych w stosunku do żołnierzy jest w pełni możliwe. Spełnią one tym samym podobną funkcję jak w organizacjach cywilnych usprawniając i optymalizując procesy zarządzania zasobami ludzkimi w wojsku. Zastrzeżenie do hipotezy roboczej **H1** polega na specyfice sił zbrojnych, która została poddana analizie w Rozdziale 2.1. Istnieją bowiem zasadnicze różnice w sposobie funkcjonowania wojska w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Można przyjąć, że w czasie pokoju siły zbrojne funkcjonują analogicznie do

publicznych organizacji cywilnych prowadząc procesy: szkolenia, wyposażania i modernizacji oraz wsparcia logistycznego, które odbywają się w oparciu o regulacje prawne o charakterze powszechnym i resortowym. Zatem można w nich adaptować i tworzyć narzędzia do zarządzania zasobami ludzkimi stosowane w środowisku cywilnym. Wszystkie formy aktywności realizowane przez siły zbrojne w czasie pokoju podporządkowane są wyłącznie jednemu celowi: zdolności do skutecznego reagowania w czasie kryzysu i wojny. W przypadku przejścia sił zbrojnych na funkcjonowanie w trybie kryzysowym lub wojennym tracą moc wszelkie rozwiązania organizacyjne i zarządcze z czasu pokoju, w tym również te z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Siły zbrojne przechodzą wtedy na tryb rozkazodawczy, a wszelkie działania nakierowane są na realizację postawionych zadań bez względu na poniesione koszty czy straty.

H2 – analiza aktualnych rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym szczególnie modeli kompetencji kadry podoficerskiej wiodących państw NATO, pozwoli na identyfikację determinant rozwoju kompetencji kadry podoficerskiej Sił Powietrznych RP – hipoteza częściowo potwierdzona

Proces tworzenia modelu kompetencji dla podoficerów SP należy oprzeć na metodyce znanej w rozwiązaniach współcześnie stosowanych w organizacjach cywilnych i wojskowych poszukując wspólnych mianowników oraz uwzględniając determinanty, które będą miały charakter wewnętrzny (struktura organizacyjna oraz kultura organizacji) i zewnętrzny (środowisko operacyjne). Istnieją zatem pewne uniwersalne cechy i rozwiązania organizacyjne stosowane powszechnie w siłach zbrojnych i tożsame nie tylko w NATO, które dotyczą grupy zawodowej podoficerów, co wskazuje na prawdziwość hipotezy. Z drugiej strony nie wolno zapominać o determinantach zewnętrznych dotyczących uwarunkowań operacyjnych, które mogą być diametralnie różne dla państw ze względu na ich położenie geopolityczne, przynależność do sojuszy czy tradycje i dziedzictwo narodowe. Należy zatem uważnie analizować własne doświadczenia, sytuację w otoczeniu bezpieczeństwa Polski oraz zmiany zachodzące w środowisku operacyjnym, które są przedmiotem rozważań zawartych w Rozdziale 3. W aspekcie uzyskanych wyników badań najbardziej efektywne jest dowiezanie modelu kompetencji podoficerów SP nie tylko do specjalizacji zawodowej, ale również do etapu rozwoju zawodowego w podziale na trzy grupy: podoficerów młodszych, podoficerów oraz podoficerów starszych. Dowodem na istnienie potrzeby dowiezania modeli kompetencji do specyfiki Polski są wyniki badań zawarte w Rozdziale 5.2.1 wskazujące jednoznacznie na potrzebę rozwijania szczególnie kompetencji w obszarze postaw podoficerów.

H3 – struktura kompetencji kadry podoficerskiej jest warunkowana wewnętrznymi czynnikami kontekstowymi Sił Powietrznych RP oraz czynnikami zewnętrznymi determinowanymi przez środowisko operacyjne – hipoteza potwierdzona

Portfolio kompetencji służących do budowy docelowego modelu musi odzwierciedlać trendy zachodzące zarówno w otoczeniu sił powietrznych jak i również uwarunkowania wewnętrzne. Powinno ono zawierać spektrum potrzebnych kompetencji w odpowiednich proporcjach. Proces badawczy wykazał bowiem, że nie ma prostej zależności wagi kompetencji z obszarze wiedzy, umiejętności czy postaw. Analiza otoczenia sił zbrojnych oraz trendów w środowisku operacyjnym 2035 przeprowadzona w Rozdziale 3 pozwoliła na dokładne wyodrębnienie czynników zmiany kompetencyjnej w ujęciu wewnętrznym i zewnętrznym. Zatem

można uznać, że będą one miały bezpośredni wpływ na tworzenie modeli kompetencyjnych podoficerów oraz wdrażanie podejścia kompetencyjnego w siłach powietrznych.

H4 – model kompetencji kadry podoficerskiej odpowiada na przewidywane zmiany w środowisku operacyjnym – hipoteza potwierdzona z zastrzeżeniem

W ramach procesu badawczego opisanego w Rozdziale 3. autor wykazał, że jest możliwe uchwycenie najważniejszych czynników zmiany środowiska operacyjnego sił powietrznych w perspektywie roku 2035. Zatem jest możliwe stworzenie modeli kompetencji dla żołnierzy oraz innych narzędzi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, które będą uwzględniały przewidywane trendy. Ponadto istnieje wiele płaszczyzn stykających łączących nowoczesne podejście kompetencyjne w wojsku i środowisku cywilnym, bowiem wiele trendów ma charakter uniwersalny. Zastrzeżenie dotyczy czynnika nieprzewidywalności i dynamiki przewidywanych zmian. Wszystkie prowadzone analizy i antycypacje będą obarczone pewnym marginesem błędu, ponieważ nie można z całą pewnością precyzyjnie określić wszystkich kierunków zmian oraz ich nasilenia. Dowodem na istnienie czynnika nieprzewidywalności jest pandemia wywołana wirusem SarsCov-2, której długofalowe efekty są trudne do przewidzenia lub zarządzanie kryzysem migracyjnym przez Białoruś w ramach działań podprogowych. Należy zatem założyć, że będzie istniała potrzeba korygowania tworzonych modeli kompetencyjnych w taki sposób, aby optymalizować ich efektywność w przyszłych realiach.

H5 – struktura kompetencji kadry podoficerskiej nie jest homogeniczna i tworzy istotnie różniące się grupy dla stanowisk: technicznych, operacyjnych i logistycznych - hipoteza potwierdzona

W procesie badawczym opisanym w Rozdziale 2.5 autor wykazał duże zróżnicowanie w zakresie specjalizacji zawodowych zasobu kadrowego podoficerów. Szczególnie w przypadku sił powietrznych nasilenie tego zróżnicowania okazało się bardzo wyraźne. Jest to związane z zaawansowaniem technologicznym i stopniem skomplikowania eksploatowanego sprzętu. Zaistniała zatem konieczność opisu uwarunkowań kompetencyjnych poszczególnych, homogenicznych grup funkcjonalnych w celu stworzenia optymalnych profili kompetencyjnych. Zawierają one kompetencje różnicujące, które najlepiej wpisują się w specyfikę danej grupy.

Tab. 2 Weryfikacja hipotez częściowych

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie weryfikacji poszczególnych hipotez częściowych należy zatem uznać, że hipoteza główna: **model kompetencji kadry podoficerskiej zapewni sprawne funkcjonowanie Sił Powietrznych RP w kontekście przewidywanych zmian w środowisku operacyjnym, jest potwierdzona**. Model jest głównym narzędziem porządkującym i kierującym procesy zarządzania zasobami ludzkimi w siłach zbrojnych. Wypełnia on istniejącą lukę w zarządzaniu zasobem podoficerów. Jednocześnie posiada uniwersalność pozwalającą na wykorzystanie go w stosunku do innych grup osobowych żołnierzy. Umożliwia weryfikację aktualnego stanu prawnego i dokonanie niezbędnych korekt w tym zakresie tak, aby siły zbrojne gospodarowały

bardziej efektywnie i elastycznie zasobami ludzkimi, szczególnie w kontekście rosnącej presji ze strony cywilnego rynku pracy. Pozwala również na uporządkowanie procesów rozwoju zawodowego podoficerów i lepszego dowiązania systemu edukacji wojskowej do poszczególnych etapów służby żołnierzy. Odpowiada na wyzwania wiążące się z dynamicznym rozwojem i zmianami w otoczeniu operacyjnym sił powietrznych. Należy jednak stwierdzić, że na skutek ograniczeń i zastrzeżeń wykazanych w hipotezach cząstkowych model będzie musiał podlegać stałemu procesowi optymalizacji, aby utrzymać walor efektywności w zmieniających się uwarunkowaniach.

5. Wnioski z badań

Przeprowadzone badania pozwoliły na wyodrębnienie czynników kompetencyjnych oraz ich hierarchii. Jako czynnik główny (C1) można określić postawy zawodowe żołnierza. Ta podskala kompetencji obejmuje następujące składowe postaw (w kolejności ich znaczenia dla pomiaru kompetencji): postrzeganie wartości i etosu żołnierza RP, postrzeganie hierarchii wojskowej, dbałość o sprzęt i mienie, kultura osobista, budowanie pozytywnego wizerunku podoficera, orientacja na realizację celów, stosowanie się do regulaminów, norm i reguł, troska o podwładnych, dbałość o sprawność fizyczną, uczciwość, a także dyspozycyjność, odpowiedzialność i odporność na stres.

Kolejne czynniki obejmują zmienne charakteryzujące umiejętności i wiedzę dotyczące kwestii zawodowych, zaś mniejsze znaczenie (z punktu widzenia pomiaru kompetencji) mają postawy, umiejętności i wiedza definiujące metakompetencje, które de facto są ważne dla pracowników niezależnie od wykonywanego zawodu. Można ją określić jako umiejętności dowódcze (C2) – obejmujące: szacownie ryzyka, myślenie krytyczne, planowanie działań, umiejętność funkcjonowania w zróżnicowanym, wielodomenowym otoczeniu, przewodzenie i formułowanie wizji.

Grupa trzecia obejmuje zmienne z obszaru Wiedza i można je określić jako wojskowa wiedza profesjonalna (C3). Obejmuje ona: znajomość struktur i relacji w Siłach Zbrojnych, wiedzę z zakresu bezpieczeństwa narodowego, znajomość taktyki / technik i procedur (TTP), podstawową znajomość zasad działania innych Rodzajów Sił Zbrojnych, znajomość zasad działań połączonych oraz znajomość oprogramowania ogólnego i specjalistycznego.

Kolejna grupa obejmuje umiejętności menedżerskie (C4): skuteczność w osiąganiu rezultatów, wyciąganie i przedstawianie wniosków, precyzowanie zamiaru działania, zarządzanie sobą, jakość i terminowość wykonywania obowiązków, ocenę

realizacji postawionych zadań, a także (przy niższym stopniu powiązania) racjonalne wykorzystanie sił i środków, trafność i szybkość podejmowania decyzji, inspirowanie innych.

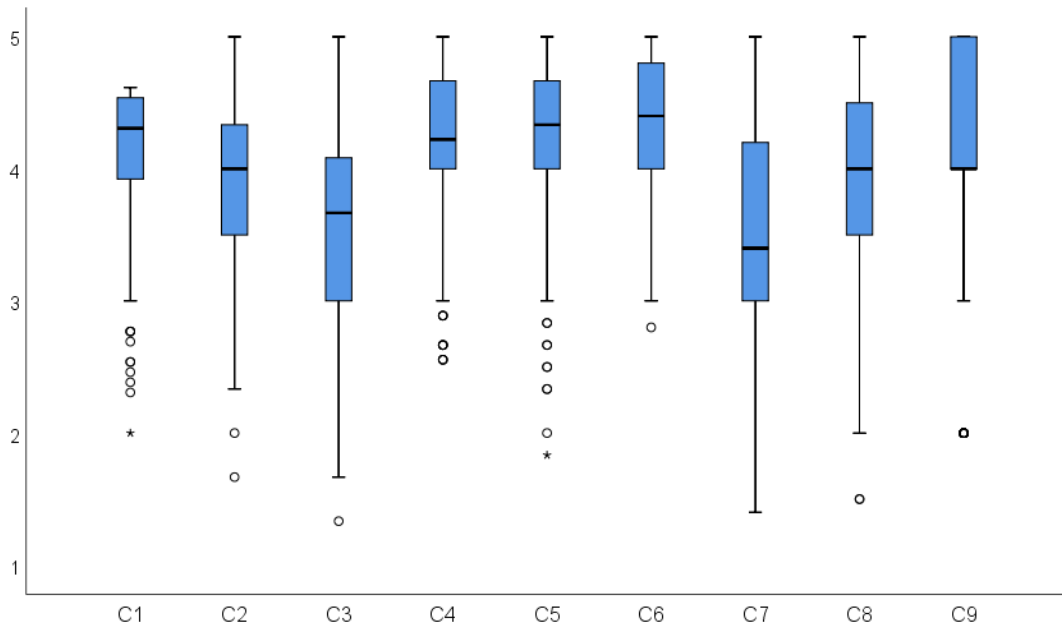
Czynnik piąty obejmuje metapostawy (C5): odwagę wyrażania opinii, innowacyjność, otwartość na zmiany, adaptację, rozwój własny oraz samodzielność i inicjatywę.

Czynnik szósty obejmuje umiejętności społeczne (C6): komunikatywność, współpracę w zespole, łatwość nawiązywania kontaktów, umiejętności negocjacyjne oraz (przy słabszym powiązaniu) przekazywanie wiedzy – mentoring.

Kolejna grupa obejmuje wiedzę ogólną (C7), a w tym znajomość specjalistyczną i ogólną języka angielskiego, znajomość innych języków obcych, uprawnienia specjalistyczne oraz wiedzę techniczną na poziomie studiów wyższych.

Ostatnie dwie grupy są bardzo wąskie. Pierwsza z nich dotyczy umiejętności administracyjnych (C8) i obejmuje: obsługę urządzeń biurowych i peryferyjnych oraz prowadzenie dokumentacji, zaś ostatni czynnik obejmuje tylko jedną zmienną – edukację na poziomie szkoły średniej (C9).

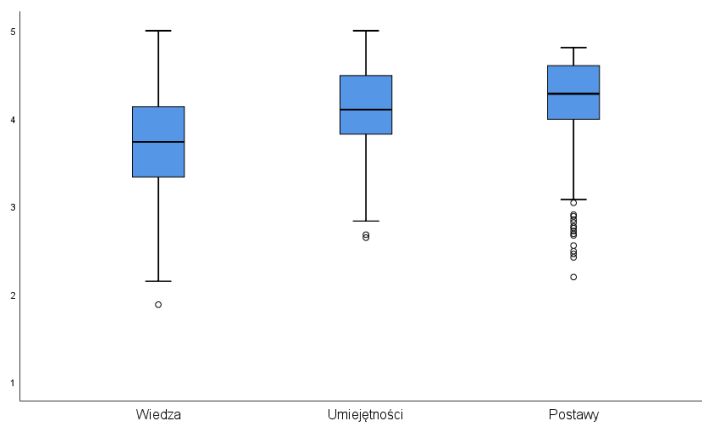
Analizując wskazywane przez badanych znaczenie poszczególnych grup kompetencji w pracy podoficerskiej zauważyć można, że w obrębie kompetencji dotyczących wojskowości, największe znaczenie mają postawy, następnie umiejętności, a najmniejsze – wiedza. Podobne znaczenie do postaw zawodowych mają też umiejętności menedżerskie, metapostawy i umiejętności społeczne, mniejsze znaczenie mają umiejętności administracyjne oraz edukacja na poziomie szkoły średniej. Wyraźnie najslabiej oceniono znaczenie wiedzy ogólnej.



Rys. 2 Rozkłady zmiennych syntetycznych w ocenie kompetencji podoficerów

Źródło: badania własne podoficerów Sił Powietrznych SZ RP (n = 348).

Omówione wyniki mają też swoje przełożenie na ogólną ocenę znaczenia wiedzy (W), umiejętności (U) i postaw (P). W ocenie kompetencji podoficerów największe znaczenie odgrywiają postawy, a najmniejsze – wiedza.



Rys. 3 Rozkłady zmiennych syntetycznych dotyczących wiedzy, umiejętności i postaw w ocenie kompetencji podoficerów

Źródło: badania własne podoficerów Sił Powietrznych SZ RP (n = 348).

Badania wykazały potrzebę dostosowania poziomów nasilenia poszczególnych kompetencji do etapów rozwoju zawodowego podoficerów. Zestaw kompetencji kluczowych jak i kompetencji różnicujących powinien być skorelowany z doświadczeniem, stażem służby i zajmowanym stanowiskiem. Zatem tworzony model musi odzwierciedlać nie tylko profil stanowiska (operacyjny, techniczny czy logistyczny), ale również etap rozwoju danego podoficera zgodny z blokowym podziałem stopni wojskowych oraz skorelowany z systemem kształcenia w wojsku (podoficer młodszy, podoficer, podoficer starszy). Autor proponuje opisanie poziomów opanowania poszczególnych kompetencji skorelowanych z etapami rozwoju zawodowego jako: minimalny, oczekiwany i wyróżniający.

Blokowy – składający się z trzech poziomów model rozwoju zawodowego podoficerów pozwala na stopniowe nabywanie i doskonalenie kompetencji żołnierzy zgodnie z funkcją pełnioną w strukturze sił zbrojnych, a także z rolą społeczną, w której muszą się oni odnaleźć. Zatem żołnierze należący do grupy podoficerów młodszych, która jest pierwszym etapem rozwoju, będą pełnić zazwyczaj role operatorskie lub wykonawcze, pracując indywidualnie lub wchodząc w skład zespołów zadaniowych. Do sprawnego realizowania zadań będą na ogół angażować jedynie kompetencje podstawowe na poziomie minimalnym i oczekiwanym, nie uzależniając finalnego sukcesu od posiadania bardziej zaawansowanych zdolności. Żołnierze wchodzący w drugi etap rozwoju zawodowego, którzy zajmują stanowiska w grupie podoficerów, pełniąc bardziej zaawansowane role i obowiązki będą musieli wykazać się lepszym opanowaniem niektórych kompetencji na poziomie oczekiwanym i wyróżniającym. Wreszcie żołnierze przechodzący do trzeciej grupy – podoficerów starszych będą musieli wykazywać pełen wachlarz kompetencji na poziomie minimalnym, oczekiwanym i wyróżniającym, co wiąże się z pełnionymi przez nich rolami. Są oni bowiem liderami w swoim środowisku, pełnią również funkcje przywódcze, a także z racji posiadanego stażu, doświadczenia i autorytetu w naturalny sposób wchodzą w role mentorów i nauczycieli młodszych żołnierzy.

Przeprowadzone badania pozwoliły na stworzenie modelu kompetencji podstawowych, który odzwierciedla blokową – trzypoziomą strukturę rozwoju zawodowego podoficerów, do której dostosowane są poziomy nasilenia poszczególnych kompetencji.

Proponowany model w sposób przejrzysty definiuje oczekiwania organizacji w stosunku do rozwoju zawodowego poszczególnych żołnierzy. Tym samym eliminuje z

systemu zarządzania zasobami ludzkimi element dwuznaczności lub dezorganizacji. Zainteresowanym żołnierzom jasno wskazuje kryteria i kierunki, w których powinni się rozwijać mając w perspektywie awans pionowy w strukturach wojskowych. Dobierając kompetencje podstawowe podoficerów SP autor dokonał również weryfikacji wyników badań prowadzonych w grupie ekspertów oraz w grupie podoficerów

Składowa modelu KSA	Czynnik kompetencyjny (C)	Kompetencja składowa (W/U/P)	Poziom opanowania kompetencji		
			Podoficer młodszy	Podoficer	Podoficer starszy
Wiedza	(C9) Edukacja na poziomie szkoły średniej	(W1) Wiedza ogólna na poziomie szkoły średniej	Oczekiwany		
	(C7) Wiedza ogólna	(W3) Znajomość ogólna języka angielskiego	Oczekiwany		Wyróżniający
	(C3) Wojskowa wiedza profesjonalna	(W8) Znajomość struktur i relacji w Siłach Zbrojnych	Minimalny	Oczekiwany	Wyróżniający
		(W9) Znajomość taktyki / technik i procedur (TTP)	Minimalny	Oczekiwany	Wyróżniający
Umiejętności	(C2) Umiejętności przywódcze	(U20) Szacowanie ryzyka	Minimalny	Oczekiwany	Wyróżniający
		(U21) Myślenie krytyczne	Minimalny	Oczekiwany	Wyróżniający
		(U17) Planowanie działań	Minimalny	Oczekiwany	Wyróżniający
	(C4) Umiejętności menedżerskie	(U29) Skuteczność w osiąganiu rezultatów	Minimalny	Oczekiwany	Wyróżniający
		(U19) Wyciąganie i przedstawianie wniosków	Minimalny	Oczekiwany	Wyróżniający
	(C6) Umiejętności społeczne	(U13) Komunikatywność	Minimalny	Oczekiwany	Wyróżniający
(U14) Współpraca w zespole		Minimalny	Oczekiwany	Wyróżniający	

	(C8) Umiejętności administracyjne	(U22) Obsługa urządzeń biurowych i peryferyjnych	Minimalny	Oczekiwany	Wyróżniający
Postawy	(C1) Postawy zawodowe żołnierza	(P46) Przestrzeganie wartości i etosu żołnierza WP	Oczekiwany		
		(P45) Przestrzeganie hierarchii wojskowej	Minimalny	Oczekiwany	
		(P37) Dbłość o sprzęt i mienie	Oczekiwany	Wyróżniający	
		(P38) Kultura osobista	Oczekiwany	Wyróżniający	
	(C5) Metapostawy	(P43) Odwaga wyrażania opinii	Oczekiwany		Wyróżniający
		(P42) Innowacyjność	Minimalny	Oczekiwany	
		(P39) Otwartość na zmiany	Minimalny		

Tab. 3 Model kompetencji podstawowych podoficerów Sił Powietrznych RP.

Źródło: opracowanie własne

6. Kierunki dalszych badań

Przeprowadzony proces badawczy wykazał obszary, w których aktualne procesy zarządzania zasobami ludzkimi stosowane w siłach Zbrojnych RP są obciążone błędami i mają niską efektywność. Wprowadzenie podejścia kompetencyjnego poprawi ich skuteczność, a finalnie podniesie jakość wykonywanych zadań przez żołnierzy. Podejście kompetencyjne w znacznie większym stopniu zapewnia indywidualne traktowanie rozwoju zawodowego ludzi oraz uwzględnia dywersyfikację specjalności wojskowych. Z punktu widzenia strategicznego zarządzania organizacją pozwala również modelować dostępne zasoby ludzkie w relacji do zmian zachodzących w otoczeniu.

Bazując na stworzonym modelu kompetencji kluczowych oraz profilach grup zawodowych podoficerów autor widzi potrzebę kontynuacji badań w celu stworzenia nowych narzędzi służących do selekcji i opiniowania żołnierzy w różnych grupach osobowych i specjalnościach wojskowych. Wykorzystując podejście kompetencyjne można stworzyć narzędzia dla dowolnych stanowisk w wojsku, korelując model i profil kompetencji z Kartą Opisu Stanowiska Służbowego, które są wykonywane przez etatowe organy kadrowe Sił Zbrojnych RP. Rozwiązania oparte na podejściu kompetencyjnym posiadają również walor uniwersalności i mogą być zastosowane do wszystkich korpusów osobowych i rozmaitych specjalności w Siłach Zbrojnych RP. Stanowi to znaczną wartość dodaną do niniejszej dysertacji, bowiem pozwala na wyeliminowanie błędów systemowych w zakresie procesów zarządzania zasobami ludzkimi stosowanymi

obecnie w Wojsku Polskim jako organizacji. Proponowane podejście kompetencyjne oparte na modelach kompetencji podstawowych oraz profilach kompetencji specjalistycznych może być zastosowane do wszystkich korpusów osobowych w Wojsku Polskim jakimi są:

- Korpus osobowy szeregowych,
- Korpus osobowy podoficerów młodszych,
- Korpus osobowy podoficerów,
- Korpus osobowy podoficerów starszych,
- Korpus osobowy oficerów młodszych,
- Korpus osobowy oficerów starszych,
- Korpus osobowy generałów.

W odniesieniu do tak zróżnicowanych grup personelu i zdywersyfikowanych specjalności zawodowych proponowany model pozwala na dalece zindywidualizowane i holistyczne podejście. Eliminuje zatem wspomniany błąd systemowy polegający na wadliwym systemie opiniowania i oceny wszystkich żołnierzy.

W związku z zainteresowaniami zawodowymi autor zamierza w toku dalszych badań stworzyć profil kompetencyjny pilota samolotu 5. generacji, który mógłby być zastosowany w procesie rekrutacji do Lotniczej Akademii Wojskowej, a także służyć jako punkt odniesienia przy tworzeniu programów szkolenia.

7. Wartość dodana pracy

Zaprezentowana rozprawa stanowi próbę diagnozy aktualnego stanu systemu zarządzania zasobami ludzkimi w Siłach Zbrojnych RP ze szczególnym uwzględnieniem grupy osobowej podoficerów sił powietrznych. Jednocześnie zasadniczym celem badawczym, którym kierował się autor było poszukiwanie opcji usprawnienia i modernizacji tego systemu na podstawie analizy rozwiązań stosowanych w organizacjach cywilnych. W toku procesu badawczego autor dokonał próby adaptacji podejścia kompetencyjnego do specyficznej organizacji publicznej jaką jest Wojsko Polskie. Przeprowadzone badania dowiodły, że system kompetencyjny w zarządzaniu zasobami ludzkimi Sił Zbrojnych RP istnieje w zakresie szcątkowym. W działalności kadrowej nie stosuje się modeli kompetencji żołnierzy. W tym aspekcie praca ma charakter innowacyjny wskazując istniejącą lukę poznawczą oraz dostarczając narzędzia do jej zniwelowania. Autor dokonał pierwszej próby stworzenia portfela kompetencji żołnierzy

przy zastosowaniu modelu KSA. Kompetencje zostały uporządkowane oraz precyzyjnie zdefiniowane. Definicje zawierają dodatkowo poziomy nasilenia: minimalny, oczekiwany i wyróżniający, co pozwala na elastyczne budowanie modeli kompetencji dla żołnierzy na różnych etapach rozwoju zawodowego oraz w różnych specjalizacjach.

W toku procesu badawczego autor stwierdził wyraźną dywersyfikację specjalności stanowiskowych w wojsku – szczególnie w siłach powietrznych. W celu usprawnienia wdrażania podejścia kompetencyjnego autor zaproponował zatem stworzenie homogenicznych funkcjonalnie grup stanowisk: operacyjnej, technicznej i logistycznej. W efekcie możliwe było stworzenie modelu kompetencji podstawowych podoficera sił powietrznych oraz trzech profili kompetencyjnych różnicujących poszczególne grupy. Autor wskazał również na implikacje w stosunku do istniejących rozwiązań prawnych i procedur kadrowych, jakie będzie niosło ze sobą wprowadzenie modelu kompetencji, szczególnie w zakresie opiniowania żołnierzy. W efekcie, proponowane narzędzia zarządzania zasobami kadrowymi podoficerów sił powietrznych mają walor nie tylko innowacyjności, ale także uniwersalności. Można je bowiem zastosować do innych grup osobowych żołnierzy, a także implementować w pozostałych rodzajach sił zbrojnych takich jak: wojska lądowe, marynarka wojenna, wojska specjalne czy WOT. Zastosowanie narzędzi podejścia kompetencyjnego jest możliwe także w przypadku cywilnych pracowników Resortu Obrony Narodowej, w stosunku do których nie istnieje aktualnie żaden model kompetencji ani procedura opiniowania służbowego. Wszystkie rozważania w ramach prowadzenia procesu badawczego autor konfrontował z przewidywanymi zmianami środowiska operacyjnego sił zbrojnych w perspektywie roku 2035 starając się optymalizować efektywność proponowanych rozwiązań.

Państwo polskie ponosi duży wysiłek utrzymując Siły Zbrojne RP w gotowości do działania. Z kolei Wojsko Polskie niesie ciężar odpowiedzialności za zapewnienie Polsce suwerenności, niepodległości, bezpieczeństwa zewnętrznego i silnej pozycji międzynarodowej. Zatem usprawniając procesy zarządzania zasobami ludzkimi w wojsku poprzez wdrożenie podejścia kompetencyjnego zwiększa się także efektywność wydatkowanych środków. Autor jest przekonany, że prezentowana rozprawa zmierza w tym kierunku i że będzie mogła być wykorzystana jako jeden z impulsów do zmian. Zmiany te są konieczne aby sprostać wymogom przyszłego środowiska operacyjnego, które z całą pewnością będzie stało pod znakiem dynamiki i nieprzewidywalności.

8. Plan pracy

Wstęp

Rozdział 1. Miejsce i rozwój modeli kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi

- 1.1 Pojęcie i klasyfikacja kompetencji pracowniczych
- 1.2 Model kompetencji i jego struktura
- 1.3 Ewolucja modeli kompetencji a rozwój zarządzania zasobami ludzkimi
- 1.4 Otoczenie jako kluczowy czynnik rozwoju modeli kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Rozdział 2. Uwarunkowania rozwoju kompetencji kadry podoficerskiej

- 2.1 Siły zbrojne, jako organizacja
- 2.2 Analiza aktualnych rozwiązań w zakresie budowy i funkcjonowania kadry podoficerskiej w USA i NATO
- 2.3 Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne a struktura kompetencji kadry podoficerskiej Sił Powietrznych RP
- 2.4 Potrzeby kompetencyjne zasadniczych grup osobowych w korpusie podoficerskim Sił Powietrznych: technicznej, operacyjnej i logistycznej

Rozdział 3. Przyszłe środowisko operacyjne Sił Zbrojnych RP a kompetencje podoficerów

- 3.1 Środowisko bezpieczeństwa w kontekście globalnym
- 3.2 Struktura przyszłego środowiska operacyjnego Sił Zbrojnych RP
- 3.3 Aspekty technologicznych zmian w przyszłym środowisku operacyjnym
- 3.4 Koncepcja funkcjonowania Sił Pow. w przyszłym środowisku operacyjnym
- 3.5 Implikacje zachodzących zmian w zakresie systemu zarządzania i dowodzenia (dowodzenie przez cele „Mission Command”) w odniesieniu do kompetencji podoficerów

Rozdział 4. Model kompetencji kadry podoficerskiej Sił Powietrznych w przyszłym środowisku operacyjnym

- 4.1 Koncepcja modelu kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi
- 4.2 Założenia teoretyczno-metodyczne budowy i formułowania modelu kompetencji kadry podoficerskiej Sił Powietrznych w kontekście przyszłego środowiska operacyjnego
- 4.3 Od idealnego modelu kompetencji kadry podoficerskiej Sił Powietrznych do modelu proponowanego

Rozdział 5. Implementacja modelu kompetencji podoficerów w kontekście przyszłego środowiska operacyjnego – definiowanie założeń

5.1 Założenia koncepcyjne i przebieg badań

5.2 Analiza wyników badań – etap I

5.2.1 Struktura i cechy kompetencji kadry podoficerskiej Sił Powietrznych

5.2.2 Identyfikacja kluczowych kompetencji niezbędnych w przyszłym środowisku operacyjnym – Top 10

Rozdział 6. Proponowany model kompetencji podoficerów Sił Powietrznych

6.1 Analiza wyników badań – etap II

6.2 Projektowanie profili kompetencyjnych w grupie podoficerów w trzech obszarach funkcjonalnych: operacyjnym, technicznym i logistycznym

6.3 Weryfikacja hipotez badawczych w badaniach empirycznych

6.4 Implikacje modelu w kontekście aktualnych rozwiązań systemowych

6.5 Rekomendacje wdrażania modelu kompetencji kadry podoficerskiej Sił Powietrznych w przyszłym środowisku operacyjnym

Zakończenie

Bibliografia

Spis tabel

Spis rysunków

Aneks

Streszczenie

Abstract (English)