

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 18 (2023), nr 2 (kwiecień-czerwiec)
ISSN 1896-9380, s. 27-46
DOI: 10.37055/nasz/176537

Modern Management Systems
Volume 18 (2023), No. 2 (April-June)
ISSN 1896-9380, pp. 27-46
DOI: 10.37055/nasz/176537



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

Specyfika pozyskiwania i utrzymania kapitału ludzkiego w organizacji zhierarchizowanej w zmiennym środowisku bezpieczeństwa na przykładzie Sił Zbrojnych RP

The peculiarity of acquiring and maintaining human capital in hierarchical organization in a changing security environment on the example of the Polish Armed Forces

Kazimierz Piotrkowski

Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie
kazimierz.piotrkowski@wat.edu.pl; ORCID: 0000-0003-2001-1826

Michał Nowak

Centrum Operacji Powietrznych – Dowództwo Komponentu Powietrznego
Oddział Zasobów Osobowych

Abstrakt. Autorzy pracy podejmują problematykę zmian w podejściu do pozyskiwania i utrzymywania kapitału ludzkiego w Siłach Zbrojnych RP w zestawieniu ze zmianami w środowisku bezpieczeństwa. Wskazują na ideę Wojsk Obrony Terytorialnej jako antidotum na taktykę „zielonych ludzików” zastosowaną przez Rosję podczas aneksji Krymu w 2014 r. oraz rozwiązania wprowadzone ustawą z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny i program zwiększenia liczebności Wojska Polskiego jako element budowy potencjału wojskowego będącego elementem skutecznego odstraszania. Do osiągnięcia celu, to jest wzrostu liczebności SZ RP do ok. 300 tys. żołnierzy, konieczna była systemowa zmiana w obszarze rekrutacji oraz form i zasad pełnienia służby wojskowej. Wskazanie na nowoczesne – nadążające za rozwojem współczesnych pokoleń – rozwiązania oraz wzrost atrakcyjności służby w organizacji uchodzącej dotychczas w opinii wielu za konserwatywną jest istotą niniejszego opracowania.

Słowa kluczowe: Siły Zbrojne RP, ustawa o obronie Ojczyzny, pozyskiwanie kapitału ludzkiego, środowisko bezpieczeństwa, służba wojskowa

Abstract. The authors of the work take up the issue of changes in the approach to acquiring and maintaining human capital in the Polish Armed Forces in comparison with changes in the security environment. They point to the idea of the Territorial Defense Forces as an antidote to the “little green men” tactics used by Russia during the annexation of Crimea in 2014, as well as the solutions introduced by the Act of March 11,

2022 on defense of the homeland and the program to increase the size of the Polish Army, as an element of building military capability as an element of effective deterrence. To achieve the goal, i.e. to increase the size of the Polish Armed Forces to approx. 300,000 soldiers, a systemic change in the area of recruitment as well as the forms and principles of military service was necessary. Pointing to modern – keeping pace with the development of modern generations – solutions and increasing the attractiveness of service in an organization considered by many to be conservative is the essence of this study.

Keywords: Polish Armed Forces, Homeland Defense Act, acquisition of human capital, security environment, military service

Wstęp

Rekrutacja należy do początkowego etapu funkcji personalnej każdej organizacji. Współcześnie, kiedy wśród modeli funkcji personalnej dominuje model kapitału ludzkiego, ma ona szczególne znaczenie. Jest wizytówką odzwierciedlającą na rynku pracy kulturę funkcjonowania organizacji.

Zwiększenie liczebności wojska pozostaje jednym z priorytetów resortu obrony. Dlatego zmiany w sposobie prowadzenia rekrutacji, prowadzące – zdaniem autorów niniejszego artykułu – do wzrostu relacyjności tegoż procesu, zaszyły również w Siłach Zbrojnych RP, dla których podejście *people first* jest w połączeniu z nowoczesnym uzbrojeniem gwarantem skuteczności działania.

Praca odnosi się do zmian w obszarze polityki rekrutacyjnej Sił Zbrojnych w odniesieniu do dwóch zdarzeń mających szczególny wpływ na sferę bezpieczeństwa współczesnej Europy: aneksji Krymu z 2014 roku oraz inwazji Rosji na Ukrainę w roku 2022. Związane z tymi wydarzeniami działania, odpowiednio utworzenie Wojsk Obrony Terytorialnej oraz decyzja o diametralnym zwiększeniu potencjału obronnego państwa i wprowadzenie ustawą o obronie Ojczyzny w 2022 roku nowych rozwiązań pozwalających na rozwój kapitału ludzkiego Sił Zbrojnych RP, stanowią zakres tematyczny opracowania.

Zmiany w środowisku bezpieczeństwa od 2014 roku

W nocy z 26 na 27 lutego 2014 r. uzbrojeni rosyjscy żołnierze bez dystynkcji zajęli budynki parlamentu i rządu Republiki Autonomicznej Krymu w Symferopolu, po czym wywiesili na nich rosyjskie flagi. Na Półwyspie Krymskim w tym okresie nastąpiło zintensyfikowanie działań separatystycznych. Obecność „zielonych ludzi” przyczyniła się do rozpoczęcia rosyjskiej operacji zbrojnej. Siły rosyjskie, które w ciągu następujących dni znalazły się na półwyspie, we współdziałaniu z oddziałami samoobrony Krymu przejęły kontrolę nad licznymi obiektami. Wskutek ich działań parlament krymski 11 marca 2014 r. podjął decyzję o przyjęciu deklaracji niepodległości (Gorzkowicz, 2017, s. 150).

Konflikt, który wybuchł na Krymie w 2014 r., stał się typowym przykładem wojny hybrydowej, łączącej elementy wojny konwencjonalnej, psychologicznej, ekonomicznej, informacyjnej, cybernetycznej, z jednoczesną niejednoznacznością i aktywnością poniżej progu typowej wojny. Sytuacja ta uwydatniła możliwość zaistnienia stanu, który trudno zdefiniować jako stan pokoju lub wojny, a zatem stanu, który trafnie można określić jako szarą strefę bezpieczeństwa.

Rozważając na temat tych wydarzeń, warto przytoczyć słowa, jakie wygłosił podczas wykładu w Akademii Obrony Narodowej kilkanaście lat wcześniej, w 2002 r., profesor Zbigniew Brzeziński: „największym potencjalnym zagrożeniem dla Polski byłby konflikt potencjalnie niejasny ze wschodnim sąsiadem”. W dniu 12 marca 1999 r. Rzeczpospolita Polska stała się członkiem Sojuszu Północnoatlantyckiego. Mając na uwadze klauzulę wzajemnej obrony zapisaną w art. 5 Traktatu, zasadnym jest założenie, że należy liczyć się z konsekwencjami z niej wynikającymi, gdyż potencjalny agresor najprawdopodobniej zrobi wszystko, by osiągać swe cele, unikając reakcji NATO, i by podejmowanie działania nie były dla Sojuszu jasno definiowanym atakiem na Polskę (Klisz, 2017, s. 65).

To, co profesor Brzeziński nazwał konfliktem politycznie niejasnym, zostało również zdefiniowane jako wojna podprogowa, wojna hybrydowa, działania poniżej progu wojny.

Na szczycie NATO w 2016 r. w Warszawie ustalono, że podstawowy obowiązek reagowania na zagrożenia lub ataki hybrydowe spoczywa na państwie, które jest ich przedmiotem. NATO jest w stanie wspomóc sojuszników na każdym etapie kampanii hybrydowej (Klisz, 2017, s. 65). Skala i forma zjawiska interwencji militarnej Rosji na Krymie rozbudziła również w Polsce obawy przed imperialną polityką władz rosyjskich wobec państw sąsiadujących. Władze Rzeczypospolitej Polskiej podjęły decyzję o reakcji oraz redefinicji narodowej polityki w dziedzinie bezpieczeństwa militarnego (Stachowski, 2017, s. 53). Zdecydowano o odbudowaniu w nowej formie Wojsk Obrony Terytorialnej.

Kolejnym bodźcem zmian w obszarze obronności Rzeczypospolitej Polskiej była agresja Rosji przeciwko Ukrainie o niespotykanej w XXI wieku skali, rozpoczęta w dniu 24 lutego 2022 r. Regularne działania wojenne prowadzone w 2022 r. w praktyce na całym terytorium Ukrainy, w tym ataki na tereny leżące w bezpośredniej styczności z Rzeczpospolitą Polską, stały się determinantem podjęcia działań mających na celu wzmocnienie Sił Zbrojnych RP, przez zwiększenie ich liczebności i poprawę stanu uzbrojenia zarówno pod względem jakości, jak i ilości. Wzrost potencjału obronnego Rzeczypospolitej Polskiej wpisuje się w ideę odstraszenia zakładającą przekonanie potencjalnego realnego agresora – biorąc pod uwagę wydarzenia w Ukrainie – że napaść na Polskę pociągnęłaby za sobą straty i ryzyko niemożliwe do zaakceptowania.

W obszarze osobowym rosnące realne zagrożenie państwa stało się podłożem decyzji o zwiększeniu liczebności i stopnia wyszkolenia Wojska Polskiego oraz zintensyfikowaniu działań mających na celu budowanie zasobu wyszkolonych rezerw osobowych zdolnych do działań na współczesnym polu walki. Wraz z rozpoczęciem procesu formowania Wojsk Obrony Terytorialnej w 2017 r. nastąpiła zmiana filozofii pozyskiwania i utrzymania zasobów osobowych Sił Zbrojnych RP, rozwinięta i jeszcze bardziej dostosowana do potrzeb państwa i społeczeństwa dzięki rozwiązaniom wprowadzonym ustawą z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny.

Wojska Obrony Terytorialnej (WOT) – służba na rzecz „Małych Ojczyzn”

Wskutek zmian w środowisku bezpieczeństwa na przełomie roku 2015 i 2016 powrócono do koncepcji tworzenia jednostek obrony terytorialnej. Współczesne doświadczenia pokazały, że posiadanie jedynie wojsk operacyjnych nie gwarantuje stabilności ustroju i niepodległości państw, gdyż za pomocą działań hybrydowych można je pokonać lub zmusić do zmian politycznych oraz podbić część ich terytoriów. Doświadczyły tego na przykład Gruzja i Ukraina (Jakubczak, 2022, s. 2). Koncepcja utworzenia Wojsk Obrony Terytorialnej podpisana przez Ministra Obrony Narodowej 25 kwietnia 2016 r. zakładała, iż wojska te, w kształcie niespotykanym w powojennej historii Polski, stanowić będą szansę na skuteczne odbudowanie bezpieczeństwa militarnego Polski dzięki skuteczniejszemu wykorzystywaniu jej potencjału ekonomicznego, demograficznego i kulturowego. Odmienność Wojsk Obrony Terytorialnej od Operacyjnych Wojsk Lądowych została wyrażona w przywiązaniu rejonów odpowiedzialności elementów WOT do tzw. stałych rejonów odpowiedzialności (Klisz, 2017, s. 69). Stąd też należy je postrzegać jako rodzaj sił zbrojnych zorganizowany do obrony określonych obszarów na terytorium kraju oraz obrony lokalnego społeczeństwa, formowany głównie na bazie miejscowych zasobów osobowych. Formuła Wojsk Obrony Terytorialnej pozwoliła na tworzenie armii, która wyrasta ze społeczeństwa. Nowatorstwo WOT polegało na możliwości połączenia pracy zawodowej ze służbą.

Wojska Obrony Terytorialnej rozwijane są w Polsce jako piąty rodzaj Sił Zbrojnych od 2017 r. Do dnia 1 lutego 2022 r. w strukturach WOT utworzono 15 brygad obrony terytorialnej oraz 49 batalionów lekkiej piechoty. Stan ewidencyjny na dzień 1 lutego 2022 r. wynosił 31 560 żołnierzy, w tym 3977 żołnierzy zawodowych oraz 27 583 żołnierzy terytorialnej służby wojskowej. Trwa formowanie kolejnych trzech brygad obrony terytorialnej (stołecznej, nadbużańskiej oraz przemyskiej). Docelowy stan tej formacji został określony na poziomie 20 brygad, w tym 70 batalionów lekkiej piechoty.

Na koniec pierwszego roku budowy formacji (2017) stan wyniósł 7,5 tysiąca żołnierzy, rok 2018 zakończono stanem 17 tysięcy, 2019 – 25 tysięcy, 2020 (pierwszy rok epidemii COVID-19) – 27,5 tysiąca, by na początku 2022 roku osiągnąć wspomniane blisko 32 tysiące żołnierzy (*Pełny zapis przebiegu posiedzenia Komisji Obrony Narodowej (nr 57) z dnia 10 lutego 2022 r.*, 2022, s. 4-5).

Zakłada się, że finalnie Wojska Obrony Terytorialnej będą liczyły 57 tysięcy żołnierzy, z czego 7 tysięcy żołnierzy zawodowych i 50 tysięcy żołnierzy terytorialnej służby wojskowej.

W jaki sposób osiągnięto ten dynamiczny wzrost liczebności żołnierzy terytorialnej służby wojskowej? Po pierwsze, budowa WOT postępowała etapowo, przez stopniowe formowanie brygad. W ciągu pierwszych pięciu lat kadre zawodową pozyskano z następujących źródeł: z innych rodzajów sił zbrojnych 2112 żołnierzy, z rezerwy kadrowej 51 żołnierzy, z rezerwy 1449 żołnierzy oraz 577 absolwentów uczelni wojskowych. To zaczerpnięcie zasobu było niezbędne do zapoczątkowania formacji. Co bardzo istotne, dało to Wojskom Obrony Terytorialnej doświadczenie z innych, starszych rodzajów sił zbrojnych oraz w naturalny sposób zapewniło dzięki czynnikowi ludzkiemu integrację WOT z całymi siłami zbrojnymi (*Pełny zapis przebiegu posiedzenia Komisji Obrony Narodowej (nr 57) z dnia 10 lutego 2022 r.*, 2022, s. 5-6).

U podstaw polityki rekrutacyjnej żołnierzy terytorialnej służby wojskowej stanowiących obecnie 85% zasobu osobowego formacji leżała aktywna działalność informacyjna wspierana technologiami IT oraz mobilnymi zespołami rekrutacyjnymi.

Rozwój WOT był zbieżny w czasie z akcją „Zostań żołnierzem Rzeczypospolitej” zainaugurowaną jesienią 2018 roku. W ramach tej akcji mobilni rekruterzy odwiedzali miejsca publiczne, nawiązując bezpośredni kontakt z lokalną społecznością i zachęcając do wstąpienia w szeregi armii. Był to początek zmiany strategii rekrutacyjnej, której istotą było wyjście wojska do społeczeństwa. Równoległe wojsko budowało swój obraz jako stabilnego i atrakcyjnego pracodawcy, dającego możliwość atrakcyjnego rozwoju i efektywnego szkolenia.

Wojska Obrony Terytorialnej również utworzyły własne mobilne zespoły rekrutacyjne na terenie każdego województwa, w którym są dyslokowane brygady. Mając na uwadze lokalny charakter terytorialnej służby wojskowej, rekruterami w mobilnych zespołach rekrutacyjnych są żołnierze obrony terytorialnej, znający teren, ludzi, sytuację społeczną oraz kulturę rejonu, z którego pochodzą i w którym są wsparciem dla innych – chcących wstąpić do WOT. Kandydaturę do WOT można zgłosić również za pośrednictwem e-maila (rekrutacja.wot@mon.gov.pl) albo kontaktując się telefonicznie z lokalnym rekruterem przez linię wsparcia rekrutacji (*Mobilne Zespoły Rekrutacyjne w Wojskach Obrony Terytorialnej*, 2023). Wniosek o powołanie do terytorialnej służby wojskowej można złożyć przez Internet na Elektronicznej Platformie Usług Administracji Publicznej ePUAP lub pobrać wniosek na stronie <https://terytorials.wp.mil.pl/jak-zostac-terytorialsem>, wypełnić go

i dostarczyć do WCR właściwego dla miejsca zameldowania kandydata osobiście lub pocztą. Wniosek można też wypełnić w WCR. Bardzo istotna jest transparentność procesu i możliwość pozyskania odpowiedzi na pytanie „jak zostać terytorialsem” w praktyce w trakcie kilku minut, co zostało zapewnione przez wykorzystanie Internetu do procesów rekrutacyjnych.

Pod kątem częstotliwości i liczebności naborów należy zwrócić uwagę na profesjonalizm Wojsk Obrony Terytorialnej. Chcąc uniknąć negatywnego obrazu w społeczeństwie, jaki powstałby z pewnością, gdyby szkolenie nie było atrakcyjne lub były w nim przestoje, pomimo dużego zainteresowania służbą terytorialną, dostosowywano tempo naboru do możliwości zespołów szkoleniowych. Same szkolenia w WOT prowadzone są przez instruktorów – czynnych żołnierzy, a także pracowników – byłych żołnierzy Wojsk Specjalnych. Mając na względzie ograniczoną liczbę tych jakże doświadczonych i elitarnych instruktorów, wprowadzono zmiany w tradycyjnym sposobie szkolenia, tworząc Mobilne Zespoły Szkoleniowe.

Co więcej, charakterystycznym dla WOT było wprowadzenie przez tamtejsze dowództwo aktywnego systemu zbierania doświadczeń od żołnierzy. Duży nacisk położono na stałą relację dowódców z żołnierzami obrony terytorialnej, feedback, badanie przyczyn ubyc i reagowanie.

Jak wskazał ówczesny Dowódca WOT gen. broni Wiesław Kukuła w trakcie posiedzenia sejmowej Komisji Obrony Narodowej, wyzwaniem dla dowództwa WOT było zagospodarowanie potencjału talentów i kwalifikacji, które wnieśli do służby żołnierze.

Te działania są właściwe nowoczesnym organizacjom, które sprzyjają uczeniu się i rozwojowi talentów w organizacji. Zależą one w dużej mierze od kadry kierowniczej, a z pozytywnym klimatem mamy przede wszystkim do czynienia, gdy między innymi (Mitoraj-Jaroszek, 2019, s. 263-264):

- praca i postępy w uczeniu są regularnie monitorowane;
- pracownicy otrzymują informacje zwrotne;
- kadra kierownicza jest zaangażowana w identyfikowanie potrzeb szkoleniowych i ustalanie celów;
- kadra kierownicza otrzymuje wsparcie, dzięki czemu może rozwijać innych;
- kadra kierownicza poszukuje nowych doświadczeń;
- kadra kierownicza jest zaangażowana w przeglądy, wnioski, plany uczenia się;
- kadra kierownicza jest zaangażowana we wprowadzanie zmian w tradycyjnych sposobach wykonywania zadań.

Wskazane powyżej warunki sprzyjające organizacji uczącej się są zbieżne z modelem zarządzania zasobami osobowymi przyjętym w WOT, który cechuje przede wszystkim otwartość na nowe rozwiązania i elastyczność. Na przestrzeni kilku lat funkcjonowania formacja ta stała się dowodem na to, że Siły Zbrojne pomimo swej hierarchiczności nie są już organizacją skostniałą i hermetyczną. Są

organizacją wyrastającą ze społeczeństwa, rozwijającą się ze społeczeństwem i dla niego funkcjonującą.

Dzięki temu w WOT utrzymuje się wysoka retencja zasobu osobowego na poziomie 85%, a zainteresowanie służbą w tej formacji nie słabnie.

Ustawa o obronie Ojczyzny – cele i korzyści

Do czasu wprowadzenia w życie z dniem 23 kwietnia 2022 r. ustawy z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny obszar obowiązku obrony Ojczyzny wynikający z art. 85 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, regulowany był ustawą z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej, której rozwiązania mimo wielokrotnych nowelizacji nie przystawały do wyzwań współczesnego środowiska bezpieczeństwa.

Podstawowy cel zaprojektowania ustawy wywodził się z przyjętej w Ministerstwie Obrony Narodowej koncepcji kodyfikacji przepisów dotyczących obronności kraju oraz służby wojskowej sensu largo, znajdujących się dotychczas w różnych ustawach, przepisach prawa wojskowego (Druk Sejmowy nr 2052, 2022, Sejm IX kadencji). Nowa ustawa zastąpiła czternaście ustaw dotychczas regulujących sprawy obronności i służby wojskowej.

Druga, bardziej istotna, przesłanka zaprojektowania ustawy wynikała z sytuacji na arenie międzynarodowej i rosnących potrzeb obronnych Rzeczypospolitej Polskiej jako państwa leżącego na wschodniej flance NATO, konieczności radykalnego wzmocnienia, które musi mieć poważną siłę odstraszącą potencjalnego agresora.

Założenia ustawy o obronie Ojczyzny, mającej służyć stworzeniu warunków prawnych do radykalnego wzmocnieniu obronności państwa, oparto na **trzech filarach**:

- **zwiększenie finansowania Sił Zbrojnych RP**
Dzięki ustawie wydatki obronne osiągną poziom nie 2,5% PKB, tak jak było to zakładane wcześniej, lecz 3% PKB już w 2023 r. Oprócz tego dodatkowe finansowanie Sił Zbrojnych RP zapewnione zostanie dzięki Funduszowi Wsparcia Sił Zbrojnych RP powstającemu przy Banku Gospodarstwa Krajowego.
- **wdrożenie koncepcji obrony powszechnej**
Koncepcja ta zakłada wykorzystanie potencjału każdego obywatela, który chce wnieść wkład w obronę ojczyzny, oraz skupia się na procesie zarządzania talentami i karierą żołnierza (Wywiad, 2022).
- **zwiększenie liczebności Wojska Polskiego**
Założono zwiększenie liczebności Sił Zbrojnych RP do 300 tysięcy żołnierzy. Będzie to około 250 tysięcy żołnierzy zawodowych i około 50 tysięcy żołnierzy Wojsk Obrony Terytorialnej.

Główne cele ustawy to¹:

- zwiększenie budżetu na obronność;
- zwiększenie liczebności Wojska Polskiego;
- lepsze wykszolenie żołnierzy;
- uelastycznienie zasad awansów w Siłach Zbrojnych RP;
- wdrażanie koncepcji obrony powszechnej;
- zwiększenie zainteresowania służbą wojskową i studiami wojskowymi;
- uproszczenie systemów służby wojskowej;
- odtworzenie systemu rezerw;
- stworzenie systemu zachęt dla kandydatów do służby;
- likwidacja „szklanego sufitu” dla szeregowców i podoficerów;
- wprowadzenie dodatkowych regulacji dyscyplinujących, antykorupcyjnych i antynepotycznych;
- uporządkowanie przepisów dotyczących Sił Zbrojnych RP oraz zasad pełnienia służby wojskowej.

Korzyści z ustawy dla Wojska Polskiego:

- większa liczba żołnierzy;
- przejrzysty system rodzajów służby wojskowej;
- dodatkowe źródło finansowania Sił Zbrojnych;
- lepiej wykształcona kadra i rezerwa;
- prostsze zasady rekrutacji;
- większy zasób kadry rezerwowej;
- większy nadzór nad kwalifikacją wojskową;
- pozyskiwanie oficerów o rzadkich specjalizacjach;
- wyższe uposażenie podczas 28-dniowego szkolenia;
- stypendia dla studentów cywilnych;
- gwarancja przyjęcia do służby dla najlepszych kandydatów;
- wyższe uposażenia dla podchorążych;
- uproszczony system badań lekarskich i psychologicznych;
- możliwość nabycia nowych uprawnień i kwalifikacji;
- pierwszeństwo w zatrudnieniu w administracji.

Cele i korzyści wynikające z ustawy z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny, która weszła w życie 23 kwietnia 2022 r., można określić jednym wyrażeniem: „Polska ma być bezpieczniejsza”, a w odniesieniu do tematyki niniejszego artykułu – większość z celów regulacji obejmuje obszar pozyskiwania, rozwoju i utrzymywania zasobów osobowych, w tym budowania rezerw osobowych.

¹ Główne cele oraz korzyści z ustawy opracowano na podstawie materiałów z konferencji prasowej wicepremiera – przewodniczącego Komitetu Rady Ministrów ds. Bezpieczeństwa Narodowego i Spraw Obronnych oraz ministra obrony narodowej z dnia 26 października 2021 r. (*Ustawa o obronie Ojczyzny – prezentacja oraz materiał wideo z konferencji prasowej*, 2021).

Nowe formy służby wojskowej – idea The Total Force Concept

W obecnych uwarunkowaniach społecznych pozyskiwanie, budowanie, rozwój i utrzymywanie potencjału ludzkiego jest procesem trudnym i kosztownym. Stąd też szczególnego znaczenia nabiera stworzenie takich warunków zatrudnienia (stosunku służbowego), które pozwolą na maksymalne wydłużenie cyklu życia pracownika (ang. *employee lifecycle*) w organizacji.

Koncepcja Total Force Concept zakłada optymalne współdziałanie sił czynnych i rezerwowych w ramach połączonego podmiotu wojskowego, zdolnego do sprostanania oczekiwaniom narodu (Defense Report AUSA, 2023). To pojęcie narodziło się w Skandynawii. Jest obecne również w krajach anglosaskich.



Rys. 1. Koncepcja Total Force Concept

Źródło: opracowanie własne

Ustawa o obronie Ojczyzny, konstytuując dobrowolną służbę wojskową oraz służbę w aktywnej i pasywnej rezerwie oprócz istniejących wcześniej zawodowej i terytorialnej służby wojskowej, wprowadza w życie koncepcję obrony powszechnej. Stwarza przez to warunki i daje możliwość pełnienia służby wojskowej niezależnie od aktywności życiowej obywatela.

Osoba, która może sobie czasowo pozwolić tylko na krótkie przeszkolenie, wybiera dobrowolną zasadniczą służbę wojskową ze szkoleniem podstawowym 28-dniowym i ewentualnie 11-miesięcznym specjalistycznym. Jeżeli prowadzi bardzo intensywne życie zawodowe i rodzinne, to może wybrać aktywną rezerwę i w minimalny sposób być częścią Sił Zbrojnych. W przypadku, kiedy kandydat do służby jest bardziej dyspozycyjny lub jest uczniem i ma 18 lat, może wybrać terytorialną służbę wojskową. Jeżeli przyjmuje się służbę wojskową jako model życia, istnieje możliwość wstąpienia do zawodowej służby wojskowej. Z upływem lat i spadkiem zdolności psychofizycznych do służby zawodowej po jej zakończeniu można podjąć decyzję o terytorialnej służbie wojskowej lub o aktywnej rezerwie, a później pasywnej rezerwie (Wywiad, 2022).

Koncepcja ta pozwala wchodzić i schodzić po „drabinie aktywności służbowej” w zależności od czynników życiowych i zawodowych. W ten sposób rodzi się społeczeństwo zdolne do obrony swojego terytorium.

Dobrowolna zasadnicza służba wojskowa

Dobrowolna zasadnicza służba wojskowa jest przykładem kompromisu i nowoczesnych rozwiązań wprowadzonych ustawą o obronie Ojczyzny pozwalających na zwiększenie potencjału obronnego państwa. Z jednej strony ta forma służby prowadzi do osiągnięcia niezbędnego zwiększenia liczebności wyszkolonych zasobów wojskowych, a z drugiej pozwala uczynić to dobrowolnie – ochotniczo. Jest też odpowiedzią na zapotrzebowanie społeczne – głosów takich nie brakowało, iż obowiązkowej służby nie ma, ale możliwości przeszkolenia również. Znalezione rozwiązanie w postaci formy czynnej służby wojskowej adresowanej do osób, które nie miały do czynienia z wojskiem.

O powołanie do tego rodzaju służby może ubiegać się osoba, która skończyła 18 lat, ma polskie obywatelstwo, zdolność fizyczną i psychiczną do pełnienia zawodowej służby wojskowej, nieposzlakowaną opinię i nie była karana za przestępstwo umyślne.

Dobrowolna zasadnicza służba wojskowa jest realizowana dwuetapowo:

- pierwszy etap – szkolenie podstawowe w ośrodkach szkolenia (27 dni), zakończone przysięgą wojskową;
- drugi etap – szkolenie specjalistyczne w jednostkach wojskowych do 11 miesięcy, połączone z wykonywaniem obowiązków na stanowisku służbowym.

Żołnierze dobrowolnej zasadniczej służby wojskowej są podstawowym źródłem zasobów osobowych korpusu szeregowych zawodowej służby wojskowej lub WOT, a kolejno rezerwy aktywnej czy rezerwy pasywnej.

Należy zwrócić uwagę na dalece idącą elastyczność – ze służby można zrezygnować w dowolnym momencie i nie przekreśla to szans na jej ukończenie w przyszłości. W ramach idei dobrowolności i tworzenia warunków rozwoju istnieje również możliwość wyboru miejsca jej pełnienia oraz wskazania przez ochotnika, jakie nowe kwalifikacje i uprawnienia chciałby zdobyć.

Służba w aktywnej rezerwie

Przepis art. 131 ustawy o obronie Ojczyzny wprowadził podział służby w aktywnej rezerwie na: aktywną rezerwę i pasywną rezerwę. Służba w rezerwie ma na celu zapewnienie uzupełnieniowych potrzeb Sił Zbrojnych.

Aktywną rezerwę tworzą osoby, które zgłosiły chęć pełnienia służby w aktywnej rezerwie, złożyły przysięgę wojskową i nie pełnią innego rodzaju służby wojskowej oraz nie ukończyły 55. roku życia, a w przypadku osób posiadających stopień

podoficerski lub oficerski – 63. roku życia. Pasywną rezerwę tworzą osoby, które mają uregulowany stosunek do służby wojskowej i nie pełnią innego rodzaju służby wojskowej, i nie podlegają militaryzacji oraz nie ukończyły 55. roku życia, a w przypadku osób posiadających stopień podoficerski lub oficerski – 63. roku życia.

Aktywna rezerwa należy do kluczowych elementów The Force Concept. Polega ona na pełnieniu służby w jednostkach wojskowych minimum raz na kwartał jednorazowo przez dwa dni oraz czternaście dni raz na trzy lata, dając tym samym możliwość balansu aktywności rodzinnej i zawodowej oraz służby wojskowej. Co do czasu poświęcanego przez żołnierza tej formie służby słowo klucz to „minimum”. Ustawowe wymogi dwóch dni raz na kwartał i czternastu dni raz na trzy lata pozwala na służbę nawet obywatelom będącym bardzo aktywnym zawodowo czy zaangażowanym w życie rodzinne. Jednocześnie na wypadek potrzeby obrony ojczyzny są żołnierzami rezerwy pozostającymi w aktualności nawyków i znajomości zadań na przydzielonym stanowisku służbowym.

Do służby w aktywnej rezerwie rekrutowani są:

- byli żołnierze zawodowi;
- żołnierze WOT, którzy nie mogą sobie pozwolić na zaangażowanie, jakiego wymaga niejednokrotnie służba terytorialna (często również relacje z pracodawcą wymagają zmniejszenia intensywności tej służby);
- żołnierze przeniesieni do rezerwy po odbyciu dobrowolnej zasadniczej służby wojskowej.

Aktywna rezerwa to nowa jakość w służbie żołnierzy rezerwy. Zwrócić należy uwagę, że ten systematyczny i relatywnie częsty kontakt żołnierzy rezerwy z wojskiem to podwójna korzyść. Utrzymanie gotowości i nawyków to jedno. Drugi czynnik – bardzo ważny pod względem rekrutacyjnym i wizerunkowym – to fakt, że każdy żołnierz jest ambasadorem obronności w swojej społeczności.

Środowisko rekrutacyjne XXI wieku a działalność Sił Zbrojnych

W dobie globalizacji i dynamicznego rozwoju technologii konkurencja w obszarze pozyskiwania specjalistów do firm nabrała nowego wymiaru. Przedsiębiorstwa konkurują ze sobą w zakresie technologii, marketingu, ale i zatrudniania jak najbardziej zdolnej kadry. Niezwłocznie reagują na zmiany, coraz mocniej skupiają się na poznawaniu odbiorców swoich działań rekrutacyjnych oraz dostosowują je do grup docelowych, budując kapitał ludzki, celem uzyskania przewagi konkurencyjnej. Pozyskanie i utrzymanie talentów jest priorytetowym wyzwaniem każdej organizacji.

W tej sytuacji rekrutacja to proces dotarcia do właściwego segmentu rynku pracy i przyciągania najbardziej zdolnych osób potencjalnie zainteresowanych objęciem danego stanowiska. Z punktu widzenia motywacji kandydata do pracy w danej organizacji jest przekazanie mu realistycznego obrazu pracy, do której aspiruje (Daniecki, 2015,

s. 47-54). Konkretna informacja o charakterze przyszłej pracy sprzyja skuteczności późniejszej adaptacji i zmniejsza ryzyko wykruszeń.

W takich uwarunkowaniach szczególnie istotne jest, by w przekazie dotyczącym rekrutacji poza potrzebami organizacji uwzględniać perspektywę, potrzeby i cele kandydata. Według amerykańskich badań przeprowadzonych już w 1995 r. zdiagnozowano, że potrzeby te to między innymi (Daniecki, 2015, s. 46):

- charakter wykonywanej pracy;
- osoby, z którymi chętnie by się współpracowało;
- możliwości szkoleń i rozwoju;
- możliwość awansu, wynagrodzenie;
- gwarancja zatrudnienia;
- warunki pracy;
- renoma (wizerunek) firmy.

Wypełnienie tych wymogów zapewnia Wojskowa Służba Terytorialna, a przede wszystkim wprowadzona ustawą o obronie Ojczyzny dobrowolna zasadnicza służba wojskowa.

Te formy służby stanowiące źródła zasobów osobowych do zawodowej służby wojskowej stwarzają warunki do zapoznania się przez ochotnika od podstaw ze specyfiką Sił Zbrojnych RP i sprzyjają wzrostowi retencji żołnierzy w zawodowej służbie wojskowej.

Istotną rolę w budowaniu świadomości i aktywnym pozyskiwaniu potencjalnych kandydatów do służby stanowią wdrożone przez resort obrony narodowej kampanie i projekty społeczne, w tym między innymi (*Kampanie społeczne, 2023; Projekty koordynowane przez CWCR, 2023*):

- Certyfikowane Wojskowe Klasy Mundurowe – program działający od 2017 roku, przeznaczony dla szkół średnich prowadzących klasy o profilu wojskowym;
- CYBER MIL z klasą – program zakłada kształcenie uczniów w zakresie informatyki z uwzględnieniem zagadnień dotyczących cyberbezpieczeństwa, planowane jest utworzenie tylko 16 takich klas – po jednej w każdym województwie;
- Legia Akademicka – program zapewniający możliwość ochotniczego szkolenia wojskowego studentów kończonego egzaminem na dwóch modułach: podoficerskim lub oficerskim;
- „Trenuj z wojskiem”, „Trenuj z wojskiem w ferii” oraz „Trenuj z NATO” – szkolenia wojskowe dla każdego, w czasie których można nauczyć się podstaw posługiwania bronią, strzelania, walki wręcz oraz dowiedzieć się, jak przetrwać w terenie i udzielić pierwszej pomocy;
- pikniki wojskowe organizowane z okazji Święta Wojska Polskiego;

- Wojskowe Targi Służby i Pracy pod hasłem „Sprawdź co da Ci wojsko” w szesnastu miastach Polski (organizatorzy: Ministerstwo Obrony Narodowej, Dowództwo Generalne RSZ oraz Centralne Wojskowe Centrum Rekrutacji), docierając do lokalnych społeczności, zbudowali przekaz, że Wojsko Polskie to atrakcyjne, nowoczesne miejsce pracy, gdzie potrzebni są ludzie o różnych specjalnościach i zainteresowaniach.

Ta aktywność rekrutacyjna na niespotykaną dotychczas skalę podyktowana jest zarówno planowanym wzrostem liczebności Sił Zbrojnych, jak i trudnym oraz wymagającym środowiskiem rekrutacyjnym.

Na środowisko to wpływ ma spadek stopy bezrobocia, poczucie wartości młodego pokolenia powodujący często jego pasywność w poszukiwaniu pracy, rosnące zapotrzebowanie na wykwalifikowanych specjalistów, a także na kandydatów bez doświadczenia w danej branży, ale posiadających zdolność szybkiego uczenia się. Uwzględniając te uwarunkowania w zdobywaniu zasobów ludzkich, rekrutacja musi być procesem partnerskim i dostosowanym do odbiorcy. Czynniki te wymusiły na organizacjach chcących zachować przewagę konkurencyjną, w tym na Wojsku Polskim, zmianę sposobów dotarcia do potencjalnych pracowników i przekonania ich do siebie.

Stąd tak duży wzrost intensywności kampanii promocyjnych, permanentny kontakt wojska ze społeczeństwem i wykorzystanie z wielu kanałów przekazu informacji – od osobistego kontaktu mobilnych rekruterów, przez otwarcie koszar na środowisko cywilne, po wszelkie media informacyjne.

Informacje dotyczące rekrutacji dostępne w środkach przekazu można podzielić na te typu *push*, które niejako wymuszają uwagę odbiorców, i te typu *pull*, po które odbiorcy sięgają sami, bo ich po prostu potrzebują i są nimi zainteresowani (Goj-towska, 2019). Co pozytywne, działania informacyjne resortu obrony narodowej można w tej kategorii scharakteryzować jako przeważające w stronę *pull*. Resort buduje swój wizerunek atrakcyjnego pracodawcy z misją opartą na patriotycznych wartościach. Zainteresować, przyciągnąć, zatrzymać jak najdłużej, pozostać w dobrej pamięci – taki obraz rekrutacyjnych działań Wojska Polskiego wyłania się z obserwacji.

Współczesne technologie stosowane w procesie rekrutacji do Wojska Polskiego

Rekrutacja to pozyskanie puli kandydatów na określone stanowisko w celu zapewnienia optymalnej liczby kandydatów do procesu selekcji. Proces ten traktować należy jako praktyki związane ze zrozumieniem potrzeb personalnych organizacji i efektywnym przyciągnięciem wysokiej jakości kandydatów do celów dalszej ich selekcji (Prokopowicz, 2016, s. 27).

Wraz z rozwojem technologii informatycznych nastąpiły dynamiczne zmiany w obszarze przekazu informacji i komunikowania się zarówno międzyosobowego, jak i na linii organizacja – człowiek, pracodawca – kandydat, pracownik. W kontekście efektywności w XXI wieku diametralnie wzrosła rola mediów społecznościowych jako narzędzia do pozyskiwania talentów. Technologia mobilna pozwala łatwiej i szybciej kontaktować się z potencjalnymi pracownikami. Z jednej strony ułatwia to proces rekrutacji, z drugiej – współczesnego kandydata otaczają niezliczone źródła informacji. Dlatego aby zdobyć jego uwagę, sprawić, że w ogóle będzie zainteresowany złożeniem aplikacji, pracodawcy nie mogą być skuteczni tylko offline (np. podczas rozmów agitacyjnych lub kwalifikacyjnych), ale również powinni wiedzieć, jak utrzymywać kontakt z kandydatem online. By to się udało, organizacje muszą wiedzieć i rozumieć, jak zachowują się ich potencjalni przyszli pracownicy w sieci, jakie treści najchętniej odbierają, z jakich serwisów i narzędzi korzystają (Gojtowska, 2019).

Głównymi adresatami rekrutacyjnego przekazu Sił Zbrojnych są:

- Milenials (albo pokolenie Y), których czas narodzin demografowie określają na lata 1980-2000. Pokolenie to zostało ukształtowane przez rozwój technologii informatycznych, sieci społecznościowe oparte na technologii i silny nacisk na społeczną odpowiedzialność (Espinoza, Ukleja, 2016, s. 32-33).
- Generacja Z, urodzeni od roku 2000 – pokolenie dzisiejszych dwudziestolatków, które jak żadne dotychczas zwraca uwagę na *work-life balance* i własny dobrostan, a ze światem komunikuje się przede wszystkim za pośrednictwem technologii IT. Pokolenie to jest szczególnie aktywne w social mediach.

Wojsko Polskie, które w funkcji personalnej pozyskiwania personelu przyjęło zasadę dobrowolności, przetransformowało się z instytucji komunikującej się ze społeczeństwem co do zasady przez wezwania i przymus (obowiązkowa zasadnicza służba wojskowa), przez instytucję niewyzwającą do służby obowiązkowej, jednakże komunikacyjnie mało aktywnej, po nowoczesną organizację, której priorytetowym zasobem jest zasób osobowy, aktywnie i nowocześnie komunikującą się z potencjalnymi kandydatami do służby.

Siły Zbrojne RP docierają do społeczeństwa w praktyce przez wszystkie dostępne kanały informacyjne: prasę, billboardy, Internet (w tym media społecznościowe), radio i telewizję. Co więcej, działanie to można scharakteryzować jako proces ciągły, systematyczny i zróżnicowany. To istotne szczególnie w Internecie. Przekaz w tym medium charakteryzuje się dużym stopniem losowości, biorąc pod uwagę trafienia do właściwego adresata. Każda wiadomość na tle innych ma swój rozkład prawdopodobieństwa, w ramach którego jest wygenerowana, transmitowana i odbierana (Hetmański, 2015, s. 71). Obserwacja działań resortu obrony narodowej wskazuje na pełną świadomość jego kierownictwa w tym zakresie.

Wojsko Polskie w kampanii informacyjnej na temat naboru do służby wojskowej szeroko wykorzystuje strony internetowe i social media. Przykładowe z nich to:

- <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa>;
- <https://www.wojsko-polskie.pl/zostanzolnierzem/>;
- https://www.instagram.com/mon_gov_pl/;
- https://www.instagram.com/zostan_zolnierzem/;
- <https://twitter.com/ZolnierzRP>;
- <https://www.facebook.com/ZostanZolnierzem/>.

2 września 2020 r. uruchomiono innowacyjny portal rekrutacyjny do Wojska Polskiego – [zostanzolnierzem.pl](https://www.zostanzolnierzem.pl). Na portalu każdy, kto chce zgłosić akces służby w Wojsku Polskim, może to zrobić bez wychodzenia z domu. Kandydat po rejestracji zostaje poinformowany, gdzie i kiedy ma się zgłosić. Miejsca na spotkanie przedstawicieli wojska z kandydatem są dobierane w zależności od miejsca zamieszkania danego kandydata. Jest to kolejna, poza ePUAP, elektroniczna forma aplikowania do wojska (MON, 2020).

Sprawnie i bez zbędnych formalności – nowe procedury wstępowania do SZ RP

Wyrażenie przez potencjalnego kandydata do służby woli jej pełnienia to dopiero początek drogi. Zauważyć należy, że rekrutacja i powiązane z nią czynności nie kończą się z chwilą przyciągnięcia uwagi przedstawicieli grupy docelowej. Kluczowym i krytycznym momentem w każdej kampanii rekrutacyjnej jest przekonanie wybranego kandydata do tego, aby zaczął pracować w naszej organizacji. Na każdym etapie procesu rekrutacji powinno się pamiętać, iż działa on w obie strony. Od strony organizacji – celem jest dotarcie do najbardziej utalentowanych kandydatów, a z kolei od strony tychże – celem jest zatrudnienie się w sprawnej organizacji, która zapewnia komfort pracy, a nawet w organizacji, którą można się pochwalić (Prokopowicz, 2016, s. 69).

W tym kontekście sedno sprawy pozostaje w tym, by osoba, która wyraziła akces służby wojskowej, w kolejnych etapach czuła się jak partner, jak podmiot, bo przecież, stosując się do idei *people first*, nim jest. Wysiłek włożony w zainteresowanie kandydata służbą nie może zostać zniweczony przez zbyt skomplikowane i przedłużające się procedury wstąpienia do armii. Na rynku cywilnym badanie „Efektywność rekrutacji”, przeprowadzone przez portal eRecruiter w 2020 r., wskazało, że choć większość firm pozytywnie ocenia skuteczność prowadzonych procesów rekrutacyjnych, to, według 52% z nich, są one wciąż zbyt długie. Do innych bolączek zaliczono zbyt mało rzetelne przedstawienie warunków pracy czy też niewystarczającą komunikację na poszczególnych etapach postępowania.

Siły Zbrojne jako nowoczesna organizacja również wyciągnęła wnioski z *candidate experience* swojego i cywilnego obszaru.

Jednym z czynników zniechęcających do służby był zbyt długi termin, jaki upływał pomiędzy złożeniem wniosku a ukończeniem szkolenia i złożeniem przysięgi wojskowej. Kilkadziesiąt procent potencjalnych kandydatów zrezygnowało z ubiegania się o służbę w WP właśnie ze względu na długotrwałe i skomplikowane procedury.

O wadze, jaką nadano sprawności postępowania rekrutacyjnego, świadczy fakt uregulowania maksymalnego czasu jego trwania przepisem rangi ustawowej. Art. 82 ust. 1 ustawy z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny stanowi, iż postępowanie rekrutacyjne wobec osoby ubiegającej się o powołanie do służby wojskowej trwa nie dłużej niż 2 dni. Powyższe nie ma zastosowania jedynie w przypadku powołania do zawodowej służby wojskowej oraz w sytuacji niezbędnego skierowania osoby ubiegającej się o powołanie do służby wojskowej do wojskowej komisji lekarskiej w celu wykonania dodatkowych badań.

Zmieniono filozofię i procedury (Glińska, 2020), tak aby poszczególne czynności realizowane były na zasadzie akcja – reakcja. Do czasu zreformowania procedur dochodziło do sytuacji, w których kandydat odbywał w różnych terminach i różnych miastach realizował: zgłoszenie chęci służby, badania lekarskie oraz badania psychologiczne. Wszystkie formalności związane z rekrutacją do wojska, w tym szkolenie przygotowawcze, trwało średnio 190 dni. Czas pomiędzy złożeniem wniosku a ukończeniem szkolenia i złożeniem przysięgi wojskowej zredukowano ze 190 do maksymalnie 50 dni.

Za dochowanie wskazanego powyżej dwudniowego terminu postępowania rekrutacyjnego odpowiada sformowane wskutek postanowień ustawy o obronie Ojczyzny Centralne Wojskowe Centrum Rekrutacji z oddziałami zamiejscowymi przez Wojskowe Centra Rekrutacji (WCR), które przejęły zadania Wojskowych Komend Uzuppełnień (WKU). WCR to miejsca, w których w jeden dzień, maksymalnie w 2 dni, kandydat do wojska (do korpusu szeregowych zawodowych lub terytorialnej służby wojskowej) odbywa rozmowę kwalifikacyjną, rozmowę z psychologiem oraz zostaje zbadany przez komisję lekarską.

Wedle wskazówek opublikowanych na portalu <https://www.wojsko-polskie.pl/trzy-kroki-do-wojska-polskiego/> wstąpienie w szeregi Wojska Polskiego obecnie obejmuje:

- Krok 1: rejestracja na portalu [zostanzolnierzem.pl](https://www.zostanzolnierzem.pl) lub umówienie spotkania w WCR;
- Krok 2: wizyta i postępowanie w WCR. Maksymalnie 14 dni od złożenia wniosku w portalu [zostanzolnierzem.pl](https://www.zostanzolnierzem.pl) ochotnik otrzymuje informację, kiedy i w którym Wojskowym Centrum Rekrutacji ma się stawić. To tam w jeden dzień odbędziesz rozmowę kwalifikacyjną, rozmowę z psychologiem oraz zostaniesz zbadany przez komisję lekarską. W przypadku pozytywnych wyników i opinii kandydat do służby kończy ten dzień z kartą powołania na szkolenie podstawowe;

- Krok 3: ukończenie szkolenia podstawowego trwającego 27 dni i przysięga wojskowa.

Kolejnym wyzwaniem Sił Zbrojnych wobec nowo wyszkolonego żołnierza jest utrzymanie go w służbie lub – nawet jeżeli ze względów zawodowych czy rodzinnych zostanie z niej przesunięty do rezerwy aktywnej lub pasywnej – ukształtowanie obywatela, dla którego wolność i niepodległość ojczyzny jest najwyższą wartością, który jest ambasadorem Sił Zbrojnych w swojej społeczności. Drogą prowadzącą do osiągnięcia tych celów są właściwe przywództwo w trakcie pełnionej służby oraz *employer branding*.

***Leadership* – wyzwanie współczesnych dowódców**

Nawet 80-90% specjalistów nie odchodzi z pracy ze względu na zarobki, lecz z powodu charakteru stanowiska, przełożonego, kultury firmy i środowiska pracy. Większość pracowników odchodzących już na długo przed ostateczną decyzją traci zapał i serce do pracy. Przyjmuje się, że średni koszt utraty pracownika równa się jego rocznemu wynagrodzeniu. (Daniecki, 2015, s. 357).

Należy mieć świadomość, że proces pozyskiwania kandydatów do służby budowany jest na dwóch filarach – filarze ekonomicznym, którego najważniejszymi elementami są atrakcyjne uposażenie i zapewnienie możliwości rozwoju osobistego, oraz filarze wartości patriotycznych.

Nie do przecenienia w kształtowaniu tego drugiego obszaru jest rola dowódców wszystkich poziomów dowodzenia. Bez względu na pobudki decyduje o wstąpieniu w szeregi wojska – nawet jeżeli przeważały te ekonomiczne, to dowódca – lider ma później zadanie, by żołnierz był bliższy etosowi służby niż świadczeniu pracy. Warto przywołania są tu słowa generała Dwighta Eisenhowera: „Przywództwo to sztuka sprawiania, aby inni zrobili jakąś rzecz dlatego, że chcą to zrobić. Nie można przewodzić, bijąc ludzi po głowach – to napaść, nie przywództwo”.

Przywództwo, oprócz właściwej komunikacji i świadomości środowiska operacyjnego, to czynnik wpływający na morale żołnierzy, jest środkiem ciężkości (ang. *center of gravity*) sił zbrojnych przyszłości.

W odniesieniu do odbiorcy, jakim coraz częściej jest przedstawiciel pokolenia Z, dla którego bardzo istotną sprawą jest poczucie sensu wykonywanych zadań, przełożeni, którzy rozumieją współczesne pokolenia, muszą posiadać takie oto mocne strony (Espinoza, Ukleja, 2016, s. 63):

- zorientowani na relacje;
- świeże spojrzenie;
- otwarte umysły;
- energię i entuzjazm;
- rozumieją nowe technologie;
- są pomocni, wykazują się zrozumieniem.

W świetle badań społecznych zrealizowanych w Siłach Zbrojnych RP (Piotrkowski, Nowak, 2022, s. 103) do najistotniejszych kompetencji społecznych w samoocenie badanej kadry dowódczej należą: przywództwo, cechy osobowe, komunikowanie się i motywowanie. Jednocześnie właśnie w zakresie umiejętności przewodzenia i budowania dobrych relacji respondenci wskazali na największą potrzebę doskonalenia posiadanych kompetencji. Umiejętności przywódcze, zdolność tworzenia przekonującej, inspirującej i zrozumiałej wizji przyszłości i określania celów dostosowanych do podległych żołnierzy, a kolejno umiejętność pomocy w osiągnięciu tychże celów, stają się tym bardziej ważne, im wzrastają trudności służby, co ma miejsce w obecnej sytuacji realnego zagrożenia nienaruszalności granic Rzeczypospolitej Polskiej.

Employer branding

Skuteczny rozwój zasobów ludzkich wymaga sprzyjającego klimatu w organizacji. Poczynając od procesu rekrutacji, motywowanie najzdolniejszych kandydatów do pracy w danej organizacji realizowane jest na trzy sposoby (Daniecki, 2015, s. 48):

- marketing personalny – dążenie do zadowolenia kadry zarówno obecnej, jak i potencjalnej, tak by zadowoleni pracownicy sami kreowali pozytywny wizerunek firmy;
- wybór pracodawcy – dążenie do pozyskiwania zasobów osobowych dzięki komunikowaniu o walorach firmy;
- kreowanie wizerunku firmy jako idealnego pracodawcy dla grupy docelowej osób utalentowanych, dzięki zastosowaniu metod marketingowych.

Co ma znaczenie dla kandydata? Ciekawe badania w tym zakresie przeprowadził Chapman i współpracownicy w 2005 r. Wynioskował on, że cechy pracy i organizacji najbardziej skorelowane z atrakcyjnością pracodawcy w odczuciu kandydata to: środowisko pracy (kultura organizacji, styl zarządzania), marka i reputacja pracodawcy oraz zachowanie rekrutera – ambasadora marki, będące swoistego rodzaju próbką kultury organizacyjnej i wzorcem środowiska (Prokopowicz, 2016, s. 106-109).

Kreowanie silnej marki pracodawcy ma ogromne znaczenie w utrzymywaniu najlepszych pracowników i rekrutowaniu nowych.

Ta zasada dotyczy również Sił Zbrojnych, a uwzględniając trudności służby i zagrożenie wynikające z ekspansywnej polityki Federacji Rosyjskiej, zagadnienia przywództwa i kreowania wizerunku dotyczą Wojska Polskiego w szczególności.

Stąd fundamentami wojskowego employer brandingów powinny być zaufanie i rzetelność wobec wszystkich członków tej organizacji. Biorąc z kolei pod uwagę ideę armii wyrastającej, funkcjonującej oraz obecnej w społeczeństwie, istotne jest wskazywane już budowanie relacji partnerskich.

Bardzo dużą rolę w tym obszarze odegrały zaangażowanie wojska w okresie pandemii czy pomoc uchodźcom z Ukrainy. Pozytywny wizerunek, sumienność, a w konsekwencji dobra reputacja tworzą kapitał, przekładający się na budowanie kapitału ludzkiego. Jest również w budowaniu wizerunku armii jako atrakcyjnego pracodawcy miejsce na finanse i budowanie wizerunku Wojska Polskiego jako organizacji atrakcyjnej pod względem zdobywania nowych kompetencji i konkurencyjnej finansowo.

Działania te – biorąc pod uwagę zainteresowanie służbą wojskową – przynoszą wymierne efekty. Zgodnie z komunikatem opublikowanym pod koniec 2022 r. na stronie www.mon.gov.pl Wojsko Polskie osiągnęło liczebność 164 tysięcy żołnierzy. Cel, jakim jest osiągnięcie liczebności armii na poziomie 300 tysięcy żołnierzy, jest przy utrzymaniu się takich tendencji wzrostowych realny.

BIBLIOGRAFIA

- [1] DANIECKI, W., 2015. *Talenty w firmie, czyli rekrutować i motywować najlepszych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [2] ESPINOZA, C., UKLEJA, M., 2016. *Zarządzanie milenialsami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [3] GORZKOWICZ, A., 2017. Wojna hybrydowa na Ukrainie jako przykład współczesnych konfliktów zbrojnych, *Roczniki Studenckie Akademii Wojsk Lądowych*, nr 1(I).
- [4] HETMAŃSKI, M., 2015. *Świat informacji*, Warszawa: Difin.
- [5] KLISZ, M., 2017. Utworzenie Wojsk Obrony Terytorialnej jako odpowiedź na nowe zagrożenia bezpieczeństwa państwa, *Kwartalnik Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego – Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*, nr 3.
- [6] MITORAJ-JAROSZEK, M., 2019. *Efektywne zarządzanie rozwojem pracowników w firmie*, Gliwice: Helion.
- [7] PIOTRKOWSKI, K., NOWAK, M., 2022. Kompetencje społeczne kadry dowódczej w strukturach zhierarchizowanych – przykład Sił Zbrojnych RP, *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, nr 17(1).
- [8] PROKOPOWICZ, P., 2016. *Rekrutacja i selekcja oparta na dowodach. 33 zasady skutecznego naboru pracowników*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- [9] STACHOWSKI, M., 2017. Koncepcja Wojsk Obrony Terytorialnej jako piątego rodzaju Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (materiał dyskusyjny), *Kwartalnik Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego – Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*, nr 3.

NETOGRAFIA

- [1] *Defense Report AUSA*, 2023. <https://www.ausa.org/sites/default/files/DR-77-33-The-Total-Force-Concept-Without-Leadership-it-Means-Nothing.pdf> (dostęp: 8.02.2023).
- [2] DRUK SEJMOWY NR 2052, 2022, Sejm IX kadencji. *Uzasadnienie do rządowego projektu ustawy o obronie Ojczyzny*, <https://www.sejm.gov.pl/sejm9.nsf/PrzebiegProc.xsp?nr=2052> (dostęp: 26.11.2022).
- [3] GLIŃSKA, P., 2020. *Rekrutacja po nowemu*, <https://polska-zbrojna.pl/home/articleshow/32055?t=Rekrutacja-po-nowemu> (dostęp: 9.01.2023).

- [4] GOJTOWSKA, M., 2019. Czy wiesz, co wkurza twoich kandydatów?, <https://gojtowska.com/2019/06/12/oczekiwania-kandydatow/> (dostęp: 7.02.2023).
- [5] JAKUBCZAK, A., 2022. Streszczenie rozprawy doktorskiej „Wojska Obrony Terytorialnej elementem systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej”, <https://wnpism.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2022/01/Streszczenie.pdf> (dostęp: 4.12.2022).
- [6] *Kampanie społeczne*, 2023. <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/kampanie-spoeczne> (07.02.2023).
- [7] *Mobilne Zespoły Rekrutacyjne w Wojskach Obrony Terytorialnej*, 2023. <https://terytorialsi.wp.mil.pl/mobilne-zespoły-rekrutacyjne> (dostęp: 9.01.2023).
- [8] MON, 2020. *Zostań Żołnierzem – reformujemy system rekrutacji*, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/zostan-zolnierzem-reformujemy-proces-rekrutacji> (dostęp: 9.01.2023).
- [9] *Pełny zapis przebiegu posiedzenia Komisji Obrony Narodowej (nr 57) z dnia 10 lutego 2022 r., Sejm IX kadencji, Informacja nt. funkcjonowania Wojsk Obrony Terytorialnej i unormowań prawnych dotyczących żołnierzy Terytorialnej Służby Wojskowej w kontekście doświadczeń płynących z pięcioletniego funkcjonowania tego rodzaju Sił Zbrojnych RP*, <https://orka.sejm.gov.pl/zapisy9.nsf/0/1221523A971A1944C12587ED004564CE/%24File/0228109.pdf> (dostęp: 28.11.2022).
- [10] *Projekty koordynowane przez CWCR, 2023. Klasy wojskowe. Legia Akademicka. Stypendia dla kandydatów na żołnierzy. CYBER.MIL z klasą*, <https://www.wojsko-polskie.pl/zostanzolnierzem/projekty/> (dostęp: 7.02.2023).
- [11] *Ustawa o obronie Ojczyzny – prezentacja oraz materiał wideo z konferencji prasowej*, 2021. <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/ustawa-o-obronie-ojczyzny-wzmocnienie-sil-zbrojnych-rp> (dostęp: 9.01.2023).
- [12] WYWIAD, 2022. *Aktywna rezerwa – wywiad z dowódcą WOT, gen. broni Wiesławem Kukułą*, <https://www.youtube.com/watch?v=pbTlSVvLrJo> (dostęp: 5.01.2023).