

AUTOR

por. mgr inż. Dawid Orłowski

orlowsky@gmail.com

Wydział Zarządzania i Dowodzenia, ASzWoj

OPINIOWANIE SŁUŻBOWE A ROZWÓJ ZAWODOWY ŻOŁNIERZA

*Słowa kluczowe: żołnierz zawodowy, rozwój zawodowy żołnierza,
opiniowanie służbowe*

Wprowadzenie

Ludzie to najważniejszy zasób organizacji, jaką tworzą Siły Zbrojne RP. Bez kompetentnych ludzi taka organizacja będzie zmierzała do nieodpowiednich celów albo napotka trudności w realizacji właściwych celów¹. Dlatego jednym z kluczowych przedsięwzięć, realizowanych w obszarze służby wojskowej żołnierzy zawodowych, pozwalającym dbać o poziom ich kompetencji, motywacji i wyszkolenia, ustanowiono opiniowanie służbowe. Ocena z opiniowania służbowego żołnierza stale towarzyszy służbie wojskowej, determinuje stosowanie kar i tworzy pomocne narzędzie w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wojsku. *Ocena jest, więc sądem wartościującym, wykorzystywanym w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku pokonania cech kwalifikacji, zachowań czy też efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników bądź też do ustalonego wzorca*². Żołnierze zawodowi wszystkich korpusów osobowych mają możliwość rozwoju zawodowego. Przede wszystkim od nich samych zależy, jak z tego skorzystają, a bez wątplenia nie uda się to bez uzyskiwania wysokich ocen w opinii służbowej. Rozwój to pojęcie towarzyszące wielu dziedzinom naukowym, a zgodnie z definicją współczesnej filozofii rozumiane jest jako *wszelki długotrwały proces kierunkowych zmian, w którym można wyróżnić prawidłowo po sobie następujące etapy przemian (fazy rozwojowe) danego obiektu (układu), wykazujące obiektywnie stwierdzalne różnicowanie się tego obiektu (układu) pod określonym względem*³. Czę-

¹ Opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1996, s. 26.

² H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie Zasobami Ludzkim. Tworzenie kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006, s. 31.

³ B. Suchodolski (red.), *Wielka Encyklopedia Powszechna*, Państwowe Wydawnictwo naukowe, Warszawa, 1967, s. 15.

stym zamiennikiem terminu rozwoju w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi jest *doskonalenie*, które definiuje się jako *systematyczne podnoszenie przez kadry wykwalifikowane poziomu wiadomości i umiejętności niezbędnych do wykonywania zadań zawodowych*⁴. Połączenie powyższych definicji doskonale wpisuje się w proces rozwoju zawodowego żołnierzy zawodowych. Należy pamiętać, że są oni zobowiązani do doskonalenia zawodowego na zajmowanych stanowiskach służbowych, natomiast zdobywanie wyższych stopni wojskowych i kolejnych stanowisk służbowych jest im umożliwione. Opiniowanie służbowe dotyczy obu wymienionych sfer funkcjonowania żołnierza. Należy podkreślić, że głównie od niego zależy, jaką otrzyma ocenę, a ta będzie określała możliwości lub ograniczenia w dalszym rozwoju zawodowym. W dalszej części artykułu szczegółowo opisano, jaki realny wpływ ma ocena na dalszy rozwój zawodowy żołnierza.

Głównym zadaniem opiniowania służbowego stało się określenie poziomu jakości służby żołnierza poprzez nadanie mu oceny. To pewnego rodzaju podsumowanie wysiłku wkładanego w codzienną służbę. Stanowi również informację zwrotną dla żołnierza, o tym jak jego wkład i zaangażowanie są oceniane przez przełożonego z podziałem na poszczególne obszary funkcjonowania. Prawomocna opinia służbowa pełni także istotną rolę w planowaniu i przebiegu rozwoju zawodowego żołnierza i pomoc w określeniu optymalnych dla niego form doskonalenia zawodowego z uwzględnieniem zasobów i potrzeb jednostki wojskowej, a także potrzeb Sił Zbrojnych. W roku 2014 opublikowano *Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 maja 2014 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych* (Dz. U. z 2014 r., poz. 764 z późn. zm.), które funkcjonuje na podstawie art. 26 ust. 19 *Ustawy z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych* (Dz. U. z 2018 r., poz. 173 z późn. zm.). Rozporządzenie w zakresie opiniowania służbowego określa⁵:

- szczegółowy tryb opiniowania służbowego oraz sposób oceniania żołnierza zawodowego, doręczania i zapoznawania go z treścią opinii służbowej, wnoszenia i rozpatrywania od niej odwołania oraz weryfikowania opinii ostatecznych;
- tryb udostępniania opinii służbowej;
- wzór arkusza opinii służbowej.

Na podstawie obserwacji i analiz prowadzonych przez okres 4 lat funkcjonującego wcześniej procesu opiniowania⁶ zdecydowano się na

⁴ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa, 1981, s. 25.

⁵ *Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych*, Dz. U. z 2018 r., poz. 173 z późn. zm.

⁶ Wspomniany proces opiniowania funkcjonował na podstawie *Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 8 lutego 2010 r. w sprawie opiniowania służbowego*

diametralne zmiany w całym procesie opiniowania, który dotyczy wszystkich żołnierzy zawodowych, przez co zmienił się także wpływ opiniowania na przebieg służby wojskowej.

Nowe zasady opiniowania służbowego od 2014 roku

Głównym dokumentem normatywnym regulującym pracę żołnierzy zawodowych jest ustawa o służbie żołnierzy zawodowych. Nowelizacja ustawy w 2014 roku wprowadziła ok. 70 zmian, które w znacznym stopniu zmieniły zasady przebiegu służby wojskowej i wymusiły sporządzenie 27 szczegółowych rozporządzeń, w tym o opiniowaniu żołnierzy zawodowych.

Ważniejsze zmiany wprowadzone wyżej wymienioną nowelizacją to:

- zniesienie liczby kadencji w korpusie podoficerskim;
- możliwość powtarzania kadencji w przypadku oficerów;
- możliwość mianowania na wyższy stopień bez konieczności zmiany stanowiska w ściśle określonych warunkach i jedynie za zgodą żołnierza;
- wprowadzenie trzech grup w korpusie podoficerskim (podoficer młodszy, podoficer oraz podoficer starszy);
- podniesienie wymogów wykształcenia dla oficerów – ukończone studia magisterskie;
- zmiana zasad opiniowania służbowego;
- przedłużenie kontraktu z żołnierzem możliwe jedynie gdy otrzymał co najmniej ocenę dobrą z opinii służbowej;
- możliwość przeniesienia do rezerwy kadrowej żołnierzy kontraktowych, w ściśle określonych warunkach;
- zniesienie dwóch przepisów dających podstawę do zwolnienia żołnierza ze służby: niezłożenie oświadczenia majątkowego w terminie i ocena niedostateczna z egzaminów sprawnościowych;
- obniżenie oceny z opinii służbowej do dostatecznej dla żołnierza, który otrzymał ocenę niedostateczną ze sprawdzianu sprawności fizycznej lub nie przystąpił do tego sprawdzianu;
- rozwiązywanie problemu nieistniejących stopni wojskowych;
- wprowadzenie możliwości awansowania przez ministra obrony narodowej tych żołnierzy, którzy z narażeniem życia i zdrowia dokonali czynów bohaterskich.

Nowelizacja ustawy w znacznym stopniu umacnia rolę opinii służbowej, jej wpływ na przebieg służby wojskowej oraz wprowadza nowe zasady opiniowania. W Tabeli 1 przedstawiono zestawienie najistotniejszych

żołnierzy zawodowych, Dz. U. z 2010 r., nr 34, poz. 184 z późn. zm. oraz *Ustawy z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych*, Dz. U. z 2008 r., nr 141, poz. 892 z późn. zm.

zmian, jakie wprowadziła nowelizacja ustawy⁷ w obszarze opiniowania żołnierzy zawodowych.

Tabela 1. Zestawienie kluczowych zmian w opiniowaniu służbowym wprowadzonych nowelizacją ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych

STARE ZASADY OPINIOWANIA	NOWE ZASADY OPINIOWANIA
Opiniowanie służbowe z końcem kadencji lub kontraktu – nawet do 3 lat	Opiniowanie służbowe coroczne.
Opiniowanie indywidualnie na 6 miesięcy przed upływem kadencji lub kontraktu	Opiniowanie dla wszystkich żołnierzy zawodowych w okresie od dnia 15 sierpnia do dnia 15 października.
Cel opinii służbowej: ocena wykonywania obowiązków służbowych i cech osobowych, która stanowi podstawę do określenia dalszego przebiegu jego służby.	Cel opinii służbowej: 1) ocena wywiązywania się z obowiązków; 2) ocena kompetencji i predyspozycji; 3) wyznaczenie kierunku rozwoju zawodowego i określenie potrzeb szkoleniowych.
Skala ocen z opinii: od 5 do 2 (bardzo dobra, dobra, dostateczna i niedostateczna)	Skala ocen z opinii: od 6 do 2 (wzoro- wa, bardzo dobra, dobra, dostateczna i niedostateczna)
Brak obostrzeń w stosunku do sprawdzianu sprawności fizycznej.	Obniżenie oceny z opinii służbowej do dostatecznej dla żołnierza, który otrzymał ocenę niedostateczną ze sprawdzianu sprawności fizycznej lub nie przystąpił do tego sprawdzianu.
Określenie prognozy bliższej i dalszej przebiegu zawodowej służby wojskowej.	Brak prognozy przebiegu zawodowej służby wojskowej.
Opiniowanie stosownie do kadencji na stanowisku.	Brak opiniowania w stosunku do kadencji na stanowisko.
Brak możliwości weryfikacji oceny.	Możliwość złożenia wniosku o weryfikację oceny niedostatecznej. Dowódca może powołać komisję w celu zbadania zasadności wniosku.

Zródło: opracowano na podstawie: *Ustawy z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych*, Dz. U. z 2018 r., poz. 173 oraz *Ustawy z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych*, Dz. U. z 2008 r., nr 141, poz. 892 z późn. zm.

⁷ Opracowanie własne na podstawie: *Ustawy z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych*, Dz. U. z 2018 r., poz. 173.

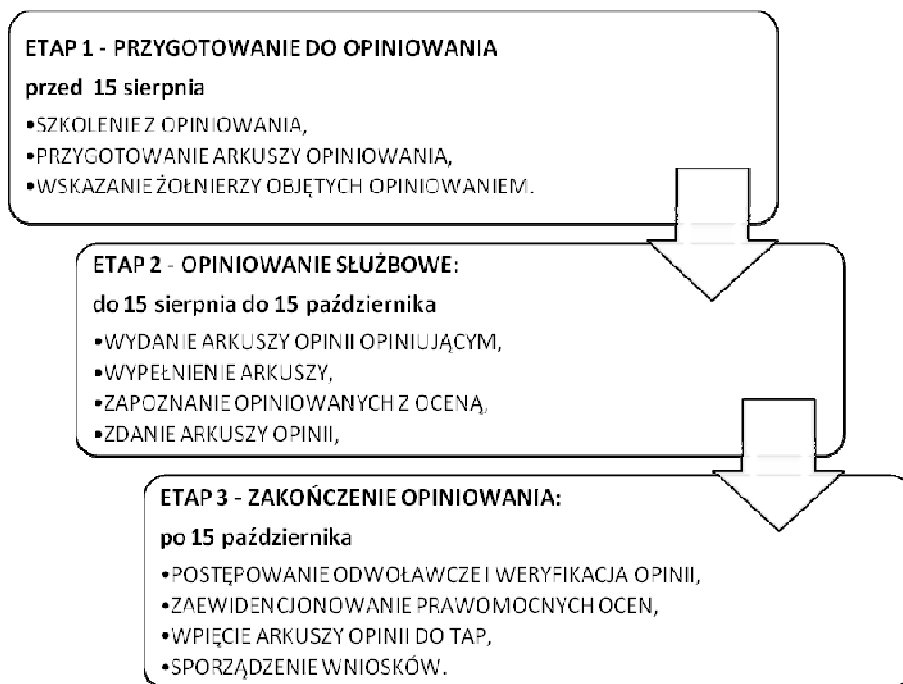
Zastosowano pięciostopniową skalę ocen wraz z mającą kluczowy charakter oceną wzorową oraz wprowadzono jednakowe dla wszystkich żołnierzy, czytelne kryteria wywiązywania się z obowiązków lub zadań, a także ocenie poddano kompetencje i predyspozycje żołnierza zawodowego. Przełożony wystawia ogólną ocenę opiniowanego żołnierza zawodowego wyrażoną w skali od 6 do 2. Pięciostopniowa skala ocen daje przełożonym większe możliwości właściwej oceny swych podwładnych. Wprowadzono uniwersalny dla wszystkich opiniowanych arkusz opinii służbowej składający się z dwóch stron (wcześniej zajmował sześć stron).

Opinię służbową sporządza osobiście bezpośredni przełożony żołnierza zawodowego. Na najniższym szczeblu dowodzenia, jakim jest drużyna, dowódca drużyny opiniuje podległych mu żołnierzy, a postępowanie odwoławcze prowadzić będzie wyższy szczebel dowodzenia – w tym przypadku dowódca plutonu. W celu wyeliminowania błędów w procesie opiniowania bądź jego nierzetelnego przeprowadzenia przepisy prawa dają możliwość wsparcia opiniującego przez psychologa jednostki wojskowej w zakresie opiniowania predyspozycji podwładnego. Wprowadzono także instytucję weryfikacji na wniosek opiniowanego żołnierza oceny ostatecznej wydanej przez dowódcę jednostki wojskowej, tylko w przypadku oceny niedostatecznej.

Usystematyzowanie opiniowania i sprowadzenie go do procesu realizowanego jednorazowo w skali roku, zawsze w tym samym terminie, obejmującego wszystkich żołnierzy jednostki wojskowej, ułatwia pracę organu kadrowego. Przed zmianami należało monitorować przebieg służby każdego żołnierza osobno i w odpowiednim czasie poddać go opiniowaniu, co generowało wiele sytuacji problemowych takich jak: konieczność zachowania terminów oraz ustalenie opiniującego. Za przygotowanie i przebieg procesu opiniowania żołnierza zawodowego pełniącego służbę wojskową w jednostce wojskowej odpowiada dowódca jednostki. Natomiast za proces opiniowania żołnierza zawodowego wyznaczonego do pełnienia służby poza granicami kraju odpowiada krajowy przełożony, któremu w tym czasie żołnierz podlega.

Nowo ukształtowany proces opiniowania służbowego można podzielić na trzy główne etapy: przygotowania, właściwego opiniowania żołnierzy i zakończenia całego procesu. Składa się on z poszczególnych czynności przedstawionych na rysunku 1.

Opiniowanie służbowe przeprowadza się co roku w okresie od 15 sierpnia do 15 października. Oznacza to, iż proces opiniowania powinien zostać rozpoczęty 15 sierpnia, niezwłocznie po otrzymaniu druku opinii przez opiniującego, a wszystkie arkusze opinii służbowej mają być zdane do dnia 15 października każdego roku. Do wyżej wymienionego okresu nie należy zaliczać postępowania odwoławczego bądź weryfikacji opinii.



Źródło: opracowano na podstawie: *Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 maja 2014 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych*, Dz. U. z 2014 r., poz. 764 z późn. zm.

Rys. 1. Proces opiniowania służbowego funkcjonujący od 2014 roku

W obecnym stanie prawnym opiniowaniem służbowym obejmuje się żołnierza zawodowego, który do 15 sierpnia danego roku przez okres co najmniej sześciu miesięcy wykonywał obowiązki na stanowisku służbowym i przepisy nie ograniczają, że wymagany okres sześciu miesięcy wykonywania obowiązków na stanowisku służbowym dotyczy wyłącznie jednego stanowiska służbowego. Obejmuje się nim również żołnierza zawodowego, który do 15 sierpnia danego roku przez okres co najmniej sześciu miesięcy wykonywał zadania służbowe, pozostając w rezerwie kadrowej. I w tym przypadku, także gdy okres wykonywania zadań służbowych w rezerwie kadrowej w dniu rozpoczęcia opiniowania jest krótszy niż 6 miesięcy. Do tego okresu uwzględnia się wykonywanie obowiązków na poprzednich stanowiskach służbowych albo wykonywanie zadań służbowych w innej jednostce wojskowej, pozostając w rezerwie kadrowej.

Do okresu warunkującego sporządzenie opinii służbowej zalicza się okresy przebywania żołnierza na zwolnieniach lekarskich. Nie uwzględnia się, że żołnierz w okresie tych sześciu miesięcy⁸:

- został wyznaczony na kolejną kadencję na tym samym stanowisku służbowym;
- wykonywał obowiązki na innym stanowisku służbowym w tej samej jednostce wojskowej;
- pełnił służbę na stanowisku służbowym w innej jednostce wojskowej;
- wykonywał zadania służbowe, pozostając w rezerwie kadrowej (nie dotyczy żołnierzy pozostających w rezerwie kadrowej w związku z pobieraniem nauki, a także żołnierzy pozostających w rezerwie kadrowej w związku z urlopem macierzyńskim);
- wykonywał zadania służbowe poza jednostką wojskową na podstawie skierowania dowódcy jednostki wojskowej;
- w okresie opiniowania przebywał na kursie lub szkoleniu poza jednostką wojskową, w której pełni służbę.

Powoduje to przekłamania i utrudnienia w rzetelnym sporządzeniu opinii, a także brak odzwierciedlenia w ocenie z opinii służbowej rzeczywistego poziomu wykonywania zadań na zajmowanym stanowisku służbowym. Rozwiązaniem jest czasem możliwość konsultacji opiniującego z uprzednim przełożonym żołnierza, jednak pozyskane informacje będą subiektywne i dotyczące uprzednio zajmowanego stanowiska służbowego.

Przepisy prawa stanowią również, którzy żołnierze zawodowi nie będą objęci opiniowaniem służbowym, a dotyczy to⁹:

- pozostający w rezerwie kadrowej i niewykonyjący zadań służbowych;
- pozostający w dyspozycji;
- przebywający na urloпах związanych z rodzicielstwem oraz na urlopie wychowawczym;
- skierowanych do pełnienia zawodowej służby wojskowej poza granicami państwa, którzy:
 - a. pełnili lub pełnią w okresie opiniowania służbę poza granicami państwa,
 - b. przygotowywali się w kraju do wyjazdu albo powrócili z zagranicy, a nie stawili się jeszcze w macierzystej jednostce wojskowej.

W przypadku gdy żołnierz zawodowy nie podlega opiniowaniu, należy wypełnić tylko część arkusza opinii służbowej dotyczącą danych osobowych opiniowanego oraz gdy pełni on służbę na stanowisku służbowym –

⁸ Opracowanie własne na podstawie: *Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 maja 2014 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych*, Dz. U. z 2014 r., poz. 764 z późn. zm.

⁹ Tamże.

parametry danego stanowiska. W pozycji *adnotacje dodatkowe* należy podać przyczynę, z powodu której nie sporządzono opinii służbowej. Arkusze opinii służbowych żołnierzy opiniowanych i nieopiniowanych włącza się do ich teczek akt personalnych.

Zakończenie prowadzenia procesu opiniowania 15 października zbiega się w czasie z rozpoczęciem oceny sytuacji kadrowej w jednostkach wojskowych. Możliwe jest wykorzystanie wniosków wynikających z opiniowania służbowego oraz uwzględnienie propozycji i oczekiwań żołnierzy dotyczących dalszego przebiegu ich służby. Dane te wykorzystuje się również do opracowania potrzeb szkoleniowych w skali jednostki wojskowej.

Procedura oceny żołnierza zawodowego

Na podstawie literatury przedmiotu z zakresu oceny pracowników *możemy mówić o trzech koncepcjach oceny, z których każda bierze swój początek w innym punkcie procesu pracy:*

1. *Koncepcja oceny według cech (wejście) – w centrum oceny znajduje się osobowość pracownika, jego cechy uważane za ważne (np. lojalność, kreatywność itp.).*

2. *Koncepcja oceny według czynności (transformacja) – w centrum oceny znajduje się zachowanie pracownika, rozumiane jako sposób wykonywania czynności.*

3. *Koncepcja oceny według wyników (wyjście) – w centrum oceny znajdują się rezultaty czynności, oceniane na podstawie z góry ustalonych celów.*

Ocena pracownika spełnia dwie funkcje:

- *Ewolucyjną –m ocenia się dotychczasowy i obecny poziom pracy, jej jakość, wywiązywanie się z powierzonych obowiązków, stopień przydatności na zajmowanym przez pracownika stanowisku,*
- *Rozwojową – ocenia się pracowników pod kątem ich potencjału rozwojowego, umiejętności i chęci współpracy¹⁰.*

Zasady oceniania żołnierzy zawodowych są zbliżone do stosowanych w warunkach cywilnych i łączą wymienione wyżej koncepcje, jednak specyfika zawodu żołnierza i charakter wprowadzanych zmian powoduje pewne rozbieżności.

Wszystkie stosowane metody oceny można podzielić na dwie grupy:

- *metody relatywne – ocena dokonywana jest na podstawie porównywania pracowników,*
- *metody absolutne – ocena polega na porównaniu wyników pracownika z ustalonymi standardami.*

¹⁰ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków, 1998, s. 233.

Do metod relatywnych zaliczyć możemy:

- *ranking,*
- *portfolio personalne,*
- *system porównania parami,*
- *technikę rozkładu normalnego.*

Do metod absolutnych zaliczymy:

- *metodę wydarzeń krytycznych,*
- *metodę testową,*
- *ilościowe standardy pracy,*
- *ocenę opisową,*
- *skale kwalifikacyjne,*
- *kwestionariusz oceny,*
- *zarządzanie przez cele,*
- *assessment center,*
- *ocena 360^{o11}.*

W Siłach Zbrojnych RP narzędziem do przeprowadzenia opiniowania jest arkusz opinii służbowej wypełniany przez bezpośredniego przełożonego. Opiniujący ocenia podwładnego według poszczególnych kryteriów, które podzielono na dwie części:

• część pierwsza – wywiązywanie się opiniowanego z obowiązków służbowych na stanowisku służbowym lub zadań służbowych w przypadku opiniowanego pełniącego służbę w rezerwie kadrowej – wyszczególniono kryteria:

- jakość i terminowość wykonywania obowiązków lub zadań,
- dyspozycyjność,
- samodzielność i inicjatywa,
- planowanie i organizacja pracy;
- część druga – Kompetencje i predyspozycje opiniowanego –

wyszczególniono kryteria:

- odpowiedzialność,
- determinacja w dążeniu do celu,
- trafność i szybkość podejmowania decyzji,
- odporność na stres,
- komunikatywność i umiejętność pracy w zespole,
- stosowanie się do przepisów, norm i reguł,
- rozwój własny i podnoszenie kwalifikacji,
- dbałość o sprzęt i mienie,
- kultura osobista i dbałość o wygląd zewnętrzny.

Obie części zostały zestawione w formie tabeli (Tab. 2. i Tab.3.), w której po lewej stronie wymienione zostały oceniane kryteria, a po prawej miejsce do zaznaczenia odpowiedniej oceny opisowej i wpisania otrzymana-

¹¹ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2000, s. 72.

nych punktów. W pierwszej części (Tab. 2.) dla każdego z czterech kryteriów opiniujący wstawia w tym samym wierszu krzyżyk w jedno z przygotowanych pustych pól.

Tabela 2. Fragment arkusza opinii służbowej w części oceny wywiązywania się z obowiązków lub zadań z naniesionym przykładem wypełnienia

KRYTERIA WYWIĄZYWANIA SIĘ Z OBOWIĄZKÓW LUB ZADAŃ	POZIOM - liczba punktów					Liczba punktów
	Nie spełnia wymagań (0 pkt)	Spełnia wymagania w ograniczonym zakresie (4 pkt)	Spełnia wymagania (8 pkt)	Przewyższa wymagania (12 pkt)	Znacznie przewyższa wymagania (16 pkt)	
1. Jakość i terminowość wykonywania obowiązków / zadań			X			8
2. Dyspozycyjność			X			8
3. Samodzielność i inicjatywa			X			8
4. Planowanie i organizacja pracy			X			8
Razem:						32

Źródło: opracowano na podstawie: *Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 maja 2014 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych*, Dz. U. z 2014 r., poz. 764 z późn. zm.

Do wyboru ma następujące oceny opisowe, którym przypisano odpowiednią liczbę punktów:

- Nie spełnia wymagań (0 pkt),
- Spełnia wymagania w ograniczonym zakresie (4 pkt),
- Spełnia wymagania (8 pkt),
- Przewyższa wymagania (12 pkt),
- Znacznie przewyższa wymagania (16 pkt).

Opiniowany w części pierwszej może otrzymać maksymalnie 64 punkty. Po wypełnieniu wszystkich pól opiniujący zlicza liczbę punktów. Następnie przechodzi do części oceny kompetencji i predyspozycji. Sporządzający opinię w ten sam sposób ocenia wymienione kolejno w części drugiej dziewięć kryteriów (Tab. 3.).

Tabela 3. Fragment arkusza opinii służbowej w części oceny kompetencji i predyspozycji z naniesionym przykładem wypełnienia

KOMPETENCJE I PREDYSPOZYCJE	POZIOM - liczba punktów					Liczba punktów
	Nie spełnia wymagań (0 pkt)	Spełnia wymagania w ograniczonym zakresie (1 pkt)	Spełnia wymagania (2 pkt)	Przewyższa wymagania (3 pkt)	Znacznie przewyższa wymagania (4 pkt)	
1. Odpowiedzialność			X			2
2. Determinacja w dążeniu do celu			X			2
3. Trafność i szybkość podejmowania decyzji			X			2
4. Odporność na stres			X			2
5. Komunikatywność i umiejętność pracy w zespole			X			2
6. Stosowanie się do przepisów, norm i reguł			X			2
7. Rozwój własny i podnoszenie kwalifikacji			X			2
8. Dbłość o sprzęt i miejsce			X			2
9. Kultura osobista i dbłość o wygląd zewnętrzny			X			2
Razem:						18

Źródło: opracowano na podstawie: *Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 maja 2014 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych*, Dz. U. z 2014 r., poz. 764 z późn. zm.

Możliwe do przyznania oceny opisowe nie ulegają zmianie, jednak liczba punktów przypisana poszczególnej ocenie znacząco się różni:

- Nie spełnia wymagań (0 pkt),
- Spełnia wymagania w ograniczonym zakresie (1 pkt),
- Spełnia wymagania (2 pkt),
- Przewyższa wymagania (3 pkt),
- Znacznie przewyższa wymagania (4 pkt).

Opiniowany w części drugiej może otrzymać maksymalnie 36 punktów. Należy zauważyć, że istotniejszą rolę pełni część pierwsza, ponieważ do ocen opisowych przypisana jest dużo większa liczba punktów. Podkreślono zatem rolę oceny wywiązywania się z obowiązków i zadań służbowych.

Liczbę uzyskanych punktów wpisuje się w rubryce odpowiadającej przedziałowi punktowemu i odczytuje się uzyskaną ocenę, co przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Fragment arkusza opinii służbowej w części ustalenia oceny ogólnej opiniowanego z naniesionym przykładem wypełnienia

OCENA (przedział liczby punktów)	Niedostateczna poniżej 25	Dostateczna 25-49	Dobra 50-74	Bardzo dobra 75-90	Wzorowa powyżej 90
ŁĄCZNA LICZBA PUNKTÓW: ZA WYWIĄZYWANIE SIĘ Z OBOWIĄZKÓW LUB ZADAŃ SŁUŻBOWYCH ORAZ ZA KOMPETENCJE I PREDYSPOZYCJE			50		
Ocena ze sprawdzianu sprawności fizycznej	5	Uzasadnienie braku oceny ze sprawdzianu sprawności fizycznej:			
OCENA OGÓLNA	4	Słownie: Dobra			

Źródło: opracowano na podstawie: *Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 maja 2014 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych*, Dz. U. z 2014 r., poz. 764 z późn. zm.

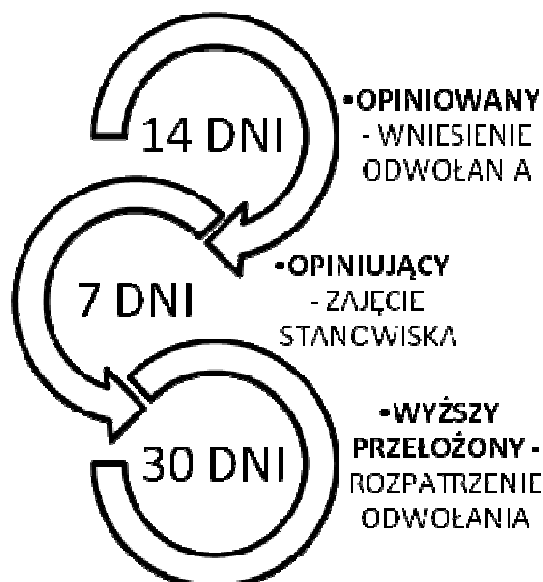
Przed wpisaniem otrzymanej oceny w rubryce Ocena Ogólna opiniujący wpisuje ocenę ze sprawności fizycznej (Tab. 4.). W przypadku uzyskania przez opiniowanego oceny niedostatecznej lub nieprzystąpienia do tego sprawdzianu ocena ogólna nie może być wyższa niż dostateczna. Wyjątkiem jest żołnierz zwolniony z tego sprawdzianu z przyczyn zdrowotnych oraz kobieta żołnierz zawodowy, która jest w okresie ciąży lub karmienia dziecka piersią. Przedziały liczbowe i odpowiadające im oceny ustalono następująco:

- poniżej 25 punktów – niedostateczna,
- 25-49 punktów – dostateczna,
- 50-74 punktów – dobra,
- 75-90 punktów – bardzo dobra,
- powyżej 90 punktów – wzorowa.

Opiniowany żołnierz może otrzymać minimalnie 25 punktów, aby spełnić wymagania w ograniczonym zakresie, uzyskując ocenę dostateczną,

a maksymalnie - 100 punktów. Opiniowany od 91 punktów uzyskuje ocenę wzorową, a więc w większości ocenianych kryteriów musi znacznie przewyższać wymagania na stanowisku służbowym. Kopię sporządzonej opinii przedstawia się opiniowanemu żołnierzowi do zapoznania.

Żołnierzowi przysługuje prawo do wniesienia odwołania od opinii służbowej do wyższego przełożonego w terminie czternastu dni od dnia doręczenia. Opiniowanie służbowe jest formą procedury wewnętrznej, do której nie mają zastosowania przepisy *Kodeksu postępowania administracyjnego*. W konsekwencji opiniowanemu nie przysługuje prawo ustanowienia pełnomocnika. Odwołanie wniesione po terminie nie podlega rozpoznaniu. Terminy postępowania obowiązujące w czasie odwołania przedstawiono na rysunku 2.



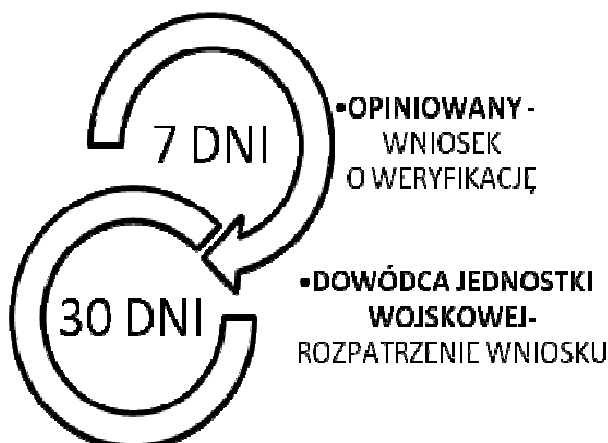
Źródło: opracowano na podstawie: *Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 maja 2014 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych*, Dz. U. z 2014 r., poz. 764 z późn. zm.

Rys. 2. Terminy obowiązujące podczas wniesienia odwołania od opinii służbowej

Wyższy przełożony może podjąć następujące decyzje w sprawie zaskarżonej opinii służbowej:

- utrzymać ją w mocy,
- zmienić lub uzupełnić,
- uchylić i wydać nową,
- uchylić, jeżeli brak było podstaw do jej sporządzenia.

Opinia służbowa wydana wskutek odwołania jest ostateczna. Wyższy przełożony informuje opiniowanego oraz opiniującego o sposobie rozpatrzenia odwołania i doręcza opiniowanemu kopię ostatecznej opinii służbowej. Żołnierz zawodowy, który z ostatecznej opinii służbowej uzyskał ogólną ocenę niedostateczną, może wystąpić do dowódcy jednostki wojskowej z wnioskiem o zweryfikowanie tej opinii. Terminy postępowania obowiązujące w czasie weryfikacji oceny niedostatecznej przedstawiono na rysunku 3. Łącznie procedura odwołania, a później weryfikacji może zająć prawie trzy miesiące przy maksymalnym wykorzystaniu reżimów czasowych. Jednak wszystkie czynności w zakresie opiniowania mają być podejmowane bez zbędnej zwłoki czasowej.



Źródło: opracowano na podstawie Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 maja 2014 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych, Dz. U. z 2014 r., poz. 764 z późn. zm.

Rys. 3. Terminy obowiązujące podczas wystąpienia z wnioskiem o zweryfikowanie opinii służbowej

Wpływ oceny z opinii służbowej na rozwój zawodowy żołnierza zawodowego

Rozwój zawodowy jest to proces rośnięcia i uczenia się, któremu podporządkowane są wszelkie przejawy zachowania zawodowego. Jest to stopniowy wzrost, zmiany zdolności jednostki do określonych rodzajów zachowania zawodowego oraz powiększenia jej repertuaru lub zespołu (zasobu) zachowania zawodowego. Rozwój zawodowy obejmuje wszystkie aspekty rozwojowe, które mogą być odniesione do pracy¹². Rozwój zawo-

¹² E. Podolska-Filipowicz, *Podstawy zawodoznawstwa, orientacji i poradnictwa zawodowego*, Wydawnictwo Uczelniane WSP, Bydgoszcz, 1996, s. 43.

dowy w Siłach Zbrojnych RP dotyczy ogólnego i zawodowego przygotowania kadry oraz zapewnienia warunków do wykorzystania przez kadrę jej możliwości i umiejętności w toku działań służbowych. Cel, jaki mu przyświeca, to uzyskanie wymaganych kwalifikacji, kompetencji oraz zmiana stanowisk służbowych¹³. Żołnierz, funkcjonując w organizacji zhierarchizowanej, uzupełnia niezbędną wiedzę i umiejętności do wykonywania zadań na zajmowanym stanowisku. Zdobywa także dodatkowe kompetencje pod kątem awansu i przesunięcia na kolejne stanowisko służbowe¹⁴. Rozwój zawodowy w Siłach Zbrojnych RP określa się także terminem systemu rozwoju służbowego, w skład którego wchodzi podsystemy¹⁵:

- kształcenia podstawowego,
- kształcenia zawodowego,
- działalności służbowej,
- doboru kadry na stanowiska służbowe,
- oceny wyników osiągniętych w służbie,
- wyznaczania na wyższe stanowiska służbowe,
- uposażeń, rekonwersji i organizacyjno-legislacyjny.

Należy więc podkreślić, że rozwój zawodowy żołnierza jest ściśle związany z oceną osiągniętych przez niego wyników. Ocena ta funkcjonuje w postaci oceny z opiniowania służbowego i jest otrzymywana w procesie opiniowania służbowego.

Zmiany wprowadzone w 2014 r. w procesie opiniowania w znacznym stopniu zmieniły pogląd na opiniowanie służbowe w Siłach Zbrojnych RP. Ocena z opinii służbowej na podstawie zapisów ustawy¹⁶ przekłada się w sposób oczywisty na dalszy przebieg służby wojskowej, dlatego bezwzględnym obowiązkiem jest sporządzanie opinii w sposób rzetelny i sprawiedliwy. *Opiniowanie jest jednym z bardziej odpowiedzialnych obowiązków dowódcy, ponieważ wszelkie zaniedbania w jej realizacji mogą spowodować bardzo poważne szkody zarówno pod względem finansowym, społecznym, jak i moralnym*¹⁷.

¹³ Opracowanie własne na podstawie: J. Buczyński, *Rozwój służbowy żołnierzy zawodowych*, Myśl wojskowa, nr 1, Warszawa, 2005, s. 177.

¹⁴ Opracowanie własne na podstawie: Z. Ściborek, *Personel w organizacjach zhierarchizowanych*, Wydawnictwo WSPol, Szczytno, 2012, s. 170.

¹⁵ Opracowanie własne na podstawie: J. Buczyński, *Rozwój...*, s. 178.

¹⁶ Autor odnosi się do *Ustawy z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych*, Dz. U. z 2018 r., poz. 173.

¹⁷ T. Majewski, *Zarządzanie karierami oficerów. Kariery a kompetencje kierownicze*, AON, Warszawa, 2005.

Tabela 5. Zestawienie skutków kadrowych wynikających z poszczególnych ocen z opinii służbowej

OCENA MOŻLIWE SKUTKI KADROWE	WZOROWA	BARDZO DOBRA	DOBRA	DOSTATECZNA	NIEDOSTATECZNA
Przejście podoficera i szeregowego do korpusu oficerów	X				
Przejście szeregowego do korpusu podoficerów	X	X			
Wyznaczenie na wyższe stanowisko służbowe	X	X			
Zmiana zaszeregowania zajmowanego stanowiska służbowego do wyższego stopnia wojskowego i grupy uposażenia	X	X			
Pierwszeństwo w przyjmowaniu szeregowych z pięcioletnim stażem do szkół podoficerskich	X	X			
Możliwość uzyskania dodatku motywacyjnego	X	X	X		
Powołanie do służby stałej	X	X	X		
Zawarcie kolejnego kontraktu	X	X	X		
Brak zmiany zaszeregowania zajmowanego stanowiska służbowego do wyższego stopnia wojskowego i grupy uposażenia			X	X	
Wyznaczenie na to samo lub równorzędne stanowisko służbowe			X	X	
Fakultatywne zwolnienie				X	
Obligatoryjne zwolnienie					X

Źródło: opracowano na podstawie: *Ustawy z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych*, Dz. U. z 2018 r., poz. 173.

W kontekście rozwoju zawodowego można podzielić oceny na trzy grupy:

- wspomagające rozwój stanu służby żołnierza – ocena wzorowa i bardzo dobra zapewniają przejście do wyższego korpusu, wyznaczenie na wyższe stanowisko, mianowanie na wyższy stopień;
- utrzymujące obecny stan służby żołnierza – ocena dobra pozwala na przedłużenie stosunku służbowego bez możliwości wyznaczenia na

wyższe stanowisko, dodatkowo powołanie ze służby kontraktowej do służby stałej oraz otrzymanie dodatku służbowego;

- hamujące rozwój zawodowy – w przypadku oceny dostatecznej żołnierz może zostać zwolniony z zawodowej służby wojskowej, jeśli przemawiają za tym inne okoliczności, a decyzję o zwolnieniu podejmuje dowódca jednostki wojskowej. Natomiast w przypadku oceny niedostatecznej żołnierz zostaje zwolniony z zawodowej służby wojskowej.

Ocena wzorowa ma dodatkowo charakter elitarny, ponieważ skraca czas wysługi w posiadanym stopniu wojskowym, po jakim żołnierz może zostać awansowany. W przypadku oficerów i podoficerów okres ten zostaje skrócony z trzech do dwóch lat, a w przypadku szeregowych z pięciu do trzech lat.

Oceny uzyskiwane okresowo w perspektywie kilku lat dają obraz starzeń żołnierza. Po analizie całego przebiegu służby mogą być źródłem kolejnych informacji o nim. Dodatkowo należy pamiętać, że ocena z opinii służbowej stanowi często pomocne kryterium stosowane na potrzeby wewnętrzne organów kadrowych lub kryterium pomocnicze dowódcy jednostki wojskowej. Za przykład może posłużyć użycie oceny jako kryterium pomocniczego podczas wyboru żołnierza do skierowania na kurs spośród żołnierzy o podobnych parametrach służby. Oceny z opinii służbowych żołnierzy mogą być uwzględniane podczas rozpatrywania wyróżnień i nagród. W gestii żołnierza pozostaje ubieganie się o jak najlepszą ocenę, jeśli planuje rozwój służbowy w Siłach Zbrojnych RP, niezależnie w jakim korpusie osobowym służy. Żołnierz zawsze ma możliwość rozwoju w bliższej lub dalszej perspektywie.

Podsumowanie

Realizowana rzetelnie procedura oceny żołnierzy zawodowych ma bardzo duże znaczenie zarówno dla poszczególnego żołnierza, jak i całej jednostki wojskowej. Opiniowanie służbowe powinno wspierać rozwój zawodowy żołnierzy zawodowych, ukazywać niedociągnięcia, jeśli takie występują, a także motywować ich do osiągania możliwie najlepszych wyników pracy. Ocena z opinii służbowej zawsze przekłada się na kształtowanie dalszej kariery zawodowej żołnierza oraz na funkcjonowanie poszczególnych komórek organizacyjnych. Konstrukcja arkusza ma zniechęcić opiniującego do ewentualnego manipulowania punktami i wymusić rzetelną ocenę poszczególnych kryteriów. Ocena nie powinna być znana przez opiniującego do momentu zliczenia punktów ze składowych ocen.

Proces opiniowania służbowego w Siłach Zbrojnych RP, poddany przemianom w 2014 roku, wykazuje pewne niedostatki, które warto zasygnalizować. Po pierwsze, opiniowanie służbowe prowadzone jest raz

w roku, co generuje brak obiektywnej oceny podczas sytuacji decyzyjnych przypadających prawie rok po sporządzeniu opinii służbowej. Po drugie, stosowany jest ujednoczony arkusz opinii dla żołnierzy wszystkich szczebli. Zatraca się przez to znaczenie stopni wojskowych i zajmowanych stanowisk oraz wymusza opiniowanie według schematu. Nie dla wszystkich stanowisk poszczególne kryteria będą miały taką samą rangę, a więc powinny być też inaczej punktowane. Nasuwa się więc pytanie, czy prawidłowym podejściem jest opiniowanie szeregowego (na stanowisku strzelca) i generała (na stanowisku dowódcy brygady) według tych samych kryteriów i na takim samym arkuszu? Mimo wspólnego mianownika, jakim jest pełnienie służby jako żołnierz zawodowy, różnice w charakterze i warunkach pełnionej służby na konkretnych stanowiskach są znaczne. Jak pisze A. Ludwicyński: *Przedmiotem oceny okresowej może być:*

1. *pracownik, jego osobowość, potencjał lub zachowania;*
2. *efekty pracy pracownika.*

Uwzględniając różne wymagania dla odmiennych stanowisk pracy, należy rozróżnić kryteria, metody, narzędzia oceny poszczególnych kategorii pracowników¹⁸.

Tak więc ujednoczenie arkusza opinii jest błędne. Podział żołnierzy na grupy o wspólnych cechach, np. kadra dowódcza poszczególnych szczebli dowodzenia, w skali całego wojska, uwzględniając powtarzającą się strukturę jednostek wojskowych, jest możliwy. Opracowanie oddzielnego arkusza opinii dla poszczególnych grup umożliwiłoby wystawienie oceny, która w większym stopniu będzie odzwierciedlać wyniki i wysiłek żołnierza na zajmowanym stanowisku służbowym.

Należy również pamiętać o wykorzystaniu wyników z opiniowania służbowego w skali całej jednostki wojskowej, a także Sił Zbrojnych RP. Etap ten nadaje kształt całemu procesowi opiniowania, chociażby dostarczając istotne dane do przygotowania *Oceny Sytuacji Kadrowej* na poszczególnych szczeblach dowodzenia. Wprowadzony proces opiniowania służbowego z uwagi na swą rangę powinien być stale monitorowany i poddawany ciągłej analizie co do słuszności zastosowanych rozwiązań. Ciągła kontrola procesu opiniowania w jednostce wojskowej jest warunkiem jego prawidłowego funkcjonowania, a odpowiedzialnymi są wszyscy dowódcy. System oceny okresowej jest jednym z najbardziej złożonych systemów zarządzania zasobami ludzkimi i generuje wiele problemów, dlatego wymaga szczególnej uwagi.

¹⁸ A. Ludwicyński, *Rozwój planowy. System okresowych ocen pracowników*, Personal, 1996, s. 275.

Bibliografia

1. Armstrong Michael, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1996.
2. Buczyński Józef, *Rozwój służbowy żołnierzy zawodowych*, *Myśl wojskowa*, nr 1, Warszawa, 2005.
3. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981.
4. Król Henryk, Ludwiczynski Antoni, *Zarządzanie Zasobami Ludzkim. Tworzenie kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006.
5. Ludwiczynski Antoni, *Rozwój planowy. System okresowych ocen pracowników*, Personel, 1996.
6. Majewski Tomasz, *Zarządzanie karierami oficerów. Kariery a kompetencje kierownicze*, AON, Warszawa, 2005.
7. Poczowski Aleksy, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków, 1998.
8. Podolska-Filipowicz Elżbieta, *Podstawy zawodoznawstwa, orientacji i poradnictwa zawodowego*, Wydawnictwo Uczelniane WSP, Bydgoszcz 1996.
9. *Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 8 lutego 2010 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych*, Dz. U. z 2010 r., nr 34, poz. 184 z późn. zm.
10. *Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 maja 2014 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych*, Dz. U. z 2014 r., poz. 764 z późn. zm.
11. Sidor-Rządowska Małgorzata, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2000.
12. Suchodolski Bogdan (red.), *Wielka Encyklopedia Powszechna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, 1967.
13. Ściborek Zbigniew, *Personel w organizacjach zhierarchizowanych*, Wydawnictwo WSPol, Szczytno, 2012.
14. *Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych*, Dz. U. z 2018 r., poz. 173.

STAFF EVALUATION AND SOLDIERS' PROFESSIONAL DEVELOPMENT

Staff evaluation is an integral element of the system of professional development for regulars of all corps. The aim of this paper is to present selected aspects of the evaluation of regular soldiers. The author puts emphasis on the importance and function of staff evaluation in the context of professional development in both the objective and subjective perspective, the layout of the staff evaluation sheet and its imperfections, respon-

sibility related to the making of honest evaluation, as well as the impact of evaluation results on the career of the evaluated personnel.

Keywords: regular soldier, soldiers' professional development, staff evaluation