

 <http://orcid.org/0000-0001-8893-4964>

Anna Szeliga-Duchnowska

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

e-mail: anna.szeliga-duchnowska@wsb.wroclaw.pl

Bolesław Goranczewski

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

e-mail: boleslaw.goranczewski@wsb.wroclaw.pl

HUMANISTYCZNY WYMIAR ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W SIŁACH ZBROJNYCH

Abstract

Humanistic dimension of human resources management in the armed forces

The main purpose of the article is presenting the chosen areas of the human resources management in the armed forces as well as identification of humanistic determinants affected performance in the respondents' opinion. Research results indicate particular importance of trust in the interpersonal relations, that influences the army performance.

Keywords: superior, subordinate, soldiers, trust

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w siłach zbrojnych oraz determinantów humanistycznych mających wpływ na sprawność działania w opinii respondentów. Wyniki badań wskazują na szczególną doniosłość zaufania w relacjach interpersonalnych, które wpływa na sprawność działania.

Słowa kluczowe: przełożony, podwładny, żołnierze, zaufanie

Wstęp

Zasadniczym celem sił zbrojnych jest odstraszanie przeciwnika, a dopiero w razie konieczności prowadzenie walki zbrojnej dla osiągnięcia celu politycznego [Balcerowicz, 2000: 124]. Siły Zbrojne RP są nieodzownym elementem państwa

umożliwiającym jego sprawne funkcjonowanie, czuwanie nad niepodzielnością terytorium państwowego oraz ochrona jego niepodległości.

Do realizacji podstawowych obowiązków/zadań wojska nie wystarczą dobry sprzęt i dobra taktyka. W służbie wojskowej najważniejszy jest kapitał ludzki: żołnierze, którzy stanowią najcenniejszy zasób sił zbrojnych, podstawę zapewnienia bezpieczeństwa kraju, poprzez własne możliwości i predyspozycje. Takie procesy jak: pozyskiwanie zasobów ludzkich do organizacji, proces adaptacji, motywowania, wynagradzania, oceniania i szkolenia żołnierzy oraz relacje interpersonalne w układzie przełożony–podwładny muszą wspierać mobilizację żołnierzy do wypełniania powierzonych im obowiązków na jak najwyższym poziomie [Szeliga, 2003: 31–35; Szeliga, 2009: 57–59].

Obszary zarządzania zasobami ludzkimi zostały uregulowane na potrzeby wojska przepisami prawa¹. To m.in. postępowanie zgodnie z regulacjami dotyczącymi obszarów ludzkich powinno umożliwić sprawność działania², zapewnić, a następnie utrzymać odpowiedni kapitał ludzki. Regulacje prawne nie są jednak wystarczające, ważne są również oczekiwania, potrzeby i zachowania ludzi w organizacji (kontekst humanistyczny) [Sokołowska, 2004; Szeliga-Kowalczyk, 2013: 46–54]. Teoria stosunków międzyludzkich podkreśla znaczenie nieformalnych norm i reguł współżycia, które sprzyjają efektywności działania, w związku z czym organizacja powinna być postrzegana jako system społeczny [MacKenzie i in., 1993].

Artykuł ma charakter badawczy, przedstawia wybrane obszary zarządzania zasobami ludzkimi w siłach zbrojnych oraz humanistyczne determinanty mające wpływ na sprawność działania w opinii respondentów. Dokonano analizy literatury przedmiotu [Kvale, 2010; Łuczewski, Bednarz-Łuczewska, 2012; Kostera, 2013], w tym analizy tekstów w postaci aktów prawnych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi na potrzeby wojska, oraz przeprowadzono wywiady z żołnierzami zawodowymi w służbie czynnej i w stanie spoczynku. Poznanie opinii żołnierzy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi ma na celu identyfikację humanistycznych determinant oddziałujących na ich sprawność działania. W pierwszej części opracowania przedstawiono wymiary zarządzania zasobami ludzkimi w świetle literatury przedmiotu. W kolejnej – wybór metod badawczych i realizację badania. W części trzeciej przedstawiono wyniki badania. Artykuł wieńczy podsumowanie całości rozważań.

¹ Przykładowo: Decyzja [2015], Rozporządzenie [2014c], Rozporządzenie [2015a], Rozporządzenie [2014b].

² Sprawność działań w ujęciu prakseologicznym, której podstawowymi elementami są skuteczność i efektywność [zob. Kotarbiński, 1982].

I. Wymiary zarządzania zasobami ludzkimi w świetle literatury

Zarządzanie zasobami ludzkimi rozpatrywać można w różnych perspektywach i ujęciach. Podmiotowe podejście określa ludzi jako ogół cech, właściwości, predyspozycji, które umożliwiają pełnienie różnorodnych ról w organizacji. W takim ujęciu ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobem/potencjałem, czyli wiedzą, zdolnościami, zdrowiem itp., i podejmują ostateczną decyzję o stopniu zaangażowania swojego potencjału w miejscu pracy [Pocztowski, 2007: 36].

Zasadniczym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest „stworzenie ludziom warunków do jak najlepszego wykorzystania ich umiejętności, zdolności i predyspozycji” [Penc, 2007: 325]. W odniesieniu do sił zbrojnych cel nadrzędny, którym jest ochrona niepodległości kraju, można sklasyfikować zarówno jako cel organizacyjny, jak i jako cel indywidualny każdego żołnierza (obywatela), gdyż niepodległość i bezpieczeństwo państwa leżą w interesie nie tylko władz państwowych organizujących siły zbrojne, lecz także każdego obywatela danego państwa. W związku z tym cele organizacyjne i indywidualne mogą być współzależne lub tożsame.

W ujęciu ogólnym przyjmuje się, iż cele zarządzania zasobami ludzkimi mogą mieć wymiar sprawnościowy i humanistyczny [Listwan, 2006: 2–3]. Wymiar sprawnościowy należy interpretować jako dążenie organizacji do realizacji własnych celów, np. uzyskania określonej pozycji na rynku (w przypadku organizacji nastawionych na zysk), ochrony bezpieczeństwa kraju (w przypadku sił zbrojnych) [Michaluk, Kacała, 2013], oraz działania uwzględniające cele pracowników, które pozwolą im na rozwój i wzbogacenie ich kwalifikacji, kompetencji czy też mocniejsze zaangażowanie w pracę. Wymiar sprawnościowy zarządzania zasobami ludzkimi jest złożony – osiągnięcie celów organizacyjnych i indywidualnych pracowników przy jednoczesnym korzystaniu z wszystkiego, co jest niezbędne do realizacji przyjętego celu, i równocześnie na korzystaniu tylko z tych zasobów, które są konieczne, aby cel ten został osiągnięty [Listwan, 2006: 2–3].

Wymiar humanistyczny z kolei wiąże się z postrzeganiem ludzi w organizacji w sposób podmiotowy, co oznacza tworzenie odpowiednich warunków do ich rozwoju zawodowego i osobistego, atmosfery i właściwego klimatu społecznego w miejscu pracy, a to powinno sprzyjać osiągnięciu efektu synergicznego³ w organizacji, sprzyjać współdziałaniu zarówno w układzie poziomym (zaufanie na linii pracownik–pracownik, tzw. więź grupy), jak i pionowym (zaufanie na linii przełożony–podwładny). Sprawność odniesiona do działania człowieka [Szafrąński, 2003: 23; Cabała, 2007a: 9; Cabała, 2007b: 32–56] określana jest jako „zdolność do wykonywania określonych czynności” [Doroszewski, 1963: 628] i dotyczy tak ciała, jak umysłu. Stąd można wnioskować, że traktowanie ludzi w organizacji w sposób podmiotowy (wymiar humanistyczny) jest obok skuteczności i efektywności

³ Efekt synergiczny oznacza, że wspólne działanie wszystkich części jest większe niż suma poszczególnych części razem; jest przeciwieństwem antagonizmu [zob. *Efekt synergii*, online].

atrybutem sprawnego działania. Obydwa wymiary przenikają się i uzupełniają. Podejście humanistyczne to również poczucie sprawiedliwości wewnątrz organizacji, a także w odniesieniu do jej celów i zadań. Marek Bugdol [2010] wymienia różne rodzaje sprawiedliwości, m.in.:

- proceduralną, wynikającą z formalizmów;
- dystrybutywną, polegającą na poczuciu jednostki co do równego traktowania;
- redystrybutywną, np. oczekiwanie na zadośćuczynienie w sytuacji doznanych krzywd;
- ujmowaną jako bezstronność.

Oprócz wartości organizacyjnych i ekonomiczno-technicznych stanowiących domenę podejścia w naukach społecznych, ujęcie humanistyczne obejmuje wartości psychologiczno-moralne oraz społeczno-kulturowe [Goranczewski, Puciato, 2010].

Ujęcie humanistyczne w zarządzaniu zasobami ludzkimi to przede wszystkim wartości organizacyjne, które w sformalizowanej służbie wojskowej winne opierać się na:

- wspomnianej wcześniej sprawiedliwości;
- zaufaniu, stanowiącym fundament w relacjach przełożony–podwładny, zwłaszcza w sytuacjach gdy należy wykonywać rozkazy;
- etosie wykonywanej pracy, wynikającym z postaw patriotycznych, a więc wychowania czy moralnej dojrzałości;
- poczuciu obywatelskości i jej przełożeniu na organizacyjne zachowania obywatelskie, takie jak pomocniczość [Organ i in., 2006];
- etyce postępowania, zwłaszcza że służba wojskowa zaliczana jest do wielkich etyk specjalnych, polegających na wytworzeniu postaw, charakterów znacząco różniących się od innych, wybitnych [Bocheński, 1993].

Służba wojskowa jest służbą wartościami [Marcinkowski, 2014]. Oprócz wyżej wymienionych fundament aksjologiczny służby tworzą dodatkowo takie czynniki jak: obowiązkowość, odpowiedzialność za kraj i naród, poświęcenie, zdolność posłuszeństwa i podporządkowania się, aktywne bycie we wspólnocie, honor, godność, otwartość i uwrażliwienie na potrzeby innego człowieka, solidarność, męstwo, wytrwałość, patriotyzm itp.

II. Wybór metod badawczych i realizacja badania

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi rozpatrywana jest przez większość naukowców na gruncie teorii i praktyki biznesowej [Zajac, 2007: 34], stąd też rozpoznawanie zarządzania zasobami ludzkimi w siłach zbrojnych należy traktować jako zjawisko szczególne. Specyfika tejszej organizacji przejawia się przede wszystkim w hermetyczności, wysokim stopniu zhierarchizowania, ale i użyteczności publicznej. Cecha hermetyczności powoduje, że przeniknięcie badacza z zewnątrz w jej struktury jest zadaniem niezwykle trudnym. Zarazem badacz z zewnątrz charakteryzuje się neutralnością spojrzenia na badane zagadnienie,

nie interpretuje zaobserwowanych faktów czy też spisanych informacji „po swojemu”, co jest niewątpliwym atutem. Eksplanacja tak nieuchwytnych (wydających się z pozoru jako niekwantyfikowalne) aspektów humanistycznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi wymaga następujących założeń:

1. Zastosowania metod jakościowych. Spektrum doboru metod jest w tym przypadku stosunkowo duże, np.: obserwacja uczestnicząca, *shadowing*, wywiad, teoria ugruntowana itp. [Konecki, 2000; Czarniawska, 2012]. Szeroko stosowane w zarządzaniu, zarówno w podejściu humanistycznym, jak i społecznym, są metody etnograficzna i/lub autoetnograficzna, zawierające w sobie i wywiad, i obserwację uczestniczącą [Silverman, 2008; Krzyworzeka, 2015; Zawadzki, 2015]. Przeprowadzone badania mają zatem cechę badania próbkującego, którego celem jest odnalezienie prawidłowości/powtarzalności przedmiotu badań. Powtarzalność można uzyskać przez osiągnięcie odpowiedniego stopnia nasycenia, a więc odpowiedniej liczby próbkowania. Wymaga to kontynuacji eksploracji, których celem jest specyfikacja aspektów humanistycznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w siłach zbrojnych oraz determinantów ich przejawiania. Podejście to spełnia atrybuty teorii ugruntowanej, albowiem jej celem jako techniki badawczej jest tak długie i liczne próbkowanie, aż uda się zgromadzić materiał empiryczny wystarczający do przeprowadzenia uogólnień (indukcji) i zbudowania teorii [Ludwicki, 2015].

2. Zarządzanie ma charakter interdyscyplinarny, a zatem nie istnieje linia demarkacyjna oddzielająca podejście humanistyczne od podejścia reprezentowanego przez nauki społeczne, zastosowane metody zaś są jedynie pochodną przypisania paradygmatycznego. Pomimo toczącej się dyskusji na gruncie epistemologicznym (pluraliści *versus* konserwatyści) większość autorów wskazuje na fakt, że dobór metod (mieszanka) jest wysoce zindywidualizowany i powinien być rozpatrywany z perspektywy pojedynczego przypadku badawczego [Silverman, 2008; Kuhn, 2009; Sułkowski, 2012; Kostera, 2013].

Kierując się powyższymi założeniami, badacze zastosowali wywiad antropologiczny⁴, gdyż ich celem było poznanie szczegółowych, wielowątkowych, osobistych opowieści żołnierzy, które umożliwiłyby identyfikację humanistycznych determinant mających wpływ na sprawność działania. Rozmówców⁵ zapytano o to, jak wygląda/wyglądała ich służba w kontekście pozyskiwania żołnierzy do służby, adaptacji, motywowania, wynagradzania, oceniania, rozwoju/szkolenia żołnierzy oraz relacji w układzie przełożony–podwładny. Wywiady przeprowadzono na przełomie marca i kwietnia 2017 roku z piętnastoma żołnierzami zawodowymi pełniącymi służbę na terenie województw opolskiego i śląskiego, w tym z pięcioma w stanie spoczynku. Ponad połowa z rozmówców jest lub była dowódcami. W większości rozmówcy nie wyrazili zgody na podanie jakichkolwiek danych

⁴ Wywiad antropologiczny to wywiad najczęściej wykorzystywany w etnografii, wywiad niestandardyzowany i nieustrukturalizowany, wywiad otwarty, w którym najważniejszy jest kontakt z rozmówcą.

⁵ W wywiadzie antropologicznym nie mówi się o „respondentach”, lecz o „rozmówcach” [zob. Kostera, 2013: 125].

personalnych. Dwóch z nich wskazało swoje imię, wiek oraz jednostkę wojskową, w których pełnią/pełnili służbę. Niżej odpowiedzi przytoczono dosłownie.

Wywiady zostały uzupełnione odwołaniami do przepisów prawa (analizą tekstów źródłowych), które stanowią regulacje wewnętrzne Sił Zbrojnych RP [Łuczewski, Bednarz-Łuczewska, 2012].

III. Analiza wywiadów

Rozmówcom zadano pytanie o procedurę pozyskiwania kandydatów do służby. Ze wszystkich wypowiedzi wynika, że sposób przyjęcia do służby żołnierzy, którzy są emerytowani, był odmienny od sposobu przyjęcia żołnierzy aktualnie czynnych zawodowo⁶. Emerytowani żołnierze zawodowi wstąpili do służby na zasadach poboru powszechnego [Ustawa, 1967]. Po zmianach makrosystemowych i wstąpieniu Polski do NATO przepisy dotyczące wcielania do wojska ewoluowały. Główna różnica w procesach rekrutacji do sił zbrojnych pomiędzy przepisami poprzednio obowiązującymi a obecnymi polega na tym, że służba wojskowa miała charakter powszechny i obligatoryjny, obecnie zaś jej podjęcie jest rezultatem indywidualnego wyboru. Aktualna ustawa zakłada kilka etapów, które musi pokonać osoba ubiegająca się o przyjęcie do sił zbrojnych. Procedurę taką przeszli rozmówcy czynni zawodowo. Ich wypowiedzi są zbieżne z regulacjami zawartymi w ustawie [Ustawa, 2003]. Rozmówcy wskazali, iż obecnie funkcjonujący sposób przyjęcia do służby ma zarówno wady, jak i zalety. Istotną zaletą nowego sposobu jest to, że

[...] do wojska przyjmowane są osoby, które dobrowolnie chcą wstąpić w szeregi formacji wojskowej. Dodatkowo proces ten umożliwia pozyskanie najlepszych żołnierzy, gdyż dzięki swojej złożoności i licznym wymogom kwalifikuje tylko osoby o najlepszych predyspozycjach do wykonywania służby. Z drugiej strony, jest to proces przesiąknięty nadmierną biurokracją, trwa zdecydowanie za długo, co powoduje duży dyskomfort, jest nieprzyjemny i niezbędna jest duża wytrwałość ze strony kandydatów.

Jednym z etapów, który muszą przejść żołnierze, jest okres służby przygotowawczej (wypowiedzi zbieżne z przepisami zawartymi w [Rozporządzenie, 2015]). „Okres ten niesie ze sobą wiele zmian i wyrzeczeń. Jedną z nich jest zmiana

⁶ Ustawa o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony RP, która przewiduje możliwość uregulowania stosunku do służby wojskowej poprzez przeniesienie do rezerwy bez odbywania czynnej służby wojskowej, została uchwalona przez Sejm 9 stycznia 2009 roku. W tym roku i w latach następnych pobór nadal obowiązuje w ścisłym znaczeniu tego słowa, czyli jako ocena przydatności młodych mężczyzn do służby wojskowej. Nie przewiduje się już powołań do pełnienia zasadniczej służby wojskowej, czyli obowiązkowych wcieleń do wojska. Nazwa „pobór” została zamieniona na „kwalifikację wojskową” dla uniknięcia nieporozumień związanych z myleniem poboru z powołaniem do służby.

wyglądu poprzez ogolenie głowy. Służbie przygotowawczej towarzyszą różnego rodzaju zakazy, np. zakaz palenia papierosów, zakaz spożywania posiłków poza wyznaczonymi porami itp.”. W czasie tego szczególnego okresu przygotowujący się do pełnienia służby muszą nauczyć się dyscypliny i posłuszeństwa. Jeden z rozmówców powiedział:

Dostałem przydział umundurowania i miejsce w koszarach. Już w tym momencie należało dostosować się do wszystkiego, co wymagali. Należało, tak jak w biologii, dostosować się do warunków środowiska, którym jest wojsko. Trzeba było wykonywać dużo ćwiczeń wojskowych, wpajać dużo wiedzy, wykonując zadania zarówno indywidualnie, jak i grupowo, aby zbudować więź z innymi. W tym momencie musiałem nauczyć się w szczególności posłuszeństwa i pracy w grupie oraz uzmysłwić sobie, że moje zdrowie może poważnie ucierpieć. Musiałem pogodzić się z wieloma innymi konsekwencjami wynikającymi z realizacji mojego obowiązku patriotycznego wobec państwa, co ostatecznie pozwoliło mi w pełni się zaadaptować. Żołnierze nie są od razu uświadamiani, na czym posłuszeństwo ma polegać, natomiast za każde odstępianie od reguł, choćby [przez] jednego żołnierza, cała grupa szkoleniowa jest karana różnego rodzaju zadaniami, np. pobudka w środku nocy i konieczność trzymania warty. Taki sposób ma celu wyrobienie poczucia odpowiedzialności za grupę, solidarności z grupą oraz stopniowo kształtuje cechę posłuszeństwa.

Również w zakresie procesu motywowania udało się badaczom uzyskać potwierdzenie wypowiedzi rozmówców. Ich zdaniem motywujące są takie aspekty, jak: pewność zatrudnienia, stałe wynagrodzenie, różnego rodzaju liczne dodatki do wynagrodzenia oraz możliwość przejścia na wcześniejszą emeryturę. Zdaniem rozmówców proces motywowania odgrywa bardzo ważną rolę, gdyż jak stwierdzono, „wojsko działa dobrze tylko wtedy, gdy jednostki w niej służące współdziałają ze sobą i są zmobilizowane do działania”. Każdy z rozmówców stwierdził, że wynagrodzenie⁷ jest niewątpliwie jednym z najistotniejszych elementów mających wpływ na motywację do służby. Z drugiej strony wskazano, że biorąc pod uwagę specyfikę służby, narażanie życia, zdrowia, wysoki poziom stresu, ciągłą aktywność fizyczną, należałoby rozważyć podniesienie wynagrodzenia.

Rozmówcy mieli podobne opinie na temat rozwoju zawodowego w siłach zbrojnych. Reprezentatywna jest wypowiedź jednej z osób: „Wojsko stawia na inwestowanie w kapitał ludzki, otwiera drogę do samorealizacji i rozwijania swoich umiejętności. Wojsko zwraca uwagę na potrzeby poszczególnych osób i zespołów oraz zapewnia wszystkim równe szanse w zakresie szkolenia i rozwoju”.

Podwładni podlegają bieżącej i okresowej ocenie przez bezpośredniego przełożonego zwanej opiniowaniem⁸. Opiniowanie zdaniem rozmówców jest bardzo ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż „pozwała wskazać, kto

⁷ Zasady wynagradzania w wojsku regulują następujące przepisy prawa: Rozporządzenie [2014a], Rozporządzenie [2015c], Rozporządzenie [2015b].

⁸ Żołnierze zawodowi podlegają opiniowaniu, kwestie związane z opiniowaniem reguluje Rozporządzenie [2014b].

jest silnym, a kto słabym ogniwiem (grupy), wskazanie przyczyn takiego stanu rzeczy oraz opracowania sposobu na jego naprawienie”. Skuteczność opiniowania jest zależna od bezpośredniego przełożonego (od jego umiejętności) i w przypadku rozmówców wpływa pozytywnie na ich motywację do realizacji zadań.

Często opiniowanie powoduje duże starania wśród żołnierzy, co jest z jednej strony bardzo dobre, zaś z drugiej strony może prowadzić do wypalenia zawodowego i wzrostu patologii wśród żołnierzy... Zdarzały się u nas takie przypadki... Ostatecznie proces ten może zburzyć harmonijne i produktywne relacje na linii przełożony–podwładny i spowodować zastąpienie słabszej jednostki inną.

Powtarzalność wypowiedzi odnotowano również w kwestii dotyczącej stosunków pomiędzy podwładnymi a przełożonymi. Zgodnie wskazywano, że „już w służbie przygotowawczej żołnierz musi się nauczyć sposobu, w jakim są w wojsku załatwiane prawie wszystkie kwestie. Tym sposobem jest załatwianie spraw głównie poprzez rozkazy”. Zadaniem przełożonego jest wydawanie rozkazów, egzekwowanie ich i sprawdzanie, czy są należycie wykonywane. Zgodnie z ust. 13 Regulaminu Ogólnego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej [Regulamin, 2014] przez pojęcie rozkazu należy rozumieć polecenie podjęcia określonego działania lub jego zaniechania wydane służbowo żołnierzowi przez przełożonego (uprawnionego starszego)⁹.

Rozkazy są odgórne, zbiurokratyzowane, wydawane przez osobę, która ma władzę i stanowią tzw. suche fakty, co wynika z konieczności zachowania pewnych informacji w tajemnicy. Wynika to między innymi ze względów bezpieczeństwa, ale również z tego powodu, że żołnierz jest nie od myślenia, ale od wykonywania. Gdy chcę coś załatwić, muszę prosić o pozwolenie swojego przełożonego, gdyż w wojsku nie ma miejsca na samowolkę.

Jest to sposób komunikowania się ukształtowany w ciągu wieków i jak twierdzą rozmówcy, „spełniający swoje funkcje”, gdyż daje możliwość stworzenia warunków wzajemnego zaufania między przełożonymi a podwładnymi. „Przełożony jest przekonany, że rozkaz lub polecenie zostanie wykonane, gdyż może nam ufać, natomiast my darzymy zaufaniem przełożonego i wierzymy w słuszność decyzji przez niego podjętych”. W odniesieniu do poziomych relacji (na linii podwładny–podwładny) rozmówcy jednogłośnie stwierdzili, że „praca w wojsku to przede wszystkim praca w grupie”. Zalety to: możliwość stworzenia więzi z grupą, poczucie odpowiedzialności za członków grupy oraz zaufanie. Wartości te są niezwykle ważne zwłaszcza w momencie zagrożenia, dzięki nim istnieje przekonanie, że uda się osiągnąć założony cel. „Żołnierz nie poddaje się, gdyż ma

⁹ Definicja rozkazu została również określona w Kodeksie karnym w art. 115 § 18, zgodnie z którym rozkazem jest polecenie określonego działania lub zaniechania wydane służbowo żołnierzowi przez przełożonego lub uprawnionego żołnierza starszego stopniem.

świadomość, że jeśli on się podda, to odbierze innym nadzieję, nie może zatem pokazać swojej słabości”.

Z tych rozważań wynika, że relacje w układzie przełożony–podwładny opierają się na rozkazodawstwie i związanym z nim wzajemnym zaufaniem stron. Zaufanie na linii przełożony–podwładny oraz podwładny–podwładny jest zdaniem rozmówców „największym motywatorem zachęcającym do działania”.

Kilku rozmówców opisało w sposób następujący wojskowe środowisko pracy:

Praca w wojsku to praca w sztywnej strukturze... Należy przede wszystkim robić swoje i starać się robić to jak najlepiej. Nie jest to praca dla osób słabych, kruchych... Oczywiście nie tylko w sensie fizycznym. Jest to praca dla osób o mocnych nerwach. W tej pracy bardzo ważne są stosunki ze współpracownikami, jak i przełożonymi, gdyż to ma ogromny wpływ na wykonywanie zadań przez dane podmioty, co skutkuje późniejszym powodzeniem lub niepowodzeniem w obronie kraju i zapobiega różnym niebezpiecznym sytuacjom.

[...] Potrzeba przynależności jest ważna, bo nikt nie chce odstawać od grupy, chce być jej członkiem, chce, aby atmosfera pomiędzy nim a resztą żołnierzy była jak najlepsza, bo to będzie rzutowało na to, czy [żołnierz] chętnie będzie wykonywał służbę, czy też nie. Podobnie jest w relacji z przełożonym. Te wszystkie relacje powinny być zdrowe. [...] Pomimo bezwzględnego podporządkowania się, które jest wymagane w wojsku, to, w jaki sposób jesteśmy traktowani przez przełożonych, zależy od samych przełożonych.

Podsumowanie

Poznanie wypowiedzi żołnierzy w zakresie wybranych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi umożliwiło identyfikację humanistycznych determinant oddziałujących na sprawność działania. Wyniki badań wskazują na szczególną doniosłość determinantu humanistycznego, jakim jest zaufanie¹⁰ w relacjach interpersonalnych. W siłach zbrojnych, podobnie jak w organizacjach biznesowych, występują wszystkie obszary zarządzania zasobami ludzkimi. Należy jednak wskazać, że w przeciwieństwie do organizacji biznesowych Siły Zbrojne RP stanowią strukturę specyficzną. Jest to organizacja wysoce sformalizowana, w której zarządzanie zastępowane jest w większości dowodzeniem, a polecenia służbowe rozkazem. W sytuacjach bojowych czy szkoleniowych nie ma tu miejsca na partycypację w podejmowaniu decyzji bądź jakąkolwiek dyskusję. Gdzie *a priori* przyjmuje się oparcie relacji międzyludzkich na zaufaniu.

¹⁰ Lech Górniak i Marek Motyka [2012: s. 38–53] podkreślają „miękki charakter zaufania”, mieszczący się w kanonach szeroko pojętych kontaktów interpersonalnych i bez wątpienia mający wpływ na humanistyczny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi. Znaczenie zaufania w organizacji podkreśla również m.in. Marek Bugdol [2011].

Oprócz cechy formalizacji specyfika tej organizacji polega na misyjności służby, która w przekonaniu rozmówców musi być oparta na wartościach. Poza zaufaniem rozmówcy wskazywali na następujące determinanty humanistyczne: wytrwałość, odwaga, męstwo, poświęcenie, poczucie powołania i chęć przynależności do grupy, które niewątpliwie zaliczyć można do czynników konstytuujących fundament aksjologiczny wykonywanej przez nich pracy, rozumianej jako służba.

Poszczególne obszary zarządzania zasobami ludzkimi (w opinii rozmówców) kształtują określone wartości, np.:

- proces pozyskiwania kandydatów do służby uczy przede wszystkim wytrwałości;
- etap adaptacji umożliwia odkrycie w sobie powołania do służby; uczy dyscypliny, posłuszeństwa, pracy w zespole, w tym odpowiedzialności za kolegów i solidarności z grupą, wyzwala potrzebę przynależności do grupy, kształtuje twardego charakter, poczucie obowiązku patriotycznego, uczy nieuzewnętrzniania swoich słabości;
- wynagradzanie i proces szkolenia/rozwoju wiąże się ze sprawiedliwością organizacyjną, gdyż zapewnia poczucie równego traktowania – równy dostęp do szkoleń i rozwoju oraz jednoznaczne zasady wynagradzania;
- etap opiniowania z kolei jest złożony, gdyż z jednej strony kształtuje takie cechy, jak sumienność, rzetelność, staranność, a z drugiej może prowadzić do kontrproduktywności i wypalenia zawodowego żołnierzy [Szeliga-Kowalczyk, 2016: 22–32]. Skuteczność tego procesu jest zależna od bezpośredniego przełożonego, jego umiejętności zarządczych, interpersonalnych;
- relacje interpersonalne (zarówno w układzie przełożony–podwładny, jak i podwładny–podwładny) kształtuje przede wszystkim wzajemne zaufanie, a co za tym idzie posłuszeństwo, odpowiedzialność i solidarność za współtowarzyszy.

Sprawiedliwość, która wynika z formalizmów wprowadzonych w organizacji, motywuje do służby, począwszy od procesu rekrutacji, poprzez równy dostęp do szkoleń, a skończywszy na tym, że w relacjach interpersonalnych wszystkich podwładnych obowiązuje podporządkowanie się rozkazom. Posłuszeństwo i związana z tym wewnętrzna motywacja do wykonywania rozkazów powinny być osadzone na fundamencie odpowiedzialnego przywództwa i etyki postępowania; posłuszeństwo jest cechą wrodzoną, ale także może być wpajane (wdrażane) i/lub kształtowane podczas okresu przygotowania do służby, na co wskazywali rozmówcy.

Trudno określić wyraziste granice oddzielające poszczególne subdyscypliny czy obszary nauk. Mają one bowiem cechy wzajemnej przenikalności i komplementarności. W odniesieniu do perspektywy humanistycznej w zarządzaniu siłami zbrojnymi aspekty humanistyczne uzupełniają motywację, zwłaszcza finansową, to: misyjność, chęć służenia państwu, chęć bycia potrzebnym, przekonanie o wyjątkowości służby, o tym, że robi się coś bardzo ważnego/kluczowego dla społeczeństwa i państwa. Czynniki te z kolei nie występują bądź występują w bardzo ograniczonym zakresie w organizacjach tradycyjnych, komercyjnych i biznesowych.

Zważywszy na znaczenie czynników humanistycznych w zarządzaniu siłami zbrojnymi, istotne wydaje się określenie podłoża tego zaufania. Czy jest ono oparte na postawach i doświadczeniach żołnierzy z przebywania w grupie? Jeżeli tak, to postawy i zachowania ludzi mają niejednokrotnie charakter dualny. Z jednej strony fasadowy, oficjalny, z drugiej zaś niewidoczny, irracjonalny. Na jakiej podstawie ufać w sytuacji zagrożenia życia, ekstremalnego stresu, poczucia niesprawiedliwości itp.? Z interpretacji opinii rozmówców można wyczytać, że zaufanie jest pochodną podporządkowania, które może być osiągnięte dwojako:

- negatywnie – poprzez izolację, monopolizację uwagi, poniżanie, manipulację, okazywanie/manifestowanie wszechmocy (wszystkie tego typu zachowania występowały i występują w organizacjach zmilitaryzowanych);
- pozytywnie – poprzez wspólne wartości, poczucie przynależności do grupy, motywację itp.

Mając na uwadze powyższe, można zadawać pytania: gdzie następuje demarkacja motywów wydającego rozkaz? Jakie są ich proporcje w ogólnej strukturze motywów? W siłach zbrojnych, jak mało gdzie, występują duże obszary eksploatacji dla badaczy ukierunkowanych humanistycznie.

Przeprowadzone analizy wykazują atrybut badania próbkującego. W ramach przeprowadzonych wywiadów udało się uzyskać powtarzalność wypowiedzi. Ograniczeniem w pełnym osiągnięciu celu badawczego jest brak możliwości zastosowania przez badacza z zewnątrz szerokiego wachlarza metod badawczych ze względu na hermetyczność badanego środowiska zawodowego. Stąd zalecane jest pogłębianie badań w ramach prezentowanej tematyki przy zastosowaniu teorii ugruntowanej lub innych metod/technik badawczych.

Bibliografia

- Balcerowicz B. (2000), *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
- Begg D., Fischer S., Dornbusch R. (1995), *Ekonomia*, [t. 1: *Mikroekonomia*], [red. B. Czarny, Z. Matkowski, R. Rapacki, tłum. B. Czarny i in.], Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Bocheński J.M. (1993), *De virtute militari. Zarys etyki wojskowej*, Wydawnictwo Philed sp. z o.o., Kraków.
- Bugdół M. (2011), *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Cabała P. (2007a), *Prakseologiczna analiza działania*, „Prakseologia”, 147, 9–17.
- Cabała P. (2007b), *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Czarniawska B. (2012), *Nowe techniki badań terenowych. Schadowing* [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia* (s. 69–90), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Decyzja (2015), Decyzja Nr 397/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 15 października 2015 r. w sprawie naboru na szkolenie wojskowe kandydatów na oficerów w 2016 r.
- Doroszewski W. (red.) (1963), *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa.
- Efekt synergii*, online, <https://www.moneymakers.pl/jak-to-dziala/sownik/Efekt-synergii> [dostęp: 15.10.2017].
- Goranczewski B., Puciato D. (2010), *TQM a jakość życia*, „Problemy Jakości”, 6.
- Górnjak L., Motyka M. (2012), *Wymiar zaufanie–kontrola jako dwubiegunowy czynnik efektywności organizacji*, „Psychologia Ekonomiczna”, 2, 38–53.
- Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kostera M. (2013), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kotarbiński T. (1982), *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa.
- Krzyworzeka P. (2015), *Etnografia* [w:] M. Kostera (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym* (s. 27–36), Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa.
- Kuhn Th. (2009), *Struktura rewolucji naukowych*, tłum. H. Ostromęcka, Wydawnictwo Alethea, Warszawa.
- Kvale S. (2010), *Prowadzenie wywiadów*, tłum. A. Dziuban, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Listwan T. (red.) (2006), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Ludwicki T. (2015), *Teoria ugruntowana* [w:] M. Kostera (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym* (s. 37–50), Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa.
- Łuczewski M., Bednarz-Łuczewska P. (2012), *Analiza dokumentów zastanych* [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2 (s. 164–188), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- MacKenzie S.B., Podsakoff P.M., Fetter R. (1993), *The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance*, „Journal of Marketing”, 57, 70–80.
- Marcinkowski M. (2014), *Służba wojskowa jako służba wartościom*, „Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych AMW”, 1, 69–88.
- Michaluk A., Kacała J. (2013), *Zarządzanie karierą żołnierzy zawodowych sił zbrojnych RP – stan aktualny i kierunki doskonalenia*, „Zeszyty Naukowe WSOWL”, 4(170), 135–152.
- Organ D.W., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B. (2006), *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, SAGE Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi.
- Penc J. (2007), *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pszczółowski T. (1982), *Dylematy sprawnego działania*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Regulamin (2014), Regulamin Ogólny Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2014, Załącznik do decyzji nr 445/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 30 grudnia 2013 r. (poz. 398).
- Rozporządzenie (2014a), Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 kwietnia 2014 r. w sprawie określenia grup uposażenia, Dz.U. z 2014 r. poz. 617.

- Rozporządzenie (2014b), Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 maja 2014 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych, Dz.U. z 2014 r. poz. 764.
- Rozporządzenie (2014c), Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 17 listopada 2014 r. w sprawie służby wojskowej kandydatów na żołnierzy zawodowych, Dz.U. z 2014 r. poz. 1627.
- Rozporządzenie (2015a), Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 16 marca 2015 r. w sprawie służby przygotowawczej, Dz.U. z 2015 r. poz. 449.
- Rozporządzenie (2015b), Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 18 marca 2015 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy niezawodowych oraz dodatków do uposażenia zasadniczego żołnierzy niezawodowych, Dz.U. z 2015 r. poz. 551.
- Rozporządzenie (2015c), Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 18 grudnia 2015 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, Dz.U. z 2015 r. poz. 2213.
- Silverman D. (2008), *Prowadzenie badań jakościowych*, tłum. J. Ostrowska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sokołowska S. (2004), *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Szafrański M. (2003), *Skuteczność działania*, „Problemy Jakości”, 3, 23–28.
- Szeliga A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi na przykładzie jednostki policyjnej*, Kwartalnik Kadry Kierowniczej Policji „Policja”, 3, 31–35.
- Szeliga A. (2009), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Kwartalnik Kadry Kierowniczej Policji „Policja”, 2, 57–59.
- Szeliga-Kowalczyk A. (2013), *Systemy wsparcia pracowniczego*, Kwartalnik Kadry Kierowniczej Policji „Policja”, 2, 46–54.
- Szeliga-Kowalczyk A. (2016), *Zmienność procesów a dysfunkcje społeczne w organizacji* [w:] E. Mazur-Wierzbicka, P. Zwiech (red.), *Społeczne aspekty zarządzania procesami* (s. 22–32), Volumina.pl Daniel Krzanowski, Szczecin.
- Ustawa (1967), Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej, Dz.U. z 1967 r. Nr 44 poz. 220 z późn. zm.
- Ustawa (2003), Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, Dz. U. z 2014 r. poz. 1414 z późn. zm.
- Zajac C. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
- Zawadzki M. (2015), *Autoetnografia* [w:] M. Kostera (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym* (s. 61–70), Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa.