

Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 53, Issue 3, September 2019

Received 6 January 2019; Revised 18 February 2019; Accepted 30 September 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.5247

Jabłońska-Wołoszyn, M. (1). Pokolenie Y w wojsku – wyzwaniem dla realizacji procesu personalnego w Siłach Zbrojnych RP. *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 53(3), 25-35. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1334>

Generation Y in Army – Challenge to Personal Process in Polish Armed Forces

Maria Jabłońska-Wołoszyn

Summary

Transformations in the environment of the Polish Armed Forces imply the need to adapt and take actions anticipating these changes in order to create conditions for the efficient operation and development of the army. This raises the need to rebuild the structures and resources available to the army and to improve the personnel process. One of the contemporary challenges concerning human resources management in the army is the management of generation Y, the characteristics of which present an opportunity for the development of the organisation, but may also pose a problem. The aim of the article is to present the results of the research on the issue of age management in the army from the perspective of generation Y management conditions. The author analyses the strengths and weaknesses of generation Y in the army and then defines the opportunities for and threats to the achievement of the objectives of the Polish Armed Forces. As a result, she presents the needs related to changes in the implementation of the personnel process, which are important from the perspective of the proper use of this generation's potential.

Keywords: generation Y, age management, Polish Armed Forces, personnel process

Pokolenie Y w wojsku – wyzwaniem dla realizacji procesu personalnego w Siłach Zbrojnych RP

MARIA JABŁOŃSKA-WOŁOSZYN

Wydział Zarządzania i Dowodzenia, Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie

Przeobrażenia w otoczeniu Sił Zbrojnych RP implikują potrzebę dostosowywania się i podejmowania działań antycypujących te zmiany, tworząc warunki do sprawnego działania i rozwoju wojska. Rodzi to potrzebę przebudowy struktur i zasobów, którymi dysponuje wojsko, oraz doskonalenia procesu personalnego. Jednym ze współczesnych wyzwań dotyczących zarządzania ludźmi w wojsku jest zarządzanie pokoleniem Y, którego cechy są szansą dla rozwoju organizacji, jak również mogą stanowić dla niej problem. Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań dotyczących problematyki zarządzania wiekiem w wojsku z perspektywy uwarunkowań zarządzania pokoleniem Y. Autorka analizuje mocne i słabe strony generacji Y w wojsku, a następnie określa szanse i zagrożenia dla realizacji celów Sił Zbrojnych RP. W rezultacie prezentuje potrzeby związane ze zmianami w realizacji procesu personalnego, które są ważne z perspektywy właściwego wykorzystania potencjału tego pokolenia.

Słowa kluczowe: pokolenie Y, zarządzanie wiekiem, Siły Zbrojne RP, proces personalny

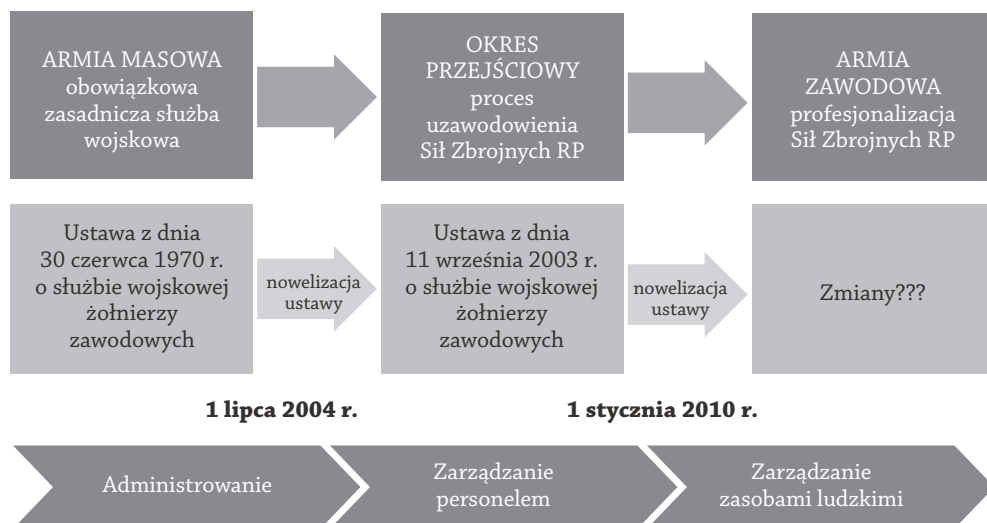
Wprowadzenie do problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w Siłach Zbrojnych RP

Siły Zbrojne RP (SZ) są jednym z elementów składowych sektora publicznego, odpowiedzialnym za utrzymanie bezpieczeństwa Państwa. Podobnie jak inne organizacje publiczne, mają strukturę hierarchiczną, działają w ramach swojego zakresu kompetencji w imieniu i na rachunek Państwa oraz realizują zadania za pomocą odpowiednio wyszkolonej kadry. W porównaniu do innych organizacji publicznych, swoistym wyróżnikiem wojska jest polityka kadrowa, która

szczegółowo określa system awansowania na poszczególne stopnie wojskowe, gwarantuje bezpieczeństwo zatrudnienia oraz przewidywalność i niezmienność stosunków interpersonalnych. Proces kadrowy jest uwarunkowany szczegółowymi wytycznymi, które są przedstawione w dokumentach normatywnych, tj. w ustawach, rozporządzeniach Rady Ministrów oraz rozporządzeniach lub decyzjach Ministra Obrony Narodowej.

Jednak, podobnie jak w innych organizacjach publicznych, otoczenie zewnętrzne, które charakteryzuje zmienność, złożoność i dynamika (Trochowska, 2016, s. 19–26), wymusza zmiany w zarządzaniu tą formacją. Proces przebudowy Sił Zbrojnych RP z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Transformacja modelu zarządzania zasobami ludzkimi w Siłach Zbrojnych RP



Źródło: Piotrkowski (2012, s. 90).

Jak wynika z najnowszych dokumentów strategicznych, tj. *Koncepcji obronnej Rzeczypospolitej Polskiej* (2017, s. 39), do końca 2032 r. Siły Zbrojne RP mają być formacją gotową w każdym aspekcie, posiadającą nowoczesny sprzęt o wysokim potencjale, wyszkolonych żołnierzy i przeciwiczone procedury działania. Przedstawiona strategia działania nakreśla nowe zadania dla realizacji procesu personalnego, zwłaszcza w zakresie profesjonalizacji kadr, które powinny znaleźć odzwierciedlenie w zmianach kolejnych aktów normatywnych polityki kadrowej SZ.

Badanie zarządzania wiekiem w Siłach Zbrojnych RP

Założenia badania

Jednym z wyzwań, przed jakim stoi formacja wojskowa, są uwarunkowania demograficzne, które wiążą się z problematyką zarządzania różnorodnością w aspekcie zarządzania wiekiem (Gross-Gołacka, 2018, s. 56). Z perspektywy organizacyjnej, zarządzanie wiekiem należy rozumieć jako „zbiór metod inwestowania i pielęgnowania kapitału ludzkiego organizacji tak, aby praca jednostki (niezależnie od wieku) przyniosła zysk organizacji i satysfakcję pracownikom” (Moczydłowska, Kowalewski, 2014, s. 133). W praktyce organizacji zarządzanie wiekiem dotyczy najczęściej uwzględniania specyfiki funkcjonowania zawodowego trzech pokoleń: X, Y, Z¹.

Jak wynika ze statystyk, ponad 63% żołnierzy urodziło w latach 1980–1995, czyli zgodnie przyjętymi w różnych opracowaniach założeniami reprezentują oni generację Y. Problematyka zarządzania tym pokoleniem jest przedmiotem zainteresowań wielu badaczy (Lowe, Levitt, Wilson, 2008; Cewińska, Striker, Wojtaszczyk, 2009; Meuse, Młodzik, 2010; Kopertyńska, Kmiotek, 2014; Gajda, 2016), którzy opisują cechy charakterystyczne Y-ków oraz ich sposób funkcjonowania we współczesnych organizacjach. Zachowując pewną ostrożność w tworzeniu uogólnień na temat tej grupy, można jednak zauważyć, że charakteryzuje ją (Mazur-Wierzbicka, 2016, s. 171): „niski poziom lojalności oraz wysoka roszczeniowość w stosunku do pracodawcy, ograniczona elastyczność w zakresie warunków i czasu pracy, wymagana stała stymulacja do pracy, preferowana praca zespołowa (wysoka potrzeba integracji), ale także wysoka niezależność w działaniu, preferowany system zadaniowy pracy, duże zorientowanie na samorealizację, podejmowanie pracy według kryterium zgodności z priorytetami, pasją, ważna przyjazna atmosfera w pracy, wysoka potrzeba uznania, prestiżu, oczekiwany atrakcyjny pakiet wynagrodzenia, oczekiwanie uwzględnienia w pracy wartości rodzinnych, stawianie na rozwój, doksztalcanie, ciągłe uczenie się (także przez doświadczenie), wysoka mobilność i elastyczność w działaniu, otwartość na zmiany, preferowany (elektroniczny) sposób komunikowania się”.

Zestawienie wojska jako organizacji, której cechami są: wysoka formalizacja, hierarchizacja oraz przywództwo, które jest utożsamiane ze „stanowczością, ekspansywnością i orientacją na wyniki, ale także ma tendencję do utrzymywania

¹ Biorąc pod uwagę różne granice urodzenia, które wyznaczają pokolenia X, Y, Z, Autorka przyjęła następującą klasyfikację pokoleń: X – urodzeni w latach 1963–1979, Y – urodzeni w latach 1980–1995, Z – urodzeni po 1995 r.

(konserwacji) zachowań konformistycznych” (Michaluk, Kacała, 2013, s. 139), z cechami pokolenia Y pozwala antycypować zmiany w zakresie zarządzania i kształtowania środowiska pracy tej formacji.

Podsumowując, zagadnieniem, które jest ciekawe z perspektywy badawczej, jest charakterystyka pokolenia Y w wojsku pod kątem szansy i ryzyka w działaniu tej organizacji. Celem badania było zdefiniowanie potrzeb wojska w zakresie zarządzania wiekiem w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Główny problem badawczy został postawiony w formie pytania: „Czy i w jakim zakresie wojsko powinno uwzględnić specyfikę pokolenia Y w realizacji procesu personalnego?”.

Dążąc do uzyskania odpowiedzi na postawione pytanie, Autorka artykułu przeanalizowała literaturę przedmiotu z zakresu zarządzania wiekiem oraz regulacje dotyczące realizacji procesu personalnego w Siłach Zbrojnych RP, a następnie przeprowadziła wywiad ekspercki z przedstawicielami podmiotów bezpośrednio odpowiedzialnych za kształtowanie i realizację polityki personalnej w wojsku. Ze względu na klauzulę tajności informacji Autorka nie może podać jednostek, w których prowadziła wywiady, jednak ich wybór gwarantuje perspektywę kadrową, szkoleniową, dowódczą i wykonawczą.

Między majem a sierpniem 2018 r. Autorka przeprowadziła wywiady z 14 osobami (wszystkie miały wyższe wykształcenie):

- płeć: 3 kobiety, 11 mężczyzn,
- wiek: 4 przedstawiciele Y, 9 przedstawiciele X, 1 nieoznaczono (brak),
- doświadczenie: 3 osoby o stażu pracy 9–12 lat, 11 osób o stażu pracy powyżej 16 lat,
- stanowisko kierownicze: 5 osób – nie, 8 osób – tak, 1 – nieoznaczono (brak).

Kierując się wytycznymi *Podręcznika systemu wykorzystania doświadczeń: proces, metody, narzędzia* (Centrum Doktryn ..., 2014), aby pozyskać dane, Autorka wykorzystwała metodę wywiadu eksperckiego, podczas którego wykorzystwała dwie metody analizowania danych:

- 1) analizę SWOT – dla pokolenia Y,
- 2) „siatkę celów”² – dla procesu personalnego.

Rezultat analizy został zaprezentowany w wymiarze wynikowym – co wojsko osiąga, wykorzystując pokolenie Y, oraz procesowym – jak powinno działać, aby osiągnąć większe korzyści. Autorka podkreśla, że opinie uzyskane na podstawie wywiadów należy traktować jako punkt wyjścia do badań ilościowych, jednak ich

² „Siatka celów” jest narzędziem coachingowym, które umożliwia w bardziej szczegółowy sposób weryfikację celów i stanowi uzupełnienie analizy SWOT. Wykorzystując je, odpowiada się na 4 pytania: 1) „Co mam i chcę mieć to nadal?” (co chcesz utrzymać?), 2) „Co mam i nie chcę tego mieć?” (co chcesz wyeliminować?), 3) „Czego nie mam, a chcę mieć?” (co chcesz osiągnąć?), 4) „Czego nie mam i nie chcę mieć?” (czego chcesz uniknąć?) (Jurczak-Dziełak, Kwiecińska, 2016, s. 77–78).

ekspercki charakter stanowi rekomendację do podjęcia działań naprawczych w realizacji polityki kadrowej SZ, wynikających z wykorzystania koncepcji zarządzania wiekiem we współczesnych organizacjach.

Ocena potencjału pokolenia Y w wojsku

Pierwszym celem przeprowadzonych wywiadów było zdefiniowanie potencjału pokolenia Y w wojsku za pomocą analizy SWOT. Jeśli chodzi o czynniki wewnętrzne (mocne i słabe strony), uwaga respondentów została skierowana na następujące zagadnienia: motywację do pracy, wiedzę i doświadczenie niezbędne do realizacji zadań SZ, kompetencje rozumiane jako zachowania obejmujące stosunek do przełożonych, współpracę, skuteczność osobistą w trudnych sytuacjach. Perspektywa czynników zewnętrznych (szanse i zagrożenia) odniosła się do realizacji strategii obronności oraz funkcjonowania wojska w środowisku lokalnym i międzynarodowym. Zestawienie odpowiedzi pojawiających się w większości wywiadów przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Analiza SWOT potencjału pokolenia Y w wojsku

Mocne strony	Słabe strony
Motywacja do pracy	
<ul style="list-style-type: none"> • Wysokie nastawienie na cele – ambicja • Silna motywacja do rozwoju zawodowego • Chęć podnoszenia kwalifikacji zawodowych i nauki – „głód” zdobywania nowych kompetencji • Determinacja do osiągnięcia kolejnych szczebli – stopni wojskowych 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrzenie na służbę w sposób pragmatyczny, jako na bilans koszt–efekt indywidualny • Duża chęć osiągnięć w krótkim czasie • Skupienie na awansie i traktowanie służby jako elementu kariery • Przedkładanie celów własnych nad zadaniami i ideami SZ – „praca pod siebie, nie pod wojsko”
Wiedza i doświadczenie	
<ul style="list-style-type: none"> • Dobre przygotowanie do realizacji zadań w zakresie wiedzy ogólnej; wykształcenie zarówno cywilne, jak i wojskowe – szerokie horyzonty wiedzy • Duże doświadczenie, niejednokrotnie po cyklu szkoleń przygotowujących do służby w określonej grupie stanowisk • Wysokie kompetencje informatyczne i językowe • Odpowiednie doświadczenie do osiągania zaplanowanych celów • Otwartość na wprowadzanie nowatorskich rozwiązań w wojsku (ludzie, technologie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Niedostateczna wiedza specjalistyczna wojskowa w zestawieniu z ambicjami i oczekiwaniami wobec rozwoju i awansu • Niepełne wykorzystanie szerokiej wiedzy ogólnej i przygotowania teoretycznego w praktyce

cd. tabeli 1

Mocne strony	Słabe strony
Kompetencje (aspekty behawioralne)	
<ul style="list-style-type: none"> • Umiejętność współpracy w różnorodnych środowiskach • Brak kompleksów w stosunku do struktur międzynarodowych • Swoboda wypowiedzi w kontaktach z przełożonymi przy zachowaniu hierarchii służbowej • Otwarte komunikowanie potrzeby zmian w SZ 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak autorytetów oraz szacunku do dowódców przy jednoczesnej potrzebie kierowania podczas realizacji zadań • Trudność w budowaniu kapitału relacyjnego z pokoleniami X oraz Z w środowisku wojskowym • Środowisko najbardziej roszczeniowe ze wszystkich grup pokoleniowych, m.in. w kwestiach zabezpieczenia materialnego, socjalno-bytowego
Realizacja strategii obronności Polski	
<ul style="list-style-type: none"> • Najliczniejsza grupa w armii, potencjalny zasób, stabilny zasób żołnierzy na kilkanaście lat, wybiegając w przyszłość – w opinii niektórych „trzon” armii • Ukierunkowanie na uczestniczenie w wielu dziedzinach, za które może odpowiadać wojsko w środowisku służb mundurowych • Wprowadzenie nowych rozwiązań w zakresie funkcjonowania SZ w aspekcie doświadczeń, jakie pozyskano podczas służb w strukturach poza granicami kraju 	<ul style="list-style-type: none"> • Ryzyko braku kontynuacji „etosu służby wojskowej” na rzecz traktowania służby jako zwykłej pracy • Mniejsza stabilność zasobu ludzkiego – kuszony atrakcyjnością cywilnego rynku pracy może podjąć decyzję o „przekwalifikowaniu” się na potrzeby organizacji biznesowych
Funkcjonowanie wojska w otoczeniu	
<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość wypełniania stanowisk w strukturach narodowych i międzynarodowych – potencjał kadrowy • Budowanie wizerunku profesjonalnych służb na arenie międzynarodowej 	<ul style="list-style-type: none"> • Koszty poniesione przez armię związane z odejściem do „cywila” wykształconych przez Państwo specjalistów wojskowych • Nieutrzymanie przez wojsko wartościowych żołnierzy może osłabić struktury wojska oraz wpływać na negatywny wizerunek SZ wśród obywateli

Źródło: opracowanie własne.

Analizując potencjał mocnych stron pokolenia Y na podstawie wypowiedzi respondentów, należy stwierdzić, iż większość cech przypisywanych tej generacji przez badaczy pokrywa się z opiniami respondentów. Jest to grupa charakteryzująca się dużą motywacją do rozwoju i zdobywania nowej wiedzy w perspektywie osiągania celów własnych, nastawiona na zmiany oraz współpracę w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym. Wymienione mocne strony generacji Y są bazą do rozwoju SZ, zwłaszcza w środowisku międzynarodowym. Jak podkreślają respondenci, pokolenie Y jest „trzonem armii”, który przy odpowiednim wykorzystaniu pozwoli osiągnąć wymierne efekty w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa Państwa oraz zbudowania silnej pozycji Polski na arenie międzynarodowej. Jeśli chodzi

o szansę, jakie daje wojsku silne pokolenie Y, to przede wszystkim jest to grupa „skazana na sukces” ze względu na ogromny potencjał rozwojowy oraz nastawienie na zmiany.

Słabą stroną pokolenia Y jest przedkładanie własnych interesów nad dobro wojska, traktowanie armii jako miejsca pracy, a nie miejsca służby, nieidentyfikowanie się z kadrą dowódczą oraz brak autorytetów. Sprzeczność wartości indywidualnych, reprezentowanych przez to pokolenie, z wartościami, jakie pielęgnuje armia jako organizacja, może powodować ryzyko w postaci opuszczania szeregów wojska przez osoby o wysokim potencjale. Doskonalenie rozwiązań w zakresie motywowania i utrzymania żołnierzy staje się kluczowym wyzwaniem dla zatrzymania przedstawicieli pokolenia Y w wojsku.

Proces personalny w wojsku a zarządzanie wiekiem

Proces personalny realizowany w wojsku jest uregulowany przez ustawodawcę za pomocą formalnych zasad: zatrudniania, powoływania do służby wojskowej, wymagania kwalifikacyjne, opiniowanie służbowe, drogi rozwoju zawodowego, wynagradzanie i zwolnienie ze służby. W trakcie wywiadów respondenci zostali poproszeni o ich ocenę, biorąc pod uwagę wykorzystanie koncepcji zarządzania wiekiem w realizacji celów wojska. Zgodnie z przyjętymi w badaniu założeniami, do zaprezentowania opinii respondentów wykorzystano „siatkę celów”, którą przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. „Siatka celów” – proces personalny w Siłach Zbrojnych RP a zarządzanie wiekiem

Co należy utrzymać?	Co należy wyeliminować?
<ul style="list-style-type: none"> • Dobrze opracowany formalny model służby żołnierzy wszystkich korpusów: <ul style="list-style-type: none"> – korpus oficerów uzupełniany w pierwszej kolejności absolwentami studiów stacjonarnych w uczelniach wojskowych, absolwentami studium oficerskiego oraz dodatkowo oficerami z rezerwy (z reguły z pokolenia Y) – korpus podoficerów – absolwenci szkół podoficerskich, szeregowi zawodowi po kursach w szkołach podoficerskich i podoficerowie rezerwy – korpus szeregowych zawodowych – żołnierze NSR i żołnierze rezerwy 	<ul style="list-style-type: none"> • Nadmiar procedur biurokratycznych dotyczących realizacji procesu personalnego – zbyt szerokie procedury kadrowe (związane z przechodzeniem długiej drogi dokumentów kadrowych przez różne szczeble hierarchii wojskowej) • Brak pełnej informacji zwrotnej o funkcjonowaniu zawodowym żołnierzy – w odczuciu części środowiska wojskowego obowiązująca procedura opiniowania służbowego nie spełnia warunków obiektywnej oceny

cd. tabeli 2

Co należy utrzymać?	Co należy wyeliminować?
<ul style="list-style-type: none"> • Jasno określone ścieżki rozwoju zawodowego – awans zawodowy poparty zdobytym doświadczeniem i wykształceniem • System opiniowania okresowego (służbowego) w cyklu rocznym • Wymianę pokoleniową na stanowiskach w drodze sukcesywnego „dochodzenia do stopnia i stanowiska”; doskonalenie na zasadzie „mistrz–uczeń” • Uprawnienia dowódców jednostek w realizacji spraw kadrowych, w tym pozostawienie dowódcom jednostek wojskowych możliwości zwalniania ze stanowiska służbowego i wyznaczania żołnierzy do stopnia kapitana włącznie 	<ul style="list-style-type: none"> • Przypadkowe dobieranie kadr dowódczych – „skrótowe” awansowanie jednych przy jednoczesnej „zastałości” w miejscach pełnienia służby innych • „Stare, nieatrakcyjne” metody nauczania, zwłaszcza brak rozwoju „miękkich” kompetencji
Co należy osiągnąć?	Czego należy unikać?
<ul style="list-style-type: none"> • Stworzyć otwarty system wewnętrznego naboru, np. w przypadku wolnego stanowiska dowódca ogłasza nabór chętnych na stanowiska i na podstawie zgłoszonych ofert przeprowadza selekcję • Stworzyć przejrzyste, równe i osiągalne dla wszystkich ścieżki rozwoju zawodowego: <ul style="list-style-type: none"> – zmiana zasad służby i awansowania oparta na ocenie posiadanych przez żołnierzy kompetencji i ocenie zaangażowania samego żołnierza w swoją karierę – efektywne łączenie ścieżki rozwoju ze szkoleniem <ul style="list-style-type: none"> – kierowanie na różne formy kształcenia i szkolenia • Płynnie przekazywać etos służby i wartości wojska kolejnym generacjom, co powinno być wspólnym mianownikiem w kontakcie i zrozumieniu pomiędzy pokoleniami w wojsku • Wypromować wojsko jako atrakcyjnego pracodawcę: oferującego stabilizację zatrudnienia i rozwój osobisty; przestrzegającego jasnych i pewnych zasad pracy; gwarantującego możliwość pracy na zewnątrz po skończonej służbie – żołnierze jako profesjonalne kadry dla biznesu • Zbudować efektywny system motywacyjny żołnierzy, zachęcający do obejmowania stanowisk dowódczych (odpowiedzialność za ludzi w wojsku powinno być docenione finansowo), zwłaszcza tych bardzo odpowiedzialnych: dowódca kompanii/ /baterii; dodatki za dowodzenie powinni mieć również dowódcy drużyn i plutonów 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciągłych zmian struktur pod względem organizacyjnym i etatowym, co może wpłynąć negatywnie na proces personalny i stworzyć poczucie braku stabilizacji

Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli 2 wynika, że respondenci doceniają dotychczasowe rozwiązania, dotyczące rozwoju służb wojskowych z perspektywy zarządzania wiekiem. Przy tworzeniu korpusów wykorzystano koncepcję rozwoju poprzez nabywanie wiedzy i doświadczenia niezbędnego do przejścia na kolejny „szczebel wtajemniczenia” służby wojskowej. Zaproponowane zmiany w realizacji procesu personalnego w wojsku zdecydowanie służą doskonaleniu aspektów „miękkich” funkcjonowania żołnierzy, które są ważne z perspektywy pokolenia Y. Należą do nich: modelowanie zachowań zespołowych przy wykorzystaniu rozwiązań opartych na rzeczywistej ocenie potencjału dowódczego i skutecznym motywowaniu. Dowódca powinien być jednej strony przekaznikiem etosu i wartości wojska oraz sprawnym przywódcą, z drugiej zaś odpowiednio wynagradzany za oddziaływanie na swój zespół menedżerem. Ważnym głosem jest budowanie wizerunku armii na rynku pracy jako motywatora dla pokolenia Y w kontekście rozwoju nowej jakości kadr.

Podsumowanie

Zestawienie analizy potencjału pokolenia Y z oceną procesu personalnego w perspektywie zarządzania wiekiem w wojsku potwierdziło odrębność tej grupy oraz ważność uwzględniania jej cech, potrzeb i wartości w realizacji procesu personalnego. Do najważniejszych zadań rozwojowych w tym zakresie należy zaliczyć:

- rozszerzenie karty opinii służbowej o dodatkowe kryteria kompetencyjne oraz wypracowanie różnych rozwiązań opiniowania (np. uwzględnienie opinii podwładnych w ocenie dowódców), w których należy wziąć pod uwagę pełną informację zwrotną na temat funkcjonowania żołnierza;
- stworzenie i wdrożenie rozwiązań, które pozwolą na zatrzymanie w strukturach wyszkolonych żołnierzy i skierują ich cały potencjał na realizację celów armii; wzmacnianie zaangażowania pokolenia Y ma wymiar „twardy i miękki”; w wymiarze pierwszym jest to aspekt satysfakcjonujących wynagrodzeń odzwierciedlających poziom odpowiedzialności, w drugim zaś – docenianie ich poprzez rzetelną informację zwrotną, większą otwartość i nastawienie na komunikację, zwłaszcza na linii dowódca–żołnierz;
- promowanie w mediach społecznościowych SZ jako pracodawcy atrakcyjnego dla pokolenia Y, oczywiście z uwzględnieniem zachowania pełnej poufności danych wrażliwych z perspektywy bezpieczeństwa; Wojska Obrony Terytorialnej są formacją promowaną w mediach społecznościowych, co wpływa na jej pozytywne postrzeganie przez potencjalnych pracowników – jednostka bardziej prestiżowa, nowoczesna;

- niwelowanie różnic pomiędzy pokoleniami poprzez taką organizację pracy, aby wszystkie pokolenia wykorzystały w wojsku swoje atuty (takim rozwiązaniem jest połączenie zarządzania talentami i zarządzania kompetencjami w ramach programów mentoringowych, partnerska relacja z mentorem oparta się na autorytecie, wspieraniu rozwoju, uczestnictwie w nauczaniu, przy jednoczesnym stymulowaniu i inspirowaniu żołnierza do samorozwoju).

Podsumowując, włączenie koncepcji zarządzania wiekiem jest niezbędne z perspektywy wykorzystania pokolenia Y jako nośnika ważnych dla wojska kompetencji. Przyjęte w praktyce wojskowej formalne rozwiązania w zakresie pozyskiwania, oceny i rozwoju żołnierzy powinny uwzględnić potrzeby pokolenia Y, których spełnienie może się przyczynić do dalszego rozwoju SZ.

Bibliografia

- Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych MON (2014). *Podręcznik systemu wykorzystania doświadczeń: proces, metody, narzędzia*. Bydgoszcz. http://cswlpoznan.wp.mil.pl/plik/file/INSTRUKCJA_SWD_SZ_RP/Podr%20SWD%20Szkol%20885_2014.pdf, 22.12.2018.
- Cewińska, J., Striker, M., Wojtaszczyk, K. (2009). Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi. W: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business, 118–134.
- Gajda, J. (2016). Zarządzanie pracownikami pokolenia Y nowym wyzwaniem dla pracodawców. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 454, 217–228.
- Gross-Gołacka, E. (2018). *Zarządzanie różnorodnością w kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Jurczak-Dzieńtak, A., Kwiecińska, M. (2016). *Podręcznik Akademii Coachingu Biznesowego*. Olsztyn: Akademia Coachingu Biznesowego ACC.
- Koncepcja obronna Rzeczypospolitej Polskiej* (2018). www.mon.gov.pl/d/pliki/rozne/2017/05/KORP_DRUK_v03_mn2.pdf, 28.11.2018.
- Kopertyńska, M.W., Kmiotek, K. (2014). Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 358, 39–48.
- Lowe, D., Levitt, K.J., Wilson, T. (2008). Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace. *Business Renaissance Quarterly*, 3(3), 43–58.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2016). Pokolenie Y – liderzy jutra, analiza komparatywna. Polska versus inne kraje Europy Środkowej. *Studia i Prace WNEiZ US*, 43(1), 169–181.
- Meuse, K.P., Młodzik, K.J. (2010). A Second Look at Generational Differences in the Workforce: Implications for HR and Talent Management. *People Strategy*, 33(2), 50–58.
- Michaluk, A., Kacała, J. (2013). Zarządzanie karierą żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP – stan aktualny i kierunki doskonalenia. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki*, 4(170), 135–152.

- Moczydłowska, J., Kowalewski, K. (2014). *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*. Warszawa: Difin.
- Piotrkowski, K. (2012). *System zarządzania ludźmi w Siłach Zbrojnych RP*. Warszawa: WAT.
- Trochowska, K. (2016). *Kompetencje międzykulturowe dla bezpieczeństwa i obronności. Teoria i praktyka*. Warszawa: AON.

Summary

Generation Y in Army – Challenge to Personal Process in Polish Armed Forces

Transformations in the environment of the Polish Armed Forces imply the need to adapt and take actions anticipating these changes in order to create conditions for the efficient operation and development of the army. This raises the need to rebuild the structures and resources available to the army and to improve the personnel process. One of the contemporary challenges concerning human resources management in the army is the management of generation Y, the characteristics of which present an opportunity for the development of the organisation, but may also pose a problem. The aim of the article is to present the results of the research on the issue of age management in the army from the perspective of generation Y management conditions. The author analyses the strengths and weaknesses of generation Y in the army and then defines the opportunities for and threats to the achievement of the objectives of the Polish Armed Forces. As a result, she presents the needs related to changes in the implementation of the personnel process, which are important from the perspective of the proper use of this generation's potential.

Keywords: generation Y, age management, Polish Armed Forces, personnel process

Dr Maria Jabłońska-Wołoszyn

Doktor nauk ekonomicznych. Adiunkt na Wydziale Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej w Warszawie. Kierownik Studiów Podyplomowych: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi oraz Zarządzanie Kulturą w Wojsku Polskim. Certyfikowany coach ICC oraz certyfikowany konsultant MBTI i HAS, doradca w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i rozwoju osobistego, trener umiejętności menedżerskich. Zainteresowania naukowe: zarządzanie zasobami ludzkimi (strategie, procesy, narzędzia, ryzyko), rozwój organizacji publicznych i biznesowych (perspektywa zarządzania kompetencjami), zarządzanie organizacjami publicznymi i biznesowymi (zarządzanie różnorodnością, ryzykiem, jakością i relacjami z klientem).