

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 15 (2020), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 55-69
DOI: 10.37055/nasz/132720

Modern Management Systems
Volume 15 (2020), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 55-69
DOI: 10.37055/nasz/132720



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Security, Logistics and Management
Military University of Technology

Propozycje zmian w procesie opiniowania żołnierzy zawodowych w Siłach Zbrojnych RP

Proposals for Changes to the System of Service Opinion of Soldiers in the Polish Armed Forces

Kazimierz Piotrkowski

Wojskowa Akademia Techniczna, Wydział Bezpieczeństwa,
Logistyki i Zarządzania, kazimierz.piotrkowski@wat.edu.pl,
ORCID: 0000-0003-2001-1826

Marek Filipowicz

Wojskowa Akademia Techniczna
Wydział Nowych Technologii i Chemii

Abstrakt. W artykule przedstawiono propozycje wprowadzenia zmian w systemie opiniowania służbowego żołnierzy w Siłach Zbrojnych RP. Ocenianie służbowe/okresowe stanowi jeden z bardzo istotnych instrumentów dowodzenia i zarządzania jednostkami wojskowymi. Obowiązujący system oceniania służbowego/okresowego nie uwzględnia najlepszych praktyk zarządzania i wymaga pewnych zmian w celu jego udoskonalenia oraz dostosowania do obecnych potrzeb Sił Zbrojnych. System oceniania powinien być dostosowany do rodzaju organizacji (firmy) i uwzględniać jej specyfikę. W zaproponowanym procesie opiniowania okresowego przyjęto podejście funkcjonalne, uwzględniając jego najistotniejsze aspekty. Na każdym z etapów procesu wskazano na zakres przedsięwzięć i propozycji zmian z nim związanych. Starano się zastosować ujęcie kompleksowe obejmujące podmioty oceniania, procedury, spójne narzędzia, sprecyzowane kryteria, metody i techniki oceniania oraz zasady oceniania.

Słowa kluczowe: ocenianie służbowe i okresowe, proces oceniania, metody i techniki oceniania.

Abstract. The article presents proposals for changes to the system of service opinion of soldiers in the Polish Armed Forces. Service/periodic assessment is one of the very important instruments of command and management of military units. The current service/periodic assessment system does not take into account best management practices and requires some changes to improve it and adapt it to the current needs of the Armed Forces. The assessment system should be adapted to the type of organization (company) and take into account its specificity. The proposed interim opinion process adapted a functional

approach taking into account its most important aspects. At each stage of the process, the scope of the projects and proposals for changes related to it were indicated. Efforts were made to apply a comprehensive approach involving assessment entities, procedures, coherent tools, specific criteria, assessment methods and techniques, and evaluation principles.

Keywords: business and periodic assessment, assessment process, assessment methods and techniques.

Wstęp

Skuteczność oraz sprawność w zarządzaniu wszelkimi organizacjami, w niebagatelnym stopniu zależą od umiejętności kompleksowego wykorzystania i zagospodarowania potencjału jej pracowników. Aby systematycznie kontrolować wspomniane – nieustannie ewoluujący – potencjał, niezbędne są odpowiednie do tego celu narzędzia, takie jak okresowe ocenianie pracowników, niezwykle ważny element każdego z procesów kadrowych.

System opiniowania okresowego jest w swym charakterze sformalizowany. Opiniowania okresowego należy dokonać zgodnie z wcześniej określonymi procedurami, kryteriami, metodami i technikami w ściśle określonych odstępach czasowych. Oceny okresowe koncentrują się w głównej mierze na badaniu wyników pracy, postaw i zachowań oraz umiejętności pracowników. Dlatego też opierają się przede wszystkim na trzech grupach kryteriów – efektywnościowych, behawioralnych i kompetencyjnych. Natomiast nie bierze się pod uwagę kryteriów kwalifikacyjnych i osobowościowych, które mają znaczenie w procesie selekcji kandydatów do pracy (Pawlak, 2011, s. 310).

Podwładni są oceniani przez swoich przełożonych codziennie, w czasie wykonywania poszczególnych zadań, jednak podstawową różnicą między oceną okresową a bieżącym (codziennym) ocenianiem pracy podwładnego jest założenie, że podczas oceny okresowej możliwe jest skoncentrowanie się na całościowej i ujętej w szersze ramy czasowe analizie sposobu wykonywania zadań przez pracownika, a to z kolei umożliwia znacznie bardziej obiektywną jego ocenę.

Niekiedy przeprowadzanie okresowej oceny pracy podwładnego jest postrzegane przez wielu bezpośrednich przełożonych jako dodatkowe, uciążliwe i czasowo absorbujące zajęcie, wymagające wypełnienia dużej ilości dokumentów. Ponadto proces dokonywania oceny w sposób naturalny powoduje napięcie i budzi niepokój – tak ze strony ocenianego, jak i ocenającego. Jednak waga korzyści płynących z umiejętnie przeprowadzonej oceny okresowej jest zdecydowanie wyższa niż niedogodności z niej wynikające, a korzyści te są wymierne dla obu stron zaangażowanych w proces oceniania.

W swej istocie okresowy system ocen pracowników stanowi układ świadomie dobranych, wewnętrznie zorganizowanych technik, kryteriów oraz zasad dokonywania ocen, uznawanych za właściwe dla danej organizacji (lub jej części) i grup stanowisk, służących realizacji ich złożonych celów (Oleksyn, 2001, s. 192).

Z kolei istotę systemu opiniowania służbowego A. Poczowski przedstawia jako system wzajemnie powiązanych ze sobą wyeksponowanych poniżej elementów (Poczowski, 2008, s. 264):

- celów oceniania;
- zasad oceniania;
- kryteriów oceniania;
- podmiotu i przedmiotu oceniania;
- metody i techniki oceniania;
- częstotliwości i procedury oceniania.

1. Etapy procesu oceniania służbowego żołnierzy

Na dzień dzisiejszy proces opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych jest prowadzony w oparciu o następujące akty prawne i dokumenty normatywne:

- Ustawę z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz.U. z 2019 r., poz. 330 z późn. zm.);
- Rozporządzenie ministra obrony narodowej z dnia 26 maja 2014 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych (Dz.U. z 2014 r., poz. 764);
- Decyzję Nr 435/Pers/DK Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 listopada 2013 r. w sprawie dostosowania działalności kadrowej do zmian ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (niepublikowana);
- Pismo Dyrektora Departamentu Kadr dotyczące opiniowania służbowego w 2014 r. DK/I/9893/14 z dnia 12.08.2014 r.;
- Pismo Dyrektora Departamentu Kadr dotyczące opiniowania służbowego w 2015 r. DK/VIII/10746/15 z dnia 29.07.2015 r.;
- Pismo Dyrektora Departamentu Kadr dotyczące opiniowania służbowego w 2016 r. DK/I/14214/16 z dnia 17.08.2016 r.

W Siłach Zbrojnych RP nadrzędnym celem oceniania jest profesjonalna realizacja określonych zadań oraz usprawnienie funkcjonowania organizacji przez optymalizację wykorzystania potencjału żołnierzy zawodowych. Ich systematyczne, okresowe ocenianie i prezentacja wyników, mogą pozytywnie wpływać na kształtowanie efektywności, postawy, zachowania i zaangażowania samego pracownika.

W praktyce głównym celem oceniania jest dostarczenie informacji:

1. Pracownikom – w zakresie realizacji zadań i oczekiwań względem efektów oraz zachowań.
2. Dowódcom, menedżerom liniowym – o efektach działań podwładnych.
3. Działom personalnym (dyrektorom, kierownikom, menedżerom personalnym) – dotyczących kierunków działań, jakie powinni podjąć w przyszłości w celu rozwoju kapitału ludzkiego organizacji i optymalizacji jego wykorzystania.

4. Dowódcom, dyrektorom, menedżerom zarządzającym organizacjami – w zakresie całościowej wiedzy o posiadanych zasobach ludzkich, co pozwala na określenie możliwości organizacji w realizacji przyjętych celów strategicznych z uwzględnieniem ich słabych i mocnych stron (Piotrkowski, 2012, s. 222-223).

Obowiązujący obecnie w Siłach Zbrojnych RP proces opiniowania służbowego można podzielić na trzy zasadnicze etapy – przygotowania, właściwego opiniowania żołnierzy i zakończenia całego procesu.

Ze względu na rangę, znaczenie i liczne „funkcje”, jakie spełnia opinia służbowa, proces opiniowania służbowego jest jednym z kluczowych przedsięwzięć realizowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Po pierwsze, stanowi on swego rodzaju „podsumowanie” wysiłku wkładanego przez żołnierzy podczas codziennej służby. Opinia ta stanowi dla nich także informację o tym, jak ich wkład i zaangażowanie są oceniane przez przełożonych oraz gdzie występują obszary wymagające doskonalenia i poprawy. Ponadto dokument ten pełni ważną rolę dla planowania rozwoju zawodowego żołnierza i określenia dla niego optymalnych form doskonalenia zawodowego, z uwzględnieniem potrzeb Sił Zbrojnych oraz korpusów i grup osobowych (Pismo Dyrektora Departamentu Kadr..., 2015).

Na poszczególnych etapach procesu oceniania służbowego żołnierzy, mamy do czynienia z wieloma zróżnicowanymi przedsięwzięciami, w których biorą udział równie zróżnicowane podmioty. Zakres tych przedsięwzięć ma często złożony charakter, zwłaszcza na etapie przygotowania do opiniowania, gdzie zgodnie literaturą przedmiotu można wyróżnić trzy podstawowe jego aspekty – psychologiczne, merytoryczne i organizacyjne.

Ocenianie służbowe żołnierzy w Siłach Zbrojnych RP ma charakter ściśle sformalizowany i dokonywane jest corocznie, przy zastosowaniu określonych zasad, narzędzi i procedur, które są trwałe i powtarzalne. Jest to ocena kompleksowa, obejmująca całokształt efektów pracy opiniowanego w ustalonym przedziale czasu.

Opinia służbowa powinna być sporządzona w sposób rzetelny, sprawiedliwy i obiektywny. Ponadto przełożony musi pamiętać, że czas na dokonanie opiniowania jest z góry określony i musi zakończyć się w wyznaczonym terminie.

Ocenianie jest jednym z zadań wykonywanych przez każdego bezpośredniego przełożonego, dlatego niezwykle istotne jest, aby poświęcił on swoją uwagę w szczególności procesowi zbierania informacji na temat sposobu realizacji zadań powierzonych podwładnemu, w całym okresie podlegającym ocenie. Dzięki temu dokonana przez niego ocena nie będzie miała wyrwykowego charakteru i nie będzie wystawiona w oparciu o niedawne, zapamiętane przez przełożonego działania, ale będzie miała charakter całościowy i będzie sporządzona w oparciu o całokształt pracy ocenianego w okresie podlegającym ocenie.

Uzależnienie znacznej części decyzji kadrowych od ogólnej oceny opiniowanego wymaga, aby proces opiniowania jak najrzetelniej odzwierciedlał poziom kompetencji oraz predyspozycji opiniowanego.

Zapoznając opiniowanego z jego oceną mamy do przekazania zarówno informacje pozytywne, jak i negatywne. Aby zwiększyć szanse na ich właściwy odbiór przez podwładnego:

- ocenę pracownika najlepiej rozpocząć od docenienia jego osiągnięć;
- należy wskazywać konkretne działania i zachowania – nie powoływać się na ogólne wrażenie i odczucia;
- nie należy celowo unikać zastrzeżeń do pracy i zachowań ocenianego, należy wskazać konkretne sytuacje i poinformować, jak można tego rodzaju problemom zaradzić w przyszłości.

Ostatnia faza procesu oceniania skupia się głównie na wykorzystaniu wyników przeprowadzonego opiniowania. Stanowi ona podstawę do decyzji personalnych, które mają znaczący wpływ na dalszy przebieg służby wojskowej danego żołnierza w nw. aspektach:

- określania ścieżki kariery zawodowej;
- wyznaczania na wyższe stanowiska służbowe;
- mianowania na wyższe stopnie wojskowe, w ramach zmiany zaszeregowania na zajmowanym stanowisku;
- zwiększania bądź zmniejszania zadań;
- poszerzania treści pracy;
- motywowanie, w tym uzyskiwanie dodatku motywacyjnego oraz wzrostu wynagrodzenia;
- zwalniania.

Wpływ ogólnej oceny uzyskanej w procesie opiniowania żołnierzy zawodowych na decyzje personalne szerzej opisano w dalszej części niniejszego opracowania.

2. Wpływ oceny z opinii służbowej na decyzje personalne żołnierzy zawodowych

Ogólna ocena z opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych jest nierozdzielnie związana z dalszym przebiegiem ich służby wojskowej, w tym m.in. możliwością zawierania kontraktów, wyznaczania na wyższe stanowiska służbowe, mianowania na wyższe stopnie wojskowe w ramach zmiany zaszeregowania na zajmowanym stanowisku, a także uzyskiwania dodatku motywacyjnego.

Opiniowanie jest jednym z bardziej odpowiedzialnych obowiązków dowódcy, ponieważ wszelkie zaniedbania w jej realizacji mogą spowodować bardzo poważne szkody zarówno pod względem finansowym, społecznym, jak i moralnym (Majewski, 2005). Bezwzględny zatem obowiązkiem przełożonego jest sporządzanie opinii w sposób rzetelny, sprawiedliwy i obiektywny.

Z oceną osiągniętą przez żołnierza w procesie opiniowania jest ściśle związany jego rozwój zawodowy – ścieżka kariery w Siłach Zbrojnych RP.

Rozwój zawodowy żołnierza jest to proces ciągłego uczenia się i nabierania doświadczenia na różnych poziomach dowodzenia (np. taktycznym operacyjnym i bezpośrednim) w zakresie merytorycznym, organizacyjnym, psychologicznym itp.

Rozwój zawodowy obejmuje wszystkie aspekty rozwojowe, które mogą być odniesione do pracy (Podolska-Filipowicz, 1996, s. 43). W każdej ocenie czy systemie ocen mogą się zdarzyć błędy lub tendencyjność, ponieważ niemal zawsze ocena zawiera pierwiastek subiektywizmu. Oceniający musi zdawać sobie sprawę z własnych ograniczeń, aby uniknąć pułapek psychologicznych, powodujących zdeformowanie wyników. Przełożony powinien rozpoznać osobowość ocenianego, żeby dążyć do zindywidualizowania swojej oceny w odniesieniu do osoby ocenianej. Niezwykle ważna jest też wiedza psychologiczna potrzebna, by właściwie zakomunikować wystawioną z opiniowania ocenę, która niewłaściwie przedstawiona może spowodować skutki przeciwne do zamierzonych. Warto podkreślić, że autorytet przełożonego ma niebagatelny wpływ na sposób odbioru przez podwładnych – zarówno przebiegu opiniowania, jak i uzyskanych wyników. Im większy autorytet dowódcy, tym większa akceptacja wyników oceny wśród podwładnych.

Oceniający często zapominają, że nie ocenia się głównie pracownika, lecz efekty jego pracy. Nie oznacza to bynajmniej, że osobowość podwładnego i jego zachowanie nie powinny być oceniane, jest wręcz przeciwnie, gdyż to rzutuje na atmosferę, a tym samym efektywność innych osób z nim współpracujących.

W Siłach Zbrojnych RP rozwój zawodowy dotyczy ogólnego i zawodowego przygotowania kadry oraz zapewnienia warunków do wykorzystania przez kadrę jej możliwości i umiejętności w toku działań służbowych. Rozwój zawodowy w Siłach Zbrojnych RP określa się także terminem systemu rozwoju służbowego, można w nim wyróżnić następujące podsystemy (Buczyński, 2005, s. 177-178):

- kształcenia podstawowego;
- kształcenia zawodowego;
- działalności służbowej;
- doboru kadry na stanowiska służbowe;
- oceny wyników osiągniętych w służbie;
- wyznaczania na wyższe stanowiska służbowe;
- uposażeń, rekonwersji i organizacyjno-legislacyjny.

Żołnierz, funkcjonując w organizacji zhierarchizowanej, uzupełnia niezbędną wiedzę i umiejętności do wykonywania zadań na zajmowanym stanowisku. Zdobywa również dodatkowe kompetencje, pod kątem awansu i przesunięcia na kolejne stanowisko służbowe (Ściborek, 2012, s. 170).

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, że przy obowiązującej obecnie pięciostopniowej skali ocen od 2 do 6 **ocena wzorowa** powinna charakteryzować się „wyjątkowością” i być wystawiana żołnierzom **będącym „wzorem” dla innych**. Ma ona niejako elitarny charakter, pozwala na skrócenie czasu służby w posiadanym stopniu wojskowym, dając możliwość wcześniejszego awansu – dla oficerów

i podoficerów, gdzie okres ten zostaje skrócony z trzech do dwóch lat, a dla szeregowych z pięciu do trzech lat. Oceny **bardzo dobra** i wzorowa informują, że żołnierz w pełni nadaje się na dane stanowisko i decyzja w sprawie jego wyznaczenia nie była błędna. Ocena **dobra** to informacja zwrotna dla ocenianego, że jego poziom kompetencji w pewnych obszarach nie spełnia całkowicie oczekiwań przełożonego. Uzyskana ocena **dostateczna** wskazuje, że żołnierz wypełnia swoje zadania na poziomie niezadowalającym, popełnia wiele błędów i wymaga ciągłego nadzoru. Stanowi to dla przełożonego informację, że decyzja o wyznaczeniu żołnierza na dane stanowisko była najprawdopodobniej błędna. Natomiast dla opiniowanego jest wyraźnym sygnałem od przełożonego, że może zostać zwolniony z zawodowej służby wojskowej.

Ocena **niedostateczna** informuje, że żołnierz nie realizuje zleconych zadań, a jego postawa i zachowania są niezgodne z przyjętymi normami w środowisku wojskowym.

Oceny uzyskiwane w corocznych opiniach służbowych w perspektywie kilku lat dają przełożonemu wyraźny obraz żołnierza i jego rozwoju na zajmowanych stanowiskach służbowych, mamy na myśli pełnione przez niego funkcje. Ponadto ocena z opinii służbowej stanowi często pomocne kryterium stosowane na potrzeby wewnętrzne organów kadrowych lub kryterium pomocnicze dowódcy jednostki wojskowej (np. przy kierowaniu na kursy/szkolenia czy w procesie nagradzania żołnierzy bądź też innym zakresie działalności dowódczej/kierowniczej. W gestii samego opiniowanego jest ubieganie się o jak najlepszą ocenę, jeśli planuje rozwój służbowy w Siłach Zbrojnych RP, zarówno w bliższej, jak i dalszej perspektywie.

3. Wady i zalety systemu oceniania żołnierzy w SZ RP

Każdy system oceniania niesie ze sobą pewne trudności i niedogodności, z założenia jest procesem stresującym zarówno dla opiniującego, jak i dla opiniowanego. Jedni ludzie oceniają innych, przy czym należy mieć na uwadze, że przedmiotem oceniania jest nie sam człowiek, ale jego wiedza, umiejętności, postawy i zachowania oraz sprawność intelektualna i cechy osobowości.

Wszelkie oceny powinny być przede wszystkim sprawiedliwe i obiektywne, a nie zawsze takie bywają. Jednym z założeń profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP jest transparentność prowadzonej polityki kadrowej. Przezrystość ta powinna dotyczyć także procesu opiniowania – każdy żołnierz powinien dokładnie wiedzieć, które z wykonanych zadań nie spełniły oczekiwań przełożonego i w jaki sposób może podnieść swoją efektywność.

Proces opiniowania służbowego w Siłach Zbrojnych RP, po korektach wprowadzonych Rozporządzeniem Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 maja 2014 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych, nie jest idealny i można

w nim dostrzec pewne niedoskonałości – wynikające z niepełnego przystosowania do aktualnej sytuacji i niepełnego odniesienia do najlepszych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi – do których zaliczyć należy m.in.:

- opiniowanie służbowe prowadzone jest raz w roku – może to powodować nie do końca w pełni obiektywne oceny postaw i zachowań opiniowanego, które miały miejsce na początku okresu opiniowania, mając na uwadze dynamikę i specyfikę współczesnej służby wojskowej;
- do opiniowania służbowego stosowany jest ten sam, ujednolicony arkusz opinii dla wszystkich żołnierzy, niezależnie od stopnia, szczebla dowodzenia, rodzaju sił zbrojnych – nie dla wszystkich ocenianych poszczególne kryteria będą miały taką samą rangę;
- ujednolicony arkusz opinii wymusza schematyczne opiniowanie każdego żołnierza – zatracą się przez to zindywidualizowane podejście do pojedynczego pracownika (szczególnie jeśli na jednego opiniującego przypada wielu opiniowanych);
- opiniowanie jest prowadzone jedynie przez bezpośredniego przełożonego – może to generować wiele nieprawidłowości (np. stronniczość, presję, a niekiedy próby korupcji);
- pojęcie „pełnienie obowiązków” jest niezbyt dokładnie sformułowane i wyjaśnione – stwarza to niejednokrotnie problemy podczas oceniania służbowego (dotyczy to głównie okresu odbywania długotrwałych kursów/szkoleń lub przebywania na długotrwałych zwolnieniach lekarskich przez opiniowanego);
- zbyt szerokie przedziały punktowe dla poszczególnych ocen, szczególnie w przypadku oceny dostatecznej (25-49) i dobrej (49-74) – mała rozbieżność ocen;
- system oceniania żołnierzy w Siłach Zbrojnych RP nie przewiduje możliwości samooceny opiniowanego i innych osób (np. przez przełożonego wyższego stopniem, innych dowódców, członków zespołu itd.), co powoduje brak możliwości jej konfrontacji z oceną bezpośredniego przełożonego.

Pomimo szeregu niedociągnięć/wad, które zasygnalizowano wyżej, system oceniania żołnierzy w Siłach Zbrojnych RP charakteryzuje się również wieloma zaletami, do których zaliczamy:

- systematyczność – opiniowanie służbowe przeprowadza się raz w roku, w okresie od 15 sierpnia do 15 października, co nie wymusza ciągłego monitorowania i sprawdzania podwładnych, ze względu na zakończenie kadencji lub kontraktu;
- powszechność – procesowi oceniania podlegają wszyscy żołnierze Sił Zbrojnych RP;
- jawność – wszyscy oceniani są zapoznani z celami, kryteriami i procedurą oceniania;

- jednolitość i spójność zasad, zgodnie z którymi oceniani są wszyscy pracownicy;
- prostota – system oceniania zrozumiały dla wszystkich uczestniczących;
- ograniczenie dowolności oceniania podwładnych;
- ocena wpływa na dalszy przebieg służby ocenianego – przesunięcia zarówno pionowe, jak i poziome – po części na jego uposażenie i nagradzanie;
- ocena ogólna, ale i noty uzyskane z poszczególnych kryteriów opiniowania dają informacje o tym, jak postrzegana jest praca podwładnego, jakie są rozbieżności między oczekiwaniami szefa a wynikami pracownika oraz wskazują na obszary wymagające poprawy wyników;
- konstrukcja arkusza jest nieskomplikowana i jego wypełnianie nie sprawia problemów, a przy tym zniechęca opiniującego do ewentualnego manipulowania oceną ogólną.

Koniecznym elementem strategii przedsiębiorstwa powinna być określona strategia zarządzania zasobami osobowymi organizacji. Bardzo istotnym składnikiem takiej strategii powinien być profesjonalnie przygotowany i wdrożony system ocen pracowników, uwzględniający zarówno realia, jak i specyfikę organizacji. Aktualnie obowiązujący w Siłach Zbrojnych RP system oceniania żołnierzy ma wiele zalet, ale nie jest doskonały. To głównie te niedoskonałości (wady, niespójności, ale także czynnik ludzki) są źródłem błędów popełnianych w procesie opiniowania.

4. Rekomendacje zmian w systemie oceniania żołnierzy w SZ RP

System opiniowania służbowego, będący zbiorem przemyślanych i logicznie dobranych w nim elementów, stanowi kluczowy podsystem systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to jeden z najbardziej złożonych systemów zarządzania zasobami ludzkimi i generuje wiele problemów, natury etycznej, psychologicznej i technicznej, dlatego wymaga szczególnej uwagi. Konieczne jest nieustanne jego doskonalenie i dostosowywanie do ewoluujących warunków funkcjonowania organizacji – Sił Zbrojnych PR. Proces opiniowania służbowego – z uwagi na swą rangę – powinien być stale monitorowany i analizowany pod względem słuszności zastosowanych rozwiązań. Systemy opiniowania muszą nadążać za zmianami w samej organizacji i jej otoczeniu. Adekwatnym modyfikacjom muszą podlegać procesy doskonalenia ukierunkowane na ułatwienie realizacji procesu, zwiększenie jego efektywności i przydatności w odniesieniu do podejmowanych działań personalnych.

Dlatego też należy ciągle śledzić dynamicznie rozwijające się nowoczesne metody i techniki oceniania, w szczególności te, które pozwalają zminimalizować subiektywne, a uwydatnić obiektywne ocenianie żołnierzy. Należy wykorzystać najlepsze praktyki w ocenianiu pracowników funkcjonujące w innych organizacjach i dostosować do potrzeb Sił Zbrojnych uwzględniając ich specyfikę.

Celowe i sensowne wydaje się przeanalizowanie możliwości zastosowania metody 360 stopni w procesie opiniowania żołnierzy Sił Zbrojnych RP, której zasadniczym celem jest obiektywna i kompleksowa ocena potencjału zawodowego podwładnych, efektów ich pracy, postaw i zachowań, sprawności intelektualnej i cech osobowości ocenianego. Niewątpliwie jest to proces czasochłonny, ale dający wysoce obiektywny i wiarygodny obraz opiniowanego.

Innym rozwiązaniem, które mogłoby pozytywnie wpłynąć na poprawę procesu opiniowania żołnierzy, jest wprowadzenie okresowej rozmowy oceniająco-diagnostycznej przeprowadzanej między ocenianym pracownikiem i jego bezpośrednim przełożonym. Rozmowy takie mogłyby się odbywać z częstotliwością 2-3 w ciągu roku, co pozwoliłoby na relatywnie swobodną wypowiedź podwładnego, a samemu przełożonemu dałoby niejednokrotnie możliwość lepszego poznania opiniowanych żołnierzy. Profesjonalnie przygotowana, zindywidualizowana i dobrze przeprowadzona rozmowa byłaby także podstawą oceny skuteczności działań podjętych w ostatnim okresie, w odniesieniu do rozwoju wiedzy i umiejętności pracownika oraz identyfikacji obszarów kompetencyjnych wymagających korekty, pozwoliłaby dobrać odpowiednie narzędzia i rozwiązania, służące poprawie pojawiających się błędów i niedociągnięć. Stanowiłaby pomocne narzędzie w określaniu mocnych stron pracownika, obszarów wymagających poprawy i sposobów optymalnego wykorzystania jego potencjału. Ponadto byłaby bogatym źródłem wiedzy dotyczącej aspiracji poszczególnych podwładnych, ich planów i potrzeb rozwojowych. Mogłaby również stać się okazją do podkreślenia sukcesów lub wskazania niedociągnięć opiniowanych. Dodatkowo przeprowadzanie tego typu rozmów okresowych mogłoby być czynnikiem motywującym pracownika do podejmowania nowych wyzwań, poprawy jakości i wydajności jego pracy. Prowadzenie rozmów okresowych wpływałoby na obiektywizację decyzji o ewentualnych awansach, podwyżkach i premiach.

Poza rzetelnym, transparentnym i obiektywnym przeprowadzeniem całego procesu opiniowania, zakończonego oczywiście poinformowaniem podwładnego o jego ocenie, warto byłoby zwrócić nieco więcej uwagi na wymianę informacji – udzielanie informacji zwrotnych i ich niebagatelne znaczenie w procesie oceniania – *feedback*, który w wojsku – organizacji wysoce zhierarchizowanej, najczęściej kończy się stwierdzeniem „przyjąłem do wiadomości”.

Ze względu na znaczne różnice kompetencyjne w poszczególnych grupach opiniowanych żołnierzy wydaje się zasadne opracowanie kilku różnych, a nie jednego ujednoliconego arkusza opiniowania służbowego żołnierzy SZ RP. Wymagałoby to stworzenia oddzielnego arkusza opiniowania np. dla kadry dowódczej poszczególnych szczebli dowodzenia, aktywnych pilotów czy wysokospecjalizowanych żołnierzy – przy założeniu ogólnej skali całych SZ RP.

Uzasadnione wątpliwości może budzić opiniowanie według tych samych kryteriów i na takim samym arkuszu – kaprała zawodowego (dowódca drużyny) i generała (dowódca brygady).

Uwzględniając różne wymagania dla odmiennych stanowisk pracy zajmowanych przez żołnierzy zawodowych, należałoby rozróżnić kryteria, metody, narzędzia oceny poszczególnych kategorii pracowników. Jeżeli zaś przyjmujemy takie same kryteria oceny dla różnych stanowisk, to należy wziąć pod uwagę, że poszczególne kryteria nie będą posiadały takiego samego znaczenia (wagi) na różnych stanowiskach – a co za tym idzie powinny one mieć różną wartość punktową w ocenianiu. Dzięki opracowaniu różnych arkuszy opinii służbowych dla poszczególnych grup żołnierzy (stanowisk, specjalizacji) wystawiana ocena znacznie lepiej oddawałaby wyniki i wysiłek żołnierza na danym stanowisku służbowym.

W doskonaleniu opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP należałoby szczególną uwagę zwrócić na:

- właściwy dobór i podział ocenianych żołnierzy na grupy;
- trafny dobór osób oceniających;
- przemyślane i dostosowane do zajmowanych stanowisk kryteria oceny;
- przygotowanie osób oceniających;
- rzetelne i kompleksowe przeszkolenie osób oceniających.

Podsumowując, w zaprezentowanej poniżej tabeli przedstawiono niedoskonałości wykorzystywanego aktualnie systemu oceniania żołnierzy zawodowych w Siłach Zbrojnych RP oraz zaproponowano kierunki zmian i udoskonaleń tegoż systemu.

Tabela 1. Proponowane kierunki zmian i udoskonaleń systemu oceniania żołnierzy w Siłach Zbrojnych RP

Niedoskonałości systemu opiniowania służbowego	Proponowane kierunki zmian i udoskonaleń
Opiniowanie służbowe prowadzone jest raz w roku.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wprowadzenie okresowej rozmowy oceniająco-diagnostycznej przeprowadzanej między podwładnym i jego bezpośrednim przełożonym. Rozmowy takie mogłyby się odbywać z częstotliwością 2-3 w ciągu roku. 2. Zastosowanie metody oceny 360° w procesie opiniowania żołnierzy SZ RP (szczególnie w przypadku stanowisk dowódczych wyższego szczebla).
Do opiniowania służbowego stosowany jest ten sam, ujednolicony arkusz opinii dla wszystkich żołnierzy, niezależnie od stopnia, szczebla dowodzenia, rodzaju sił zbrojnych.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wprowadzenie zróżnicowanych arkuszy oceniania dla żołnierzy na różnych szczeblach dowodzenia. 2. Wprowadzenie zróżnicowanych arkuszy oceniania dla poszczególnych rodzajów SZ uwzględniających ich specyfikę służby. 3. Wprowadzenie zróżnicowanych arkuszy oceniania dla kadr sztabowych i liniowych.
W arkuszu opiniowania służbowego brakuje kryteriów kwalifikacyjnych.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wprowadzenie kryteriów kwalifikacyjnych oceny, szczególnie w przypadku opiniowania specjalistów i dowódców wyższych szczebli dowodzenia.

cd. tab. 1

Niedoskonałości systemu opiniowania służbowego	Proponowane kierunki zmian i udoskonaleni
W arkuszu opiniowania znacznie wyżej punktowane są kryteria behawioralne.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zbliżenie wartości punktacji dla kryteriów behawioralnych, osobowościowych i efektywnościowych. 2. Zasadne byłoby rozważenie możliwości wprowadzenia dodatkowych kryteriów, takich jak np. zdolności przywódcze, zrównoważenie emocjonalne i motywacja do pracy, jak też kryteriów bezpośrednio związanych ze służbą – umiejętność posługiwania się narzędziami pracy itp.
Opiniowanie jest prowadzone jedynie przez bezpośredniego przełożonego.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zastosowania metod i technik kompleksowych, angażujących większą liczbę osób w procesie oceniania żołnierza. 2. Opiniowanie prowadzone przez przełożonego w obecności wyższego przełożonego. 3. Opiniowanie prowadzone z udziałem psychoprofilaktyka lub specjalisty HR.
Pojęcie „pełnienie obowiązków” jest niezbyt dokładnie sformułowane i wyjaśnione.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ścisłe doprecyzowanie pojęcia i jego skorelowanie z KOSS lub charakterem wykonywanych zadań.
<p>Dużą zaletą systemu opiniowania jest zdefiniowanie kryteriów oceny, podanie ich wskaźników i skali. Nie ustrzeżono się jednakże kilku błędów:</p> <ul style="list-style-type: none"> – łączenie kryteriów (kryterium samodzielności i inicjatywy); – stosowanie niejednoznacznych sformułowań typu „na ogół” i „często”; – stosowanie kryteriów trudnych do pomiaru, takich jak kultura osobista; – stosowanie kryterium dyspozycyjności w brzmieniu „w pełni dyspozycyjny w czasie i poza czasem służby, często realizuje zadania służbowe w czasie wolnym od służby”, może prowadzić do wypaczeń i w negatywy sposób wpływać na stan psychiczny i fizyczny opiniowanego oraz jego otoczenia (np. rodzina, przyjaciele, podwładni). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zasadne byłoby udoskonalenie opisu ocenianych kryteriów, rozdzielenie połączonych i stosowanie niejednoznacznych sformułowań skwantyfikowanych. 2. Zmiana wartości punktacji kryterium dyspozycyjności lub zastąpienie go kryterium stopnia zmotywowania żołnierza zawodowego do wykonywania zadań (wszyscy żołnierze zawodowi są dyspozycyjni niemal 24 godziny/dobę).
Zbyt szerokie przedziały punktowe dla poszczególnych ocen.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zamiana ocen cyfrowych (2, 3, 4, 5) na ocenę opisową wraz z oceną punktową pozwoli znacznie efektywniej zróżnicować ocenianych (zindywidualizować ich ocenę).
System oceniania żołnierzy w Sił Zbrojnych RP nie przewiduje możliwości samooceny opiniowanego.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wprowadzenie do arkusza oceniania samooceny podwładnego.

cd. tab. 1

Niedoskonałości systemu opiniowania służbowego	Proponowane kierunki zmian i udoskonalień
Często niedostateczne przeszkolenie osób oceniających.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Częstsze niż 1 w roku szkolenie z zakresu oceny z uwzględnieniem zasad etyki i psychologii. 2. Przeszkolenie opiniujących w zakresie komunikacji interpersonalnej.
Ocena nieznacznie wpływa na uposażenie i nagradzanie opiniowanego.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uzyskanie przez opiniowanego oceny wyróżniającej powinno być związane z dodatkową nagrodą dla opiniowanego. 2. Należałoby taką nagrodę ściśle przyporządkować do ilości uzyskanych w opiniowaniu punktów.

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie

W organizacji, która posiada wiele szczebli zarządzania, menedżerowie wyższego szczebla mają niewielką wiedzę o kierownikach liniowych, a znikomą o szeregowych pracownikach. Podobna sytuacja jest w wojsku, gdzie struktura jest zhierarchizowana i liczebność znaczna.

Proces opiniowania służbowego w Siłach Zbrojnych RP podlegał na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat wielu przemianom, po korektach wprowadzonych Rozporządzeniem Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 maja 2014 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych znacząco się poprawił. Nadal nie jest doskonały, zawiera pewne niedostatki, nieścisłości i błędy, które należy niwelować i poprawiać. Dzięki temu będzie można rzetelniej i skuteczniej ocenić żołnierzy, ich macierzyste pododdziały, oddziały, związki taktyczne oraz poszczególne rodzaje Sił Zbrojnych, a ostatecznie całe Siły Zbrojne RP. To z kolei przełoży się na ich lepsze, bardziej efektywne, wykorzystanie w służbie w kraju, strukturach NATO i UE.

W związku z nieustanną ewolucją Sił Zbrojnych jako organizacji, ale także korektą misji wojska w Polsce i na świecie, system opiniowania powinien podlegać stałemu monitoringowi i analizie jego przydatności w zmiennych warunkach społeczno-organizacyjnych. Jego modyfikacje i unowocześnianie jest również ściśle związane z pojawieniem się nowych metod i strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach zhierarchizowanych.

Rekomendowane w artykule zmiany w systemie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP dotyczą głównie:

- wprowadzenia większej precyzji w opisie ocenianych kryteriów i definicjach stosowanych w rozporządzeniu pojęć;
- rozszerzenia kryteriów opiniowania (szczególnie w stosunku do specjalistów, kadr dowódczych wyższego szczebla, wojskowych wykładowców w uczelniach wojskowych) o kryteria kwalifikacyjne;
- modyfikacji kształtu formularza opiniowania służbowego (wprowadzenie samooceny podwładnych);
- zwiększenia częstotliwości oceniania przez wdrożenie rozmów oceniająco-diagnostycznych.

W przypadku wdrożenia proponowanych zmian system oceniania uległby być może niewielkiej komplikacji, ale zyskałby większą przejrzystość oraz pozwoliłby na bardziej rzetelną ocenę podwładnego i przyczyniłby się do bardziej efektywnej służby.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BUCZYŃSKI J., 2005, *Rozwój służbowy żołnierzy zawodowych*, „Myśl Wojskowa”, nr 1, Warszawa.
- [2] MAJEWSKI T., 2005, *Zarządzanie karierami oficerów. Kariery a kompetencje kierownicze*, AON, Warszawa.
- [3] OLEKSYN T., 2001, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
- [4] PAWŁAK Z., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- [5] PIOTRKOWSKI K., 2012, *System zarządzania ludźmi w Siłach Zbrojnych RP*, WAT, Warszawa.
- [6] POCZTOWSKI A., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa.
- [7] PODOLSKA-FILIPOWICZ E., 1996, *Podstawy zawodownawstwa, orientacji i poradnictwa zawodowego*, Wydawnictwo Uczelniane WSP, Bydgoszcz.
- [8] ŚCIBOREK Z., 2012, *Personel w organizacjach zhierarchizowanych*, Wydawnictwo WSPol, Szczytno.

AKTY PRAWNE

- [1] Pismo Dyrektora Departamentu Kadr dotyczące opiniowania służbowego w 2014 r. DK/1/9893/14 z dnia 12.08.2014 r.
- [2] Pismo Dyrektora Departamentu Kadr dotyczące opiniowania służbowego w 2015 r. DK/VIII/10746/15 z dnia 29.07.2015 r.
- [3] Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 maja 2014 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych (Dz. U. z 2014 r., poz. 764 z późn. zm).
- [4] Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 1 marca 2004 r. w sprawie opiniowania żołnierzy zawodowych (Dz. U. z 2004 r., poz. 397).
- [5] Rozporządzenia MON z dnia 19 grudnia 1996 r. w sprawie służby wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz. U. z 1997 r., nr 7, poz. 38).

-
- [6] Ustawa z dnia 11 października 2013 r. o zmianie ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2013 r., poz. 1355).
 - [7] Ustawa z dnia 24 kwietnia 2009 r. o zmianie ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2009, nr 79, poz. 669).
 - [8] Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2007 r., nr 176, poz. 1242).
 - [9] Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz. U. z 2019 r., poz. 330 z późn. zm.).
 - [10] Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz. U. z 2003 r., nr 179, poz. 1750 z późn. zm.).