

Rola i znaczenie doboru kadr w funkcjonowaniu współczesnych organizacji publicznych

Michał Flieger

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Paweł Gutt

Katedra Zarządzania,
Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych we Wrocławiu

We współczesnym sektorze publicznym panuje opinia, że zasoby ludzkie oraz ich cechy stanowią klucz do osiągnięcia sukcesu organizacyjnego. W ten sposób może być budowana przewaga konkurencyjna, o którą coraz częściej walczą organizacje sektora publicznego podobnie jak te z sektora prywatnego. W artykule autorzy podjęli próbę odpowiedzi na pytanie jakie podobieństwa występują w różnych organizacjach sektora publicznego i czy możliwe jest wykorzystanie wiedzy i doświadczeń różnych sektorów. Wyniki badań wskazują jednoznacznie, że pomimo istotnych różnic w charakterze badanej jednostki oraz innych organizacji sektora publicznego, występuje wiele podobieństw w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Stąd, uzasadniony wydaje się postulat tworzenia platform benchmarkingowych pomiędzy różnymi obszarami sektora publicznego oraz przeprowadzania kolejnych badań w tym zakresie.

Słowa kluczowe: kadra zarządzająca, organizacja publiczna, przewaga konkurencyjna, rekrutacja i szkolenie.

Wstęp

Proces doboru kadr organizacji publicznych do służby na ich pierwszych stanowiskach służbowych jest istotny dla każdego państwa, które posiada zaangażowane w funkcjonowanie państwa oraz cieszące się uznaniem społecznym

instytucje działające w różnych obszarach. Specyficznym przykładem takiej instytucji są Wojska Lądowe RP. Odpowiednie przygotowanie podstawowego trzonu kadr dowódczych w warunkach pokoju do ewentualnego konfliktu zbrojnego jest podstawowym zadaniem struktur militarnych oraz szkolnictwa wojskowego we wszystkich krajach należących do Unii Europejskiej. Podobnie jak w innych instytucjach publicznych, wysoka specjalizacja pracy (służby), różnorodność sprzętu, dążenie do uzawodowienia, profesjonalizacji oraz wielokierunkowość działań powodują, iż proces przygotowania do sprawnego kierowania podległymi jednostkami staje się procesem skomplikowanym, rozciągniętym w czasie i realizowanym w różnorodnych warunkach. Trudno jest także jednoznacznie wskazać te działania, które wpływają na osiągnięcie pełnej efektywności pracownika na jego stanowisku służbowym w jednostce i te, które stanowią przeszkodę dla osiągnięcia wspomnianej efektywności.

Dobór kadr oficerskich w Wojskach Lądowych RP, będących również elementem szeroko pojętego europejskiego systemu obrony, jest w swej istocie zbliżony do doboru kadr menedżerskich w innych organizacjach publicznych oraz w organizacjach gospodarczych, podlega takim samym prawom i wyraża się podobnymi zasadami. Głównym determinantem jest tutaj cel, jaki poprzez taki dobór chce osiągnąć organizacja. Są to między innymi skuteczność, efektywność lub zysk. Jedyna istotna różnica polega na roli, jaką dany człowiek ma odgrywać w konkretnej organizacji oraz na jej społecznym lub gospodarczym obszarze zainteresowań. W przypadku wojska cele te ujęte są w gotowości bojowej, sprawności technicznej sprzętu i uzbrojenia oraz stopniu przygotowania ludzi do wykonywania zadań na przydzielonych stanowiskach pracy (służby). Ważnym celem jest także uzyskanie i utrzymanie odpowiedniego poziomu zaufania i uznania społecznego, które w pewien sposób stanowi podstawę istnienia wojska (i innych organizacji publicznych) w ogóle. W osiągnięciu wyżej wymienionego celu ważną rolę odgrywają oficerowie. To przede wszystkim od nich zależy w jaki sposób funkcjonują Siły Zbrojne i jakie miejsce zajmują w społeczeństwie.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja roli i znaczenia doboru kadr zarządzających dla całości zagadnień związanych z funkcjonowaniem konkretnej organizacji na przykładzie organizacji wojskowej. Opis tych zagadnień ma za zadanie skłonić do refleksji wszystkich tych, którzy myślą o rozwoju własnych lub zarządzanych przez siebie organizacji. Celem artykułu jest także wskazanie prawidłowości dotyczących procesem doboru kadr organizacji publicznych, charakterystycznych dla wszystkich organizacji. Istnieją bowiem zasady uniwersalne, których znajomość i zastosowanie w praktyce może być warunkiem efektywności i skuteczności działania danej organizacji.

1. Cele i zadania badanej organizacji

Wojska Lądowe przeznaczone są do zapewnienia obrony przed atakiem lądowo-powietrznym w dowolnym rejonie kraju, na każdym kierunku, w obliczu każdej formy zagrożenia militarnego. Ich struktura oparta jest na związkach taktycznych, oddziałach i pododdziałach. Dominuje tu zatem podział funkcjonalny, tak jak w większości innych organizacji publicznych. Zgodnie z wymogami współczesnego pola walki Wojska Lądowe przystosowane są również do wykonywania zadań operacyjnych i taktycznych w skomplikowanych warunkach meteorologicznych i bojowych. Współczesne Wojska Lądowe cechuje całkowite zmotoryzowanie, szerokie wykorzystanie nowoczesnych technik prowadzenia walki oraz wielopłaszczyznowe współdziałanie z Siłami Powietrznymi i Marynarką Wojenną. Narodowa doktryna obronna przewiduje, że Wojska Lądowe uczestniczą również w realizacji zadań wynikających z międzynarodowych zobowiązań Polski, związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa, pełnieniem misji pokojowych i humanitarnych, a także w akcjach związanych z likwidacją klęsk żywiołowych¹.

Zadaniem wojsk operacyjnych jest prowadzenie działań obronnych i zaczepnych, a w okresie pokojowym realizowanie zadań związanych ze szkoleniem, pełnieniem misji pokojowych i humanitarnych. Trzon wojsk operacyjnych stanowią cztery dywizje. W składzie dywizji znajdują się brygady ogólnowojskowe (*zmechanizowane, pancerne*), kawalerii pancernej, strzelców podhalańskich. Ponadto bezpośrednio podporządkowane Dowództwu Wojsk Lądowych są jednostki rodzajów wojsk, dowodzenia, zabezpieczenia oraz obrony terytorialnej.

Różnorodność, działanie na wielu płaszczyznach oraz szeroki zakres odpowiedzialności, wymaga dostępu do odpowiednich zasobów informacyjnych, rzeczowych i finansowych, ale przede wszystkim ludzkich. Stały i niezakłócony ich dopływ staje się gwarantem właściwego funkcjonowania w obszarze zarządzania i przywództwa. W podobnej sytuacji znajdują się współcześnie jednostki samorządowe, których sukces we wspieraniu rozwoju społeczno-gospodarczego oraz w procesie budowania skutecznej przewagi konkurencyjnej uzależniony jest od odpowiedniej jakości kadry zarządzającej, dysponującej odpowiednią wiedzą teoretyczną oraz operacyjną.

¹ L. Wełycko, *Wybrane zagadnienia z teorii wychowania*, WSO, Wrocław 2006, s. 68.

2. Wzorce osobowe kadry zarządzającej

Służba wojskowa (cywilna, publiczna) od zawsze jawiła się jako swego rodzaju misja. Jest to przede wszystkim ciężka, często wymagająca poświęceń służba. Tylko głęboka integracja ze środowiskiem, zrozumienie słuszności i ważności spraw jakie są treścią życia publicznego, daje możliwość uświadomienia sobie roli i znaczenia pracowników sfery obronnej oraz samorządowej. W dużym stopniu dotyczy to oficerów we współczesnych Siłach Zbrojnych oraz w państwie i społeczeństwie, którego są częścią.

Powyższe rozważania skupiające się na więzach społecznych można porównać z ich odpowiednikami w armiach innych państw. Warto przytoczyć niektóre treści „The Cadet Honor Code” obowiązującego wychowanków West Point. Rozdział pierwszy Kodeksu Kadeta West Point określa postawę wolną od kłamstwa, oszustwa, kradzieży, a także nietolerowania tych, którzy takim zachowaniem się odznaczają. W Kodeksie Honorowym Kadeta Instytutu Wojskowego stanu Nowy Meksyk – „Kadet nie kłamie, nie oszukuje, nie kradnie oraz nie toleruje tych, którzy tak postępują”. Zwięzłe zobowiązanie: „Kadet nie kradnie, nie kłamie i nie oszukuje” jest w amerykańskich uczelniach pojmowane dosłownie i kategorycznie egzekwowane. Honor postrzegany jest jako kwintesencja ludzkich cnót, oparty na zrozumieniu powinności poddania się szeroko rozumianej integracji, a także godności i odpowiedzialności społecznej wyrażającej się w postawie nastawionej na uczciwość, szczerłość, szacunek i respektowanie obowiązujących uregulowań. Szalenie ważnym dla prawidłowego funkcjonowania każdej jednostki publicznej, jednostki wojskowej, instytucji wojskowej czy uczelni wojskowej jest poczucie przynależności do większej, zintegrowanej społeczności. Wspólnie wypracowane przez lata zasady stają się częścią życia zarówno każdego uczestnika grupy zawodowej, jak i społeczności cywilnej. Jak widać wymienione wyżej cechy kadry zarządzającej powinny być wspólne wszystkim pracownikom publicznym niezależnie od zajmowanej pozycji.

O zapotrzebowaniu środowiska żołnierzy zawodowych w Polsce, a w tym i oficerów, na funkcjonowanie w zgodzie i według podstawowych wartości moralnych świadczą wyniki badań na temat świadomości moralnej żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego prowadzonych przez Wojskowe Biuro Badań Socjologicznych². Raport pt. „Etyczne problemy służby w aspekcie profesjonalizacji Sił Zbrojnych” opisuje wojsko i jego system społeczny, który tworzą żołnierze oraz pracownicy

² A. Żarczyńska-Dobiesz, *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Oficyna wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 40-41.

wojska współpracujący ze sobą w strukturach organizacyjnych Sił Zbrojnych. Relacje służbowe między nimi kształtują się w czasie wspólnego osiągania celów organizacji. Obok współpracy formalnej istnieje również współpraca nieformalna powstała na gruncie zaspakajania potrzeb osobistych i respektowania wartości grupowych. W wojsku dominującą okazuje się być struktura formalna, czyli więzi wynikające z przyjętych formalnie zasad opartych o hierarchię. Jest to więc struktura tradycyjna i sztywna, podobna do wielu jednostek publicznych w kraju. Należy jednak zaznaczyć, że coraz częściej mamy do czynienia z próbami uelastyczniania struktur jednostek publicznych, poprzez wprowadzenie np. zarządzania procesowego jako uzupełnienia struktury działających formalnie.

Istotnym wnioskiem sformułowanym przez autorów badań, będącym próbą określenia więzi społecznych w wojsku jest ujęcie S. Ossowskiego, mówiące o *esprit de corps*³. Wyrażenie to tłumaczone jest jako duch koleżeństwa i solidarności a także zbiór artefaktów behawioralnych językowych i kulturowych, uczuć braterstwa i gotowości do poświęcenia często związanego z dumą płynącą ze służby w takim samym mundurze i wśród członków tego samego zespołu. Opisane wyrażenie jest nieprecyzyjne, co pozwala do katalogu jego znaczeń dodać określenia pomocnicze takie jak: styl, fason, duma zawodowa, więź moralna, mentalność. Te cechy wspólne są wszystkim organizacjom, również w sektorze prywatnym.

Wnioski z badań Wojskowego Biura Badań Społecznych wskazują, iż zawód żołnierza – oficera, a przede wszystkim jego „pozytywna” elitarność i odrębność opierać się powinna na staraniach uzyskania wyższego, niż przeciętny obywatel, poziomu moralności i odpowiedzialności społecznej. Większość badanych poddaje krytyce obecną postawę moralną kadry, zachowanie odznaczające się wulgarnością, karierowiczostwem, dominacją kultu pieniądza.

Jednakże w badaniach powszechna jest ocena, iż więzi środowiskowe są rezultatem współdziałania, świadomości wspólnoty losu oraz poczucia odrębności zawodu oficera. Powstaniu więzi sprzyjają przede wszystkim działania zespołowe, a także kształcenie w szkołach i uczelniach wojskowych. Z raportu wynika również, iż istnieje dość powszechny pogląd o potrzebie wdrażania zasad etyki wojskowej ze wskazaniem na przestrzeganie jednego kodeksu honorowego dla wszystkich żołnierzy zawodowych. Zespołowość działań charakterystyczna jest dla wielu współczesnych organizacji, w których również zauważono jej pozytywny wpływ na motywację i efektywność pracy.

Istotnym jest stwierdzenie, iż istnieje silna identyfikacja oficerów z zawodem i świadomość wypełniania w jego obrębie służby, a także potrzeba działań

³ Raport *Etyczne problemy służby w aspekcie profesjonalizacji Sił Zbrojnych* nr porządkowy 1104, sprawozdanie z badań Wojskowego Biura Badań Społecznych, czerwiec, Warszawa 2009.

w zakresie upowszechniania zasad etyki wojskowej, również poprzez demonstrację tych zasad w środowisku cywilnym.

Środowisko wojskowe nie od dziś jawi się jako specyficzna grupa zawodowa, w której szeregi powoływane winny być osoby o szczególnych cechach charakteru. To, co w pierwszej chwili przychodzi na myśl słowo żołnierz, to z pewnością szeroko pojęte poczucie honoru i poświęcenia, które kształtuje postawy i zachowania nie tylko w stosunkach czysto zawodowych, ale również prywatnych. Oznacza to tyle, iż zawód ten nieprzypadkowo określany mianem służby, wiąże wstępujących do niej żołnierzy na całe życie. Wydaje się, że poczucia tego brak w innych organizacjach publicznych.

Wzorzec oficera ujęty w Kodeksie Honorowym oraz sylwetce absolwenta uczelni wojskowej powinien wspierać i umacniać poczucie więzi ze społeczeństwem i państwem. Niepodważalny jest również fakt, iż w dalszym ciągu zawód żołnierza wiąże się z wypełnianiem służby względem Ojczyzny, a co za tym idzie żołnierz oprócz szerokich kwalifikacji zawodowych powinien odznaczać się niezbędnymi przymiotami charakteru. W zakres tych cech wchodzi naturalnie poszanowanie dla Ojczyzny i Narodu, ofiarność służby, uczciwość, a przede wszystkim honor.

Przytoczone rozważania dotyczące zasad, jakie powinny obowiązywać na drodze służby wojskowej oficera oraz urzędnika państwowego przeciwstawiają się nagannym postawom i stają się źródłem kryteriów jakie w czasie doboru tych kadr powinny być stosowane przez komórki organizacyjne zajmujące się rekrutacją.

3. Dobór kadr zarządzających

Dobór kadr zarządzających w Wojsku jest procesem w swej istocie zbliżonym do doboru kadr menedżerskich w innych organizacjach publicznych. Jedyną istotną różnicą polega na zastosowaniu tak zwanego okresu służby kandydackiej, w czasie której kandydat na oficera poddawany jest specjalistycznemu szkoleniu (w przypadku absolwentów szkół wyższych) oraz kształceniu na poziomie studiów zawodowych (w przypadku absolwentów szkół średnich). Służba kandydacka instytucjonalnie nie jest elementem selekcji, choć zdarzają się rezygnacje, ani wprowadzeniem do pracy, choć przygotowuje do objęcia stanowiska przeznaczonego dla oficera. Umożliwia ona adaptację do specyficznej kultury organizacyjnej wojska zwłaszcza w sferze artefaktów językowych i behawioralnych. Odkrywa też złożoność funkcjonujących norm oraz pomaga zrozumieć wartości, jakie niesie ze sobą służba wojskowa. Okres ten rozpatry-

wany jest raczej w kategoriach pedagogicznych oraz dydaktycznych i polega na kształtowaniu określonych postaw, zachowań i umiejętności, które wydają się być niezbędne do służby wojskowej pełnionej w charakterze dowódcy⁴.

Badanie prowadzone przez autorów w latach 2010–2011 wśród absolwentów Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu miało na celu zdiagnozowanie uwarunkowań dydaktyczno-wychowawczych mających najistotniejsze znaczenie dla efektywności i skuteczności działań oficerów na ich pierwszych stanowiskach służbowych. Analizując wpływ wspomnianego procesu (pedagogiczno-dydaktycznego) na adaptację zawodową absolwenta w jednostce wojskowej, ocenie zostały poddane następujące elementy:

- treści przedmiotów stanowiących podstawę programową kształcenia oficerów,
- warunki (fizyczne) funkcjonowania w szkole wojskowej,
- wpływ kultury organizacyjnej szkoły wojskowej na przyszłego absolwenta.

Na podstawie przeprowadzonego badania stwierdzono, że istnieje zasadnicza rozbieżność pomiędzy szeroko rozumianymi warunkami kształcenia a warunkami funkcjonowania na pierwszym stanowisku pracy. Powstaje ona na skutek wysokiej specjalizacji pracy, różnorodności obowiązków, a także odmienności ról zawodowych, jakie stają się udziałem absolwentów w niedługim okresie czasu po ukończeniu studiów (2 – 4 tygodnie). Podobnie sytuacja przedstawia się w innych jednostkach administracji publicznej. Jak wskazują badania, pobyt w szkole wojskowej ma istotne znaczenie dla efektywności ze względu na ukształtowanie umiejętności adaptacji do trudnych warunków pracy w sferze fizjologicznej, zdolności do kompromisu bez względu na warunki otoczenia oraz zdolność do akceptacji podejmowanych wobec nich działań. Zdolności te ujawniają się dopiero po pierwszym miesiącu pracy (służby).

Specyfika organizacji wojskowej nie pozwala na jednoznaczne wyznaczenie granic pomiędzy funkcją personalną a dydaktyką i pedagogiką wojskową. Przenikanie i wzajemne uzupełnianie się tych obszarów jest często postrzegane przez członków tej organizacji jako istota kształtowania sylwetki osobowo-zawodowej przyszłego oficera. Procedura doboru kadr, wskazuje na działania personalne, które mogą mieć wpływ na efektywność pracownika. Są nimi rekrutacja, selekcja oraz wprowadzenie do pracy⁵. Elementy te są równie istotne dla efektywności pracy przyszłego pracownika. O ile jednak rekrutacja i selekcja leżą w zakresie kompetencji i uprawnień decyzyjnych menedżerów, to samo wprowadzenie do pracy jest implementacją tych decyzji. Psychologowie twierdzą, że pierwsze reakcje, odczucia i wrażenia człowieka w nowych warun-

⁴ C.W. Mills, *Elita władzy*, Książka i Wiedza, Toruń 1961.

⁵ <http://www.army.mil.pl/index.php/dowodztwo/09.08.2011/godz.09:04>

kach mają zasadniczy wpływ na późniejsze jego działania w pracy⁶, stąd też proces wprowadzenia do pracy, rozumiany jako zestaw określonych czynności następujących po sobie mających na celu przygotowanie pracownika do pracy na konkretnym stanowisku ma wpływ na późniejsze postawy i zachowania tego człowieka w działalności zawodowej oraz warunkuje społeczne aspekty funkcjonowania człowieka w organizacji.

Funkcja personalna współuczestniczy w osiągnięciu celów organizacji poprzez jej pracowników. Głównym jej zadaniem jest doprowadzenie do sytuacji, w której kadra kierownicza w sposób efektywny będzie radzić sobie ze wszystkimi problemami dotyczącymi również zatrudnienia, rozwoju pracowników oraz relacjami między nimi⁷. Ponadto służba personalna współtworzy otoczenie organizacji, które pozawala pracownikom na jak najlepsze wykorzystanie ich własnego potencjału. Proces wprowadzenia do pracy staje się najbardziej rzeczywistym i praktycznym przykładem jednoczesnej realizacji wspomnianych założeń. Łączy on w sobie zarówno dbałość dowódców (menedżerów) o efektywność i rozwój pracowników oraz tworzy warunki do wykorzystania ich potencjału w stopniu możliwie maksymalnym na samym początku pracy.

Wprowadzenie do pracy absolwentów WSOWL jest modelowym przykładem realizacji ostatniego etapu doboru kadr oraz ukazuje procesy kształtowania się funkcji personalnej organizacji funkcjonującej w czasie gruntownych zmian i przeobrażeń. W diagnozie wprowadzenia do pracy Oficerów Wojsk Lądowych, autorzy wyróżnili dwa zasadnicze obszary adaptacji zawodowej na pierwszym stanowisku pracy (służby):

- *Adaptacja techniczna* – obejmująca głównie zagadnienia związane z nauką i doskonaleniem posługiwania się sprzętem będącym na wyposażeniu dowodzonego pododdziału;
- *Adaptacja społeczna* – dotycząca zagadnień funkcjonowania w zespole zadaniowym, którego staje się formalnym liderem oraz funkcjonowania w strukturze społecznej jednostki i garnizonu, w którym rozpoczyna swoją karierę zawodową.

Powyższe obszary, z zachowaniem niewielkich modyfikacji specyficznych, mogą być zastosowane dla wszystkich organizacji sektora publicznego jako modelowe dziedziny charakteryzujące proces przystosowania pracowników do pracy.

⁶ S. Ossowski, *Przemiany wzorów we współczesnej ideologii narodowej*, w: *Dzieła*, t. III, *Z zagadnień psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1967, s. 239–249.

⁷ P. Otto, *Od odpowiedzialność społeczną firm*, „Dziennik Gazeta Prawna”, Nr 164, 25 sierpnia 2011, s. A 2.

4. Znaczenie doboru kadr dla funkcjonowania organizacji publicznej

Współczesne organizacje wojskowe w krajach Unii Europejskiej są wielozadaniowymi organizmami służącymi do rozwiązywania problemów zarówno wynikających z zagrożenia zewnętrznego jak i wielu problemów wewnętrznych mogących zaistnieć w funkcjonowaniu tych państw. Należy również podkreślić wzrost społecznej odpowiedzialności organizacji wojskowych za właściwy kształt oraz formę demokracji, kultywowanie i pielęgnowanie tradycji oraz współtworzenie i podtrzymywanie odpowiednich relacji społecznych wśród obywateli. Polska jest pod tym względem w szczególnej sytuacji ze względu na historyczne uwarunkowania określające niecodzienny charakter Sił Zbrojnych w społecznej strukturze państwa. Wojska Lądowe będąc integralną częścią Sił Zbrojnych RP są jednocześnie gwarantem bezpieczeństwa i spokojnego życia w Państwie. Stanowią również solidny fundament dla obywatelskiego patriotyzmu. Kodeks honorowy żołnierzy zawodowych stanowi także swoisty wzorzec zachowań i postaw oraz sposobów rozwiązywania problemów i konfliktów społecznych.

Z powyższego stwierdzenia wynika że korpus oficerski jest w dużej części odpowiedzialny za państwo i mieszkających w nim obywateli. Odpowiedzialność ta spoczywa nie tylko na pozostających w służbie oraz weteranach i rezerwistach, ale przede wszystkim jest udziałem tych, którzy planują, organizują i kontrolują proces doboru kadr oficerskich. To jak ten proces będzie przebiegał, jakie warunki będą musieli spełnić kandydaci, będzie miało wpływ na to jakich studentów będą miały szkoły wojskowe. Na podstawie doświadczeń systemów wychowawczo-szkoleniowych funkcjonujących w Wyższych Szkołach Oficerskich stwierdza się, że tylko w niewielkim stopniu można ukształtować (zmienić) już wychowanego, dwudziestoletniego człowieka. Dlatego też dobór oficerów w swoim pierwszym etapie powinien koncentrować się na tych kandydatach, którzy oprócz predyspozycji umysłowych i fizycznych posiadają również głęboko zakorzenione wartości etyczne i moralne przejawiające się w postawach i zachowaniach zgodnych z uznanymi w wojsku i społeczeństwie normami i zasadami. Warto pamiętać o tej zasadzie również w procesie doboru urzędników (kierowników) publicznych innych organizacji publicznych.

Obok głównych wymagań coraz częściej pojawia się również ocena skłonności kandydata do podejmowania ryzyka. Skłonność ta, będąca naturalną cechą człowieka, w nadmiarze może stanowić zagrożenie dla innych ludzi, zwłaszcza w przypadku dowódcy (kierownika), który niepotrzebnie ryzykując naraża swoich podwładnych na stratę zdrowia lub życia (lub organizacje na straty lub

utrata przewagi konkurencyjnej). Jednakże całkowity brak słoności do podejmowania ryzyka stanowić może przeszkodę w działaniach dowódczych (kierowniczych), które z racji swoich właściwości są zwykle obarczone ryzykiem.

Podsumowanie

Ludzie wielokrotnie częściej wybierają i popierają te organizacje, w których zasady odpowiedzialności społecznej są jasne i klarowne⁸. Dotyczy to wszystkich organizacji, a w szczególności sektora publicznego, w którym otoczenie zewnętrzne i jego akceptacja odgrywają znaczną rolę. Również otoczenie wewnętrzne (pracownicy) angażują się i utożsamiają z organizacjami o przejrzystych zasadach funkcjonowania. Wojsko, tak jak i inne organizacje sektora publicznego, powinno wpisywać się w tą retorykę kształtując swój wizerunek *pro publiko bono* (dla dobra publicznego).

W takich uwarunkowaniach, biorąc pod uwagę strukturę Wojsk Lądowych, oficerowie jako predestynowani do zajmowania najważniejszych stanowisk w państwie⁹ są tą grupą społeczną, która podobnie jak wysocy urzędnicy państwowi musi być starannie wyselekcjonowana. Chodzi o wybór ludzi o czystych i jasnych wartościach i nieprzeciętnej umysłowości. Ludzie nadający kształt i formę swojej organizacji, widzący jej przyszłość i przyszłość kraju, któremu służą powinni być wychowani i ukształtowani w taki sposób by sprostać oczekiwaniom społeczeństwa. Brak przypadkowości, solidny wzorzec kompetencyjny oraz jasno określona społeczna odpowiedzialność zawodu urzędnika państwowego powinna być celem doboru nowoczesnych służb publicznych.

Przeprowadzona w artykule analiza pokazuje, że pomimo specyficznych cech Wojska, wiele mechanizmów związanych z doбором, wdrożeniem i zarządzaniem zasobami ludzkimi jest tożsamych z innymi organizacjami sektora publicznego. Wskazuje to na możliwości implementacji doświadczeń różnych instytucji państwowych w tym zakresie na zasadzie benchmarkingu i wymiany informacji. Istnieją bowiem prawa i zasady zarządzania zasobami ludzkimi charakterystyczne dla organizacji niezależnie od jej specyficznych uwarunkowań.

⁸ M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 245.

⁹ T. Listwan, *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, w: *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, wyd. C.H. BECK, Warszawa 2004, s. 2–3.

Bibliografia

- Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Listwan T., *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, w: *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, wyd. C.H. BECK, Warszawa 2004.
- Mills C.W., *Elita władzy*, Książka i Wiedza, Toruń 1961.
- Ossowski S., *Przemiany wzorów we współczesnej ideologii narodowej*, w: *Dziela*, t. III, *Z zagadnień psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1967.
- Otto P., *Odpowiedzialność społeczna firm*, „Dziennik Gazeta Prawna”, Nr 164, 25 sierpnia 2011.
- Wełyczko L., *Wybrane zagadnienia z teorii wychowania*, WSO, Wrocław 2006.
- Żarczyńska-Dobiesz A., *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Oficyna wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- <http://www.army.mil.pl/index.php/dowodztwo/09.08.2011/godz.09:04>
- Raport *Etyczne problemy służby w aspekcie profesjonalizacji Sił Zbrojnych* nr porządkowy 1104, sprawozdanie z badań Wojskowego Biura Badań Społecznych, czerwiec, Warszawa 2009.

Summary

Role and Importance of Staff Recruitment for Effectiveness of Public Organizations

In contemporary public sector organizations there is a consensus that staff quality is the key factor resulting in a success of the whole organization. It is a way to produce and sustain competitive advantage that is necessary in nowadays public sector to develop fast. In the article there is an analysis of similarities between Polish Army functioning in the area of human resource management and other public sector organizations. The analysis has shown that there are many mechanisms which are common for all public organizations and thus it is possible to use the knowledge and experience of each organization to be successful. It is suggested that benchmarking platforms should be built and more interdisciplinary research should take place in the future. It will result in further and faster development of each organization involved.

Key words: management workers, public organization, competitive advantage, recruitment and training.

Резюме

Роль и значение подбора кадров в функционировании современной публичной организации

В современном публичном секторе господствует убеждение, что человеческие ресурсы и их свойства являются ключом к достижению организационного успеха. Таким образом может формироваться конкурентное преимущество, за которое организации публичного сектора, равно как и частного, борются все чаще. В статье авторы предпринимают попытку ответить на вопрос какие аналогии существуют в разных организациях публичного сектора и возможно ли использовать знания в опыт разных секторов. Одновременно результаты исследований показывают, что несмотря на существенные различия в характере исследуемой организации и других организаций публичного сектора, существуют многие аналогии в области управления человеческими ресурсами. Итак, обоснованной кажется идея создания бенчмаркинговых платформ между разными сферами публичного сектора, а также проведения очередных исследований в этой области.

Ключевые слова: управленческие кадры, публичная организация, конкурентное преимущество, подбор и подготовка кадров.

Dr Michał Flieger

Doktor ekonomii, adiunkt na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, prowadzi zajęcia dydaktyczne na Wyższej Szkole Umiejętności Społecznych w Poznaniu. Zainteresowania badawcze obejmują transformację tradycyjnej administracji publicznej w kierunku zarządzania publicznego. Autor wielu publikacji o tematyce związanej z zarządzaniem samorządem lokalnym, zasobami ludzkimi oraz dotyczących zastosowania współczesnych koncepcji, metod i technik zarządzania w organizacjach. Prowadzi badania empiryczne w wymienionych obszarach. Członek Polskiej Akademii Nauk oraz Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego.

Kpt. mgr inż. Paweł Gutt

Asystent w Katedrze Zarządzania Wydziału Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu. Doktorant Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Jego zainteresowania naukowo-dydaktyczne ukierunkowane są na zarządzanie zasobami ludzkimi. Temat dysertacji doktorskiej – „*Model wprowadzenia do pracy absolwentów Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych*”. Aktywny inicjator naukowego ruchu studenckiego oraz opiekun Naukowego Koła Zarządzania w WSOWL. Członek zespołów badawczych prowadzących badania w zakresie doboru kadr oficerskich oraz adaptacji zawodowej oficerów w Wojskach Lądowych RP.