

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 17 (2022), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 93-104
DOI: 10.37055/nsz/147992

Modern Management Systems
Volume 17 (2022), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 93-104
DOI: 10.37055/nsz/147992



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Security, Logistics and Management
Military University of Technology
in Warsaw

Kompetencje społeczne kadry dowódczej w strukturach zhierarchizowanych – przykład Sił Zbrojnych RP

Social competences of the command staff in hierarchical structures – the example of the Polish Armed Forces

Kazimierz Piotrkowski

Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie, Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
kazimierz.piotrkowski@wat.edu.pl; ORCID: 0000-0003-2001-1826

Michał Nowak

Dowództwo Sił Powietrznych RP

Abstrakt. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie problematyki kompetencji społecznych w strukturach Sił Zbrojnych RP i dyskusji jej dotyczącej. W opracowaniu starano się przedstawić najistotniejsze zagadnienia dotyczące kompetencji społecznych kadr dowódczych Sił Zbrojnych RP na podstawie przeprowadzonych badań własnych. W pierwszej części artykułu zaprezentowano istotę i rangę kompetencji społecznych w pracy z ludźmi. W głównym nurcie pracy zostały zaprezentowane wyniki badań, w których zademonstrowano poziom posiadanych i oczekiwanych kompetencji społecznych w samoocenie badanych dowódców. W wyniku przeprowadzonej analizy wskazano na występującą lukę kompetencyjną kadry dowódczej Sił Zbrojnych RP wymagającą doskonalenia. Największą potrzebę systematycznego doskonalenia posiadanych kompetencji respondenci przedstawili w zakresie: przewodzenia, budowania dobrych relacji z ludźmi i w pracy zespołowej, kierowania konfliktami, doświadczenia zawodowego i motywowania podwładnych.
Słowa kluczowe: kompetencje społeczne, kadra dowódcza, Siły Zbrojne RP

Abstract. The purpose of this article is to present and discuss the issue of social competences in the structures of the Polish Armed Forces. This article seeks to present the most important issues concerning the social competence of the armed forces' personnel on the basis of their own research. The first part of the article presents the essence and importance of social competence in working with people. In the mainstream of the article, the results of studies were presented, which indicated the level of social competence possessed and expected in the self-assessment of the commanders tested. The analysis identified a competence gap in the

command staff of the Polish Armed Forces that needed to be improved. The greatest need to systematically improve their competences was identified in the following areas: leadership, building good relationships with people and teamwork, conflict management, work experience and motivating subordinates.

Keywords: social competence, commanding staff, Polish Armed Forces

Wstęp

Jednym z najcenniejszych kapitałów współczesnej organizacji są ludzie o odpowiednich kompetencjach, których znaczenie i zarządzanie nimi stanowi wymiar strategiczny. Szczególnej wartości nabierają kompetencje miękkie, do których należą kompetencje społeczne warunkujące sprawne zarządzanie sobą i skuteczność interpersonalną w organizacjach związanych z biznesem, a także z organizacjami w sektorze publicznym (Białasiewicz, 2012, s. 5).

Do organizacji sektora publicznego należą m.in. jednostki i organizacje wojskowe. Zarówno w działalności kierowniczej, jak i dowódczej czynnik ludzki ma istotne znaczenie i przyjmuje obecnie rolę dominującą. Związane jest to z posiadaniem odpowiednich kompetencji społecznych przez kadrę dowódczą na wszystkich poziomach zarządzania/dowodzenia Sił Zbrojnych RP. Poziom tych kompetencji i umiejętność stosowania ich w pracy z ludźmi przez kadrę dowódczą decyduje o poziomie wykorzystania, utrzymania i rozwoju czynnika ludzkiego (Piotrkowski, 2019, s. 5).

Podjęta przez Autorów problematyka kompetencji społecznych od wielu lat jest przedmiotem systematycznych badań przedstawionych między innymi w niniejszej publikacji. Autor podejmuje aktualny, ale słabo rozpoznany w badaniach naukowych temat kompetencji społecznych jako istotny komponent kompetencji menedżerskich kadr dowódczych Sił Zbrojnych RP.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wyników badań empirycznych wykorzystywanych w samoocenie i opinii kadr dowódczych SZ RP dotyczących kompetencji społecznych i dyskusja nad nimi. Do tej pory nie prowadzono takich badań na szczeblu operacyjnym i taktycznym.

W procesie badawczym starano się odpowiedzieć na pytania:

1. Jakie składowe kompetencje społecznych są istotne w samoocenie badanych dowódców?
2. Jaki jest aktualny i pożądany poziom kompetencji społecznych kadr dowódczych w Siłach Zbrojnych RP?
3. Czy obecny poziom kompetencji społecznych sprzyja profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP?

Przyjęta koncepcja przez Autorów artykułu ujmuje zagadnienia związane z podjętą tematyką kompetencji społecznych jako istotny komponent kompetencji menedżerskich w organizacji i jest zgodna z przyjętą perspektywą postrzegania roli oraz znaczenia czynnika ludzkiego w organizacji. Do czynnika ludzkiego w siłach zbrojnych zalicza się kadrę dowódczą i podległych żołnierzy pełniących określone funkcje.

Kadra dowódcza to oficerowie pełniący funkcje kierownicze w strukturach sił zbrojnych na różnych poziomach zarządzania/dowodzenia jednostek wojskowych. W przedstawionych badaniach zostały zaprezentowane kompetencje społeczne kadr dowódczych szczebla operacyjnego i taktycznego, czyli najwyższego poziomu zarządzania z uwzględnieniem wszystkich rodzajów wojsk (Piotrkowski, 2019, s. 134).

Istota, rola i ranga kompetencji społecznych w pracy z ludźmi

Kompetencje społeczne są jednymi z bardziej istotnych komponentów postułowanego modelu kompetencji menedżerskich dowódców, które to kompetencje również zostały poddane analizie w procesie badawczym (zob. rys. 1).



Rys. 1. Modelowe ujęcie kompetencji menedżerskich dowódców
Źródło: opracowanie własne

Kompetencje społeczne to zestaw wiedzy, umiejętności i doświadczenia, które decydują o funkcjonowaniu człowieka w różnych sytuacjach w społeczeństwie i przyczyniają się do skutecznego wchodzenia w relacje (interakcje) z otoczeniem (Krajewska, 2015, s. 126). Są pomocne w radzeniu sobie w pracy z ludźmi, związane ze sposobem bycia i stylem wywierania wpływu (Oleksyn, 2011, s. 127). Jednym z istotnych składowych kompetencji kluczowych w działalności współczesnych menedżerów jest umiejętność pracy w zespole (Roszczyk-Kowalska, Kraśniak, 2020, s. 41-42). W praktyce kierowniczej kompetencje społeczne przejawiają się umiejętnością wywierania pożądanego wpływu na ludzi w sytuacjach społecznych. Kompetencje społeczne określane są mianem umiejętności warunkujących sprawne zarządzanie sobą i wysoką skuteczność interpersonalną, wpływających na możliwość odniesienia sukcesu na rynku pracy zawodowej i pozazawodowej. W wypowiedziach i badaniach licznych

autorów kompetencje te dotyczą odpowiedniego wykorzystania kwalifikacji i zdolności do działania, są uwarunkowane indywidualną wiedzą, umiejętnościami, motywami, charakterystykami osobistymi, a także wartościami (Lachiewicz, 2019, s. 51).

Wyniki uzyskanych badań zostały przedstawione w aspekcie ich ważności, czyli przypisanej im rangi (w skali 1-10), przez biorących udział w badaniach dowódców (Piotrkowski, 2019, s. 22). Dlatego też w celu przedstawienia przypisanej rangi (od najwyższej do najniższej) poszczególnym składnikom kompetencji w głównych ich komponentach przypisano określoną rangę z wagami za pomocą określonego wzoru (Piotrkowski, 2019, s. 135-137).

Rangowanie z wagami obliczono ze wzoru (1):

$$\sum_i w_i p_i, \quad (1)$$

gdzie: p_i – odsetek ankietowanych dla danej rangi,
 w_i – wartość liczbową danej rangi.

Wyniki (rezultaty) po zastosowaniu przyjętego wzoru zostały przedstawione w tabeli 1. Starano się zidentyfikować te składniki kompetencji, na które wskazali badani dowódcy, jako ważne lub mniej ważne w ich ocenie¹.

Tabela 1. Ranga kompetencji społecznych kadry dowódczej Sił Zbrojnych RP

Kompetencje społeczne (s)	Wartość (ranga)
Przewodzenie	1,56
Cechy osobowe	1,85
Doświadczenie zawodowe	1,94
Budowanie dobrych relacji z ludźmi i w pracy zespołowej	1,99
Motywowanie podwładnych	3,67
Komunikowanie się	4,04
Wewnętrzna motywacja	4,30
Uzdolnienia	4,27
Cechy psychofizyczne	4,47
Kierowanie konfliktami	4,57
Predyspozycje zawodowe	4,96
Negocjacje	6,17
Stan zdrowia	6,18
Odporność na stres	6,23

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

¹ Przypisana wartość liczbową poszczególnym składnikom kompetencji określa jej znaczenie w samoocenie badanych. I tak im mniejsza liczba danego składnika, tym większe znaczenie danej kompetencji; im większa liczba danego składnika, tym mniejsze jego znaczenie.

W podzbiorze kompetencji społecznych (S) najwyższą rangę uzyskały: przywództwo – 1,56 pkt., cechy osobowe – 1,85 pkt., doświadczenie zawodowe – 1,94 pkt. i budowanie dobrych relacji z ludźmi i w pracy zespołowej – 1,99 pkt. Najniższą rangę uzyskały: odporność na stres – 6,23 pkt., stan zdrowia – 6,18 pkt. i umiejętności negocjacyjne – 6,17 pkt. O znaczeniu przywództwa i jego randze w organizacjach wojskowych mówią wyniki badań prowadzone również przez instytucje wojskowe (Łydka, 2014, s. 55-68).

Badania naukowe dowiodły, że umiejętności społeczne istotnie przejawiają się w komunikowaniu się z ludźmi, czyli podwładnymi, współpracownikami, klientami, kontrahentami, którzy poświęcają przeciętnie 80% swojego czasu pracy. Posiadanie i stosowanie odpowiednio umiejętności społecznych w komunikowaniu się i perswazji staje się nieodzowne do sprawnego funkcjonowania w wymienionych rolach zawodowych. Ich niedostatek (ograniczenia) może ujemnie wpłynąć na wypełnianie wymienionych ról i skuteczność realizacji określonych zadań. Z kolei blisko 70% umożliwiających ponadprzeciętne wykonanie pracy stanowią umiejętności społeczne (Smółka, 2016, s. 16).

Istotnymi komponentami kompetencji menedżerskich i dowódczych w dość znacznej części są umiejętności społeczne, między innymi takie jak kierowanie zespołem, budowanie dobrych relacji, decyzyjność kierownicza (Smółka, 2006, s. 81-86). Bardzo ważnym komponentem kompetencji społecznych w pracy z ludźmi jest przywództwo kierownicze, które wyraża się w 90% ponadprzeciętnymi umiejętnościami interpersonalnymi, przejawiające się inspirowaniem otoczenia, wywieraniem silnego wpływu na ludzi (Smółka, 2006, s. 81-82).

Z przeprowadzonych badań wynika, iż menedżerowie wyższego szczebla w swoich opiniach potwierdzają, że umiejętności społeczne stanowią podstawę pracy kierowniczej na wszystkich szczeblach zarządzania organizacją (Piotrkowski, 2016, s. 32). O znaczeniu kompetencji społecznych dla odniesienia sukcesu na rynku pracy wypowiadają się szefowie działów personalnych i doradcy HR. Ich zdaniem o przyjęciu do pracy decyduje w 70% posiadana wiedza fachowa i w 30% umiejętności społeczne. Z kolei traci się w 70% z powodu braku umiejętności społecznych i w 30% z powodu braku kwalifikacji zawodowych, w tym merytorycznych (Flis, 2005).

Kompetencjom społecznym w Siłach Zbrojnych RP nadaje się wysoką rangę, co potwierdziły prowadzone przez Autorów badania (zob. tabelę 1). Umiejętność pracy z ludźmi decydująco wpływa na realizację zadań przez podległe dowódcom zespoły, co ma szczególne znaczenie w osiągnięciu określonych celów przez jednostki organizacyjne – wojskowe. W efekcie przekłada się to na profesjonalizację struktur zhierarchizowanych i bezpieczeństwo państwa.

Poziom i rozwój kompetencji społecznych kadr dowódczych – metoda badawcza

W badaniach wzięło udział 68 dowódców szczebla operacyjnego i taktycznego we wszystkich rodzajach wojsk, czyli 55% badanej populacji. Badania zostały przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety oraz kwestionariusza wywiadów, w których respondenci określali poziom aktualnie posiadanych i pożądaných kompetencji społecznych na stanowisku służbowym – obecnie pełnionej funkcji na drodze samooceny. Kwestionariusz ankiety obejmował zarówno pytania zamknięte, jak i częściowo otwarte. Kwestionariusz wywiadu zaś zawierał pytania o charakterze otwartym i stanowił uwiarygodnienie badań ankietowych. Badania przeprowadzono na przełomie 2017 i 2018 roku oraz uzupełniono na początku roku 2019.

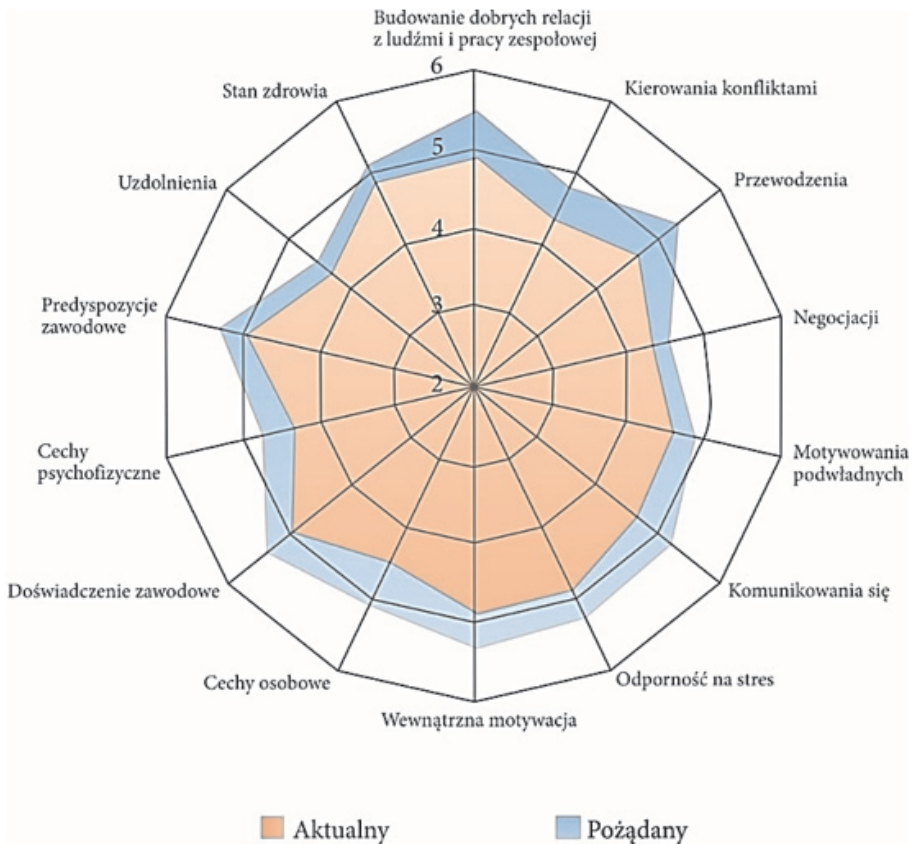
Poziom kompetencji społecznych kadr dowódczych – wyniki badań

W określaniu poziomu kompetencji przyjęto pięciostopniową skalę (2-6), która koresponduje z przyjętą skalą obowiązującą w ankiecie oceny okresowej wszystkich żołnierzy, stosowaną w ocenie kadry dowódczej, i stanowi podstawę do decyzji personalnych (kadrowych) w Siłach Zbrojnych RP. Wyniki badań profilu kompetencji społecznych kierowniczej kadry dowódczej przedstawiono w tabeli 2 i na rysunku 2.

Tabela 2. Aktualny i pożądaný profil kompetencji społecznych w samoocenie kadry dowódczej

Kompetencje Społeczne (SP)			
Kompetencje	Poziom kompetencji		Luka kompetencyjna
	Aktualny	Pożądaný	
Budowanie dobrych relacji z ludźmi w pracy zespołowej	4,92	5,51	-0,58
Kierowanie konfliktami	4,33	4,77	-0,44
Przewodzenie	4,76	5,42	-0,64
Negocjacje	4,29	4,51	-0,22
Motywowanie podwładnych	4,78	5,15	-0,37
Komunikowanie się	4,93	5,19	-0,26
Odporność na stres	4,88	5,25	-0,37
Wewnętrzna motywacja	4,92	5,35	-0,25
Cechy osobowe	4,82	5,13	-0,31
Doświadczenie zawodowe	5,04	5,44	-0,40
Cechy psychofizyczne	4,42	4,79	-0,37
Predyspozycje zawodowe	5,01	5,35	-0,34
Uzdolnienia	4,35	4,55	-0,20
Stan zdrowia	4,89	5,14	-0, 25

W procesie badawczym starano się określić lukę kompetencyjną na podstawie opinii badanych dowódców (zob. rys. 2).



Rys. 2. Luka kompetencyjna poziomu kompetencji społecznych kadry dowódczej Sił Zbrojnych RP
Źródło: Piotrkowski, 2019, s. 142-143

Wymienione w tabeli 2 i na rysunku 2 kompetencje społeczne wskazują na dość wysoki poziom przyswojenia, jednak zdaniem badanych wszystkie wymagają doskonalenia. Największą różnicę w poziomie przyswojenia kompetencji (lukę kompetencyjną) odnotowano w zakresie przewodzenia (-0,64 pkt.).

Kolejna kompetencja dotyczy budowania dobrych relacji z ludźmi w pracy zespołowej (-0,58 pkt.) i kierowania konfliktami (-0,44 pkt.). Zarządzający jednostkami wojskowymi (organizacjami wojskowymi) dowódcy pracują z ludźmi i przy pomocy ludzi, dlatego też większość swojej pracy poświęcają bezpośrednim kontaktom z podwładnymi. Stąd rola i udział kompetencji społecznych są bardzo istotne i wpływają decydująco na wykonanie zadań.

Na podstawie wyników badań kompetencji społecznych wśród kadry dowódczej sił zbrojnych przedstawionych wartości w zakresie poszczególnych jego składowych poziomów przyswojenia można stwierdzić, iż wymagają one systematycznego doskonalenia.

Przeprowadzono również analizę korelacji kompetencji społecznych w kontekście zależności poglądu badanych osób na określone kompetencje, uwzględniając ich poziom posiadany obecnie i stan poziomu pożądanego na obecnie pełnionej funkcji kierowniczej w strukturze organizacji. Na podstawie wyników badań stwierdzono, że rozpatrywane składowe kompetencje społecznych są skorelowane pozytywnie. Oznacza to, że ankietowani zgodnie oceniają stan wszystkich kompetencji, które obejmują: umiejętności, postawy i zachowania oraz cechy osobowe. Szczególnie silną korelację (siłę zależności) stwierdzić można – analizując wskaźnik zgodności kompetencji posiadanych do pożądanых na zajmowanym stanowisku służbowym – w celu budowania dobrych relacji z ludźmi i w pracy zespołowej (0,577). Z kolei korelację średnią zanotowano dla: doświadczenia zawodowego (0,488), cech osobowych (0,463), motywowania podwładnych (0,455) i cech psychofizycznych (0,378). Wyniki korelacji wskazują, że badani są zgodni co do wyboru kompetencji aktualnych i pożądanых. Współczynniki korelacji dla pozostałych składowych kompetencji społecznych wskazują również na pozytywny ich kierunek, ale o słabej ich sile korelacji. Niższe współczynniki korelacji wykazują, że badani nie zawsze dokonywali podobnych (zgodnych) wyborów kompetencji tych aktualnych i pożądanых. Najniższą siłę zależności zaś zaobserwowano w zakresie przewodzenia i odporności na stres (0,234).

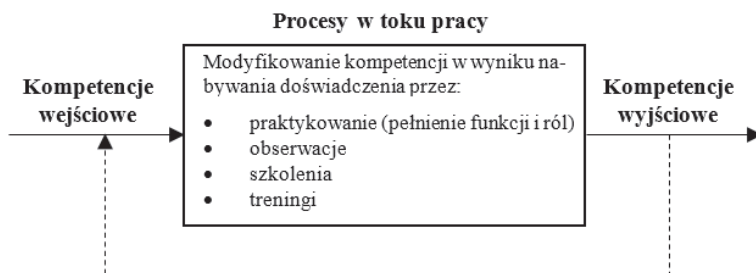
Rozwój kompetencji społecznych

W działalności każdej organizacji, oprócz zasobów materialnych, jednym z czynników ich konkurencyjności oraz sprawności i skuteczności działania kadr zarządzających są wartości niematerialne, do których m.in. należą kompetencje społeczne (Graczyk-Kucharska, Olszewski, Szafranski, Spychała, 2020, s. 35-41). Kompetencje społeczne są wyznacznikiem wartości wykonanych zadań z uwzględnieniem sytuacji, w której realizowane było dane zadanie (Sęk, 2014, s. 128-129). Kompetencje społeczne w Polskiej Ramie Kwalifikacji definiowane są jako zdolność kształtowania własnego rozwoju oraz autonomicznego i odpowiedzialnego uczestniczenia w życiu zawodowym i społecznym, z uwzględnieniem etycznego kontekstu własnego postępowania. Kompetencje społeczne analizuje się w kategoriach tożsamości, współpracy i odpowiedzialności².

² Definicje zgodne z publikacją Instytutu Badań Edukacyjnych pt. *Słownik podstawowych terminów dotyczących krajowego systemu kwalifikacji* (Sławiński, 2011).

Kompetencje społeczne wpisują się w obszar codziennej działalności dowódczej i zdecydowanie wpływają na zakres oraz stopień realizowanych zadań w Siłach Zbrojnych RP.

Istotnym instrumentem rozwoju kompetencji społecznych jest doświadczenie zawodowe. W obszar nabywania doświadczenia zawodowego wpisują się: pełnienie funkcji i ról, obserwacje, szkolenia i treningi (zob. rys. 3).



Rys. 3. Kształtowanie kompetencji przez doświadczenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Walkowiak, 2004, s. 54

Współczesne dowodzenie w ujęciu organizacyjnym rozpatruje się jako strukturę i właściwości kierowania jednostkami organizacyjnymi sił zbrojnych. Istotną rolę przypisuje się kompetencjom społecznym, gdyż podmiotem i przedmiotem dowodzenia są ludzie, istotą dowodzenia zaś jest podejmowanie decyzji o sposobie realizacji zadania, a więc są to działania oparte na rezultatach twórczego myślenia, stanowiące ciąg rozwiązań określonych sytuacji decyzyjnych (Kręciński, Wołęjszo, 2007, s. 9-10).

W każdej organizacji kierowanie to praca z ludźmi i przez ludzi w bezpośrednim kontakcie przełożonego z kierowanym przez niego zespołem. W praktyce kierowanie ludźmi odbywa się poprzez działania kierownicze przejawiające się istotnymi kompetencjami społecznymi w zakresie komunikowania się, motywowania, przewodzenia, kierowania konfliktami, tworzenia właściwych relacji w pracy zespołów.

Profesjonalne kierowanie zespołami ludzkimi w organizacjach wojskowych (jednostkach wojskowych) wymaga ciągłego kształtowania kompetencji społecznych przez kadry dowódczą wszystkich szczebli dowodzenia. Istotnym aspektem kształtowania kompetencji społecznych jest doświadczenie, które nabywane jest w procesie pełnienia funkcji kierowniczych i ról, obserwowania działań i zachowań, szkoleń i treningów.

Pełnienie funkcji kierowniczych daje możliwość kierowania zespołami ludzkimi od najniższego do najwyższego szczebla w strukturze organizacji. Osoby funkcyjne na średnim i najwyższym poziomie organizacji odpowiadają za efekty pracy podległych zespołów. Pełnienie ról zaś ma charakter bardziej wycinkowy i krótkotrwały i odnosi

się do określonego zadania wykonywanego przez członków zespołu, umożliwiając doskonalenie umiejętności społecznych, ale również nabywania wiedzy specjalistycznej wynikającej z realizacji określonych zadań przez zespół.

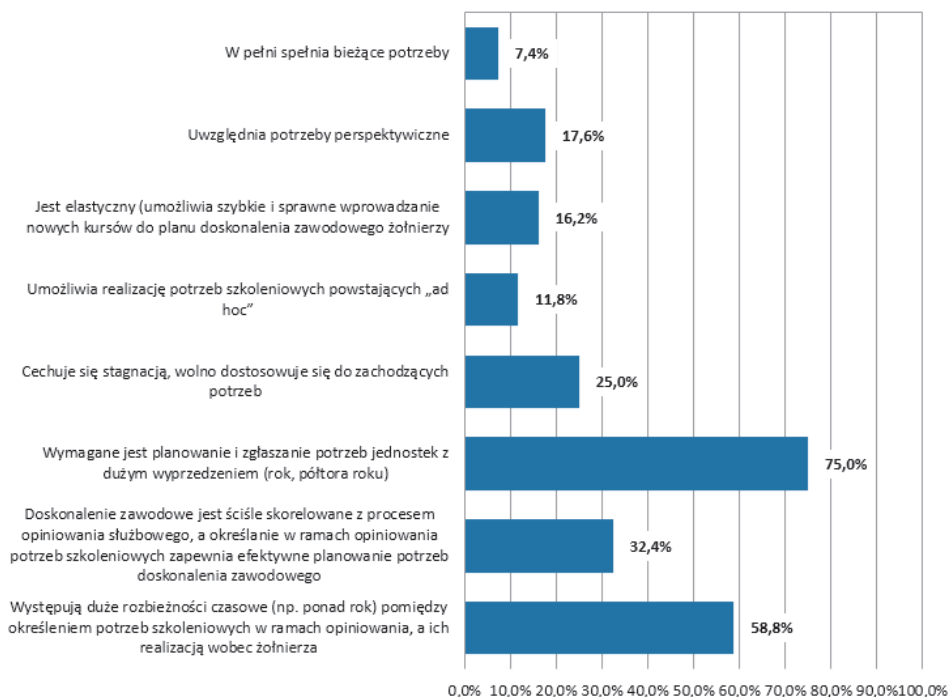
Obserwowanie działań i zachowań jest również istotnym sposobem nabywania umiejętności społecznych, które stanowią określony wzorzec sposobu postępowania i zachowań w kontaktach interpersonalnych wynikający z codziennej działalności kierowniczej. W rozwijaniu kompetencji społecznych pracowników istotna jest partycypacja poprzez stworzenie warunków do inicjowania i zgłaszania przez nich pomysłów, ich wysłuchiwanie przez osoby udzielające informacji zwrotnych, które powinny pomóc w rozwiązaniu napotykanych problemów (Kiełtyka, Jędrzejczyk, Kobis, 2018, s. 153).

Szkolenia i treningi są podstawowymi instrumentami rozwoju kompetencji społecznych. Obowiązujący system kształcenia i doskonalenia zawodowego oficerskiej kadry dowódczej w Siłach Zbrojnych RP obejmuje studia podyplomowe i kursy kwalifikacyjne oraz kursy doskonalące (Piotrkowski, 2019, s. 183-184). Studia podyplomowe i kursy kwalifikacyjne przygotowują przede wszystkim do objęcia stanowiska służbowego o wyższym stopniu etatowym. Ich zasadniczym celem jest aktualizacja oraz poszerzenie tzw. wiedzy wojskowej i specjalistycznej, a także nabycie kompetencji niezbędnych do funkcjonowania na wyższym stanowisku służbowym, m.in. temu służą Studia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Wojskowej Akademii Technicznej. Z kolei kursy doskonalące uzupełniają wiedzę i przygotowują do pełnienia obowiązków służbowych na konkretnym stanowisku służbowym określonym w karcie opisu stanowiska służbowego (KOSS). Kursy organizowane są w zależności od potrzeb Sił Zbrojnych RP.

Rozwój kompetencji społecznych – wyniki badań

Funkcjonujący system kształcenia i doskonalenia zawodowego został poddany ocenie przez badanych. Wyniki tej oceny zostały przedstawione na rysunku 4.

Zdaniem badanych system doskonalenia i rozwoju kompetencji nie jest doskonały i wymaga przede wszystkim zmian planistycznych i organizacyjnych w zakresie wcześniejszego planowania poprzez zgłaszanie potrzeb jednostek wojskowych z większym wyprzedzeniem, gdy o tym wypowiada się 75% badanych. Ponad połowa respondentów (58,8%) wskazuje na występujące rozbieżności czasowe pomiędzy określeniem potrzeb szkoleniowych w ramach opiniowania a ich realizacją wobec dowódców/żołnierzy. Z kolei 25% badanych ocenia, iż obecny system doskonalenia zawodowego w siłach zbrojnych cechuje się stagnacją, co jest niepokojącym zjawiskiem wpływającym na zbyt powolny rozwój i zbyt powolne doskonalenie kompetencji.



Rys. 4. Ocena funkcjonującego systemu doskonalenia zawodowego żołnierzy w opinii badanych (Uwaga! Pytanie z wielokrotnym wyborem, wyniki nie sumują się do 100%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Piotrkowski, 2019, s. 185-186

Podsumowanie

Przedstawione w świetle badań najistotniejsze zagadnienia dotyczące kompetencji społecznych kadr dowódczych sił zbrojnych, wpisujące się w modelowe ujęcie kompetencji menedżerskich i dowódczych, decydują o sprawnym i skutecznym funkcjonowaniu armii. Na podstawie uzyskanych wyników badań wskazano pewne niedoskonałości w samoocenie kadry dowódczej Sił Zbrojnych RP w odniesieniu do obecnie określonych i obowiązujących standardów, odnoszących się do najnowszej wiedzy oraz praktyki zarządzania.

Do najistotniejszych kompetencji społecznych w samoocenie badanej kadry dowódczej należą: przewodzenie, cechy osobowe, doświadczenie zawodowe i budowanie relacji z ludźmi i w pracy z ludźmi, komunikowanie się, motywowanie itd. Poziom posiadanych kompetencji społecznych wśród kadry dowódczej w Siłach Zbrojnych RP badani określili ogólnie na dość dobrym poziomie, jednocześnie wskazując ich poziom pożądany. To oznacza, że niektóre z kompetencji

wymagają doskonalenia w praktyce i ich codziennej działalności. Największą potrzebę doskonalenia posiadanych kompetencji respondenci wskazali w zakresie: przewodzenia, budowania dobrych relacji z ludźmi i w pracy zespołowej, kierowania konfliktami, doświadczenia zawodowego i motywowania podwładnych.

Reasumując, obecny poziom posiadanych kompetencji społecznych przez kadre dowódczą ogólnie sprzyja profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP. Niemniej jednak wymaga określonych zmian w zakresie ich systematycznego doskonalenia.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIAŁASIEWICZ, M., 2012. *Zarządzanie kapitałem ludzkim oparte na kompetencjach*, Szczecin: Economicus.
- [2] FLIS, A., 2005. Wąskie gardło menedżera, czyli o brakach w kompetencjach społecznych menedżerów, <http://kadry.nf.pl/Artykul/5690/> (02.08.2020).
- [3] GRACZYK-KUCHARSKA, M., OLSZEWSKI, R., SZAFRAŃSKI, M., SPYCHAŁA, M., 2020. Rozwój kompetencji przedsiębiorczości w procesie kształcenia praktycznego studentów szkół wyższych, *Przegląd Organizacji*, nr 2.
- [4] KIEŁTYKA, L., JĘDRZEJCZYK, W., KOBIS, P. (red), 2018. *Wyzwania współczesnego zarządzania. Nowe Technologie – innowacyjność – kompetencje*, Toruń: Wydawnictwo TNOiK.
- [5] KRAJEWSKA, A., 2015. *Kompetencje personalne i społeczne*, Warszawa: Wydawnictwo Ekonomik.
- [6] KRĘCIKI, J., WOLEJSZO, J., 2007. *Podstawy dowodzenia*, Warszawa: Wydawnictwo AON.
- [7] LACHIEWICZ, S., 2019. Znaczenie i formy kształtowania kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej w małych i średnich przedsiębiorstwach, *Przegląd Organizacji*, nr 11.
- [8] ŁYDKA, W., 2014. *Przywództwo wojskowe*, Warszawa: Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej.
- [9] OLEKSYN, T., 2011. *Zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- [10] PIOTRKOWSKI, K., 2016. *Raport z przeprowadzonych badań w ramach projektu pt. Zarządzanie kapitałem ludzkim w Siłach Zbrojnych w świetle współczesnej wiedzy w zakresie zarządzania*, Warszawa: Wojskowa Akademia Techniczna.
- [11] PIOTRKOWSKI, K., 2019. *Kompetencje menedżerskie kadr dowódczych w Siłach Zbrojnych RP*, Warszawa: Wojskowa Akademia Techniczna.
- [12] ROSZCZYK-KOWALSKA, G., KRAŚNIAK, J., 2020. Kluczowe kompetencje kadry kierowniczej przedsiębiorstw sektora HI TECH. Diagnoza luki umiejętności, *Przegląd Organizacji*, nr 4.
- [13] SĘK, H., 2014. *Społeczna psychologia kliniczna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [14] SŁAWIŃSKI, S. (red.), 2011, *Słownik kluczowych pojęć związanych z krajowym systemem kwalifikacji*, Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- [15] SMÓŁKA, P., 2006. Miękkie kompetencje i rozwój talentów interpersonalnych w organizacji, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, nr 4.
- [16] SMÓŁKA, P., 2016. *Kompetencje społeczne, metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- [17] WALKOWIAK, R., 2004. *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.