

PROCES REKRUTACJI DO ARMII JAKO ELEMENT STRATEGII WIZERUNKOWEJ WOJSKA POLSKIEGO

RECRUITMENT PROCESS TO THE POLISH ARMY AS THE ELEMENT OF IMAGE STRATEGY

STRESZCZENIE

Kluczowe i strategiczne decyzje o sposobie, zasadach i skuteczności pozyskiwania kandydatów w procesie rekrutacji do armii wyznaczają kryteria, jakimi się kierują wojskowe centra rekrutacji (WCR). Powinny one nadążać za trendami funkcjonującymi na rynku międzynarodowym i krajowym, ale również działać zgodnie z polskimi tradycjami wojskowymi. Mobilność zawodowa, chęć rozwoju oraz aspiracje zawodowe należą do kluczowych elementów motywacji w dążeniu do zdobycia wymarzonego zawodu. Podobnie jest z żołnierzami rozpoczynającymi swoją przygodę zawodową w armii. Stawiają oni głównie na rozwój indywidualno-zespołowy, samorozwój i awanse pionowe. Celem tego artykułu jest przedstawienie problematyki związanej z procesem rekrutacji oraz określenie kierunku, w jakim powinna zmierzać, by wspomagać procesy strategiczne.

Artykuł składa się z dwóch części: teoretycznej oraz badawczej. W pierwszej z nich wykorzystano literaturę przedmiotu, w której omówiona została ta problematyka. W drugiej – przywołano wyniki badań prowadzonych przez Wojskowe Biuro Badań Społecznych Wojskowego Centrum Edukacji Obywatelskiej (WCEO, WBBS), Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) oraz inne firmy badawcze.

SŁOWA KLUCZOWE

rekrutacja do polskiej armii, badania społeczne, motywacje do służby, wizerunek Wojska Polskiego, marka pracodawcy

WSTĘP

Rekrutacja do Wojska Polskiego opiera się na sprawdzeniu predyspozycji psychofizycznej i zdrowotnej oraz motywacyjnej osób wcielanych do różnych formacji w strukturach wojskowych. Proces wygląda inaczej dla kandydatów, którzy zamierzają studiować kierunek wojskowy na uczelniach wojskowych, inaczej dla osób, które rekrutują się na stanowisko żołnierza zawodowego na konkretny wakat, lub kandydatów chcących odbyć dobrowolną zasadniczą służbę wojskową. Studenci wyższych uczelni cywilnych mogą przejść w wojsku szkolenie w ramach „Legii Akademickiej”, a osoby pełnoletnie – przeszkolenie „Trenuj z Wojskiem”. Tak szeroka oferta wcielania kandydatów do polskiej armii ma na celu zwiększenie jej liczebności. Jest ona połączona z dbałością o kapitał ludzki – jego jakość i predyspozycje kandydatów oraz ich wytrenowanie psychofizyczne. To także sposób promowania zawodu żołnierza, gwarantującego bezpieczeństwo narodowe oraz międzynarodowe. Przyczynia się to do zmiany opinii o wojsku społeczeństwa i samych żołnierzy, do postrzegania tej formacji jako atrakcyjnego miejsca służby. Celem artykułu jest przedstawienie problematyki procesów rekrutacji do polskiej armii i wizerunku Wojska Polskiego. Odwołania do literatury przedmiotu oraz do najnowszych badań społecznych są ważnym źródłem wiedzy dotyczącej omawianej problematyki.

CELE BADAŃ SPOŁECZNYCH

BADANIE DOTYCZĄCE PROCESU REKRUTACJI DO WOJSKA

Celem badania społecznego dotyczącego procesu rekrutacji do wojska była diagnoza czynników motywujących do służby wojskowej i sprzyjających podjęciu decyzji o zawodowej służbie wojskowej¹. Inne ważne badanie WCEO w 2020 r. poświęcone było funkcjonowaniu wojskowych centrów rekrutacji². Z kolei w 2021 r. WCEO przeprowadziło badanie na temat ogólnej oceny procesu rekrutacji do Wojska Polskiego³.

BADANIE DOTYCZĄCE EMPLOYER BRANDINGU

W latach 2019–2020 zrealizowano m.in. trzy badania sondażowe dotyczące wizerunku Wojska Polskiego. Celem badania WBBS przeprowadzonego wśród żołnierzy zawodowych w czerwcu 2019 r. było określenie wizerunku żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego. Z kolei w badaniu Centrum Badań Opinii Społecznej z czerwca 2019 r. Polki i Polacy wypowiedzieli się na temat postrzegania wizerunku żołnierzy zawodowych⁴. W grudniu 2020 r. WCEO opracowało też diagnozę społecznego postrzegania kampanii informacyjnej resortu obrony narodowej „Zostań Żołnierzem Rzeczypospolitej”, ukierunkowanej na zwiększenie liczebności żołnierzy zawodowych w WP⁵.

TEORETYCZNE UJĘCIE PROCESU REKRUTACJI DO WOJSKA POLSKIEGO

Rekrutacja (nabór) to pozyskiwanie przez organizację zainteresowanych do pracy w takiej liczbie, by umożliwić przeprowadzenie w późniejszym etapie racjonalnej selekcji⁶. Podobnie brzmi definicja A. Wajdy, która określa rekrutację jako przyciąganie przez organizację takiej liczby kandydatów, by zrationalizować selekcję⁷. Dodatkowo rekrutację można opisać jako sposób komunikowania się z rynkiem pracy, aby pozyskać odpowiednią grupę

¹ M. Sińczuch, M. Baran-Wojtachnio, J. Łatacz, J. Zauer, M. Zielińska, *Ocena rekrutacji do Wojska Polskiego*, sprawozdanie z badań, WCEO, WBBS, Warszawa 2020.

² M. Weseliński, *Diagnoza funkcjonowania Wojskowych Centrów Rekrutacji*, sprawozdanie z badań, WCEO, WBBS, Warszawa 2020.

³ J. Łatacz, M. Zielińska, *Ocena procesu rekrutacji do Wojska Polskiego*, sprawozdanie z badań, WCEO, WBBS, Warszawa 2021.

⁴ M. Baran-Wojtachnio, M. Zielińska, *Wizerunek żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego*, sprawozdanie z badania, WCEO, WBBS, Warszawa 2019.

⁵ M. Baran-Wojtachnio, *Społeczna percepcja kampanii promocyjnych Wojska Polskiego*, sprawozdanie z badań, WCEO, WBBS, Warszawa 2020.

⁶ Rekrutacja, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Rekrutacja> (dostęp: 16.10.2023).

⁷ A. Wajda, *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa 2003, s. 143.

kandydatów na wolne stanowiska⁸. Według teorii A. Pocztownskiego procedura naboru powinna być odpowiednio przygotowana oraz sformułowana. Chodzi o zachęcenie właściwych, wysoko wykwalifikowanych kandydatów, a wyeliminowanie tych, którzy nie odpowiadają stawianym przez kierownictwo wymaganiom. Dlatego też rekrutacja powinna spełniać funkcję informacyjną, motywacyjną i stanowić rodzaj wstępnej selekcji⁹. Celem rekrutacji jest pozyskiwanie pracowników w odpowiedniej liczbie, o danych cechach, w określonym miejscu i czasie z wewnątrz instytucji bądź z jej otoczenia, tak by zoptymalizować przyszłe, przewidywane lub losowe niedobory kadrowe¹⁰. Przed kandydatami i pracownikami wojskowych centrów rekrutacji stoi wiele wyzwań. Głównie są one związane z wcielaniem żołnierzy według nowej Ustawy o obronie Ojczyzny, gwarantowaniem zwiększenia liczebności armii oraz budowaniem dobrego wizerunku WP.

WCIELANIE DO WOJSKA POLSKIEGO W USTAWIE O OBRONIE OJCZYZNY¹¹

Rekrutacja do polskiej armii jest procesem wieloetapowym. Ważnymi jego elementami są badania lekarskie i psychologiczne oraz opcjonalnie egzamin ze sprawności fizycznej. Zatem, rekrutacja żołnierzy przebiega według przyjętych regulaminów i procedur.

Proces rekrutacji do wojska składa się z kilku etapów (zob. schemat 1).

Schemat 1. Proces rekrutacji do Wojska Polskiego

zgłoszenie kandydata → badania lekarskie → egzamin ze sprawności fizycznej → testy psychologiczne → rozmowa z psychologiem na temat motywacji do służby wojskowej → decyzja o powołaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ustawy z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny.

⁸ A. Pocztownski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 74.

⁹ A. Ludwicyński, *Alokacja zasobów ludzkich w organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007, s. 197.

¹⁰ K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1995, s. 63; A. Michna, K. Grygiel, P. Grygiel, *Rekrutacja oraz system motywacyjny pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi w wybranej jednostce administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 78, s. 279–292.

¹¹ Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (tekst jedn. Dz.U. z 2022 r., poz. 2305 ze zm.).

Zapisy w ustawie stanowią, że:

„Do służby wojskowej może być powołana osoba, która spełnia następujące warunki:

- 1) posiada obywatelstwo polskie,
 - 2) posiada nieposzlakowaną opinię,
 - 3) posiada zdolność fizyczną i psychiczną do pełnienia służby wojskowej,
 - 4) posiada wiek co najmniej 18 lat,
 - 5) nie była karana za przestępstwo umyślne,
 - 6) nie jest przeznaczona do służby zastępczej,
 - 7) nie jest wyłączona od obowiązku pełnienia czynnej służby wojskowej w razie ogłoszenia mobilizacji i w czasie wojny,
 - 8) nie posiada nadanego przydziału organizacyjno-mobilizacyjnego do służby w jednostce zmilitaryzowanej,
 - 9) posiada wykształcenie:
 - a) co najmniej wyższe – w przypadku pełnienia służby na stanowisku służbowym w korpusie oficerów,
 - b) co najmniej średnie lub średnie branżowe – w przypadku pełnienia służby na stanowisku służbowym w korpusie podoficerów,
 - c) co najmniej podstawowe – w przypadku pełnienia służby na stanowisku służbowym w korpusie szeregowych
- jeżeli występują potrzeby uzupełnieniowe Sił Zbrojnych”¹².

Według art. 81 Ustawy o obronie Ojczyzny postępowanie rekrutacyjne mające na celu powołanie do służby wojskowej prowadzi szef wojskowego centrum rekrutacji. Postępowanie obejmuje w szczególności:

- „1) wpisanie do ewidencji wojskowej, w przypadku braku takiego wpisu;
- 2) przeprowadzenie badania lekarskiego i psychologicznego, a w uzasadnionych przypadkach skierowanie na dodatkowe badania lekarskie lub specjalistyczne, z zastrzeżeniem art. 61;
- 3) skierowanie do wojskowej komisji lekarskiej osób ubiegających się o powołanie do zawodowej służby wojskowej lub dobrowolnej zasadniczej służby wojskowej w trakcie kształcenia, o której mowa w art. 95 ust. 4;
- 4) skierowanie do wojskowej komisji lekarskiej osób ubiegających się o powołanie do służby wojskowej, wobec której wydano ostateczne orzeczenie ustalające kategorię zdolności do służby wojskowej D w celu zmiany tej kategorii, jeżeli w ocenie tej osoby nastąpiła poprawa stanu jej zdrowia;

¹² Art. 83 ust. 1 Ustawy o obronie Ojczyzny.

- 5) wydanie orzeczenia o zdolności do służby wojskowej, z zastrzeżeniem art. 190 ust. 1;
- 6) określenie kategorii zdolności do służby wojskowej, w przypadku osób, które jej nie posiadają;
- 7) nadanie stopnia wojskowego szeregowego, w przypadku jego nieposiadania;
- 8) powołanie do służby wojskowej, z wyłączeniem zawodowej służby wojskowej oraz dobrowolnej zasadniczej służby wojskowej w przypadkach, o których mowa w art. 95 ust. 4¹³.

EFEKTYWNY PROCES REKRUTACJI GWARANTEM ZWIĘKSZANIA LICZEBNOŚCI WOJSKA POLSKIEGO

Liczebność Wojska Polskiego się zwiększa. Procesy rekrutacji należą do jednego z wymiarów tworzenia silnej armii. Nowy sposób rekrutacji do WP jest wynikiem zapotrzebowania na kandydatów w różnym wieku, wykonujących różne zawody i w różnym stopniu wykształconych. Do tego dochodzi rekrutacja dla kandydatów do dobrowolnej zasadniczej służby wojskowej. Programy takie jak „Trenuj z Wojskiem”, „Legia Akademicka”, „Ferie z WOT” i „Wakacje z WOT” mają na celu wyszkolenie kadry WP do wyzwań, jakie niesie ze sobą współczesny świat. Tocząca się na Ukrainie wojna wpłynęła na realizację tych projektów i wzbudziła w obywatelach w różnym wieku motywację do odbycia przeszkolenia wojskowego. Świadczy to o wzroście w społeczeństwie świadomości, jak ważne jest przeszkolenie wojskowe obywateli oraz rozwijanie kompetencji obronnych naszego kraju.

REKRUTACJA DO WOJSKA POLSKIEGO SKUTECZNYM NARZĘDZIEM BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA RYNKU PRACY

Budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku pracy jest kluczowe dla każdej organizacji¹³, w tym dla Wojska Polskiego. Funkcjonowanie na rynku pra-

¹³ M. Rosińska, *Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s. 11–20.

cy zależy od kapitału ludzkiego, który kształtuje się w miejscu pracy i służby, oraz od prestiżu, który przyciąga wybitnych kandydatów. Jednak budowanie przewagi w tym obszarze opiera się na profesjonalnym procesie rekrutacji, który jest skutecznym narzędziem w ręku pracodawcy. Proces tworzenia narzędzi jest trudny, ale ulega zmianom. Ich dostosowanie do realiów i trendów wymaga kompleksowego i wielowymiarowego podejścia. Kluczowe wydaje się bieżące dopasowanie rekrutacji do potrzeb wojska i stanowisk, o jakie ubiegają się kandydaci. Tylko odpowiednie narzędzia rekrutacyjne są wynikiem skutecznej strategii pozyskiwania nowych pracowników i żołnierzy zawodowych do różnych formacji wojskowych.

PROCES REKRUTACJI JAKO ISTOTA BUDOWANIA DOBREGO WIZERUNKU WP

Budowanie dobrego wizerunku składa się z wielu czynników. Pierwszym i podstawowym są skuteczne procesy pozyskiwania pracowników. W Wojsku Polskim rekrutacja przebiega według kryteriów zawartych w Ustawie z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny. Wszystkie determinanty skierowania na badania oraz na testy psychologiczne generują określony profil kandydata na żołnierza zawodowego. Komisje rekrutacyjne z wojskowych centrów rekrutacji poszukują kandydatów zgodnych z profilem psychofizycznym i osobowościowym. Kandydaci do służby i żołnierze zawodowi muszą mieć określone cechy osobowości, w tym cechy temperamentu (genetycznie uwarunkowane), i sprawdzać się w wielu stresujących sytuacjach, zdarzeniach. Należy podkreślić, że predyspozycje do zawodu wpływają na późniejsze losy i awanse w strukturach wojskowych. Radzenie sobie ze stresem, trudnymi i ryzykownymi sytuacjami oraz perspektywa rozwoju w formacji wojskowej mogą stać się dystraktorami (czynnikami zakłócającymi) w karierze zawodowej zrekrutowanych kandydatów. Niezwykle ważne wydaje się dla rekrutowanych sprecyzowanie i analiza motywów żołnierza zawodowego. To od nich zależy budowanie employer brandingów zewnętrznego i wewnętrznego (wizerunku Wojska Polskiego na rynku pracy i w miejscu służby).

METODOLOGICZNE ASPEKTY BADAŃ

GRUPY BADANYCH

Badanie dotyczące procesu rekrutacji do wojska

W badaniach społecznych w latach 2019–2021 zostało wyróżnionych pięć grup. Pierwszą stanowili żołnierze z krótkim stażem służby (do roku). Drugą – elewi, którzy pozytywnie zrekrutowali się do wojska i zostali żołnierzami zawodowymi. Do kolejnych grup badawczych należeli pracownicy wojskowych komend uzupełnień (obecnie zastąpione przez wojskowe centra rekrutacji – WCR) i wojskowych centrów rekrutacji. Piątą grupę tworzyli żołnierze zawodowi.

Badanie dotyczące employer branding

W sondażu diagnostycznym WCEO, WBBS (czerwiec 2019 r.) wzięto udział 1509 żołnierzy zawodowych. CBOS (czerwiec 2019 r.) dotarło do 1000 respondentów z różnych środowisk, co stanowiło próbę reprezentatywną Polek i Polaków. WCEO, WBBS w 2020 r. opracowało wyniki badań na 1000 ankietowanych z różnych grup społecznych. Były to próby reprezentatywne (dobór losowy).

METODA BADAWCZA

Badanie dotyczące procesu rekrutacji do wojska

W 2020 r. WCEO, WBBS przeprowadziło badanie w formie wywiadu grupowego (fokusy – badanie jakościowe) w małych grupach z żołnierzami z krótkim stażem służby (do roku).

W tym samym roku WCEO, WBBS zrealizowało sondaż diagnostyczny za pomocą ankiety audytoryjnej na elewach z WCR. Temat dotyczył diagnozy funkcjonowania WCR.

W 2021 r. WCEO, WBBS zbadało elewów za pomocą sondażu diagnostycznego, w którym badani ocenili proces rekrutacji do Wojska Polskiego.

Badanie dotyczące employer branding

Badanie WCEO, WBBS ma temat wizerunku żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego zostało zrealizowane wśród żołnierzy zawodowych oraz wylosowanych dorosłych Polaków. W obu grupach respondentów wykorzystano metody ilościowe.

Badania ankietowe przeprowadzono w intranetowym panelu badawczym WCEO, WBBS. Do analiz statystycznych włączono 1509 wypełnionych kwestionariuszy ankiet.

W populacji dorosłych Polaków CBOS zrealizowało projekt typu omnibus za pomocą bezpośrednich wywiadów ankietowych wspomaganych komputerowo (CAPI), przeprowadzonych w domach badanych osób na próbie 1000 osób w wieku 18 lat i więcej.

Trzecie badanie zostało wykonane w populacji dorosłych Polaków przez firmę badawczą. Zrealizowano je w grudniu 2020 r. za pomocą wywiadów telefonicznych (CATI). Zastosowano losowy dobór numerów telefonicznych z uwzględnieniem struktury populacji dorosłych Polaków w wieku od 18 lat w podziale na płeć, wiek i miejsce zamieszkania. Było to badanie ilościowe przeprowadzone na ogólnopolskiej, reprezentatywnej dla dorosłych mieszkańców Polski próbie liczącej 1000 osób.

REKRUTACJA DO WOJSKA W BADANIACH SPOŁECZNYCH WBBS

Rekrutacja do wojska przyciąga różnych kandydatów, którzy kierują się różnymi motywami wstąpienia do służby. Główną cechą efektywnej rekrutacji jest rozpoznanie tych motywów. Wojskowe Biuro Badań Społecznych przeprowadziło badanie dotyczące czynników sprzyjających podjęciu decyzji o wstąpieniu do zawodowej służby wojskowej. W tabeli 1 zaprezentowano czynniki i motywy, jakimi kierowali się żołnierze z krótkim stażem służby podczas podejmowania decyzji o wstąpieniu do wojska. Dla młodych żołnierzy zawodowych podczas podejmowania tej decyzji ważne były edukacja i kształcenie wojskowe. Także odbycie przeszkolenia wojskowego i służba w Narodowych Siłach Rezerwowych (NSR) miały wpływ na decyzje o rekrutacji do wojska. Dzięki takiemu doświadczeniu żołnierz mógł poznać zwyczaje i codzienną służbę w jednostce wojskowej oraz danej formacji. Wpływ na decyzję o służbie miały też zainteresowania danej osoby czy przynależność do harcerstwa, grup rekonstrukcyjnych, organizacji proobronnych, a także tradycje rodzinne, trendy czy moda. Ważne były też czynniki ekonomiczno-finansowe, gospodarcze i sytuacja na rynku pracy. Wśród kwestii motywujący do wstąpienia w szeregi WP były także: możliwość kontynuowania pasji, w tym sportowych, pływania na morzach czy utrzymywanie dobrej kondycji fizycznej.

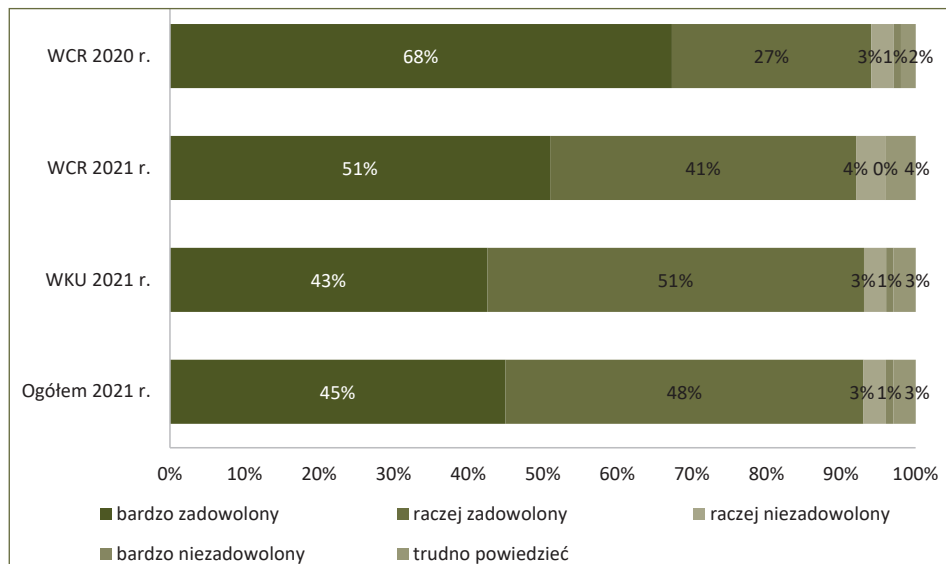
Tabela 1. Czynniki sprzyjające podjęciu decyzji o zawodowej służbie wojskowej

1. Edukacja i kształcenie wojskowe: kontakt ze szkolnictwem wojskowym (studia cywilne na uczelni wojskowej; zgodność służby wojskowej z profilem szkoły średniej (klasy mundurowe, technikum morskie).
2. Odbycie służby zasadniczej, przeszkolenia wojskowego, służba w NSR.
3. Przynależność do harcerstwa, grup rekonstrukcyjnych, członkostwo w organizacjach proobronnych.
4. Zainteresowania w szkole średniej, zainteresowanie od dziecka wojskiem, zainteresowanie służbą w formacjach mundurowych.
5. Zebranie doświadczeń na cywilnym rynku pracy, powrót z emigracji zarobkowej, chęć podjęcia pracy u polskiego pracodawcy, negatywne doświadczenie w dotychczasowej pracy, brak możliwości rozwoju zawodowego, realizacja planów i ambicji; wypalenie zawodowe w innym miejscu pracy.
6. Brak alternatyw zawodowych w regionie, miejscowości; sąsiedztwo jednostki wojskowej – główny pracodawca w okolicy; zainteresowanie atrakcyjną ofertą płacową i socjalno-bytową; możliwość planowania kariery i zdobywania nowych kwalifikacji; przywileje emerytalne.
7. Bezpośredni kontakt z żołnierzami, akcje promocyjne, akcja „Zostań Żołnierzem Rzeczypospolitej”, strony internetowe resortu obrony narodowej.
8. Tradycje rodzinne, wpływ rodziny, przykład służby w rodzinie (międzypokoleniowy i wpływ członków rodziny z tego samego pokolenia); moda, trend w środowisku rówieśniczym; wartości patriotyczne, zainteresowanie wojskiem, militariami, historią.
9. Chęć zmiany, odejścia od schematu, podjęcia własnej, oryginalnej decyzji.
10. Możliwość kontynuowania zainteresowań i pasji; sport, pływanie (Marynarka Wojenna); utrzymywanie dobrej kondycji fizycznej.

Źródło: M. Sińczuch, M. Baran-Wojtachnio, J. Łatacz, J. Zauer, M. Zielińska, *Ocena rekrutacji do Wojska Polskiego*, sprawozdanie z badań, WCEO, Warszawa 2020.

W 2021 r. został przeprowadzony sondaż diagnostyczny dotyczący odbytej rekrutacji do wojska. Na wykresie 1 przedstawiono procentowy udział rekrutów ogólnie zadowolonych z odbytego procesu wcielania do wojska. Należy wskazać, że liczba rekrutowanych podwoiła się w porównaniu z 2020 r. Zdecydowanie przeważa odsetek osób, które są bardzo zadowolone lub raczej zadowolone z procesu rekrutacji. Więcej badanych zostało zrekrutowanych przez wojskowe centra rekrutacji niż przez wojskowe komendy uzupełnień.

Wykres 1. Czy jest Pan(i) ogólnie zadowolony(-a) z odbytej rekrutacji? Elewi ogółem N=1084, rekrutowani w WKU N=833, rekrutowani w WCR N=246, udzielający wywiadów w WCR w 2020 r. N=454

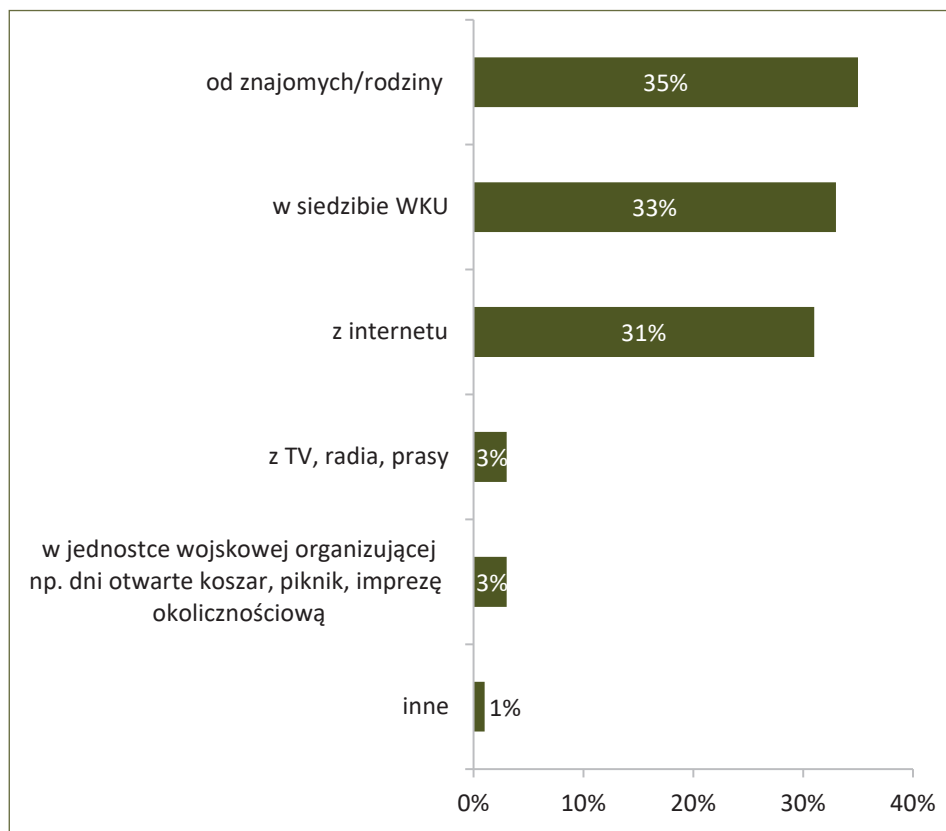


Źródło: M. Weseliński, *Diagnoza funkcjonowania Wojskowych Centrów Rekrutacji, sprawozdanie z badań*, WCEO, Warszawa 2020.

W badaniu społecznym zadano pytanie o źródło wiedzy na temat funkcjonowania WCR (wykres 2). Najwięcej osób zadeklarowało, że informacje o WCR pochodziły od znajomych, rodziny, zostały uzyskane w siedzibie WKU oraz zaczerpnięte z internetu. Zdecydowanie mniej osób sugerowało się informacjami z telewizji, radia, prasy czy uzyskanymi podczas dni otwartych koszar, pikników bądź imprez okolicznościowych.

Proces rekrutacji do wojska jest coraz lepiej oceniany. W 2021 r. przeprowadzono na ten temat badanie wśród elewów. Nie mieli oni istotnych zastrzeżeń, w tym uwag negatywnych w stosunku do odbytej rekrutacji do służby wojskowej (przygotowawczej/terytorialnej służby wojskowej – TSW). Dobrze zostały ocenione aspekty organizacyjne, usytuowanie miejsc rekrutacji oraz przygotowanie personelu WKU lub WCR. Szybkość udzielania potrzebnych informacji w WKU lub WCR i ich znalezienie na stronach resortu obrony narodowej miały niewielki wpływ na ocenę rekrutacji przez elewów (wykres 3).

Wykres 2. Jeśli rekrutował(a) się Pan(i) w WCR, to skąd dowiedział(a) się Pan(i) o jego funkcjonowaniu*? N=246

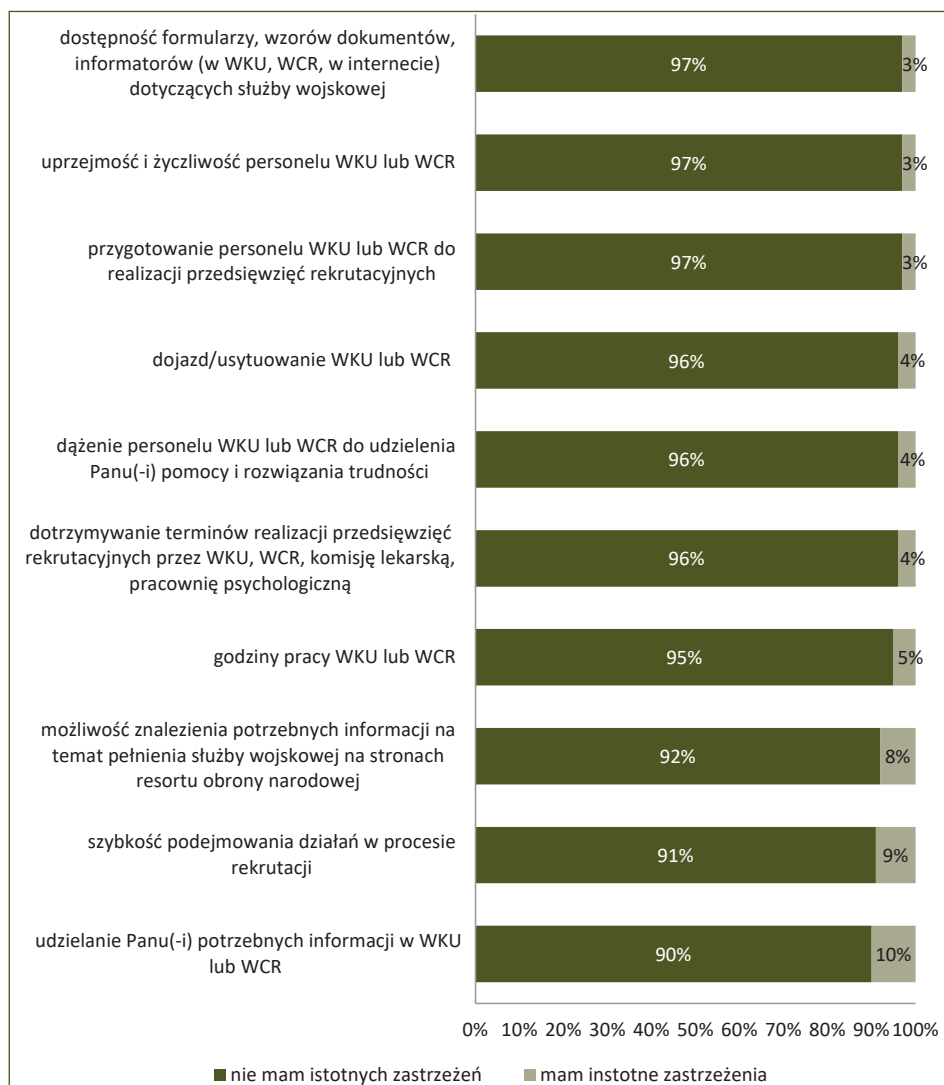


* Pytanie z możliwością wyboru więcej niż jednej odpowiedzi. Dane nie sumują się do 100%.

Źródło: J. Łatacz, M. Zielińska, Ocena procesu rekrutacji do Wojska Polskiego, sprawozdanie z badań, WCEO, Warszawa 2021.

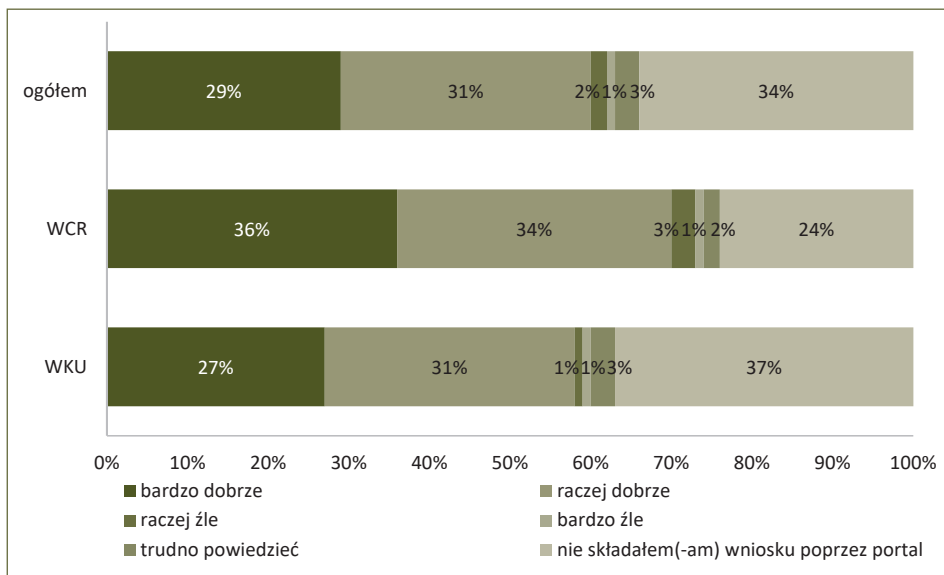
Akcje wizerunkowe, w tym rekrutacyjne wykorzystują nowoczesne technologie. Portal rekrutacyjny Wojska Polskiego Zostanzolnierzem.pl powstał, by ułatwić rekrutację do wojska, ale również po to, aby można było łatwo złożyć wniosek oraz szybko uzyskać informacje dotyczące rekrutacji. Na wykresie 4 zostały zaprezentowane dane pozyskane od elewów oraz osób rekrutowanych w WKU i WCR na temat ich oceny portalu.

Wykres 3. Proszę o ocenę odbytej przez Pana(-ią) rekrutacji do służby wojskowej (przygotowawczej/TSW). W odniesieniu do każdego z niżej wymienionych aspektów proszę o potwierdzenie, że nie ma Pan(i) istotnych zastrzeżeń lub proszę opisać, jakie ma Pan(i) zastrzeżenia (uwagi negatywne), eweli N=1084



Źródło: J. Łatacz, M. Zielińska, *Ocena procesu rekrutacji...*

Wykres 4. Jak Pan(i) ogólnie ocenia portal rekrutacyjny Wojska Polskiego Zostanzolnierzem.pl pod względem jego przydatności w procesie rekrutacji do służby wojskowej*? Elewi N=1084, rekrutowani w WKR N=833, rekrutowani w WCR N=246



* Elewi poza oceną portalu mogli wybrać odpowiedź „nie składałem(-am) wniosku poprzez portal”.

Źródło: J. Łatacz, M. Zielińska, *Ocena procesu rekrutacji...*

Wymiary procesu rekrutacji łączą się w całość. Analiza poszczególnych etapów ma swoje znaczenie dla optymalizacji tego procesu. Niezwykle istotne są narzędzia, testy i rozmowy z kandydatami, które zwiększają efektywność rekrutacji i zmniejszają przypadkowość znalezienia się danej osoby w środowisku wojskowym. Badania społeczne, które dotyczą wielu aspektów procesu rekrutacji, mogą pokazać, jak należy się dostosować do rynku pracy, co oferować kandydatom do służby wojskowej. Nowe podejście do rekrutacji i rekrutowanych zwiększa szanse na wzrost liczebności wojska. Ambicje posiadania trzystutysięcznej armii można zaspokoić tylko wówczas, gdy procesy rekrutacyjne będą optymalne i prowadzone profesjonalnie. Zbieranie informacji zwrotnych, samo dzielenie się opinią o przebytych rekrutacjach może i powinno wpłynąć na jakość zasobów osobowych w Wojsku Polskim.

SAMOREALIZACJA JAKO PRZYCZYNEK DO KREOWANIA EMPLOYER BRANDINGU W ŚWIETLE BADAŃ WCEO

Samorealizacja może być badana wielowymiarowo. W Wojsku Polskim zbiera się opinie żołnierzy zawodowych służących w różnych formacjach na temat tego, czym jest służba i jakimi cechami wyróżniają się jako żołnierze polskiej armii. Służba wojskowa daje szansę na rozwój kompetencji, podejmowanie wysiłków intelektualnych, ale przede wszystkim na rozwój własnej osoby, umożliwia też wykazanie się takimi cechami, jak wierność, lojalność, rzetelność czy bycie odpowiedzialnym. Wojsko jako społeczność kształtuje charakter i stanowi ważne źródło samorozwoju psychologicznego i emocjonalnego.

Zdaniem oficerów, podoficerów i szeregowych służba wojskowa jest powodem do dumy (tabela 2). Postrzeganie służby jako możliwości kierowania, dowodzenia charakterystyczne jest głównie dla żołnierzy z korpusów oficerskich.

Tabela 2. Odpowiedzi na pytanie: „Czym dla Pana(-i) przede wszystkim jest służba wojskowa?” w rozróżnieniu na poszczególne korpusy kadry zawodowej*

Odpowiedzi	Oficer starszy	Oficer młodszy	Podoficer zawodowy	Szeregowy zawodowy
Powodem do dumy	64%	69%	71%	75%
Koniecznością ponoszenia wyrzeczeń	13%	19%	14%	13%
Poczuciem obowiązku	47%	41%	35%	37%
Sposobem zarabiania na życie	20%	29%	23%	28%
Kontynuowaniem tradycji rodzinnych	16%	11%	11%	5%
Przejawem patriotyzmu	44%	45%	43%	39%
Spełnieniem marzeń	16%	22%	14%	19%
Możliwością sprawdzenia siebie	18%	17%	18%	28%
Możliwością kierowania ludźmi, dowodzenia	13%	12%	7%	3%
Zawodem jak każdy inny	5%	6%	4%	5%

* Odsetki nie sumują się do 100%, ponieważ respondent mógł wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: M. Baran-Wojtachnio, M. Zielińska, *Wizerunek żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego*, sprawozdanie z badania, WCEO, Warszawa, lipiec 2019.

Jednym z założeń badania była diagnoza skłonności żołnierzy zawodowych do autorefleksji. Poniżej przedstawiono spontaniczne skojarzenia z hasłem: „Ja jako żołnierz zawodowy Wojska Polskiego...”.

Ja jako żołnierz zawodowy Wojska Polskiego jestem:

- wierny
- lojalny
- rzetelny
- odpowiedzialny
- pełen optymizmu, pozytywnie nastawiony
- sumienny
- przykładem”.

Źródło: M. Baran-Wojtachnio, M. Zielińska, *Wizerunek żołnierzy...*

Takie cechy żołnierza, jak wierność, lojalność oraz rzetelność wpływają na kulturę wojskową. Bardzo istotne są one także z punktu widzenia motywacyjnego oraz kreowania postaw. Wizerunek Wojska Polskiego jako atrakcyjnego i konkurencyjnego miejsca służby i pracy składa się z wymiarów postaw i motywacji. Samorealizacja może się zatem przejawiać jako ważny wymiar employer branding wewnątrz w jednostkach wojskowych. Służba wojskowa dla respondentów jest powodem do dumy, przejawem patriotyzmu i wspólnotowości oraz indywidualizmu, które się nawzajem przenikają i uzupełniają. Badania społeczne w wojsku sugerują, że kultura wojskowa jest nacechowana szczególnymi tradycjami i wartościami zawodowymi oraz życiowymi.

EMPLOYER BRANDING ZEWNĘTRZNY JAKO TREND W BUDOWANIU OPTYMALNYCH PROCESÓW REKRUTACYJNYCH (OPTYMALNEJ REKRUTACJI)

Kreowanie pozytywnego wizerunku WP jest częścią budowania employer branding zewnętrznego, ponieważ kandydaci najczęściej dzielą się swoimi doświadczeniami rekrutacyjnymi ze znajomymi, rodziną. Procesy rekrutacji wymagają podejmowania licznych działań promocyjnych skierowanych do kandydatów do wojska oraz do udziału w nich żołnierzy zawodowych.

Kampanie promocyjne z założenia powinny być kierowane do szerokiej grupy odbiorców. Kanały informacyjne, narzędzia promocyjne, akcje służą pozyskiwaniu ludzi, którzy będą kreowali dobry wizerunek WP.

PROGRAM „ZOSTAŃ ŻOŁNIERZEM RZECZYPOSPOLITEJ” NARZĘDZIEM BUDOWANIA KAMPANII REKRUTACYJNEJ WŚRÓD KANDYDATÓW DO WOJSKA

Od 2018 r. Ministerstwo Obrony Narodowej realizuje program rekrutacyjny do struktur armijnych „Zostań Żołnierzem Rzeczypospolitej”. Kampania prowadzona pod tym hasłem spotkała się w 2020 r., podobnie jak w 2019 r., ze społeczną aprobatą. W 2020 r. czterech na pięciu badanych oceniło ją raczej pozytywnie i zdecydowanie pozytywnie, był to wzrost o 11 pp. w stosunku do opinii z 2019 r.¹⁴.

W 2020 r. badania pokazały, że odsetek osób uznających kampanię za przekonującą wzrósł w stosunku do 2019 r. o 9 pp. Jednocześnie zmalała grupa osób twierdzących, że kampania jest nieprzekonująca (o 4 pp.) oraz grupa osób niezdecydowanych (o 5 pp.). Analizy wykazały, że kobiety istotnie częściej uznają kampanię za przekonującą (83%) niż mężczyźni (70%)¹⁵.

Na podstawie opinii przedstawicieli badanych żołnierzy, Polek i Polaków można wnioskować, że najlepiej rozpoznawalnym elementem kampanii „Zostań Żołnierzem Rzeczypospolitej” były telewizyjne spoty reklamowe¹⁶. Ekspozycja kampanii praktycznie nie została zauważona w ośrodkach sportu, centrach rozrywki oraz na autobusach rekrutacyjnych. Cywile stosunkowo rzadko dostrzegali ją na billboardach w porównaniu do żołnierzy, którzy wyraźnie częściej spotkali się z nią w ten właśnie sposób.

W 2019 r. 48% badanych żołnierzy i 16% przedstawicieli ogółu społeczeństwa potwierdziło widoczność kampanii podczas takich imprez, jak: pikniki wojskowe, defilady czy dni otwarte koszar. W 2020 r. dwukrotnie wzrósł odsetek badanych cywili (35%) dostrzegających kampanię prowadzoną w trakcie wskazanych wyżej wydarzeń.

Zarówno wśród żołnierzy, jak i wśród cywili dominują poglądy o tym, że kampania jest przekonująca, potrzebna oraz widoczna.

¹⁴ M. Baran-Wojtachnio, *Společná percepcja...*

¹⁵ $p = 0,004$. Zob. tamże.

¹⁶ Tamże.

Spółeczny odbiór akcji „Zostań Żołnierzem Rzeczypospolitej” wśród ogółu społeczeństwa nie jest różnicowany płcią badanych, wiekiem ani rodzinnymi relacjami z wojskiem. Znaczenie mają natomiast skojarzenia badanych z wojskiem oraz zawodami mundurowymi. Wśród tych, u których przeważają pozytywne skojarzenia z wojskiem jako miejscem służby i pracy, oraz tych, którzy darzą zawody mundurowe poważaniem, ocena poszczególnych wymiarów kampanii jest wyraźnie wyższa.

Jeden żołnierz na czterech (28%) stwierdził, że zna osoby, które pod wpływem kampanii zainteresowały się wstąpieniem do Wojska Polskiego. W grupie cywilów odsetek ten był trzykrotnie mniejszy (8%)¹⁷. W próbie dorosłych Polaków nie padła ani jedna deklaracja świadcząca o osobistym zainteresowaniu badanych wstąpieniem do wojska.

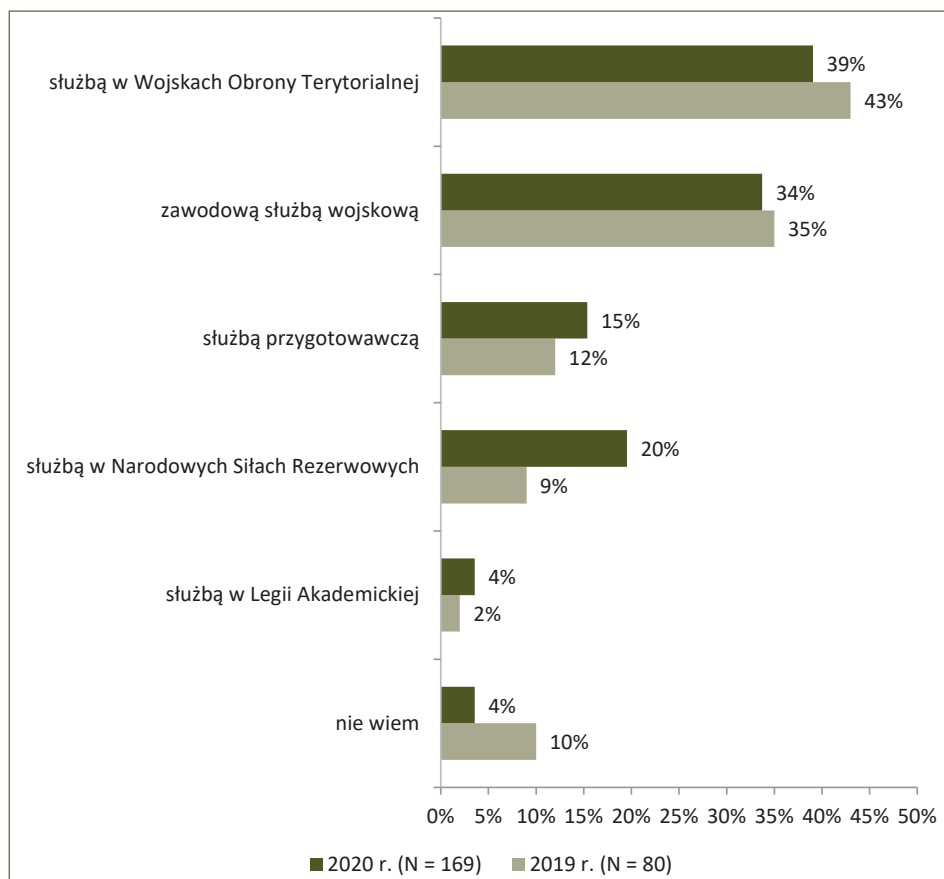
Co szósty dorosły Polak (17%) zadeklarował, że zna osoby, które pod wpływem kampanii zainteresowały się wstąpieniem do Wojska Polskiego. W 2019 r. odsetek ten był o 9 pp. mniejszy (8%). Istotne jest również to, że znalazło się 13 osób (1% ogółu badanych), które pod wpływem kampanii zainteresowały się wstąpieniem do wojska. W 2019 r. nie padła ani jedna tego typu odpowiedź.

Na podstawie deklaracji badanych, którzy twierdzili, że znają osoby zainteresowane wstąpieniem do wojska, można wnioskować, że potencjalni kandydaci chcą pełnić służbę w Wojskach Obrony Terytorialnej lub jako żołnierze zawodowi w innych formacjach (por. wykres 5). Wyraźnie rzadziej wyrażane było przekonanie dotyczące zainteresowania kandydatów służbą w ramach projektu „Legia Akademicka” (skierowanego do studentów uczelni cywilnych). Zdaniem respondentów forma rekrutacji do wojska polegająca na bezpośrednich kontaktach żołnierzy z obywatelami, której przykładem jest kampania „Zostań Żołnierzem Rzeczypospolitej”, powinna być kontynuowana. Przekonanie o tym wyraziło dwie trzecie badanych (o 13 pp. więcej niż w 2019 r.).

Analiza materiału badawczego pozwala stwierdzić, że kampanie promocyjne mają pozytywny wpływ na wizerunek marki WP. W 2020 r. program dobrze oceniła zdecydowana większość Polek i Polaków. Zdaniem respondentów akcje organizowane w ramach programu „Zostań Żołnierzem Rzeczypospolitej” są przekonujące, dostrzegalne i potrzebne. Dzięki nim kandydaci do służby mogą łatwo dotrzeć do informacji o rekrutacji do wojska.

¹⁷ $p = 0,000$.

Wykres 5. Jaka formą służby wojskowej zainteresowana(-e) jest ta osoba/są te osoby?^{18*}



* Odsetki nie sumują się do 100%, ponieważ respondent mógł wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: M. Baran-Wojtachnio, *Społeczna percepcja kampanii promocyjnych Wojska Polskiego*, sprawozdanie z badań, WCEO, Warszawa, grudzień 2020.

¹⁸ Odpowiedzi na pytanie udzielały tylko te osoby, które zadeklarowały, że znają osoby, które pod wpływem kampanii „Zostań Żołnierzem Rzeczypospolitej” zainteresowały się wstąpieniem do wojska (w 2019 r. N = 80, a w 2020 r. N = 169).

PODSUMOWANIE

Procesy rekrutacji do Wojska Polskiego są wielowymiarowe. Sprawdza się predyspozycje psychofizyczne i zdrowotne kandydata na żołnierza zawodowego i jednocześnie wytycza on sobie ścieżkę kariery w strukturach i formacjach wojskowych. Projektując rekrutację, nie można zapomnieć o tradycji i zwyczajach panujących w polskiej armii. Dostosowanie tradycji i podążanie za nowymi trendami nie jest łatwe, często ze względu na trudne warunki służby. Właściwy proces rekrutacji ma wpływ na liczebność armii. Rekrutacja stwarza warunki do kreowania wizerunku zewnętrznego.

Badania przeprowadzone przez WCEO w latach 2019–2021 to ważne źródła wiedzy o kapitale ludzkim i procesach rekrutacji. Mocną stroną badań społecznych jest dotarcie do rozmaitych grup zawodowych zaangażowanych w procesy rekrutacji oraz do kandydatów i elewów z różnych środowisk społecznych. Dzięki zbieraniu opinii i sondażom diagnostycznym można przeanalizować i ustalić, czy procesy rekrutacyjne wiążą się z ich optymalizacją oraz jakością kapitału ludzkiego. Kampanie promujące rekrutację, zawód żołnierza czy atrakcyjne miejsce służby i pracy, jak sugerują badania społeczne, są przekonujące, dostrzegalne i potrzebne. Najnowsze badanie żołnierzy dobrowolnej zasadniczej służby wojskowej wykazało, że zdecydowana większość z nich jest zadowolona z przebiegu procesu rekrutacji w WCR. W 2023 r. ponad połowa rekrutowanych deklarowała, że kontakt z WCR wzmocnił ich motywację do rozpoczęcia DZSW.

Rekrutacja zewnętrzna i przepływ kapitału ludzkiego w ramach jednostek wojskowych powinny być płynne. Dzięki takiej strategii można liczyć na elastyczność podejmowanych działań i samorealizację żołnierzy zawodowych w formacjach wojskowych. Presja czasu i sytuacja międzynarodowa nie powinna wpływać na jakość pozyskiwanych, motywowanych oraz zatrzymywanych żołnierzy w polskiej armii. Nasuwa się zatem refleksja, że liczebność armii oraz jakościowy wymiar zasobów ludzkich należy traktować jako kontinuum i dwa bieguny, które na siebie oddziałują oraz się uzupełniają.

Myśl naukowa o jakości zasobów, dowodzeniu i zarządzaniu kapitałem ludzkim może przyspieszyć wdrażanie optymalnych procesów zmian oraz kreowanie efektywnej strategii wizerunkowej Wojska Polskiego.

SUMMARY

The crucial and strategic decisions of the way, rules and effectiveness of recruiting the candidates in recruitment process to the Polish Army make the criterias on which Military Recruitment Center are focused. They should approach to the trend of international and regional markets and also act according to the Polish military tradition. Mobility, developing will and job aspirations are the crucial motivating elements to realize the dreamful work. It is similar to the soldiers who start their work adventure with the Polish Army. They set up the main individual-team development, self-developing and vertical promotion.

The main goal of this article is presenting the theme of recruitment process and setting the way in which they should approach to support the strategic processes.

The article consists of two parts – theoretical and research ones. In the first of them one used the literature about this theme. In the second one – the data of Military Social Research Office Military Citizen Education Center, Social Research Opinion Center and other companies were conducted.

KEYWORDS

recruitment to the Polish Army, social research, motivation to the service, Polish Military image, employer branding

BIBLIOGRAFIA

- Baran-Wojtachnio M., *Spółeczna percepcja kampanii promocyjnych Wojska Polskiego*, sprawozdanie z badań, WCEO, WBBS, Warszawa, grudzień 2020.
- Baran-Wojtachnio M., Zielińska M., *Wizerunek żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego*, sprawozdanie z badania, WCEO, WBBS, Warszawa, lipiec 2019.
- Kozłowski M., *Employer branding budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Ludwicyński A., *Alokacja zasobów ludzkich w organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007, s. 197.

- Łatacz J., Zielińska M., *Ocena procesu rekrutacji do Wojska Polskiego*, sprawozdanie z badań, WCEO, WBBS, Warszawa 2021.
- Michna A., Grygiel K., Grygiel P., *Rekrutacja oraz system motywacyjny pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi w wybranej jednostce administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 78, s. 279–292.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- Rekrutacja, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Rekrutacja> (dostęp: 16.10.2023).
- Rosińska M., *Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 11–20.
- Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1995.
- Sińczuch M., Baran-Wojtachnio M., Łatacz J., Zauer J., Zielińska M., *Ocena rekrutacji do Wojska Polskiego*, sprawozdanie z badań, WCEO, WBBS, Warszawa 2020.
- Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (tekst jedn. Dz.U. z 2022 r., poz. 2305 ze zm.).
- Wajda A., *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa 2003.
- Weseliński M., *Diagnoza funkcjonowania Wojskowych Centrów Rekrutacji*, sprawozdanie z badań, WCEO, WBBS, Warszawa 2020.
- Wojtaszczyk K., *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Wojtaszczyk K., *Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 1, s. 19–22.
- Zielińska M., *Kapitał ludzki a marka Wojska Polskiego w badaniach społecznych*, [w:] M. Juchnowicz, H. Kinowska (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niepewności. Wyzwania i implikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2023.