

**Nowoczesne Systemy Zarządzania**  
Zeszyt 16 (2021), nr 1 (styczeń-marzec)  
ISSN 1896-9380, s. 13-34  
DOI: 10.37055/NSZ/134026

**Modern Management Systems**  
Volume 16 (2021), No. 1 (January-March)  
ISSN 1896-9380, pp. 13-34  
DOI: 10.37055/NSZ/134026



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  
in Warsaw

## Istota innowacyjnego zachowania żołnierzy zawodowych w Siłach Zbrojnych RP

### The essence of innovative behavior of soldiers in the Polish Armed Forces

**Małgorzata Zielińska**

Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej

Wojskowe Biuro Badań Społecznych

z\_malgosia1@wp.pl; ORCID: 0000-0002-3797-7849

**Abstrakt.** Zachowanie się żołnierzy zawodowych w służbie wojskowej w Siłach Zbrojnych RP jest innowacyjne. Dowodem na to są liczne opracowania naukowe. Celem artykułu jest przedstawienie krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz dostępnych raportów z badań społecznych w wojsku. Celem utylitarnym jest diagnoza innowacyjnych zachowań i proinnowacyjnych postaw utalentowanych żołnierzy zawodowych służących w Siłach Powietrznych RP na podstawie badań własnych. Liczne korelacje między czynnikami, ich siła i kierunek stanowią wkład do nauki. Artykuł składa się ze wstępu, analizy literatury przedmiotu, omówienia wyników badań Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych i Wojskowego Biura Badań Społecznych, z części empirycznej, badającej postawy wobec służby utalentowanych żołnierzy zawodowych i ich wpływ na innowacyjne zachowania, oraz zakończenia. Badania społeczne na żołnierzach zawodowych i krytyczna analiza literatury przedmiotu zostały przeprowadzone w latach 1999-2020. Natomiast badania (sondaż diagnostyczny) wśród utalentowanych żołnierzy zawodowych w Siłach Powietrznych RP w 2015 roku. Badani żołnierze spełniali cztery główne kryteria: służyli w Siłach Powietrznych RP, byli postrzegani przez swoich przełożonych jako utalentowani, wyróżniali się wieloma kompetencjami podczas służby wojskowej, osiągnęli wybitne rezultaty podczas realizacji zadań operacyjno-taktycznych. Wdrażanie innowacji wymusza odpowiednie zachowania utalentowanych żołnierzy zawodowych w wojsku. Proinnowacyjne postawy wobec służby stanowią fundament zmian i wprowadzania innowacji, głównie technologicznych. **Słowa kluczowe:** innowacyjne zachowania, postawy żołnierzy zawodowych, postawy utalentowanych żołnierzy zawodowych, Siły Zbrojne RP, Siły Powietrzne RP

**Abstract.** The soldiers' behavior in the Polish Armed Forces is innovative. As a proof there are many scientific publications. The main goal is to present the critical analysis of the scientific literature and available social research in the Polish Armed Forces. The utilitarian aim is the diagnose of innovative behavior and proinnovative attitude of talented soldiers in Polish Air Force in the own research. Many correlations

between the factors are the contribution to science. The article consists of an introduction, a literature analysis, research of Air Force College of Officers and Military Office for Social Research and an empiric part which explores attitude of Polish soldiers, their innovative behavior and a conclusion. Social research of Polish soldiers and critical literature analysis were carried out in 1999-2020. Own research of talented soldiers in Polish Air Force in 2015. Talented soldiers were qualified based on four main criterions: served in Polish Air Force, were talented in the opinion of their superiors, were standed out many competitions in the Army, achieved outstanding results while had achieved operational-tactical tasks. From practical point of view innovative behavior of soldiers will be the first step to implement more technological, logistic, organizational changes which are the crux to develop soldiers competences. The innovation thinking supports positive attitude and positive attitude supports innovations.

**Keywords:** innovative behavior, Polish soldiers' attitude, talented soldiers' attitude, the Polish Armed Forces, the Polish Air Force

## Wstęp

Istota zachowania żołnierzy zawodowych w służbie wojskowej wynika z: postaw proinnowacyjnych, wysokospecjalistycznych programów szkoleniowych, w których uczestniczą, zmian technologii wojskowej, wdrażania nowoczesnych procesów logistycznych i organizacyjnych oraz przemian społecznych. Bogata literatura przedmiotu dotycząca omawianego zagadnienia pozwala spojrzeć na proinnowacyjne postawy z różnych punktów widzenia. Dyscyplina, umiejętność współpracy, kultura osobista są istotne w analizie zachowania żołnierzy w procesach corocznej oceny okresowej. W literaturze przedmiotu postawy etyczne w Siłach Zbrojnych RP odgrywają wyjątkową rolę. Honor, odwaga, uczciwość, rzetelność, prawdomówność oraz koleżeństwo to niektóre z nich. Badania przeprowadzone przez ekspertów z Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych w Dęblinie oraz Wojskowego Biura Badań Społecznych w Warszawie pokazują ewolucję w procesach badawczych dotyczących problematyki postaw wobec służby wojskowej. Autorzy projektów badań społecznych w wojsku podchodzą do tej problematyki w różny sposób, co jest tematem rozważań tego artykułu.

Przedmiotem badań psychologów wojskowych są cechy osobowości żołnierzy zawodowych nie tylko na etapie rekrutacji, lecz także oceny rocznej. W tej części artykułu skupiono się na literaturze przedmiotu dotyczącej psychologii osobowości oraz psychologii lotniczej. Wymieniono aspiracje, samorealizację oraz samoocenę jako kluczowe w analizie psychologicznej wśród pilotów wojskowych.

W artykule wykorzystano także wyniki badań empirycznych autorki przeprowadzonych w 2015 roku wśród utalentowanych żołnierzy zawodowych w 1. Skrzydle Lotnictwa Taktycznego i 2. Skrzydle Lotnictwa Taktycznego. Zostali uwzględnieni tylko żołnierze wyróżniający się w służbie wojskowej. Próba badawcza liczyła 213 utalentowanych żołnierzy zawodowych. Badania zostały przeprowadzone w miesiącach maj-lipiec. W sondażu diagnostycznym wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety (ankieta audytoryjna) składający się z dziewięciu pytań, w tym siedmiu pytań zamkniętych i dwóch otwartych. Zaprezentowano zależności między czynnikami kształtującymi postawy a innowacyjnym zachowaniem badanych w Siłach Powietrznych RP.

Celem artykułu jest przedstawienie krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz dostępnych raportów z badań społecznych w wojsku. Cel użyteczny to diagnoza innowacyjnych zachowań i proinnowacyjnych postaw żołnierzy zawodowych służących w Siłach Powietrznych RP na podstawie badań własnych.

W artykule przyjęto tezę i hipotezy badawcze. Hipotezy pierwsza, druga i piąta były weryfikowane za pomocą szerokiej analizy literatury przedmiotu. Tezę, hipotezę trzecią i czwartą weryfikują badania własne i wtórne.

**TEZA: Zachowanie żołnierzy zawodowych w służbie wojskowej jest innowacyjne.**

Hipoteza 1: Samoakceptacja i aspiracje mogą wpływać na czynniki emocjonalne pilotów w służbie wojskowej.

Hipoteza 2: Honor, odwaga, uczciwość, rzetelność, prawdomówność oraz koleżeńskość są kluczowe dla współczesnego żołnierza zawodowego w służbie wojskowej.

Hipoteza 3: Postawa żołnierzy wobec służby ulega zmianie w czasie, co uwspółcześnia ich odbiór, zaangażowanie i służbę wojskową.

Hipoteza 4: Zachowania żołnierzy zawodowych w służbie wojskowej wynikają z postaw indywidualnych.

Hipoteza 5: Cechy osobowości należy poznać na etapie rekrutacji do wojska.

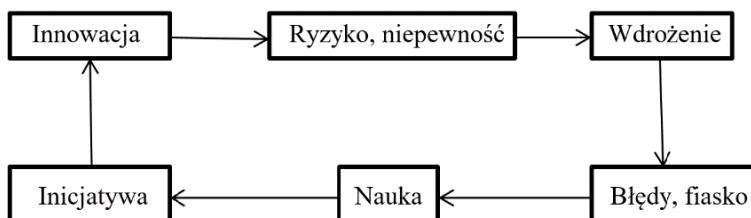
## **Innowacje a zachowanie żołnierzy zawodowych w służbie wojskowej w świetle literatury przedmiotu**

Innowacyjność kojarzona jest głównie z procesami technologicznymi, nowymi produktami i usługami, natomiast – jak podkreśla B. Kożusznik (2010) – „nie docenia się w tych procesach roli człowieka i jego możliwości oraz ograniczeń, czynników natury psychologicznej, które z jednej strony przyczyniają się do pobudzenia zdolności twórczych pracowników, a z drugiej wywołują i podtrzymują motywację do kreowania, przyswajania i dyfuzji innowacji” (Kożusznik, 2010).

Innowacyjna postawa żołnierzy zawodowych odnosi się do tego, w jakim stopniu wojsko jako instytucja ułatwia wdrażanie nowych rozwiązań, działań oraz zachowań w służbie. Problematyka zachowań innowacyjnych stanowi obszar badań, w ramach którego analizowane są różne aspekty wpływu podmiotowych, grupowych i strukturalnych czynników na działania żołnierzy zawodowych, które mają związek z efektywnością funkcjonowania wojska.

Nauka i procesy innowacji mają do odegrania ogromną rolę. Różnorodne teorie dotyczące funkcjonowania zawodowego jednostek w organizacji są szeroko opisywane w literaturze przedmiotu. Wskazuje na tę tendencję w nauce B. Kożusznik (2011) – „zachowania są szeroko analizowane w kontekście funkcjonowania zawodowego jednostek w organizacji”. Natomiast T. Davenport (2005) dodaje, że zdolności (wiedza, zręczność, talent) i zachowania powinny być obserwowane, co ułatwia zrozumienie potrzeb i przewidywanie reakcji pracowników.

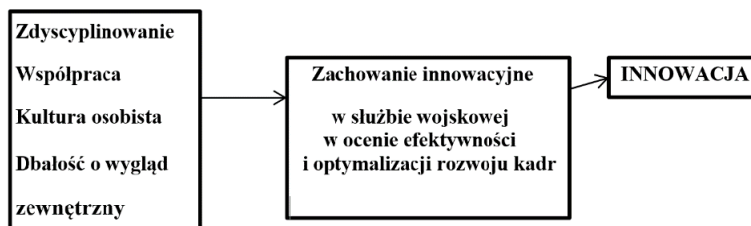
Innowacja niesie ze sobą ryzyko, niepewność. Procesy innowacyjne wiążą się z możliwością występowania błędów, a nawet zakończenie fiaskiem. Stąd w procesie tym ogromnie ważna jest rola nauki (rys. 1).



Rys. 1. Miejsce nauki w procesie innowacji

Źródło: Bel, 2010

Analiza zachowań organizacyjnych może dotyczyć aspektów formalnych (np. zachowania produktywne, tj. związane z wysoką efektywnością służby) lub treściowych, odnoszących się do opisu treści i cech różnego typu działań, np. zachowania patriotyczne, obywatelskie, żołnierskie czy komunikacyjne. Wynikają one z zespołowego podporządkowania się podczas służby wojskowej, współpracy, kultury osobistej oraz walorów zewnętrznych (rys. 2). Zachowania innowacyjne we współczesnym wojsku wpływają na innowacje nie tylko ludzkie, lecz także technologiczne.



Rys. 2. Żołnierz zawodowy a jego zachowania prowadzące do innowacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Buczyński i in., 2000

Według ekspertów Ministerstwa Obrony Narodowej oraz Akademii Sztuki Wojennej (2000) innowacyjne zachowania żołnierzy zawodowych opierają się na:

- „świadomym respektowaniu oraz ścisłym przestrzeganiu w praktyce postanowień regulaminów i innych przepisów;
- bezwzględnym, dokładnym i terminowym wykonywaniu rozkazów oraz zarządzeń przełożonych;
- zdolności do skoordynowanego działania z innymi ludźmi na rzecz osiągnięcia wspólnie obranego celu;

- umiejętnym przedstawieniu swoich zamierzeń przy wykonywaniu zadań w grupie;
- unikaniu lub łagodzeniu sytuacji konfliktowych, dążeniu do polepszenia atmosfery w kolektywie;
- prawidłowym pojmowaniu swojego miejsca w zespole;
- poszanowaniu wartości drugiego człowieka;
- dawaniu dobrego przykładu innym w zakresie stosunków międzyludzkich;
- dbałości o estetyczny wygląd;
- przepisowym noszeniu munduru oraz innych elementów ubioru i wyposażenia”.

Wyodrębnione przez ASzWoj i MON elementy zachowania żołnierzy podlegają raz w roku ocenie przez przełożonych i należy je badać jako efekt samej ekspozycji, uczenia się przez skojarzenie, autopercepcji oraz rozumowania funkcjonalnego (Rodrigues, 2008). Efekt samej ekspozycji jest związany z tendencją do nasilania się pozytywnych uczuć względem przedmiotów lub osób, proporcjonalnie do częstotliwości, z jaką się je eksponuje (Zajonc, 1968). Generalnie uczenie się przez skojarzenie rozpatrujemy na dwa sposoby: przez warunkowanie klasyczne (sposób niejawny) lub przez warunkowanie instrumentalne (w sposób otwarty) (Pavlov, 1906). Idea opierająca się na teorii autopercepcji (Bem, 1965) głosi, że postawy nie powstają jedynie w wyniku uczenia się, ale obserwacji własnego działania.

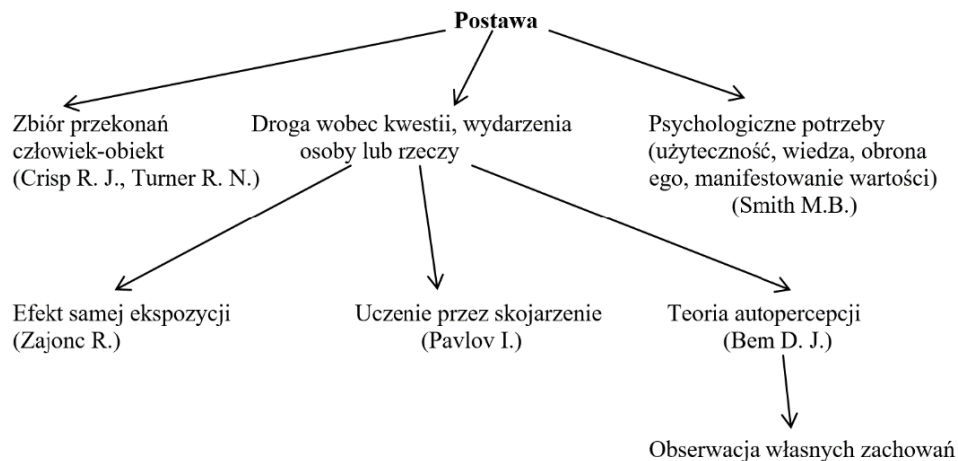
Według A. Bema postawy kształtują się pod wpływem obserwacji naszych własnych zachowań (np. otwartego wyrażania opinii w różnych kwestiach) i późniejszego znalezienia wewnętrznych lub zewnętrznych przyczyn. W szerokim znaczeniu postawa związana jest z kategoriami psychologicznymi: procesami poznawczymi, analizą, oceną i wartościowaniem obiektu, gotowością do podjęcia działania (Wojtczuk-Turek, 2010). Postawy oparte na skojarzeniach powstają automatycznie, w wyniku współwystępowania i podobieństwa. Nie bywają w pełni dostępne świadomości i dlatego są asocjacyjnymi postawami utajonymi. Postawy opierające się na rachunku zdań wynikają ze sposobu myślenia, są w pełni świadome, można je wyrazić werbalnie i są postawami jawnymi lub deklaratywnymi (Wojciszke, 2012; Bieńkowska, 2013).

Atrybucje wewnętrzne to wnioskowanie określające zachowanie jako następstwo posiadanych postaw. Pojawiają się one częściej, gdy zachowanie jest dobrowolne. Według podejścia funkcjonalnego postawy są czasami kształtowane na bazie stopnia, w jakim zaspokajają różne psychologiczne potrzeby. Psychologia kwalifikuje je do czynnej, a nie biernej teorii postaw.

R.R. Smith (1956) wyróżnia cztery psychologiczne potrzeby: użyteczność, wiedzę, obronę ego, manifestowanie wartości, które odpowiednio zaadaptowane zaspokajają talenty. Funkcja użyteczności wynika z wypracowania w sobie postaw, które pomagają uzyskać aprobatę innych. Natomiast w działaniach oraz przewidywaniu zachowania się innych wiedza pomaga, co jest istotne w relacjach międzyludzkich.

Funkcja obrony ego ma znaczenie dla podtrzymania własnego pozytywnego wizerunku i pomaga ludziom chronić się przed zagrażającymi prawdami na własny temat.

Zdaniem R.J. Crispa i R.N. Turnera (2009) postawa to zbiór przekonań względem obiektu postawy. Obiektem może być osoba, rzecz, zdarzenie czy zagadnienie. Postawy mogą być pozytywne lub negatywne. W dużej mierze kształtują je potrzeby. Prezentowane teorie postaw (rys. 3) wskazują, że termin ten jest rozumiany szeroko i dotyczy wielowymiarowości omawianego zagadnienia.



Rys. 3. Różne teorie postaw  
Źródło: Opracowanie własne

Przy ocenie okresowej żołnierzy zawodowych w Siłach Zbrojnych RP niezwykle ważne jest badanie postaw etycznych żołnierzy. Ekspert z MON i ASzWoj (2000) zwracają uwagę na następujące postawy (Buczyński i in., 2000, s. 157):

- honor - najczęściej kojarzy się z zachowaniem godności człowieka i żołnierza, poszanowaniem munduru, gotowością do obrony własnej godności i czci żołnierza zawodowego oraz godnym reprezentowaniem wojska na zewnątrz<sup>1</sup>;
- odwaga – postrzegana jest jako zdecydowane i śmiałe działanie w każdej sytuacji wymagającej dużego wysiłku osobistego;
- gotowość do podejmowania trudnych i niebezpiecznych zadań, nawet jeżeli ich wykonanie wymaga narażenia życia, panowanie nad lękiem w obliczu niebezpieczeństwa;
- hart i właściwe zachowanie się w trudnej sytuacji, wola zwycięstwa i umiejętność zaszczepienia jej podwładnym;

<sup>1</sup> Według Kodeksu honorowego żołnierza zawodowego Wojska Polskiego: „honor żołnierza zawodowego to postawy i działania, które znamionują uczciwego i prawnego człowieka. Jest źródłem jego czci oraz moralnych wartości środowiska zawodowego”.

- uczciwość żołnierzy zawodowych - to poszanowanie wartości moralnych i własności społecznej;
- nienadużywanie swojej władzy oraz zaufania podwładnych i przełożonych;
- rzetelność – unikanie pochopnych przyrzeczeń, dotrzymywanie raz danego słowa i przyjętych zobowiązań;
- prawdomówność żołnierzy – to dążenie do tego, aby wypowiedane słowa zasługiwały w pełni na zaufanie i wiarę;
- koleżeństwo – szanowanie cudzych myśli i postępowania, jeśli są słuszne;
- gotowość do nawiązywania współpracy z innymi;
- dbałość o utrzymanie dobrej atmosfery w zespole;
- wspomaganie innych osób swoją wiedzą, umiejętnościami;
- pomoc w trudnych sytuacjach w życiu służbowym i poza nim.

Natomiast *Kodeks honorowy żołnierza zawodowego Wojska Polskiego* wskazuje, że fundamentalnymi cnotami żołnierza zawodowego są: „patriotyzm, męstwo, uczciwość, odpowiedzialność, sprawiedliwość, prawdomówność i solidność zawodowa” (*Kodeks honorowy żołnierza zawodowego Wojska Polskiego*). Reguluje on także etyczne postawy i cechy, którymi powinien się wyróżniać żołnierz zawodowy w służbie wojskowej.

Wdrażanie kodeksu do codziennej służby wojskowej kształtuje osobowość nie tylko w stanie pokoju, lecz także w sytuacjach bojowych. Na podstawie literatury przedmiotu można wyodrębnić relatywnie dużą liczbę poglądów dotyczących typów osobowości, czynników i warunków, w jakich są one kształtowane, także w strukturach wojskowych.

Z. Freud jest uważany za klasyka psychologii oraz filozofii, który stworzył naukowe podstawy badania zachowań ludzi (tabela 1). Podświadomość kształtuje się we wczesnym stadium rozwoju człowieka i to ona w podstawowym stopniu wpływa na dalsze zachowania, nawet już w dorosłym życiu. Z. Freud opisał strukturę psychiki człowieka, przenikania jej poszczególnych elementów na podstawie rozróżnienia id, ego oraz superego. Wyodrębnił świadomość i podświadomość. Część krytyków zarzuca temu badaczowi, że determinanty warunkujące postępowanie są marginalne i nie należy ich uogólniać, jednak analizy i liczne publikacje tego badacza były inspiracją dla kolejnych naukowców.

Duży wkład w wyodrębnienie typów osobowości i ich zachowań miał C. Jung. Ustalił on dwie podstawowe grupy, tj. ekstrawertyków i introwertyków. Ekstrawertycy są kreatywni, skłonni do działania, lubią towarzystwo i pochwały, posiadają wiele zainteresowań, dążą do sukcesu. Introwertycy są bierni, ostrożni, działają w sposób zrównoważony, wyróżnia ich wysoka samokontrola, ale są też pozbawieni agresji. Na podstawie wymienionych typów osobowości sklasyfikowano cztery grupy postaw:

- choleryk (wybuchowy, zmienny, impulsywny),
- sangwinik (beztroski, wrażliwy, towarzyski, spontaniczny),
- flegmatyk (bierny, poważny, ostrożny, powolny),
- melancholik (refleksyjny, powściągliwy, łatwo wpada w apatię, stroniący od towarzystwa).

Według G.W. Allport każdy człowiek jest w pewnym stopniu unikalną jednostką. Ukierunkowany jest na przyszłość, ale wpływ na zachowania mają również doświadczenia z przeszłości. Cechy osobowości podzielił na trzy podstawowe kategorie:

- typowe dla danego gatunku, rodzaju, środowiska, w którym dana jednostka się urodziła i wychowała;
- wrodzone, utożsamiane z genami;
- ukryte zdolności, które zostają ujawnione w określonych warunkach.

Tabela 1. Podstawowe teorie osobowości

Teoria	Autorzy	Założenia wyodrębnienia typu osobowości
Freudowska/klasycznej psychoanalizy	Z. Freud	Doświadczenia z dzieciństwa, relacje z najbliższymi
Neofreudowska	C. Jung, A. Adler, E. Erikson	Relacje społeczne, reagowanie na bodźce
Cech	G.W. Allport, H. Eysenck, J.P. Guilford, R.B. Cattell	Człowiek jest zbiorem różnych cech, które w określonych okolicznościach decydują o zachowaniu
Społeczna	E. Fromm, A. Badura	Relacje w społeczeństwie, proces uczenia się norm i zasad postępowania
Behawioralna	J.B. Watson, B.F. Skinner	Czynniki (pozytywne i negatywne) wywołują zachowania
Humanistyczna	C.R. Rogers, V. Frankl	Dążenie do własnego rozwoju, samorealizacja

Źródło: Opracowanie na podstawie: Gasiul, 2006, Hall, Lindzey, Campbell, 2004

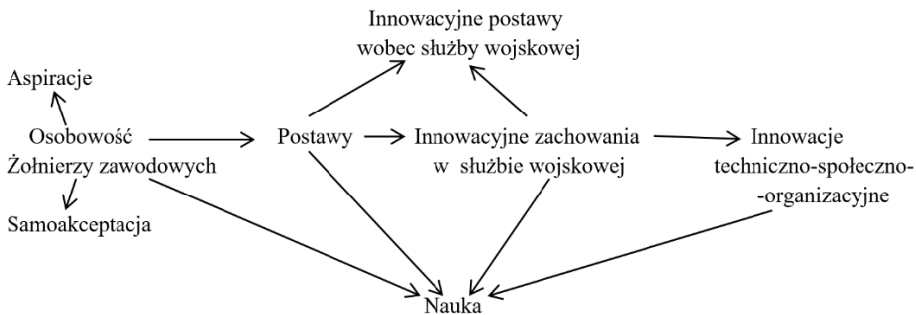
Trudno jednoznacznie przesądzać, które cechy osobowościowe odgrywają wiodącą rolę. Poziom aspiracji jest jednym z najważniejszych pojęć współczesnej psychologii osobowości i można określić je jako stopień realizacji celów, który daje badanemu satysfakcję. Według J. Kozieleckiego (1969) na poziom aspiracji pilotów wpływają następujące czynniki:

- powodzenie w rozwiązywaniu zadań (podwyższa poziom aspiracji przy rozwiązywaniu zadań następnych);
- niepowodzenie (wywołuje bardziej różnorodne reakcje na sukces, tzn. obniża, utrzymuje na tym samym poziomie bądź podwyższa poziom aspiracji);
- tendencja do naśladowania.

Teorie osobowości dotyczą wszystkich grup społecznych. J. Maciejczyk (1971) zauważyła inną ważną cechę osobowości warunkującą dobre funkcjonowanie pilota pod względem emocjonalnym, a mianowicie akceptację siebie. Autorka przyjęła



hipotezę, że „osobnicy o wyższej samoakceptacji powinni lepiej funkcjonować pod względem emocjonalnym”. Hipoteza ta opiera się na znanej w psychologii neopsychooanalitycznej koncepcji self (obraz siebie idealny to obraz siebie, jaki jednostka chce mieć, natomiast obraz siebie realny – to taki, jaki jednostka ma rzeczywiście). Podobne stanowisko znajdziemy m.in. w pracach C.R. Rogersa, który „przez akceptację siebie rozumie zgodność między realnym a idealnym obrazem własnej osoby. Przy czym większa rozbieżność między realnym a idealnym obrazem siebie oznacza niższy stopień samoakceptacji, zaś mniejsza – wyższy”. Badania J. Maciejczyk zwracają uwagę na regulacyjną rolę pojęcia własnego „ja”, które odzwierciedla współzależność mechanizmów emocjonalnych i poznawczych „jako wyższych mechanizmów regulacji osobowości” (Reykowski, 1975). Zdaniem Reykowskiego „obraz własnej osoby” odgrywa w procesach poznawczych szczególną rolę regulacyjną, ponieważ dotyczy organizacji informacji skupionych wokół obrazu i pojęcia własnego „ja”. Jak wykazują badania J. Maciejczyk, ta charakterystyczna dla poszczególnych pilotów organizacja informacji jest wynikiem rozróżnienia między tym, co dotyczy własnej osoby, a tym, co dotyczy świata zewnętrznego (tzw. rozróżnienie między „ja” i „nie ja”). Tak więc w obszar własnego „ja” wchodzi nie tylko własne doświadczenie, lecz także interakcje z innymi osobami i przedmiotami zewnętrznymi.



Rys. 4. Innowacyjne postawy wobec służby wojskowej – proces innowacyjny a nauka

Źródło: Opracowanie własne

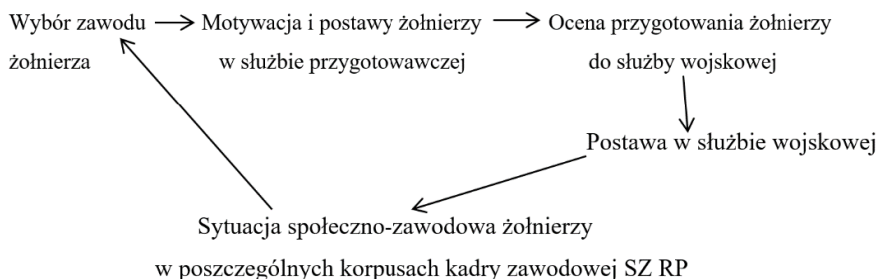
Samoocena kształtuje się na podstawie danych pochodzących z doświadczeń własnych oraz opinii innych ludzi. Może ona dostarczać psychologowi informacji diagnostycznych nie tylko o samej osobie, ale pośrednio o funkcjonujących w środowisku ocenach. Potwierdzają to badania psychologów klinicznych. Osoby z zaburzeniami zachowania wykazują bardziej niestabilną samoocenę (tzn. samoocena zależna od ocen otoczenia) i niską samoocenę. Ma to swoje konsekwencje praktyczne, ponieważ na podstawie powyższych cech kształtuje się m.in. sposób wartościowania siebie i innych. Przejawia się to najczęściej w poczuciu własnej wartości, potrzebie osiągnięć, zależności emocjonalnej (Reykowski, 1975).

Podsumowując, osobowość kandydatów na żołnierzy zawodowych składa się z dwóch najistotniejszych elementów: aspiracji i samoakceptacji oraz samooceny. Osobowość wpływa na decyzje dotyczące wyboru i predyspozycje do zawodu żołnierza. Jak wynika z badań literatury przedmiotu, jest to fundament, na którym buduje się postawy wobec służby wojskowej. Im osobowość i postawy bardziej pasują do kultury wojskowej, tym większe szanse na pozytywny wynik rekrutacji do wojska. To one podlegają analizom prowadzonym przez psychologów wojskowych.

Innowacyjne zachowania i postawy wobec służby wojskowej są przedmiotem wielu badań społecznych realizowanych przez różne instytucje wojskowe. Innowacje techniczno-społeczno-organizacyjne wynikają z procesów innowacyjnych, nad którymi pracują całe zespoły inżynieryjne (rys. 4). Naukowcy coraz częściej w swoich publikacjach opisują relacje między technologiami a innowacyjnymi zachowaniami w miejscu pracy/służby. Nauka wyjaśnia, że cechy osobowości oraz postawy są kluczowe i pożądane już na pierwszych etapach służby w ocenie dowódców zarządzających zasobami ludzkimi w wojsku.

### **Postawy i zachowanie się żołnierzy zawodowych w świetle badań społecznych instytucji wojskowych**

W roku 2021 mija 30 lat badań społecznych w wojsku. W tym czasie w różnych instytucjach wojskowych powstał ogromny dorobek badawczy. Zostały zdiagnozowane różne aspekty funkcjonowania żołnierzy w zespołach operacyjno-taktycznych, ich motywacje i postawy, a także zachowania. Rysunek 5 przedstawia zachowanie żołnierzy zawodowych na różnych etapach służby. Wojskowe uczelnie wyższe oraz instytucja badawcza (obecnie Wojskowe Biuro Badań Społecznych) w Warszawie odmiennie podchodzą do zbierania opinii żołnierzy na temat postaw. Stąd różnice w metodologii dotyczącej badań, założeń, zakresu, grup respondentów i wyników procesu badawczego oraz wnioskach.



Rys. 5. Wybory a postawa, motywacja i sytuacja społeczno-zawodowa żołnierzy w świetle badań społecznych w wojsku

Źródło: Opracowanie własne

Rekrutacja do wojska weryfikuje prawdziwe powody wyboru zawodu żołnierza. Jak wynika z badań społecznych, kandydaci kierują się wysokimi zarobkami, stałym zatrudnieniem i zdobywaniem kolejnych kompetencji (kwalifikacje i postawy) niezbędnych do rozwoju zawodowego w kraju i strukturach NATO.

Służba przygotowawcza<sup>2</sup> daje możliwość weryfikacji wyobrażeń i oczekiwań względem wojska. Żołnierz zawodowy ma szansę na sprawdzenie sprawności fizycznej, predyspozycji psychicznych adekwatnych do wymagań. Dla części może to być chęć przeżycia przygody, kształtowania charakteru, samodyscypliny czy też nabywania odporności na stres, patriotyzmu, gotowość do udziału w szkoleniach, rozwijania cech przywódczych i dobre przygotowanie do innowacyjnych zadań, zdobywania wiedzy specjalistycznej, samokształcenia. Wielu z nich stawia na kształtowanie relacji z kolegami i podwładnymi.

Poniżej zostały zaprezentowane wyniki badań społecznych Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych z 1999 roku. Służyły określeniu czynników decydujących o wyborze zawodu żołnierza i postawie w służbie wojskowej we wszystkich formacjach Sił Zbrojnych RP. Poniżej zaprezentowano wyniki badań tej uczelni wojskowej<sup>3</sup>. Respondenci wysoko cenili nastawienie na:

- pewne zatrudnienie,
- potrzeby bezpieczeństwa i uznania,
- podnoszenie kwalifikacji po kursach doskonalenia zawodowego,
- rozwój celów indywidualnych w ramach kariery zawodowej,
- rozwój zawodowy w kontekście struktur NATO,
- gotowość do tworzenia polityki personalnej unormowanej ustawami,
- gotowość do wprowadzania nowych rozwiązań w ramach powołania komisji awansowych (selekcyjnych),
- poddanie się dyscyplinie.

Mniejszą wagę przywiązywali do spraw związanych z:

- poznaniem polityki kadrowej i jej identyfikacją,
- nastawieniem na znajomość zasad i reguł polityki kadrowej,
- oceną wartości na służbie wojskowej,
- planowaniem i prognozowaniem zatrudnienia.

<sup>2</sup> Służba przygotowawcza jest przeznaczona dla ochotników, którzy wcześniej nie pełnili czynnej służby wojskowej. Szkolenia na potrzeby korpusu kończą się egzaminami. Są organizowane na potrzeby korpusu oficerów, podoficerów oraz szeregowych.

<sup>3</sup> Materiał badawczy stanowiący podstawę do opisów i analiz został zebrany przy zastosowaniu techniki anonimowej ankiety audytoryjnej. Badania terenowe przeprowadzono w okresie marzec–maj 1999 r. na próbie 875 żołnierzy zawodowych. Objęto nimi 17 jednostek organizacyjnych WP – od szczebla batalionu do poziomu Sztabu Generalnego i Ministerstwa Obrony Narodowej, rozlokowanych w małych, średnich i dużych garnizonach – reprezentujących poszczególne okręgi wojskowe i rodzaje sił zbrojnych. Wśród badanych żołnierzy zawodowych ponad 40% stanowili przedstawiciele Sił Powietrznych RP. Autorzy pragnęli zaprezentować nie tylko opinię kadry Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej, lecz także dodatkowo porównać ją zarówno z opinią całej kadry WP, jak i innymi rodzajami sił zbrojnych.

Raport z badań M. Sińczucha, M. Wachowicza, M. Weselińskiego z 2011 roku, z Wojskowego Biura Badań Społecznych (WBBS) w Warszawie, dotyczył motywacji i postaw żołnierza służby przygotowawczej. Wielu respondentów wskazało, że motywacje i postawy wynikały z przyjaźni, chęci przeżycia przygody. Badani żołnierze spodziewali się udziału w wielu szkoleniach, w celu zdobycia kompetencji osobowościowych i psychologicznych. W ramach służby wojskowej żołnierze oczekiwali możliwości rozwoju osobistego, niesienia pomocy ludności cywilnej oraz wniesienia własnego wkładu w obronność kraju. Cenili poziom szkoleń podstawowych.

Wątpliwości dotyczyły przygotowania do operacji wojskowych, misji pokojowych oraz przygotowania kompetencji społecznych. Większość badanych była dumna z pełnienia służby, przynależności do rodzaju sił zbrojnych, a w przyszłości deklarowała silną motywację do służby wojskowej. Relatywnie wysoko ocenili swoje zdyscyplinowanie i zaangażowanie. Podkreślali „twardość” charakteru, dobre przygotowanie fizyczne, ambicję, przestrzeganie zasad i procedur. Wysoko cenili współpracę i wsparcie, jakie dostali od kolegów w trakcie szkolenia podstawowego.

Wyniki badań M. Baran-Wojtachnio przeprowadzonych w 2012 roku (w WBBS w Warszawie) dotyczyły oceny przygotowania żołnierzy zawodowych WP do służby wojskowej. Dodatkowo – postaw wobec służby. Hierarchia tych postaw jest następująca:

- patriotyzm,
- gotowość do prestiżowego kształcenia,
- nastawienie na wykształcenie,
- gotowość do pogłębiania wiedzy fachowej (specjalistycznej),
- gotowość do dobrego przygotowania,
- nastawienie na dostępność i jakość sprzętu wojskowego,
- gotowość do większej liczby zajęć praktycznych i merytorycznych,
- nastawienie na aktywności psychofizyczne,
- nastawienie na kształcenie językowe (głównie język angielski),
- gotowość do znajomości procedur NATO,
- gotowość do przygotowania się do służby poza granicami kraju,
- nastawienie na dobre przygotowanie do zadań,
- gotowość do rozwijania cech przywódczych,
- gotowość do wychowania i szkolenia podwładnych,
- nastawienie na perspektywę emerytury wojskowej,
- nastawienie na kwestie finansowe,
- nastawienie na dobrą atmosferę,
- gotowość do realizacji programów szkoleniowych.

G. Predel z Wojskowego Centrum Badań Społecznych w Warszawie w 2013 roku zbadał sytuację społeczno-zawodową żołnierzy w poszczególnych korpusach kadry zawodowej Sił Zbrojnych RP. Dodatkowo analizował postawy żołnierzy wobec służby wojskowej:

- nastawienie na relacje z dziećmi,

- nastawienie na relacje z kolegami,
- nastawienie na relacje z małżonką/małżonkiem (partnerem/partnerką),
- nastawienie na relacje z podwładnymi,
- nastawienie na działania logistyczno-organizacyjne,
- nastawienie na bezpieczeństwo zawodowe,
- nastawienie na wiedzę specjalistyczną,
- nastawienie na doszkalanie językowe,
- gotowość do realizacji kariery zawodowej,
- gotowość do awansu,
- gotowość do szkoleń,
- zadowolenie ze stanu zdrowia.

Warunkiem do samorealizacji jest także:

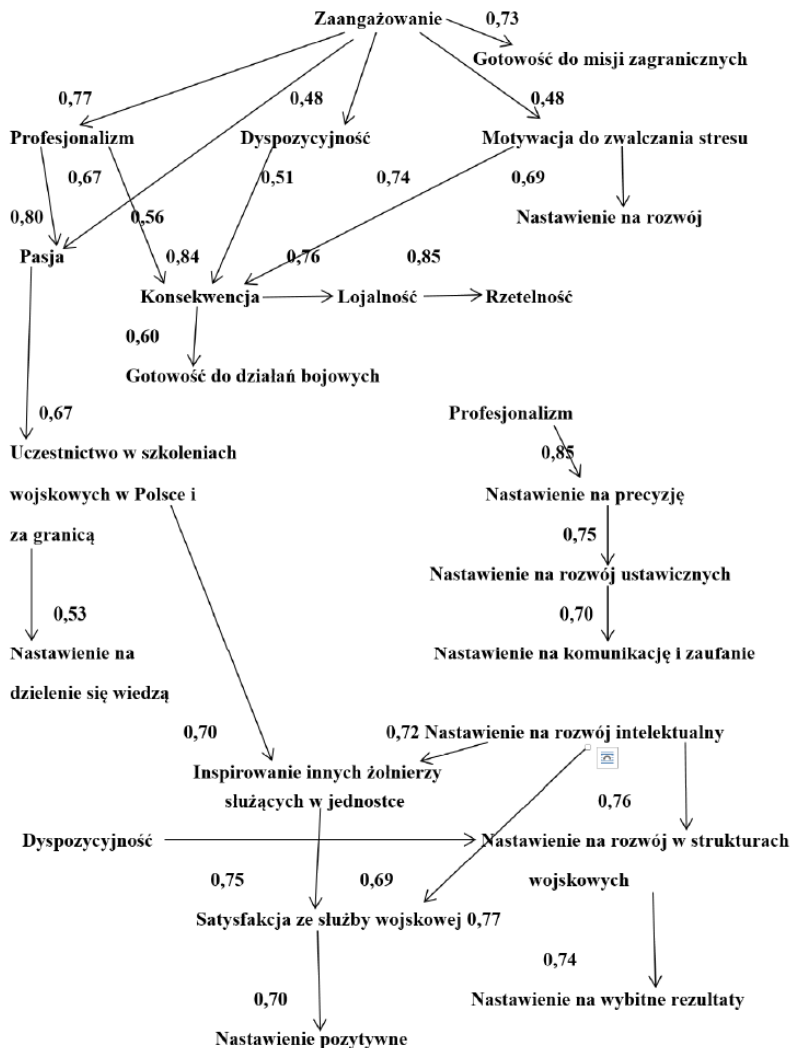
- dobre samopoczucie,
- nastawienie na odporność psychiczną,
- gotowość do sprawności fizycznej.

Podsumowując, w trakcie ponad dziesięciu lat badań społecznych prawie na każdym etapie służby wojskowej zauważalna jest różnica w odpowiedziach respondentów na pytanie dotyczące postaw. Są one kształtowane przez skuteczny system motywacyjny (warunki materialne) w wojsku. Obok czynników materialnych znajdują się elementy pozamaterialne takie jak: budowanie relacji, szkolenia, samorealizacja czy gotowość do awansu itd. Efektem tych postaw są bezpieczeństwo wewnętrzne i zewnętrzne. Z analiz wynika, że postawy w służbie wojskowej można uogólnić. Nastawienie i gotowość żołnierzy zawodowych wynikają z ogromnej odpowiedzialności, która ciąży na nich podczas wykonywania codziennych obowiązków, a także przemyśleń już na etapie rekrutacji do wojska.

### **Proinnowacyjne postawy wobec służby wojskowej a zachowania utalentowanych żołnierzy zawodowych w badaniach empirycznych w Siłach Powietrznych RP**

Współczesny świat potrzebuje wybitnych żołnierzy zawodowych w siłach powietrznych, zwłaszcza na misjach zagranicznych. Dowódcy identyfikują i promują talenty w strukturach tej formacji wojskowej i wykorzystują swoje kompetencje w praktykach dowodzenia. Pozytywne nastawienie, ciągła gotowość i kluczowe kompetencje są istotne dla dowódców oraz dla współtowarzyszy broni podczas wykonywania zadań operacyjno-taktycznych. Wdrażanie innowacji wymusza odpowiednie zachowania utalentowanych żołnierzy zawodowych w wojsku. Proinnowacyjne postawy wobec służby stanowią fundament zmian i wprowadzania innowacji, głównie technologicznych.

Z badań własnych na grupie, do której zostali zakwalifikowani utalentowani żołnierze zawodowi<sup>4</sup>, wynika, że podstawowym czynnikiem, wymiarem postaw jest zaangażowanie.



Rys. 6. Proinnowacyjne postawy utalentowanych żołnierzy zawodowych wobec służby wojskowej w Siłach Powietrznych RP (1. i 2. Skrzydło Lotnictwa Taktycznego)

Źródło: Opracowanie własne

<sup>4</sup> Do klasyfikacji zastosowano następujące kryteria: 1) służy w Siłach Powietrznych RP, 2) wyróżnia się wieloma kompetencjami podczas służby wojskowej, 3) osiąga wybitne rezultaty podczas realizacji zadań operacyjno-taktycznych.

Literatura przedmiotu i sondaż diagnostyczny prowadzą do konkluzji na temat istoty zaangażowania:

- zaangażowanie jako rodzaj postawy;
- zaangażowanie behawioralne, wyrażające się specyficznym zachowaniem;
- zaangażowanie oparte na wzajemnej wymianie świadczeń między żołnierzem a przełożonym.

Koncepcja postawy pozwala traktować zaangażowanie w sposób kompleksowy, obejmujący czynniki zachowania, emocjonalny oraz związany z grą interesów (Juchnowicz, 2013, s. 33). Zaangażowanie wymaga więc posiadania określonej wiedzy o przedmiocie postawy (wiedza, dostęp do informacji są podstawowymi warunkami zaangażowania) oraz stosunku emocjonalnego wyrażającego uczucia pozytywne lub negatywne w stosunku do przedmiotu postawy, np. do systemu wartości, celów, postępowania liderów, form i metod działania, a także skłonności do określonego zachowania względem przedmiotu zaangażowania (Nowak, 1973, s. 7).

Zaangażowanie przejawia się w czterech formach (Boshoff, Mels, 2000):

- zaangażowanie w organizację, czyli identyfikacja z misją, wspólnymi wartościami, a także z celami i zadaniami firmy;
- zaangażowanie w pracę, czyli wykonywanie codziennych zadań na wysokim poziomie;
- zaangażowanie w zawód (profesję), polegające na silnej identyfikacji z indywidualnymi celami rozwoju zawodowego oraz konsekwentnej realizacji własnej ścieżki kariery zawodowej;
- zaangażowanie w środowisko społeczne, określone przez identyfikację z przełożonymi oraz współpracownikami.

Czynniki tworzące proinnowacyjne postawy wobec służby wojskowej zależą od siebie nawzajem. Poniżej uwzględniono wyłącznie te korelacje, które są największe i najmniejsze w ujęciu matematycznym według badania własnego. Zaangażowanie żołnierzy zawodowych podczas służby wojskowej jest związane z motywacją do zwalczania stresu (0,48 – korelacja umiarkowana) oraz najmniej z motywacją do rozwoju emocjonalnego (0,29 – słaba korelacja). Zmienna szczegółowa jest skorelowana z profesjonalizmem (0,77 – korelacja bardzo silna) oraz z dyspozycyjnością podczas służby wojskowej (0,48 – korelacja umiarkowana). Zdaniem tej grupy żołnierzy zawodowych z zaangażowaniem skorelowana jest najbardziej gotowość do misji zagranicznych (0,73 – korelacja bardzo silna). Żołnierze zawodowi uznali, że pasja i zaangażowanie podczas służby wojskowej jest na wysokim poziomie (0,67 – korelacja silna), a pasja i motywacja do rozwoju emocjonalnego wynosi 0,42 – korelacja umiarkowana. Ta grupa wskazała na zależności między pasją a profesjonalizmem (0,80 – korelacja bardzo silna). Profesjonalizm koreluje z konsekwencją (0,84 – korelacja bardzo silna) oraz najmniej z dyspozycyjnością podczas służby wojskowej (0,46 – korelacja umiarkowana). Związek między konsekwencją a lojalnością wynosi 0,76 – korelacja bardzo silna. Nieco mniejsza jest relacja między konsekwencją a dyspozycyjnością

podczas służby wojskowej (0,51 - korelacja silna). Uczestnictwo utalentowanych żołnierzy zawodowych w licznych szkoleniach wojskowych w Polsce i za granicą jest skorelowane z pasją (0,67 - korelacja silna), a najmniej z motywacją do rozwoju emocjonalnego (0,38 - korelacja umiarkowana). Ta zmienna szczegółowa koreluje z inspirowaniem innych żołnierzy służących w jednostce (0,70 - korelacja bardzo silna) oraz nastawieniem na dzielenie się wiedzą (0,53 - korelacja silna). Nastawienie pozytywne jest związane z satysfakcją utalentowanych żołnierzy zawodowych ze służby wojskowej (0,70 - korelacja bardzo silna), a najsłabiej z motywacją do rozwoju emocjonalnego (0,38 - korelacja umiarkowana). Żołnierze zawodowi udzielili odpowiedzi, z których wynika, że nastawienie na komunikację i zaufanie do innych żołnierzy jest skorelowane z nastawieniem na rozwój ustawiczny (0,70 - korelacja bardzo silna), a najsłabiej z gotowością do misji zagranicznych (0,38 - korelacja umiarkowana). Dostrzegano związek między nastawieniem na wybitne rezultaty a nastawieniem na rozwój w strukturach wojskowych (0,74 - korelacja bardzo silna), najsłabiej z motywacją do rozwoju emocjonalnego (0,41 - korelacja umiarkowana) (Zielińska, 2018).

Zaangażowanie koreluje z: pasją, profesjonalizmem, gotowością do wyjazdu na misje zagraniczne, motywacją do walki ze stresem i jego niepożądanymi skutkami oraz dyspozycyjnością (rys. 6). Badania J. Maciejczyk wskazują, że „stres z jednej strony powoduje obniżenie poziomu wykonania zadań, ze względu na swój charakter zakłócający, z drugiej zaś może powodować spadek poziomu aspiracji z uwagi na zagrożenie możliwości odniesienia sukcesu” (Maciejczyk, 1976). Profesjonalizm ma swoje źródło w nastawieniu na precyzję, na ustawiczny rozwój oraz komunikację i zaufanie. Bez sprawnego rozwoju utalentowanych żołnierzy zawodowych na każdym etapie służby oraz komunikacji wewnętrznej i zaufania nie można zarządzać grupą operacyjną w wojsku. Zaufanie wynika z wiedzy bądź wiary, że każde zadanie będzie wykonywane w profesjonalny sposób. Bez zaufania nie ma zespołów, zwłaszcza w strukturach wojskowych. Profesjonalizm, czyli ponadprzeciętne umiejętności i wysoki poziom służby wojskowej, nie bierze się wyłącznie z jednego czynnika, lecz z całego zestawu zmiennych w modelu postaw wobec służby wojskowej. Nastawienie na rozwój intelektualny zależy od inspiracji innych, czyli siebie nawzajem, w strukturach wojskowych, co daje utalentowanym żołnierzom zawodowym satysfakcję ze służby. Satysfakcja jest czynnikiem wynikowym wielu postaw. Wzajemne inspirowanie się w codziennej służbie może zostać zahamowane przez stawianie inspiracji indywidualnych ponad dobro i wiedzę wspólną. Natomiast konsekwencją jest podstawą gotowości do działań bojowych i lojalności oraz rzetelności. Składa się zarówno na spójność, jak i na wytrwałość podczas realizacji zadań wojskowych, w tym gotowość do działań operacyjno-taktycznych również podczas misji zagranicznych. Lojalność jest związana z postawą moralną i działaniem z wcześniej ustalonymi zasadami, obowiązującym prawem. Czasami można ją odczytać jako efekt satysfakcji wewnętrznej żołnierza w służbie wojskowej.



Proinnowacyjne postawy utalentowanych żołnierzy zawodowych wobec służby wojskowej można podzielić na cztery grupy:

- wojskowe (dotyczące realizacji zadań wojska i gotowości w misjach zagranicznych, w szkoleniach, w działaniach bojowych);
- postawy indywidualno-grupowe (zaangażowanie, lojalność, konsekwencja, rzetelność, profesjonalizm, dyspozycyjność, precyzja, pasja);
- nastawienie (na rozwój, w tym ustawiczny, intelektualny, w strukturach wojskowych, na precyzję, komunikację i zaufanie, dzielenie się wiedzą, pozytywne, wybitne rezultaty);
- motywacje (do zwalczania stresu).

Należy stwierdzić, że doświadczenie indywidualne, w tym profesjonalne podejście do realizacji zadań operacyjno-taktycznych, sprawia, że badani lepiej postrzegają swój wkład w innowacyjną komunikację społeczną, także w procesy kształtowania kultury wojskowej. Nastawienie na precyzję stanowi ważne źródło innowacyjnych zachowań z uwagi na charakter służby w SP. Z badań wynika, że nastawienie na rozwój intelektualny i ustawiczny wydają się kluczowe i identyfikowalne w realizacji celów indywidualnych i grupowych. Gotowość do działań bojowych wymaga nieustannej pracy nad sferą emocjonalną i ćwiczeń indywidualnych oraz zespołowych. Lojalność w ujęciu żołnierzy zawodowych jest rozważana jako gwarant stabilności służby i ważne źródło codziennej komunikacji społecznej oraz zarządzania kapitałem ludzkim.

Globalizacja, zmiany demograficzne, ekonomia oparta na informacji, masowe zbrojenia, częste łamanie norm prawa międzynarodowego, ekspansja terroryzmu, silne sygnały zwiastujące zagrożenia i zaburzenia bezpieczeństwa obywateli, wzrastająca rola innowacyjnych technologii wymuszają inne niż dotychczas podejście do żołnierzy i zarządzania nimi oraz ich motywowania. Niebagatelną rolę we wspólnych organizacjach wojskowych odgrywają aspekty umiejętnego zarządzania ludźmi, tworzenie nowych rozwiązań, systemów i działań rozwoju dla personelu, w tym postaw proinnowacyjnych. Współczesne pole walki wymaga specyficznych kompetencji i postaw wobec służby wojskowej, a także innowacyjnych zachowań w zakresie wykonywania zadań czysto bojowych z uwagi na postęp technologiczny. Wymusza także umiejętności logistyczne, technologiczne czy psychosocjologiczne. Z perspektywy taktycznej zarządzanie talentami w SP RP opiera się na wysokoefektywnych zachowaniach innowacyjnych, w przypadku perspektywy strategicznej na wysokim potencjale kompetencji niezbędnych do utrzymania stałej przewagi konkurencyjnej w zakresie bezpieczeństwa i obronności.

W ramach badań własnych na grupie żołnierzy wyodrębniono następujące zachowania:

- militarne (zachowania bojowe, działania w cyberprzestrzeni, precyzyjne działanie w relacji obiekt-człowiek-obiekt, człowiek-obiekt, obiekty-człowiek, precyzyjne reakcje na bodźce, wdrażanie technologii wojskowej, testowanie przewidywanych zmian, dostosowywanie się do zmian technologicznych,

- logistycznych, organizacyjnych, pozytywna reakcja na ww. zmiany, osiągnięcie wybitnych rezultatów, zwalczanie skutków stresu) – są rezultatem rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości (zarządzanie różnorodnością, zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie innowacjami, zarządzanie kapitałem militarnym) oraz nauk wojskowych (nauki o bezpieczeństwie, nauki o obronności);
- indywidualno-grupowe (szerzenie wiedzy, szkolenie mniej doświadczonych kolegów, w tym instruktaż, profesjonalne zachowania w grupie, przechodzenie szkoleń wysokospecjalistycznych, grupowe komunikowanie się w ramach zadań operacyjno-taktycznych, dyspozycja do działania, bycie życzliwym, działanie zgodnie z intuicją) – jako efekt rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości (zarządzanie kapitałem ludzkim) i nauk wojskowych;
  - prorozwojowe (rozwijanie intelektu, ustawiczne, w strukturach wojskowych, osiągnięcie wybitnych rezultatów, dostosowywanie się do zmian, pozytywna reakcja na innowacje, budowanie relacji) – są możliwe dzięki rozwijaniu nauk o zarządzaniu i jakości (zarządzanie kapitałem ludzkim) oraz psychologii;
  - przeciwdziałanie skutkom długotrwałego stresu – pojawianie się nowych podejść psychologów wojskowych do zarządzania stresem.

Dodatkowo sklasyfikowano zachowania organizacyjne, takie jak: wdrażanie się w nowe rozwiązania w zarządzaniu i dowodzeniu, stosowanie innowacyjnych praktyk w zakresie zarządzania kapitałem militarnym i ludzkim, w tym przywództwo i zarządzanie talentami, tworzenie kultury wojskowej.

Rozwój nauk o zarządzaniu i jakości, nauk wojskowych i nauk technicznych jest kluczowy w implementacji nowych rozwiązań innowacyjnych. Wdrażanie innowacji techniczno-organizacyjnych w wojsku nie może się odbyć bez rozwijania kompetencji i podtrzymywania proinnowacyjnych postaw badanych. Nowe technologie wymuszają organizację i realizację szkoleń nie tylko podstawowych, lecz także wysokospecjalistycznych. Według utalentowanych żołnierzy zawodowych z SP RP szkolenia specjalistyczne, kursy językowe, szkolenia na najnowszym sprzęcie wojskowym w Polsce i za granicą są istotne w doskonaleniu ustawicznym i wdrażaniu planów modernizacyjnych Wojska Polskiego. Proces przebudowy i modernizacji armii kreuje nowe możliwości techniczne prowadzenia działań wojskowych w aspekcie wykonawczym i dowódczym (centralizacji dowodzenia i decentralizacji wykonania). Pozytywna postawa wobec szkoleń pilotów, nawigatorów, logistyków, mechaników i ich dowódców na profesjonalnym sprzęcie zwiększa efektywność, sprzyja wdrażaniu rozwiązań militarnych. Oprócz zmian technologicznych pojawiają się zmiany organizacyjne oraz zespołowe. Stosowanie innowacyjnych praktyk w zakresie zarządzania kapitałem militarnym i ludzkim, w tym przywództwo i zarządzanie talentami, tworzenie kultury wojskowej, wdrażanie się w nowe rozwiązania w zarządzaniu i dowodzeniu, jest ważnym działaniem wymuszającym inne podejście w procesach rozwoju Wojska Polskiego, w tym

utalentowanych żołnierzy zawodowych. Ponad połowa badanych potwierdziła, że zarządzanie talentami w ich przypadku jest procesem rozwoju ponadprzeciętnych zdolności indywidualnych (57%). Niewiele mniej osób utalentowanych zadeklarowało, że zarządzanie talentami to proces zapewniający identyfikację, motywowanie, rozwijanie i ocenę, promowanie ponadprzeciętnych zdolności żołnierzy zgodnie z potrzebami wojska (51%).

Podsumowując, utalentowani żołnierze zawodowi w Siłach Powietrznych RP są motywowani do zachowań innowacyjnych takich jak: militarne, indywidualno-grupowe, prorozwojowe, organizacyjne i zwalczające skutki długotrwałego stresu. Nastawienie na rozwój, precyzyjne działania, gotowość bojowa, rozwój nauk o zarządzaniu i jakości oraz wojskowych i technicznych wpływają na planowanie i realizację zadań operacyjno-taktycznych w badanej formacji wojskowej.

## Zakończenie

Innowacyjne zachowania żołnierzy zawodowych w służbie wojskowej są priorytetem w dowodzeniu. Dzisiejsze wojsko, czyli jednostki i instytucje wojskowe, oraz uczelnie, które wychowują kolejne pokolenia żołnierzy zawodowych według zarówno kodeksu etycznego, jak i współczesnych trendów zarządzania i dowodzenia, wymagają od dowódców i komendantów oraz wykładowców szczególnych kompetencji. Mają do realizacji trudne zadanie związane z identyfikowaniem „najlepszych z najlepszych”. Już na etapie rekrutacji, a później w procesach oceny przebiegu służby wojskowej przełożeni identyfikują specjalistyczne kompetencje żołnierzy i dokładnie analizują efekty służby, w tym precyzję, zdyscyplinowanie czy umiejętność współpracy w grupie. Prezentowane opracowanie jest przyczynkiem omawiającym zależności postaw żołnierzy zawodowych w badanej formacji wojskowej z innowacjami. Do sformułowania wniosków posłużyła teza i pięć hipotez, które zostały zweryfikowane pozytywnie. Na ich podstawie sformułowano wnioski teoriopoznawcze i utylitarne:

**Zachowanie żołnierzy zawodowych w służbie wojskowej jest innowacyjne (teza zweryfikowana pozytywnie – teoretycznie i empirycznie) – wniosek teoriopoznawczy i utylitarny.**

Zachowania żołnierzy zawodowych w służbie wojskowej wynikają z postaw indywidualnych (hipoteza 3 zweryfikowana pozytywnie – teoretycznie i empirycznie) – wniosek teoriopoznawczy i utylitarny.

Honor, odwaga, uczciwość, rzetelność, prawdomówność oraz koleżeńskość są kluczowe dla współczesnego żołnierza zawodowego w służbie wojskowej (hipoteza 1 zweryfikowana pozytywnie – teoretycznie) – wniosek teoriopoznawczy.

Postawa żołnierzy wobec służby ulega zmianie na przestrzeni czasu, co uwspółcześnia ich odbiór, zaangażowanie i służbę wojskową (hipoteza 2 zweryfikowana pozytywnie – teoretycznie i empirycznie) – wniosek teoriopoznawczy i utylitarny.

Cechy osobowości należy poznać na etapie rekrutacji do wojska, przede wszystkim w procesach oceny służby i postaw żołnierzy zawodowych (hipoteza 4 zweryfikowana pozytywnie – teoretycznie) – wniosek teoriopoznawczy.

Samoakceptacja i aspiracje mogą wpływać na czynniki emocjonalne pilotów w służbie wojskowej (hipoteza 5 zweryfikowana pozytywnie – teoretycznie) – wniosek teoriopoznawczy.

Artykuł nie wyczerpuje zagadnienia innowacyjnych zachowań żołnierzy zawodowych w służbie wojskowej. W ramach przyszłych badań naukowych badacze mogą przygotować inną listę determinantów postaw, zarówno tych zewnętrznych, wewnętrznych, jak i indywidualnych oraz innowacyjnych zachowań w wojsku. Tworzone modele teoretyczne lub doświadczalne przyczynią się do określenia nowych kierunków badań, które znajdą zastosowanie w praktyce. Rekomenduje się utrzymywanie wysokiego stopnia wyszkolenia żołnierzy zawodowych w Siłach Zbrojnych RP, w tym w formacji lotniczej, bowiem doskonalenie postaw, kompetencji, w tym talentów, jest niezbędną innowacją i inwestycją w kapitał militarny.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] *Badania Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych w Dęblinie*, 1999.
- [2] BARAN-WOJTACHNIO, M., 2012. *Sprawozdanie z badań: Ocena przygotowania zawodowego żołnierzy WP*, grudzień, Warszawa: Wojskowe Biuro Badań Społecznych.
- [3] BEL, R., 2010. Leadership and Innovation. Learning from the Best, *Global Business & Organizational Excellence*, January.
- [4] BEM, D.J., 1965. An experimental analysis of self-persuasion, *Journal of Experimental Social Psychology*, No. 1.
- [5] BIEŃKOWSKA, J., 2013. *Psychospołeczne bariery zaspokajania potrzeb pracowników. Diagnozowanie sytuacji pracy*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- [6] BŁOSZCZYŃSKI, R., 1976. *Psychologia lotnicza. Wybrane problemy*, Warszawa: Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej.
- [7] BOSHOF, CH., MELS, G., 2000. Impact of Multiple Commitments on Intention to Resign: An Empirical Assessment, *British Journal of Management*, No. 11.
- [8] BUCZYŃSKI, J. I IN., 2000. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Siłach Zbrojnych RP w warunkach transformacji systemowej. Ocena efektywności i optymalizacja rozwoju kadr*, Warszawa: Ministerstwo Obrony Narodowej, Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego, Akademia Obrony Narodowej.
- [9] BUSZKO, A., 2013. *Uwarunkowania współczesnych zachowań w organizacji*, Warszawa: Difin.
- [10] CRISP, R.J., TURNER, R.N., 2009. *Psychologia społeczna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [11] DAVENPORT, T., 1999. *Human Capital*, San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- [12] DAVENPORT, T.H., 2005. *Thinking for a living. How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business School Press.

- [13] GASIUL, H., 2006. *Psychologia osobowości*, Warszawa: Difin.
- [14] HALL, C.S., LINDZEY, G., CAMPBELL, J.B., 2004. *Teorie osobowości*, Warszawa: PWN.
- [15] *Kodeks honorowy oficera Wojska Polskiego*, 1995. Warszawa: Sztab Generalny.
- [16] JUCHNOWICZ, M., 2013. *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Warszawa: PWE.
- [17] KOZIELECKI, J., 1969. *Psychologia procesów przeddecyzyjnych*, Warszawa.
- [18] KOŻUSZNIK, B., 2010. Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i w stymulowaniu innowacyjności, *Chowanna*, Nr 2(35).
- [19] KOŻUSZNIK, B., 2011. *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa: PWE.
- [20] MACIEJCZYK, J., 1971. Badania samoakceptacji u pilotów, *Med. Lotn.*
- [21] MACIEJCZYK, J., 1976. *Działanie pilota w sytuacjach stresowych*, [w:] R. Błoszczyński (red.), *Psychologia lotnicza*, Warszawa: Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej.
- [22] NOWAK, S., 1973. *Wstęp*, [w:] S. Nowak (red.), *Teorie postaw*, Warszawa: PWN.
- [23] PAVLOV, I.P., 1906. The scientific investigation of the psychological faculties or processes in the higher animals, *Science*, No. 24.
- [24] PREDEL, G., 2013. *Sprawozdanie z badań: Sytuacja społeczno-zawodowa żołnierzy w poszczególnych korpusach kadry zawodowej Sił Zbrojnych RP*, grudzień, Warszawa: Wojskowe Biuro Badań Społecznych.
- [25] REYKOWSKI J., 1975. *Osobowość jako centralny system regulacji i integracji czynności*, [w:] T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*, Warszawa.
- [26] RODRIGUES, R., 2008. Learning's impact on talent flow, *Chief Learning Officer*, April.
- [27] SIŃCZUK, M., WACHOWICZ, M., WESELIŃSKI, M., 2011. *Sprawozdanie z badań: Motywacje i postawy elewów wobec zawodowej służby wojskowej*, grudzień, Warszawa: Wojskowe Biuro Badań Społecznych.
- [28] SMITH, M.B., 1956. *Opinions and personality*, Wiley: New York.
- [29] WOJCISZKE, B., 2012. *Psychologia społeczna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- [30] WOJTCZUK-TUREK, A., 2010. Kształtowanie i zmiana postaw pracowników w kontekście wybranych metod szkoleniowych, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, Nr 2(16).
- [31] ZAJONC, R.B., 1968. Attitudinal effects of mere exposure, *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 9.
- [32] ZIELIŃSKA, M., 2018. *Strategia zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP*, rozprawa doktorska, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.

