

DETERMINANTY ROZWIJANIA PROINNOWACYJNYCH KOMPETENCJI UTALENTOWANYCH ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH I PODCHORAŻYCH NA PRZYKŁADZIE SIŁ POWIETRZNYCH RP

DETERMINANTS OF DEVELOPING PRO-INNOVATIVE COMPETENCES OF TALENTED SOLDIERS AND CADETS ON EXAMPLE THE POLISH AIR FORCES

STRESZCZENIE

W niniejszym artykule podjęto ważny temat badawczy dotyczący rozwijania proinnowacyjnych kompetencji utalentowanych żołnierzy zawodowych (pracowników) na przykładzie Sił Powietrznych RP. Wyróżniono cztery rodzaje determinantów wpływających na rozwój kompetencji: zewnętrzne, wewnętrzne, indywidualne oraz proinnowacyjne. Na podstawie analizy literatury przedmiotu i badań własnych zweryfikowano postawione hipotezy badawcze. Przedstawiono i opisano pod względem ilościowym i jakościowym

wyniki badania empirycznego oraz zaprezentowano szeroką analizę korelacji r-Pearsona. Wnioski sformułowane w artykule oparto na wieloczynnikowej analizie korelacyjnej determinantów proinnowacyjnych.

SŁOWA KLUCZOWE

determinanty, determinanty zewnętrzne, determinanty wewnętrzne, determinanty indywidualne, proinnowacyjne kompetencje, utalentowani żołnierze zawodowi i podchorążowie

WSTĘP

W literaturze przedmiotu naukowcy prezentują liczne czynniki wpływające na rozwijanie proinnowacyjnych kompetencji utalentowanych pracowników i kadry zarządzającej. Kluczem do innowacji jest czerpanie z wniosków teoretycznych pojawiających się w naukowych opracowaniach oraz praktycznych, występujących we współczesnych organizacjach. Samorozwój w miejscu pracy stał się priorytetem kadry zarządzającej. Ważna jest także spostrzegawczość, intuicja oraz umiejętności rozwiązywania problemów w pracy. Odpowiednie kompetencje kadry dowódczej na każdym stanowisku są niezwykle istotne. Po pierwsze, umożliwiają sprawną komunikację społeczną, płynny przepływ informacji i podejmowanie właściwych decyzji. Po drugie, wpływają na procesy zmiany i wdrażanie innowacyjnych projektów. Po trzecie, posiadanie odpowiednich kompetencji i ich podwyższanie umożliwia osiąganie coraz to bardziej skomplikowanych celów, w tym pozwalających na ukierunkowanie organizacji na zrównoważony rozwój. Po czwarte, ułatwiają wzrost efektywności i optymalizację codziennych procesów zarządzania i dowodzenia.

Celem artykułu jest przybliżenie tematyki proinnowacyjnych kompetencji żołnierzy w strukturach Sił Powietrznych RP. Dodatkowo zagadnienie to będzie analizowane w świetle determinantów zewnętrznych, wewnętrznych, indywidualnych i proinnowacyjnych. Zestawienie wymienionych związków przyczynowych między czynnikami jest autorskim pomysłem.

Artykuł został oparty na badaniach teoretycznych (krytyczna analiza literatury przedmiotu) i empirycznych przeprowadzonych na próbie 213 utalentowanych

żołnierzy zawodowych z 1 i 2 Skrzydła Lotnictwa Taktycznego oraz 49 podchorążych z Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych w Dęblinie (obecnie Lotnicza Akademia Wojskowa). Przedmiotem badań były kompetencje utalentowanych żołnierzy i studentów kierunków wojskowych. Zakwalifikowani do badania żołnierze zawodowi musieli spełnić następujące kryteria: wyróżniać się – w opinii dowódcy – podczas służby wojskowej, posiadać wiele talentów wojskowych, w tym operacyjno-taktycznych, pełnić służbę w 1 lub 2 Skrzydle Lotnictwa Taktycznego, rozwijać swoje kompetencje wojskowe, postępować zgodnie z Kodeksem Honorowym Żołnierza Zawodowego Wojska Polskiego, dokształcać się poza służbą wojskową. Sondaże diagnostyczne przeprowadzono od maja do lipca 2015 r. Celem badań empirycznych było wyróżnienie tych kompetencji, które są przyczynkiem wprowadzania proinnowacyjnych inicjatyw w ramach zarządzania kapitałem ludzkim w Siłach Powietrznych RP. Dodatkowo badanie miało na celu wykazać zależności między talentami, w tym między kompetencjami proinnowacyjnymi a kompetencjami indywidualnym. Przyjęto założenie, że kompetencje proinnowacyjne mogą należeć do grupy kompetencji indywidualnych. Między tymi kategoriami występuje relacja polegająca na coraz częstszej potrzebie posiadania konkretnych kompetencji proinnowacyjnych w wojsku. Kompetencje indywidualne to umiejętności, wiedza, postawa, motywacje oraz zaangażowanie, które mają wpływ na rozwijanie kompetencji proinnowacyjnych. Jednak nie wszystkie talenty¹ należą do kompetencji proinnowacyjnych. W części empirycznej przedstawiono determinanty rozwoju kompetencji występujące w wojsku i uznane za kluczowe w rozwoju żołnierzy zawodowych i podchorążych.

W ramach prowadzonych badań przyjęto trzy hipotezy. Inteligencja, zaangażowanie, samoakceptacja są kluczem do rozwijania innych proinnowacyjnych kompetencji. Wyróżniają one utalentowanych żołnierzy zawodowych spośród pozostałej grupy żołnierzy w Siłach Powietrznych RP. Inteligencja, dystans wobec siebie oraz odporność na stres stanowią istotne kompetencje w odniesieniu do optymalizacji działań. Poprawiają efektywność zarządzania osobowego w Wyższej Szkole Oficerskiej Sił Powietrznych w Dęblinie.

¹ Za talent można uznać zestaw wybitnych uzdolnień oraz pracownika o wysokim potencjale rozwojowym i o nieprzeciętnych kompetencjach zawodowych. Należy jednak pamiętać, że talent to nie tylko cechy wrodzone, na jego rozwój wpływają też rodzice, nauczyciele i inni mentorzy, którzy mieli bezpośredni lub pośredni wpływ na kształtowanie świadomości danego człowieka, jego wiedzy, kompetencji, rozwijanie jego zdolności oraz przygotowanie go do pracy zawodowej, ma na niego także wpływ wychowanie w harmonii z drugim człowiekiem i w szacunku do każdej spotkanej osoby. Zob. M. Zielińska, *Elastyczne strategie zarządzania talentami we współczesnej organizacji*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wymogu elastyczności*, red. W. Szymański, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2012, s. 152.

DETERMINANTY ROZWOJU KOMPETENCJI A INNOWACJE W ŚWIETLE LITERATURY PRZEDMIOTU

ETYMOLOGIA KOMPETENCJI

Zgodnie z etymologią kompetencja to zakres uprawnień osoby do realizowania określonych działań wynikających z wiedzy i umiejętności². W definiowaniu kompetencji używane są takie określenia, jak: „umiejętność”, „zdolność”, „sprawność”, „cecha” („właściwość”), „biegłość” – co sugeruje działanie, przez które kompetencje można ocenić³. W literaturze przedmiotu występuje ogólny podział na kompetencje intrapersonalne i interpersonalne, które mogą ujawniać się w bardzo wielu sytuacjach, nie tylko zawodowych. Wśród kompetencji indywidualnych można wymienić: poznawcze, emocjonalne, zaś do interpersonalnych zaliczane są np. kompetencje społeczne⁴. Wiedza i umiejętności to widoczne składowe kompetencji, a cechy i motywy uznawane są za ukryte elementy kompetencji. „Nad wodą” „góry lodowej kompetencji” znajdują się wiedza i umiejętności, natomiast cechy i motywy to składowe niewidoczne, będące „pod wodą”⁵. Transferowalne umiejętności mogą być wykorzystywane w różnych sytuacjach, np. dotyczących komunikacji czy rozwiązywania problemów. Trzecia warstwa w strukturze kompetencji odnosi się do wartości i standardów moralnych jednostki i ich odniesienia do polityki organizacji. Ostatnia warstwa stanowi osobową charakterystykę jednostki i jest trudna do oceny. Są to np. motywy działania⁶. Zatem można wnioskować, że obserwowalne składowe kompetencji to wiedza⁷, umiejętności⁸ i postawy⁹.

² D. Turek, A. Wojtczuk-Turek, *Kompetencje człowieka – tradycja i współczesność*, [w:] *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów. Teoria, badania, edukacja*, red. S. Konarski, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2006.

³ A. Wojtczuk-Turek, *Rozwijanie kompetencji twórczych*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2010, s. 38.

⁴ D.C. McClelland, *Testing for competence rather than for "intelligence"*, „American Psychologist” 1973, no. 28; J. Ciarrochi, G. Scott, *The link between emotional competence and well-being. A longitudinal study*, „British Journal of Guidance & Counselling” 2006, vol. 34, no. 2; D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, tłum. A. Jankowski, Media Rodzina, Poznań 1999; M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1991; T. Cavell, *Social adjustment, social performance, social skills. A tri-component model of social competence*, „Journal of Clinical Child Psychology” 1990, vol. 19, no. 2.

⁵ L.M. Spencer, S.M. Spencer, *Competence at work. Models for superior performance*, Wiley, New York 1993.

⁶ A. Zwaans, G. Ten Dam, M. Volman, *Teachers' goals regarding social competence*, „European Journal of Teacher Education” 2006, vol. 29, no. 2.

⁷ Wiedza to „forma trwałej reprezentacji rzeczywistości, mająca postać uporządkowanej i wzajemnie powiązanej struktury informacji, kodowanej w pamięci długotrwałej”. Zob. E. Nęcka, J. Orzechowski, B. Szymura, *Psychologia poznawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Academica, Warszawa 2006, s. 137.

⁸ Umiejętność „jest konstruktem teoretycznym oznaczającym dyspozycję do efektywnego wykonania zespołu zorganizowanych czynności poznawczych czy poznawczo-motorycznych mających na celu zrealizowanie określonego, zwykle złożonego zadania”. Zob. Z. Chlewiński, *Kształtowanie się umiejętności poznawczych. Identyfikacja pojęć*, PWN, Warszawa 1991, s. 15.

⁹ „Postawą wobec dowolnego obiektu (przedmiotu, zdarzenia, idei, innej osoby) nazywamy względnie stałą skłonność do pozytywnego lub negatywnego ustosunkowania się człowieka do tego obiektu”. Zob. B. Wojciszke, *Postawy i ich zmiana*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, red. J. Strelau, t. 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 40.

Wiedza deklaratywna, czyli „wiedzieć co”, to wiedza o faktach (know-what), w tym dotycząca zasad i praw (know-why), oraz proceduralna, odnosząca się do procedur realizacji czynności, a wyrażana w umiejętnościach (know-how). Z kolei umiejętności odnoszą się do sfery zadaniowej – „wiedzieć jak” (know-how).

W modelu Cavella¹⁰ umiejętności stanowiące kompetencje społeczne składają się ze zbioru zdolności poznawczych (szybkie dekodowanie bodźców) i zdolności w zakresie kontroli emocjonalnej (samokontrola).

Na bazie doświadczeń badawczych przyjęto autorską definicję proinnowacyjnych kompetencji żołnierzy zawodowych: proinnowacyjne kompetencje to głównie inteligencja, pozytywna postawa, które współwystępują z zaangażowaniem i samoakceptacją. Precyzja i profesjonalizm pozwalają zdystansować się wobec doświadczeń we współpracy z innymi żołnierzami.

Postawy charakteryzują się złożonością, wartością oraz spójnością. Złożoność opiera się na stopniu zróżnicowania elementów jakościowych wyrażonych w przekonaniach, iż może różnić się co do informacji i wewnętrznych motywów intelektualnych. Wartość postawy określa jej kierunek, czyli pozytywny lub negatywny stosunek do podmiotu i przedmiotu postawy. Spójność to współzależność pomiędzy trzema komponentami: poznawczym, emocjonalnym i behawioralnym. Istotną cechą postawy jest trwałość, siła i miejsce w systemie zarządzania. Postawa nie ma chwilowego charakteru lub gotowości, a jej siłę charakteryzuje się przez umieszczenie w skali postawy (pozytywne i negatywne krańce). Chęć i gotowość do wykorzystania posiadanej wiedzy i umiejętności stanowi, wraz z wartościowaniem, istotny element kompetencji.

Analizując natomiast pojęcie postawy, możemy stwierdzić, że ma ona cztery zakresy znaczenia:

1. postawa jako funkcjonalny stan gotowości (postawa jest ujmowana w relacji do działania),
2. postawa jako organizacja procesów psychicznych (akcentuje to strukturalny charakter postawy),
3. postawa jako ocena (na którą składają się przekonania, uczucia oraz dyspozycja do działania),
4. postawa jako reakcja (w sensie trwałego syndromu reakcji)¹¹.

¹⁰ T. A. Cavell, *Social adjustment...*, s. 111–122.

¹¹ T. Mądrzycki, *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1977, s. 30.

Zgodnie z holistycznym modelem kompetencji G. Cheethama i G. Chiversa¹² można wyróżnić następujące wymiary kompetencji:

- poznawcze – zawierające wiedzę know-that oraz know-why, a także wiedzę ukrytą;
- funkcjonalne – dotyczące umiejętności, czyli know-how;
- osobiste – związane z zachowaniem, czyli know-how to behave;
- etyczne – odnoszące się do posiadanych wartości i zdolności do wydawania rozsądnych ocen, poglądów;
- metakompetencje – związane ze zdolnościami do radzenia sobie w sytuacjach nieznanych, jak np. uczenie się.

Według A. Zwaansa oraz A. Wojtczuk-Turek wymiary kompetencji społecznych mają zakres: intrapersonalny, interpersonalny i społeczny (tabela 1). Brakuje wymiaru kulturowego, który nie został uwzględniony w opracowaniach tych autorów. Krytyce nie podlega struktura kompetencji wyodrębniona w czterech aspektach: umiejętności, refleksji, wiedzy i postaw. Wszystkie zależności wpływają na jakość kompetencji społecznych. Pewność siebie, motywacje oraz samokontrola i samodyscyplina wskazują na indywidualny (intrapersonalny) charakter kompetencji, bez którego nie ma rozwoju osobistego i wdrażania procesów innowacji. Umiejętności komunikacyjne, wiedza i motywacje innych ludzi są kluczowe w szerokiej analizie budowania relacji zawodowych opartych na zaufaniu. Społeczny wymiar należy także do wartościowych koncepcji działania i funkcjonowania w społecznościach zawodowych. Wgląd w strukturę społeczną, wiedza o społeczeństwie stanowią ważne źródło refleksji nad kompetencjami społecznymi. Wynika z niej postawa demokratyczna i radzenie sobie w trudnych sytuacjach społecznych (tabela 1).

Reasumując, trzeba stwierdzić, że w literaturze przedmiotu pojawia się wiele kluczowych modeli kompetencji. Badacze analizie poddają kompetencje społeczne, poznawcze, emocjonalne, indywidualne i organizacyjne, które są wynikiem wiedzy, umiejętności i postaw. Dodatkowo warto badać kompetencje proinnowacyjne nie tylko w armii, ale również w innych instytucjach i organizacjach.

¹² G. Cheetham, G. Chivers, *Toward a holistic model of professional competence*, „Journal of European Industrial Training” 1996, vol. 20, no. 5.

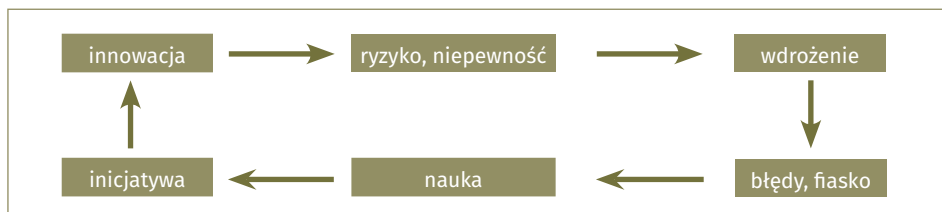
Tabela 1. Struktura i wymiary kompetencji na przykładzie kompetencji społecznej

		Wymiary		
		intrapersonalny	interpersonalny	społeczny
Aspekty	postawa	pewność siebie	zaufanie do innych ludzi	postawa demokratyczna
	wiedza	samowiedza	wiedza dotycząca norm społecznych i zachowań	wiedza o społeczeństwie
	refleksja	krytyczny wgląd dotyczący własnych pragnień, motywów	krytyczny wgląd dotyczący pragnień, motywów innych ludzi	wgląd w społeczną strukturę
	umiejętności	umiejętność samoregulacji (samokontrola, samodyscyplina)	umiejętności komunikacyjne	umiejętności w zakresie radzenia sobie w trudnych sytuacjach społecznych

Źródło: Opracowanie na podstawie A. Zwaans, G. Ten Dam, M. Volman, *Teachers' goals...*, s. 181–200; D. Turek, A. Wojtczuk-Turek, *Kompetencje człowieka...*

ROZWÓJ A INNOWACJE KOMPETENCYJNE

Rozwój, innowacje i ich determinanty są szeroko omawiane w literaturze przedmiotu. Procesy innowacyjne zależą od rozwoju nauki i wiążą się z występowaniem błędów, a nawet porażki. Zatem innowacje niosą ze sobą ryzyko i niepewność. Inicjatywa jest źródłem powszechnego wdrożenia innowacji (rysunek 1).

Rysunek 1. Miejsce nauki w procesie innowacji

Źródło: R. Bel, *Leadership and innovation. Learning from the best*, „Global Business & Organizational Excellence” 2010, vol. 29, no. 20, s. 47–60.

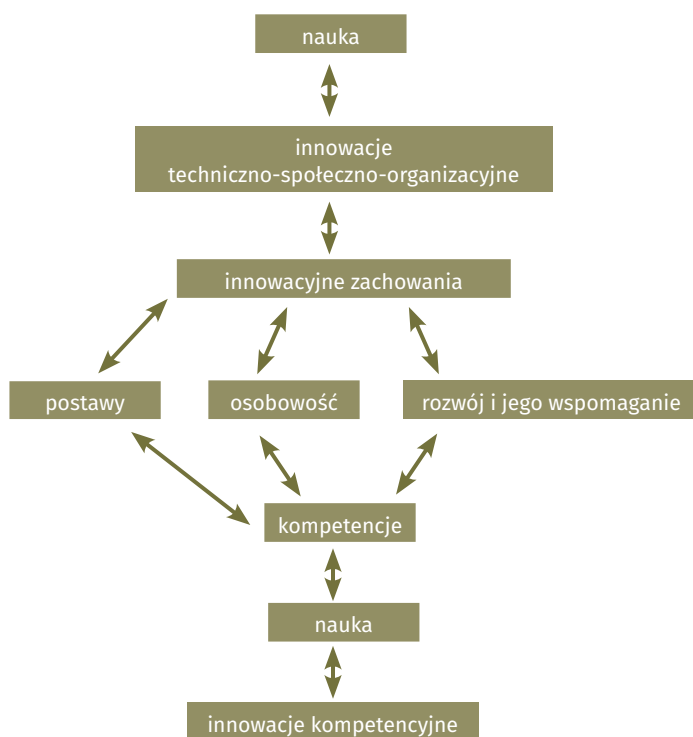
Zdaniem Z. Pietrasińskiego innowacją są „zmiany celowo wprowadzane przez człowieka lub zaprojektowane przezeń układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów i składającymi się na postęp”¹³. Można przyjąć część tej definicji jako klucz do dalszych rozważań. Zatem innowacja to zmiany, na które człowiek ma wpływ. Poszczególne elementy i zastosowanie innowacji są oceniane pozytywnie według myśli naukowej i pragmatyki. Po pierwsze, liczy się pomysł, oparty na długich badaniach i symulacjach, w tym komputerowych, przestrzennych. Po drugie, inicjatywa musi być wsparta długoterminową pracą nad projektem badawczym. Po trzecie, grupa badaczy powinna testować rozwiązanie przed wdrożeniem i na końcu występuje implementacja pomysłu, rozwiązania innowacyjnego. Na każdym etapie potrzebne jest szerokie i wielowymiarowe podejście badaczy do własnych inicjatyw innowacyjnych.

Innowacje techniczno-społeczno-organizacyjne mają swoje szczególne miejsce w rozwoju nauk. Są to niemal wszystkie dziedziny wiedzy, w których człowiek zajmuje istotne stanowisko i wpływa na ich rozwój. Zatem rozwój nie tylko kojarzy się z technologią, ale również z kompetencjami, postawami, innowacyjnymi zachowaniami. Psychologia wspierania rozwoju dociera jeszcze dalej, a mianowicie do samego rozwoju indywidualno-zespołowo-organizacyjnego. Dzięki takim procesom innowacyjnym dokonuje się zmiana w niemal każdej sferze ludzkiego funkcjonowania w społeczeństwie, miejscu pracy, rodzinie i innych instytucjach oraz organizacjach (rysunek 2).

Podsumowując, trzeba stwierdzić, że miejsce dla nauki powinno się znaleźć na wielu płaszczyznach i poziomach zaawansowania innowacji. Nie tylko ważne są innowacje technologiczne, ale także społeczne (kompetencje społeczne), organizacyjne – występujące w miejscu pracy oraz w przestrzeni życia publicznego. Błędy i fiasko będą występowały, lecz nie powinno to paraliżować myślenia badaczy i naukowców, którzy pracują dla dobrostanu społeczeństwa, bez względu na czasoprzestrzeń. W przyjętym modelu badawczym ukazano obustronne zależności między zmiennymi. Rozwój nauk o zarządzaniu i jakości, nauk wojskowych i technicznych wydaje się kluczowy w implementacji rozwiązań innowacyjnych¹⁴.

¹³ Z. Pietrasiński, *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970, s. 9.

¹⁴ M. Zielińska, *Istota innowacyjnego zachowania żołnierzy zawodowych w Siłach Zbrojnych RP*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2021, nr 16 (1), s. 30.

Rysunek 2. Innowacje a kompetencje

Źródło: Opracowanie własne.

DETERMINANTY ZEWNĘTRZNE PROINNOWACYJNYCH KOMPETENCJI

Procesy globalizacji, integracja, unifikacja, mobilność zawodowa i przestrzenna są związane z globalnym rynkiem pracy, z różnorodnością podejmowanych ról życiowych i nadają pracy szczególną wartość. We współczesnej gospodarce strategiczne zarządzanie kompetencjami wynika z rosnącej roli identyfikacji determinantów zewnętrznych, realizacji celów oraz rekonfiguracji zasobów ludzkich. Efektywne wypełnianie założeń strategicznych oraz przesłanki rozwoju międzynarodowego są elementem zmian, które pozytywnie wpływają na realizację celów¹⁵.

¹⁵ A. Poczowski, *Geneza, rozwój i zakres międzynarodowego ZZL*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, red. A. Poczowski, Wolters Kluwer, Warszawa 2015; M. Stor, *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

Zmiany w gospodarce i świecie są nieuniknione. Zdolność zrozumienia i procesy samoorganizacji ewoluowały w kierunku korzyści i ekonomii celu, czyli zbieraniu informacji o kliencie i zasobach przekazujących informacje (tabela 2). Sukces, partycypacja pracowników (żołnierzy) tworzą przewagę konkurencyjną. Ciągły rozwój, podwójna pętla uczenia się mają swoje odzwierciedlenie w uzyskiwanych wynikach. Praca dla satysfakcji i samorealizacji prowadzi do rozwijania umiejętności. Koncentracja na rozwiązaniach sieciowych, elastyczności powinna zmierzać do dostosowania do potrzeb militarnych i indywidualnych. Większość krajów Unii Europejskiej prowadzi cykliczne badania dotyczące kwalifikacji i kompetencji. We Francji, Austrii, Irlandii, Wielkiej Brytanii, Holandii, Luksemburgu i Włoszech badania dotyczące problematyki zatrudnialności mają na celu zapobieganie nieefektywnemu gospodarowaniu zasobami pracy oraz kompetencjami¹⁶. Podobne badania są prowadzone w Polsce i mają różny zasięg oraz zróżnicowaną metodologię. Przykładem tych działań jest analiza ogólnokrajowa prowadzona przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) (np. Bilans Kapitału Ludzkiego), która dotyczy popytu i podaży na rynku pracy różnych kompetencji. Określa ona zapotrzebowanie na konkretną wiedzę i umiejętności oraz wskazuje luki kompetencyjne w odniesieniu do polskiej gospodarki¹⁷.

Funkcjonowanie w otoczeniu opartym na wiedzy wymaga szczególnej kompetencji, jaką jest umiejętność działania z uwzględnieniem nieustannych zmian. Zgodnie z koncepcją M. Juchnowicz elastyczność powinna być ściśle związana z dwiema płaszczyznami:

- z wymiarem gotowości na zmianę, adaptacją do wymagań otoczenia lub środowiska wewnętrznego,
- z wymiarem inicjowania zmian¹⁸.

Podsumowując, trzeba stwierdzić, że zmiany, jakie zachodzą w organizacji, są odmienne dla różnych kultur i zależą od czynników zewnętrznych. Determinanty, takie jak procesy globalizacji, różnorodne rynki pracy, mobilność zawodowa czy unifikacja, mają związek z zarządzaniem strategicznym współczesnych organizacji. Implikacje dla pracowników (żołnierzy zawodowych) wynikają z ogólnych kierunków zmian w gospodarce i na świecie.

¹⁶ S. Nilson, P.-E. Ellstrom, *Employability and talent management. Challenges for HRD practices*, „European Journal of Training and Development” 2012, vol. 36, no. 1.

¹⁷ Por. A. Wojtczuk-Turek, *Podaż i popyt na kwalifikacje i kompetencje w ujęciu sektorowym – w świetle badań jakościowych branży IT*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty” 2014, nr 2 (32), s. 22; por. S. Roszkowska, *Kapitał ludzki a wzrost gospodarczy w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017, s. 11–16.

¹⁸ M. Juchnowicz, *Sektorowe badania podaży i popytu na kwalifikacje i kompetencje*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2014, nr 2 (32).

Tabela 2. Implikacje zmian w gospodarce i na świecie dla organizacji i pracowników

Od	Do
Implikacje dla organizacji	
Era zorganizowanych organizacji	Kluczową kompetencją będzie zdolność zrozumienia i procesów samoorganizacji
Korzyści udziałowców i właścicieli	Partycypacja w korzyściach wszystkich interesariuszy
Koncentracja na wynikach	Koncentracja na karcie wyników
Ekonomia skali: informacje o klientach	Ekonomia celu: informacje o konkretnym kliencie
Zorientowanie na działanie i efektywność	Sukces przez wzrost przychodów
Tradycyjne modele biznesu	Partycypacja pracowników jako pośrednia przewaga konkurencyjna
Główne narzędzia produkcyjne w rękach przedsiębiorców	Partycypacja w narzędziach produkcyjnych
Logika oparta na przyczynie	Logika oparta na chaosie
Implikacje dla pracowników (żołnierzy zawodowych)	
Zewnętrzny element organizacji	Centralny zasób
Odbiorcy informacji	Właściciele, wytwórcy i osoby przekazujące informacje
Mniejsza efektywność	Ocenięcie wyników
Tożsamość oparta na miejscu w strukturze organizacyjnej	Tożsamość oparta na wkładzie
Skupienie się na kształceniu w młodym wieku	Ciągły rozwój
Wiedza pozostanie na zawsze	Wiedza jest ulotna
Pojedyncza pętla uczenia się	Podwójna pętla uczenia się
Docenienie za wyniki w edukacji w młodym wieku	Docenienie za wyniki
Zatrudnienie stałe	Zatrudnienie krótkotrwałe
Praca dla pieniędzy	Praca dla satysfakcji i samorealizacji
Zadania proceduralne	Zadania systemowe
Docenienie umiejętności pracowników fizycznych	Nieustanna zmiana umiejętności
Zdolności ogólne	Koncentracja na możliwości zastosowania i dostosowania do potrzeb
Jedna droga do zespołowości	Koncentracja na sieciach, elastyczności, wirtualnych rozwiązaniach
Zadania planowane z góry	Chaos zadaniowy

Źródło: W.E.A. Ruona, S.A. Lynham, *Towards a philosophical framework for thought and practice*, [w:] *Proceedings of the 1999 Academy of Human Resource Development Annual Conference*, red. K.P. Kuchinke, Academy of Human Resource Development, Baton Rouge 1999; *Przedsiębiorstwo w warunkach globalnej konkurencji*, red. A.P. Balcerzak, E. Rogalska, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.

DETERMINANTY WEWNĘTRZNE PROINNOWACYJNYCH KOMPETENCJI

Uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne oparte na wizerunku WP i zarządzaniu kapitałem ludzkim świadczą o nowym podejściu do jakości gospodarowania kapitałem¹⁹. Zatem nie tylko osobowością organizacji wspomaga się „walkę o talenty”, ale konkretnymi działaniami marketingowymi, co znacząco wpływa na satysfakcję pracowników, dumę z pracodawcy i lojalność. Elementy te budują silną markę pracodawcy i powinny być włączane do strategii prolojalnościowych²⁰.

Według Towers Watson 2010 Global Workforce Study image przedsiębiorstwa zajmuje pierwsze miejsce jako motywator zaangażowania pracowników, zwłaszcza z certyfikatem Top Employers Polska. Jakość wizerunku organizacji jako pracodawcy jest wypadkową procesu pozyskiwania pracowników oraz utrzymywania pracowników w organizacji (np. wynagradzania, programowania i realizowania rozwoju)²¹.

Bardzo istotna jest kultura organizacyjna w procesach pracy i zdobywania kompetencji. Zdaniem T.J. Petersa można wyróżnić cztery typy kultur:

- kulturę innowacji (orientacja na zewnątrz i na pracownika),
- kulturę działania (orientacja na zewnątrz i na pracę),
- kulturę harmonii (orientacja do wewnątrz i na pracownika),
- kulturę kontroli (orientacja do wewnątrz i na pracę).

Czesław Sikorski wyodrębnił także kultury organizacyjne o wysokiej lub niskiej tolerancji niepewności. Ta ostatnia charakteryzuje się hierarchicznymi relacjami pomiędzy przełożonym a podwładnym, co sprzyja lojalności²².

Prestiż²³ w grupie determinantów wewnętrznych proinnowacyjnych kompetencji występuje jako kryterium subiektywne (postawy) i obiektywne (wykształcenie, zawód, dochody, styl życia).

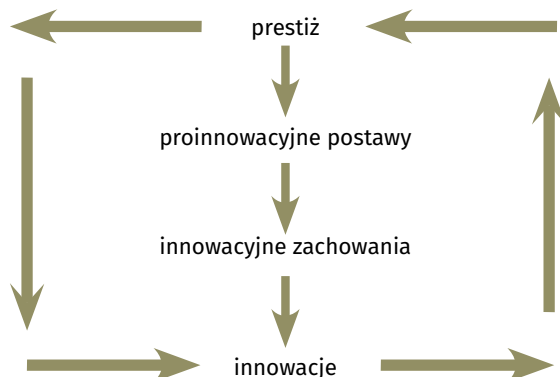
¹⁹ A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*, Difin, Warszawa 2012, s. 59.

²⁰ M. Striker, K. Wojtaszczyk, *Strategiczna karta wyników jako narzędzie oceny siły marki pracodawcy*, [w:] *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, red. B. Urbaniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 362–370.

²¹ A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność...*, s. 59.

²² Tamże, s. 72.

²³ Henryk Domański twierdzi, że „prestż jest rozległą sferą ocen, nierzadko ukrywanych, czasami nieuświadomianych do końca – często takich, o których się nie mówi. Przypisuje się je innym ludziom za inteligencję, wiedzę, dobrą aparycję, za odgrywane role społeczne, zajmowane stanowiska i za sukcesy życiowe. Jest trudny do uchwycenia, bo nie widzimy go bezpośrednio, bo tkwi w środku – przykryty etykietami pozycji społecznej, owinięty płaszczem pozorów, spowity siecią gestów, ukłonów, respektu i pochlebstw”. Zob. H. Domański, *Prestiż*, Fundacja na Rzecz Nauki Polskiej, Wrocław 1999, s. 13.

Rysunek 3. Prestiż a innowacje – sprzężenie zwrotne

Źródło: M. Zielińska, *Prestiż w organizacji jako czynnik motywujący do zachowań proinnowacyjnych na przykładzie Sił Powietrznych RP*, „Bezpieczeństwo Obronność Socjologia” 2021, nr 1–2 (15–16), s. 54.

Na rysunku 3 przedstawiono prestiż oparty na proinnowacyjnych postawach, innowacyjnych zachowaniach prowadzących do różnych innowacji niemal we wszystkich organizacjach. Wywód można jeszcze rozwinąć o proinnowacyjne kompetencje, bez których nie ma ani zachowań, ani postaw, które są podstawą działań innowacyjnych. Same procesy mogą być mniej lub bardziej złożone, ale wynikają z myśli twórczej. Kreatywność jest zatem motorem do odkryć, nowych opracowań technologicznych oraz zmian w postrzeganiu pracownika/żołnierza zawodowego, jak i kluczową determinantą wewnętrzną we współczesnych organizacjach. Od tego zależy sam pomysł twórczy oraz jego techniczna inwencja.

Podsumowując, warto zauważyć, że kapitał ludzki i zarządzanie nim jest dla kadry zarządzającej niezwykle trudnym i skomplikowanym zadaniem. Z uwagi na innowacje kapitał intelektualny stanowi źródło odkryć i wdrożeń projektowych. W dzisiejszych czasach liczy się zespół i jego kompetencje interdyscyplinarne, umiejętność współpracy poszczególnych ekspertów oraz analiza działań, ich efektywność i optymalizacja. Prestiż optymalizuje działania zespołowo-organizacyjne, które wprowadzają nowy ład nastawiony na sukces. Przyciąga on ambitnych pracowników/żołnierzy zawodowych do organizacji i kreuje dobrą markę WP na rynku pracy. Popyt na proinnowacyjne kompetencje staje się kluczowy nie tylko z perspektywy pracowników, ale również kadry zarządzającej we współczesnych organizacjach.

DETERMINANTY INDYWIDUALNE PROINNOWACYJNYCH KOMPETENCJI

Treningi personalne, kompetencyjne, w tym kursy językowe, stanowią ważne elementy zarządzania kapitałem ludzkim. Dzięki nim pracownicy/żołnierze zawodowi mogą kształcić się ustawicznie w miejscu pracy i w życiu prywatnym. Proinnowacyjne kompetencje wynikają z tematyki zatrudnialności²⁴, zgodnie nie tylko z potrzebami bieżącymi, ale także przyszłymi. Umiejętność przewidywania kompetencji, które ułatwią rozwiązywanie problemów związanych z wdrażaniem projektów, często multinarodowych, jest wyjątkowo ważna. Firmy szkoleniowe prześcigają się efektami, jakie można osiągnąć dzięki takim treningom. Ogólna dostępność oferty szkoleniowej lub szyte na miarę rozwiązania wpływają na wzrost w ostatnich kilku latach kompetencji pracowników/żołnierzy zawodowych oraz poszukiwanie u nich niszowych i zarazem proinnowacyjnych kompetencji zawodowych i przywódczych.

Kolejną determinantą rozwoju proinnowacyjnych kompetencji jest radzenie sobie ze stresem. Z zasady stres może pozytywnie lub negatywnie wpływać na działanie pracowników/żołnierzy zawodowych. Radzenie sobie z nim jest nieuświadomioną reakcją organizmu na bodźce stresogenne. W takich sytuacjach są dostrzegalne efekty działania stresu, takie jak np. brak koncentracji, mimika twarzy wskazująca na przerażenie, nastawienie negatywne do swojej pracy, zadań itd. Dla kadry zarządzającej jest to sygnał, że dana osoba nie radzi sobie ze stresem. Może to wynikać z nieposiadania odpowiedniej postawy bądź braku motywacji do działania. Zatem niezwykle ważne są predyspozycje do zawodu, odpowiednia motywacja, postawa i zachowanie. Łatwiej ze skutkami stresu radzą sobie osoby, które charakteryzują się dystansem do siebie i do sytuacji, w której się znaleźli. Tak więc przeciwdziałanie skutkom stresu oraz treningi mogą uruchomić mechanizmy proinnowacyjne rozwoju kompetencji indywidualnych. Oba te determinanty uzupełniają się, a ich aktywacja wpływa na sposób postrzegania siebie jako jednostki we współczesności, która stawia na rozwijanie już nabytych kompetencji oraz tych, które mogą się przydać w całkiem niedalekiej przyszłości. Taka rzeczywistość sprzyja wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań oraz determinuje pozytywne postawy. Aktywizuje także nastawienie

²⁴ Zatrudnialność jednostki zależy od interakcji pomiędzy jej umiejętnościami a dynamiką rynku pracy w obrębie danego sektora; zakłada rozwój przedsiębiorczości oraz reorientację polityki rynku pracy w kierunku aktywizacji zawodowej i różnorodnych programów profilaktycznych, obejmujących rozwiązania wypracowane z partnerami społecznymi. Wskazuje również, że pozycja na rynku pracy i kariera zawodowa w dużej mierze zależą od skumulowanych indywidualnych umiejętności; zakłada zachęcanie do indywidualnych inicjatyw na rynku pracy i rozwoju kariery przez: kształcenie ustawiczne, poprawę dostępności informacji o rynku pracy i uelastycznienie tego rynku; opiera się na idei rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego. Zob. B. Gazier, *An analysis of employability in the context of globalization in the European Union. Background paper*, European Commission, Japanese Ministry of Health, Labour and Welfare, The Japan Institute for Labour Policy and Training, Brussels 2006, s. 30.

i gotowość do działania, w tym do rozwiązywania operacyjnych i strategicznych problemów we współczesnych organizacjach.

DETERMINANTY KOMPETENCYJNE I ICH MIEJSCE W PROCESACH ROZWOJU

Osobowość pracowników/żołnierzy zawodowych stanowi „centrum” analiz dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim. W literaturze przedmiotu występują różne klasyfikacje osobowości. Jane Fisher wyodrębniła cztery osobowości: badacz, budowniczy, dyrektor i negocjator. Na przestrzeni kilkudziesięciu lat badań psychologicznych nad osobowością człowieka autorka opisała nie tylko, jak poszczególne grupy radzą sobie z codzienną pracą, ale także jak radzą sobie z emocjami i uczuciami w życiu prywatnym. Z jej analiz wynika, że najlepiej porozumiewa się badacz z badaczem, budowniczy z budowniczym, dyrektor z negocjatorem. Poszczególne zespoły sprawdzają się w życiu prywatnym i zawodowym. Zatem silne osobowości często nie szukają partnera biznesowego z innej grupy, ale właśnie takiego, który będzie miał podobny sposób analizy sytuacji w miejscu pracy. W sytuacjach biznesowych liczą się więc zarówno charakter, jak i predyspozycje do budowania relacji biznesowych. Odpowiedni zespół cech ma znaczenie fundamentalne i kreuje kolejną ważną determinantę, jaką jest zaangażowanie w pracę/w służbie. Zaangażowanie to pozytywne nastawienie pracownika do organizacji i jej wartości. Zaangażowanie jest również rozumiane jako pozytywny, związany z pracą stan umysłu, który charakteryzują wigor, poświęcenie i oddanie²⁵. Według Ch. Boshoff i G. Mels zaangażowanie pracownika przejawia się w czterech formach:

- zaangażowaniu w organizację, czyli identyfikacji z misją, wspólnymi wartościami, a także celami i zadaniami firmy,
- zaangażowaniu w pracę, czyli wykonywaniu codziennych zadań na wysokim poziomie,
- zaangażowaniu w zawód (profesję), polegającym na silnej identyfikacji z indywidualnymi celami rozwoju zawodowego oraz konsekwentnej realizacji własnej ścieżki kariery zawodowej,
- zaangażowaniu w środowisko społeczne, określonym przez identyfikację z przełożonymi oraz współpracownikami²⁶.

²⁵ W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá, A.B. Bakker, *The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach*, „Journal of Happiness Studies” 2002, vol. 3, s. 7192.

²⁶ Ch. Boshoff, G. Mels, *The impact of multiple commitments on intention to resign: an empirical assessment*, „British Journal of Management” 2000, vol. 11, no. 3.

Pracownik wykazuje zaangażowanie poznawcze, emocjonalne, fizyczne i identyfikacyjne. Poznawcze wyraża się wysokim stopniem koncentracji na zadaniu. Emocjonalne – wykonaniem pracy z pasją i entuzjazmem, fizyczne – wysokim poziomem aktywności w różnych sferach działalności, w tym także chęci rozwoju, a identyfikacyjne oznacza pozytywny stosunek do organizacji lub/i wykonywanej pracy²⁷.

Podsumowując, trzeba zauważyć, że osobowość i jej siła oraz zaangażowanie wpływają na postawy i motywację do pracy. Te dwa determinanty wydają się kluczowe w rozwoju kompetencyjnym we współczesnej organizacji oraz w życiu prywatnym. Silna osobowość daje więcej możliwości nabycia kompetencji proinnowacyjnych oraz sprzyja generalnie rozwojowi indywidualnemu i grupowemu. Jak wynika z analiz determinantów zewnętrznych, wewnętrznych oraz indywidualnych, rozwój odpowiednich kompetencji, w tym twórczych, ulega ciągłym zmianom. Kreatywność, odporność na stres czy silna osobowość powinny odgrywać znaczącą rolę w systemach zarządzania we współczesnych organizacjach.

PROINNOWACYJNE KOMPETENCJE UTALENTOWANYCH ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH I PODCHORAŻYCH W SP RP ORAZ ICH DETERMINANTY ROZWOJU W BADANIACH EMPIRYCZNYCH

ZAŁOŻENIA BADAWCZE

Badania empiryczne były przeprowadzane od maja do lipca 2015 r. Wzięło w nich udział 216 utalentowanych żołnierzy zawodowych z 1 i 2 Skrzydła Lotnictwa Taktycznego oraz 49 utalentowanych podchorążych z Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych w Dęblinie. Dobór próby do sondaży diagnostycznych nastąpił w jednostkach wojskowych na podstawie pięciu kryteriów. W tej grupie znaleźli się żołnierze: wyróżniający się podczas służby wojskowej w opinii dowódcy, posiadający wiele talentów wojskowych, w tym operacyjno-taktycznych, pełniący służbę w 1 lub 2 Skrzydle Lotnictwa Taktycznego, rozwijający swoje kompetencje wojskowe, postępujący zgodnie z Kodeksem Honorowym Żołnierza Zawodowego Wojska Polskiego, doksztalający się poza służbą wojskową. W grupie podchorążych znajdowali się studenci kierunków wojskowych, głównie z pierwszego i drugiego roku. Ankieta audytoryjna była narzędziem pomiaru

²⁷ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 36.

kompetencji wyodrębnionych w dwóch pytaniach zamkniętych, z bogatą kafeletką odpowiedzi. Wykorzystano analizę korelacji r-Pearsona (przy istotności 0,05) do pokazania zależności między zmiennymi. Częstości odpowiedzi umieszczono w tabelach, a główne korelacje dla obu grup badawczych – na schematach.

ANALIZY STATYSTYCZNE

Z analizy częstości odpowiedzi wynika, że inteligencja jest najważniejszą i zarazem kluczową kompetencją utalentowanych żołnierzy zawodowych w formacji lotniczej (tabela 3). Mniej odpowiedzi twierdzących przypadło na takie wymiary kompetencyjne, jak:

- zaangażowanie,
- postawa,
- samoakceptacja
- precyzja,
- profesjonalizm.

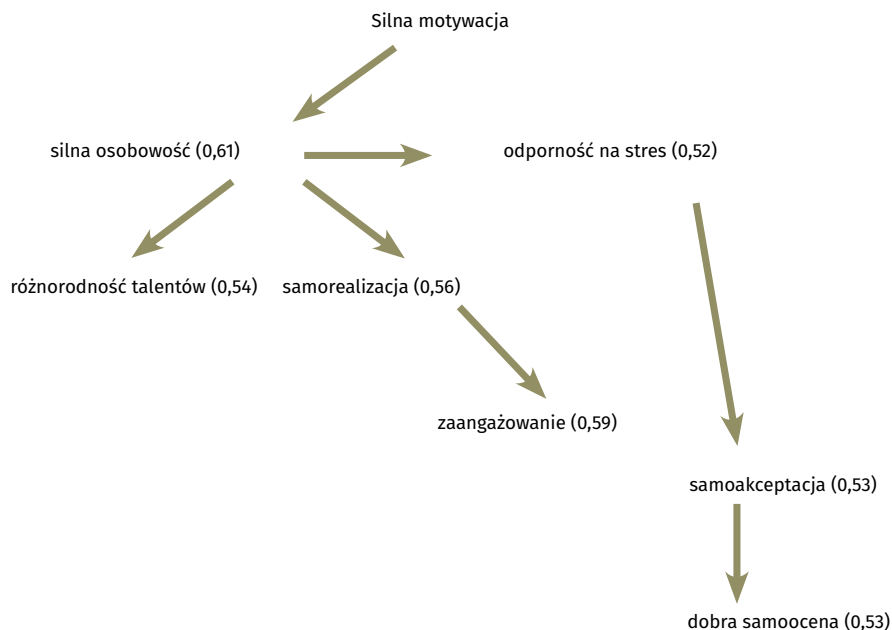
Tabela 3. Wymiary kluczowych (proinnowacyjnych) kompetencji utalentowanych żołnierzy zawodowych w Siłach Powietrznych RP

Wymiar kompetencji	Tak	Nie mam zdania	Nie
inteligencja	80%	15%	5%
zaangażowanie	77%	13%	10%
postawa	76%	13%	11%
samoakceptacja	76%	12%	12%
precyzja	75%	15%	10%
profesjonalizm	74%	17%	9%
samorealizacja	72%	11%	17%
dystans wobec siebie	72%	13%	15%
odporność na stres	70%	15%	15%
dobra organizacja	70%	17%	13%
silna motywacja	67%	14%	19%
dobra samoocena	66%	20%	14%
silna osobowość	65%	17%	18%
różnorodność talentów	56%	23%	21%

Źródło: M. Zielińska, *Strategia zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP*, rozprawa doktorska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2018, s. 164.

Z analizy korelacji r-Pearsona wynika, że silna osobowość i silna motywacja osiągnęły najwyższy poziom zależności dwustronnej (rysunek 4). Zestawienie zaangażowania i samorealizacji charakteryzuje się także dość silną korelacją. Pozostałe zależności są zbliżone do siebie.

Rysunek 4. Kompetencje proinnowacyjne utalentowanych żołnierzy zawodowych w Siłach Powietrznych RP – korelacje r-Pearsona²⁸



Źródło: M. Zielińska, *Strategia...*, s. 172.

W drugiej grupie badawczej znaleźli się utalentowani podchorążowie, głównie z pierwszego i drugiego roku studiów na kierunkach wojskowych (tabela 4). Zdaniem zdecydowanej większości także inteligencja stanowi klucz kompetencyjny względem wyzwań, jakie stoją przed utalentowanymi żołnierzami. Mniej

²⁸ Samorealizacja ma związek z zaangażowaniem – 0,59, silną osobowością – 0,56, dobrą organizacją – 0,49, odpornością na stres – 0,47, różnorodnością talentów – 0,47, precyzją – 0,46, profesjonalizmem – 0,46. Dobra samoocena z samoakceptacją koreluje na poziomie – 0,53, a z odpornością na stres – 0,42. Odporność na stres jest związana z silną motywacją – 0,52, dobrą organizacją – 0,49, profesjonalizmem – 0,47, silną osobowością – 0,47 i precyzją – 0,46. Dobra organizacja jest skorelowana z zaangażowaniem – 0,52, precyzją – 0,51, profesjonalizmem – 0,49, różnorodnością talentów – 0,49, silną osobowością – 0,48 oraz silną motywacją – 0,44. Profesjonalizm ma związek z precyzją – 0,59, silną motywacją – 0,53 i silną osobowością – 0,47. Precyzja jest związana z silną osobowością – 0,49. Silna motywacja jest związana z silną osobowością – 0,61, zaangażowaniem – 0,49 oraz z różnorodnością talentów – 0,47. Silna osobowość koreluje z różnorodnością talentów – 0,54 i zaangażowaniem – 0,49. Zob. M. Zielińska, *Strategia...*, s. 172.

odpowiedzi przypadło na dystans wobec siebie, odporność na stres oraz dobrą organizację wykonywanych zadań w służbie (samoorganizację). W dalszej kolejności respondenci wskazywali ważność takich wymiarów kompetencji, jak:

- zaangażowanie,
- samoakceptacja,
- silna osobowość,
- silna motywacja,
- dobra samoocena,
- postawa,
- precyzja,
- różnorodność talentów,
- profesjonalizm.

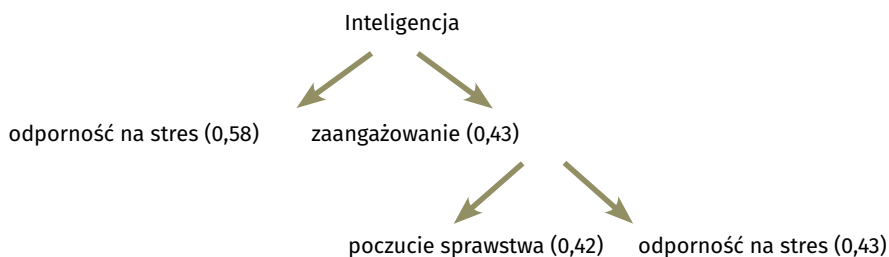
Tabela 4. Wymiary kluczowych (proinnowacyjnych) kompetencji utalentowanych podchorążych w Wyższej Szkole Oficerskiej Sił Powietrznych w Dęblinie

Wymiar kompetencji	Tak	Nie mam zdania	Nie
inteligencja	82%	14%	4%
dystans wobec siebie	80%	12%	8%
odporność na stres	78%	10%	12%
dobra organizacja	76%	14%	10%
zaangażowanie	73%	10%	17%
samoakceptacja	73%	21%	6%
silna osobowość	73%	15%	12%
silna motywacja	73%	13%	14%
dobra samoocena	71%	15%	14%
samorealizacja	69%	21%	10%
postawa	65%	11%	24%
precyzja	65%	21%	14%
różnorodność talentów	61%	17%	22%
profesjonalizm	49%	27%	24%

Źródło: M. Zielińska, *Strategia...*, s. 164.

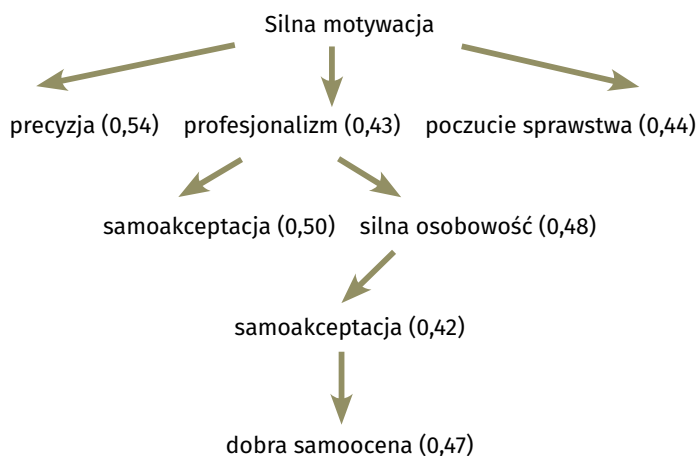
Respondenci wskazali odpowiedzi, które po analizie statystycznej korelacyjnej pozwoliły autorce na diagnozę związków między inteligencją a odpornością na stres oraz silną motywacją a precyzją. Pozostałe zależności zostały przedstawione na rysunku 5 i 6.

Rysunek 5. Kompetencje proinnowacyjne utalentowanych podchorążych – korelacje r-Pearsona (część 1)²⁹



Źródło: M. Zielińska, *Strategia...*, s. 168.

Rysunek 6. Kompetencje proinnowacyjne utalentowanych podchorążych – korelacje r-Pearsona (część 2)



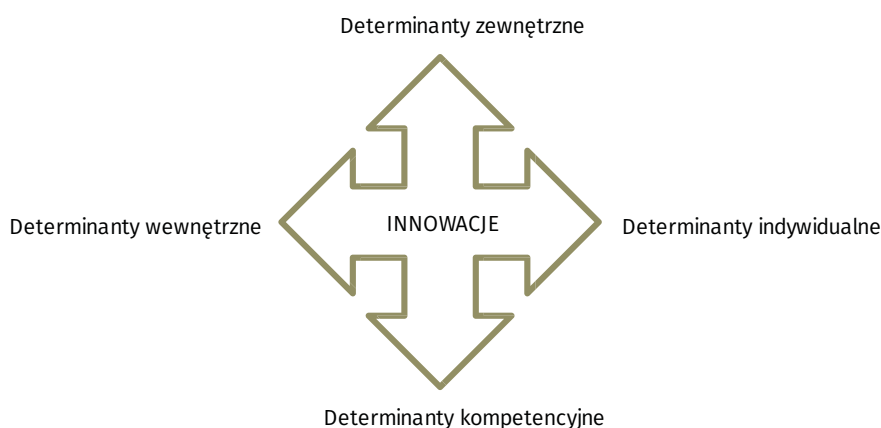
Źródło: M. Zielińska, *Strategia...*, s. 171.

²⁹ Samorealizacja podchorążych ma związek z dobrą samooceną – 0,39, zaangażowaniem – 0,28 oraz różnorodnością kompetencji – 0,25. Dobra samoocena jest skorelowana z samoakceptacją, różnorodnością kompetencji, silną osobowością, postawą, zaangażowaniem, profesjonalizmem, inteligencją i odpornością na stres, odpowiednio: 0,47, 0,38, 0,30, 0,28, 0,27, 0,26, 0,26. Samoakceptacja koreluje z profesjonalizmem (0,50), silną osobowością – 0,42, różnorodnością kompetencji – 0,39, postawą – 0,34 oraz inteligencją – 0,33. Odporność na stres jest związana z inteligencją – 0,58, zaangażowaniem – 0,43 oraz silną osobowością – 0,39. Poczucie sprawstwa koreluje z precyzją na poziomie 0,44, silną motywacją – 0,44, profesjonalizmem – 0,43 i z zaangażowaniem – 0,42. Dobra organizacja ma związek z silną motywacją – 0,33, postawą – 0,32 i z precyzją – 0,31. Kolejna zmienna (profesjonalizm) koreluje z postawą – 0,51, silną osobowością – 0,48 i silną motywacją – 0,43. Precyzja jest związana z silną motywacją – 0,54, zaangażowaniem – 0,33, postawą – 0,32. Silna motywacja koreluje z postawą na poziomie – 0,40. Postawa i zaangażowanie to korelacja wynosząca 0,37, inteligencja i postawa – 0,1. Warto zwrócić uwagę, że poczucie sprawstwa oraz dystans wobec siebie są skorelowane najslabiej – 0,007. Zob. M. Zielińska, *Strategia...*, s. 168, 171.

INTERPRETACJA WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH

W strukturach SP występuje wiele czynników, które wpływają na zakres działań, zadań i ryzyka (rysunek 7). Kształtują one Wojsko Polskie jako nowoczesną organizację, działającą optymalnie na arenie międzynarodowej. Dodatkowo wdrażanie rozmaitych innowacji znacznie usprawnia i zmienia jakość działań militarnych.

Rysunek 7. Determinanty rozwijania proinnowacyjnych kompetencji w SP RP



Źródło: Opracowanie własne.

Poniższa klasyfikacja determinantów została opracowana przez autorkę niniejszej publikacji. Mają one znaczenie we wdrażaniu innowacji w SP RP. Do determinantów zewnętrznych należą: szkolenia międzynarodowe – na zmodernizowanym sprzęcie wojskowym, programy militarne, wizerunek wojska, marka wojska, komunikacja, sytuacja międzynarodowa, konflikty zbrojne, misje zagraniczne, wyścigi zbrojeniowe³⁰.

Determinanty wewnętrzne rozwoju kompetencji, w tym zespołowe – kształtujące trendy, to szkolenia w armii polskiej – na zmodernizowanym sprzęcie wojskowym, szkolenia zespołowe, kultura wojskowa, komunikacja, akty

³⁰ M. Zielińska, *Strategia...*; M. Zielińska, *Innowacyjne kompetencje utalentowanych żołnierzy zawodowych i podchorążych sił powietrznych*, „Bellona” 2022, nr 2, s. 77.

normatywne, system motywacyjny w wojsku, awanse, struktura organizacyjna, liczebność wojska, jakość ćwiczeń zgodnie ze standardami międzynarodowymi, modernizacja wojska, modernizacja sprzętu wojskowego, sprawne dowodzenie³¹.

Szczególną uwagę przykuwają determinanty indywidualne: treningi personalne, treningi kompetencyjne, szkolenia indywidualne, kursy językowe, szkolenia na strzelnicy, kształcenie ustawiczne, motywacja, postawy, talenty, radzenie sobie ze stresem, rozwiązywanie problemów, nastawienie, gotowość do realizacji zadań operacyjnych i taktycznych³².

Inteligencja, zaangażowanie, postawa, samoakceptacja, precyzja, profesjonalizm, samorealizacja, dystans wobec siebie, odporność na stres, dobra organizacja, silna motywacja, dobra samoocena, silna osobowość, różnorodność talentów – to wymiary determinantów kompetencyjnych. Wśród nich znajdują się kompetencje proinnowacyjne, definiowane głównie jako inteligencja, pozytywna postawa, które współwystępują z zaangażowaniem i samoakceptacją. Precyzja i profesjonalizm pozwalają zdystansować się wobec doświadczeń we współpracy z innymi żołnierzami. Rozwijanie proinnowacyjnych kompetencji w wojsku występuje na różnych szczeblach dowodzenia i zarządzania. Po pierwsze, wpływa na markę wojska i kulturę organizacji (determinanty wewnętrzne), po drugie, treningi i radzenie sobie ze stresem wydają się kluczowe zarówno dla żołnierzy zawodowych, jak i kadry dowódczej.

Proinnowacyjne kompetencje omówione powyżej wpływają na jakość realizacji zadań. Wyniki badań skłaniają do refleksji nad różnorodnością kompetencji i ich determinant, takich jak osobowość czy zaangażowanie – zarówno w grupie żołnierzy, jak i podchorążych. Determinanty kompetencji sprzyjają rozwojowi żołnierzy i stanowią kontynuację edukacji ustawicznej. Ciągłe ćwiczenie precyzji, doskonalenie się, rozwój w strukturach wojskowych – powinny być podstawą do awansu w polskiej armii. Przedstawione wymiary kluczowych kompetencji dają ciekawe zestawienie poznawcze. Badani wyróżniali się również proinnowacyjnymi kompetencjami podczas udziału w zajęciach przygotowawczych do pełnienia służby na sprzęcie wojskowym. Sondaż diagnostyczny wykazał, że silna osobowość może stanowić ważną determinantę proinnowacyjnych kompetencji, która wskazuje na szczególne predyspozycje do zawodu żołnierza.

³¹ M. Zielińska, *Strategia...*; M. Zielińska, *Innowacyjne...*, s. 77.

³² M. Zielińska, *Strategia...*; M. Zielińska, *Innowacyjne...*, s. 77.

Proinnowacyjne kompetencje to głównie inteligencja, pozytywna postawa, które współwystępują z zaangażowaniem i samoakceptacją. Precyzja i profesjonalizm pozwalają zdystansować się wobec doświadczeń we współpracy z innymi żołnierzami. Zmniejsza to ryzyko negatywnych skutków stresu, w tym wystąpienia stresu pourazowego podczas pełnienia służby w różnych warunkach.

Zgodnie z opracowaną definicją proinnowacyjnych kompetencji należy wziąć pod uwagę sześć kluczowych elementów (składowych), które interpretuje się jako istotne we wzajemnych zależnościach statystycznych. Inteligencję bada się testami IQ według różnych skal i itemów. Jednak w analizach statystycznych ograniczono się do diagnozy indywidualnej żołnierzy zawodowych i podchorążych (samooceny tego itemu). Inteligencja w tym badaniu jest interpretowana jako zbiór takich zdolności, umiejętności, które dają się oszacować i zidentyfikować przez procesy poznawcze i wykonywanie specjalistycznych działań. Inteligencja wiąże się zatem z precyzją i profesjonalizmem – z uwagi na fakt, że piloci, nawigatorzy czy mechanicy powinni się wyróżniać umiejętnością przewidywania różnorodnych zdarzeń, działań współpracowników czy też wroga podczas szkoleń wysokospecjalistycznych na najnowocześniejszym sprzęcie wojskowym. Inteligencja jest także kompetencją prowadzącą do osiągnięcia dobrostanu. Można nadmienić, że inteligencja oraz precyzja i profesjonalizm są przyczynkiem do dobrostanu emocjonalnego, psychologicznego i społecznego. Dobrostan emocjonalny w niniejszym badaniu był rozumiany jako doświadczanie pozytywnych emocji (szczęście, zainteresowanie, zadowolenie z życia). Mają one przewagę nad negatywnymi odczuciami. Jak wynika z badań, utalentowani żołnierze zawodowi i podchorążowie nie trafiają w struktury SP przypadkiem, ponieważ są testowani i badani przez lekarzy, psychologów nie tylko na etapie rekrutacji do Lotniczej Akademii Wojskowej, ale również później, na wielu etapach służby. Utalentowani żołnierze zawodowi i podchorążowie osiągają dobrostan psychologiczny – samoakceptację, pozytywne relacje, cel życiowy, jakim jest służba w elitarniej formacji oraz rozwój osobisty przez profesjonalne szkolenia i kursy zawodowe.

Dodatkowo treningi, kursy, szkolenia w zakresie panowania nad skutkami stresu są dobrym kierunkiem obranym przez dowódców i dowodem na zrozumienie wysokiego stopnia złożoności procesów stresogennych. Panowanie nad stresem wydaje się ważnym czynnikiem radzenia sobie w ekstremalnych warunkach służby wojskowej.

Niemal wszystkie wymienione w części empirycznej kompetencje indywidualne współwystępują z zaangażowaniem i samoakceptacją. Zaangażowanie jest kompetencją, która w przypadku żołnierzy z tej formacji generuje inne proinnowacyjne elementy postawy i motywacji do służby wojskowej. Jest także determinantą osiągnięcia pozytywnych relacji między żołnierzem a przełożonymi oraz podchorążymi i wykładowcami na uczelni wojskowej. Dodatkowo kształtuje dobrostan społeczny, kulturowy oraz zawodowy. Dzięki temu żołnierze i podchorążowie łatwiej osiągają optymalną kondycję psychofizyczną oraz motywacyjną.

Kolejną kompetencją proinnowacyjną i generatorem dobrostanu psychologicznego jest samoakceptacja. Ta cecha i zarazem kompetencja wydaje się niezbędna, wręcz konieczna do aktywnego rozwoju grupowego oraz organizacyjnego. Jest determinantą proinnowacyjną, bez akceptacji siebie samego nie można bowiem poradzić sobie z obciążającymi psychofizycznymi zadaniami. Daje to szansę na wyuczenie pewnych reakcji psychomotorycznych oraz wpływa na budowanie relacji z innymi żołnierzami i podchorążymi.

WNIOSKI

Zdecydowana większość kompetencji przebadanych zgodnie z opinią utalentowanych żołnierzy zawodowych i podchorążych można zaliczyć do kluczowych i niezbędnych w procesach realizacji zadań wymagających proinnowacyjnego podejścia. Rozwijanie ich powinno być uwzględnione w strategii zarządzania kapitałem ludzkim w tej formacji wojskowej.

Silne osobowości radzą sobie lepiej z procesami innowacyjnymi, ponieważ są bardziej kompetentne i nastawione na sukces. Jednak to zaangażowanie uporządkowuje z jednej strony hierarchię wartości, a z drugiej – predyspozycje do wykonywanej służby. Poszczególne podkategorie determinantów są autorskim wkładem do nauk o zarządzaniu i jakości.

Samoakceptacja to wymiar dobrostanu psychologicznego, badanego pod kątem samooceny i samospełniania się w służbie wojskowej. Wyniki pokazują, że występuje z wysokim stopniem samooceny i odpornością na stres. Zaangażowanie natomiast współwystępuje także z samorealizacją. Im wyższy poziom samorealizacji, tym większe zaangażowanie utalentowanych żołnierzy zawodowych. Precyzja i profesjonalizm są kluczowe zwłaszcza w ćwiczeniach i zadaniach operacyjno-taktycznych, musi bowiem wykluczyć chociaż najmniejszy błąd, który może, a nie powinien wystąpić w służbie wojskowej.

Wyniki analiz statystycznych dla grupy utalentowanych żołnierzy zawodowych i podchorążych nieznacznie się różnią. Zdaniem tej drugiej grupy dystans wobec siebie ułatwia pozytywny odbiór świata i ról, które są czynnikiem zwiększającym dobrostan zawodowy i psychologiczny. Podchorążowie dostrzegli istotność dobrej samoorganizacji i organizacji w grupie.

ZAKOŃCZENIE

Wszystkie hipotezy zostały zweryfikowane pozytywnie dzięki przeprowadzonym analizom statystycznym (analiza częstości i analiza korelacji *r*-Pearsona). Inteligencja, zaangażowanie, samoakceptacja i postawa są proinnowacyjnymi kompetencjami. Wyróżniają utalentowanych żołnierzy zawodowych spośród pozostałej grupy żołnierzy w Siłach Powietrznych RP. Inteligencja, dystans wobec siebie oraz odporność na stres stanowią istotne źródło kompetencji do optymalizacji i poprawy efektywności zarządzania osobowego w Wyższej Szkole Oficerskiej Sił Powietrznych w Dęblinie. Obie grupy respondentów uznały inteligencję za najważniejszą kompetencję w tej formacji wojskowej. Tylko stereotypowe myślenie o utalentowanych żołnierzach zawodowych może wykluczyć znaczenie inteligencji, zaangażowania, które wydają się być kompetencjami wyłącznie korporacyjnymi. Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają na stwierdzenie, że w opinii badanych takie wymiary kompetencyjne występują wśród żołnierzy, podchorążych w nowoczesnych jednostkach i uczelni wojskowej w Siłach Powietrznych RP.

W niniejszym artykule autorka nie poddała analizie wszystkich istotnych determinantów rozwijania proinnowacyjnych kompetencji w organizacjach, wpływających także na zrównoważony rozwój. Badania empiryczne powinny być kontynuowane i pogłębione analizami jakościowymi związanymi z rozwojem organizacyjnym, zespołowym oraz indywidualnym wśród żołnierzy zawodowych z innych formacji wojskowych i podchorążych studiujących na uczelniach wojskowych. Warto skupić się na kompetencjach kluczowych i szczegółowych, które wpływają na optymalizację i efektywność codziennych zadań w armii. Dodatkowo badania społeczne w zakresie proinnowacyjnych kompetencji warto byłoby również przeprowadzić w gronie pracowników we współczesnych organizacjach innych niż Wojsko Polskie, co pozwoliłoby na potwierdzenie zidentyfikowanych zależności.

SUMMARY

This article presents an original, scientific theme which includes the ways of developing pro-innovative competences of professional and talented soldiers and employees for the example of the Polish Air Forces. The author listed four types of determinants cause to the development of competences: outside, inside, individual and competence ones. She verified the hypotheses based on the lectures, own research. The author described and analyzed the quantity and quality ones with having correlated of r-Pearson. She recapitulated on wide and many elements correlating analyses of competences' determinants.

KEYWORDS

determinants, outside determinants, team determinants, individual determinants, pro innovative behavior, talented soldiers

BIBLIOGRAFIA

- Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1991.
- Bel R., *Leadership and innovation. Learning from the best*, „Global Business & Organizational Excellence” 2010, vol. 29, no. 2.
- Boshoff Ch., Mells G., *The impact of multiple commitments on intention to resign: an empirical assessment*, „British Journal of Management” 2000, vol. 11, no. 3.
- Cavell T., *Social adjustment, social performance, social skills. A tri-component model of social competence*, „Journal of Clinical Child Psychology” 1990, vol. 19, no. 2.
- Cheetham G., Chivers G., *Toward a holistic model of professional competence*, „Journal of European Industrial Training” 1996, vol. 20, no. 5.
- Chlewiński Z., *Kształtowanie się umiejętności poznawczych. Identyfikacja pojęć*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1991.
- Ciarrochi J., Scott G., *The link between emotional competence and well-being. A longitudinal study*, „British Journal of Guidance & Counselling” 2006, vol. 34, no. 2.
- Domański H., *Prestiż*, Fundacja na Rzecz Nauki Polskiej, Wrocław 1999.
- Gazier B., *An analysis of employability in the context of globalization in the European Union. Background paper*, European Commission, Japanese Ministry of Health, Labour and Welfare, The Japan Institute for Labour Policy and Training, Brussels 2006.

- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, tłum. A. Jankowski, Media Rodzina, Poznań 1999.
- Juchnowicz M., *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Juchnowicz M., *Sektorowe badania podaży i popytu na kwalifikacje i kompetencje*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2014, nr 2 (32).
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J., *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*, Difin, Warszawa 2012.
- Mądrzycki T., *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1977.
- McClelland D.C., *Testing for competence rather than for “intelligence”*, „American Psychologist” 1973, no. 28.
- Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B., *Psychologia poznawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Academica, Warszawa 2006.
- Nilson S., Ellstrom P.-E., *Employability and talent management. Challenges for HRD practices*, „European Journal of Training and Development” 2012, vol. 36, no. 1.
- Pietrański Z., *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970.
- Pocztowski A., *Geneza, rozwój i zakres międzynarodowego ZZL*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, red. A. Pocztowski, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- Przedsiębiorstwo w warunkach globalnej konkurencji*, red. A.P. Balcerzak, E. Rogalska, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.
- Roszkowska S., *Kapitał ludzki a wzrost gospodarczy w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017.
- Ruona W.E.A., Lynham S.A., *Towards a philosophical framework for thought and practice*, [w:] *Proceedings of the 1999 Academy of Human Resource Development Annual Conference*, red. K.P. Kuchinke, Academy of Human Resource Development, Baton Rouge 1999.
- Schaufeli W.B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A.B., *The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach*, „Journal of Happiness Studies” 2002, vol. 3.
- Spencer L.M., Spencer S.M., *Competence at work. Models for superior performance*, Wiley, New York 1993.
- Stor M., *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

- Striker M., Wojtaszczyk K., *Strategiczna karta wyników jako narzędzie oceny siły marki pracodawcy*, [w:] *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, red. B. Urbaniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Wojciszke B., *Postawy i ich zmiana*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, red. J. Strelau, t. 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
- Wojtczuk-Turek A., *Podaż i popyt na kwalifikacje i kompetencje w ujęciu sektorowym – w świetle badań jakościowych branży IT*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty” 2014, nr 2 (32).
- Zielińska M., *Elastyczne strategie zarządzania talentami we współczesnej organizacji*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wymogu elastyczności*, red. W. Szymański, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2012.
- Zielińska M., *Innowacyjne kompetencje utalentowanych żołnierzy zawodowych i podchorążych sił powietrznych*, „Bellona” 2022, nr 2.
- Zielińska M., *Istota innowacyjnego zachowania żołnierzy zawodowych w Siłach Zbrojnych RP*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2021, nr 16 (1).
- Zielińska M., *Prestiż w organizacji jako czynnik motywujący do zachowań proinnowacyjnych na przykładzie Sił Powietrznych RP*, „Bezpieczeństwo Obronność Socjologia” 2021, nr 1–2 (15–16).
- Zielińska M., *Strategia zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP*, rozprawa doktorska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2018.
- Zwaans A., Ten Dam G., Volman M., *Teachers’ goals regarding social competence*, „European Journal of Teacher Education” 2006, vol. 29, no. 2.