

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 20 (2025), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 59-84
DOI: 10.37055/nsz/207074

Modern Management Systems
Volume 20 (2025), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 59-84
DOI: 10.37055/nsz/207074

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

Zintegrowana strategia zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP a osiągnięcie zadowolenia przez podchorążych i żołnierzy zawodowych

Integrated talent management strategy in the Polish Air Forces in the context of the well-being of cadets and soldiers

Małgorzata Zielińska

Wojskowe Biuro Badań Społecznych, Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej, Polska
z_malgosia1@wp.pl; ORCID: 0000-0002-3797-7849

Abstrakt:

Cel badań i hipotezy/pytania badawcze

Problemem badawczym badań naukowych (podłużnych) jest analiza zmian dotyczących wdrażania elementów strategii zarządzania talentami w Lotniczej Akademii Wojskowej oraz w 1 i 2 Skrzydle Lotnictwa Taktycznego oraz 3 Skrzydle Lotnictwa Transportowego. Pytania badawcze brzmią:

- Jakie zmiany zaszyły w realizacji procesów zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP w latach 2015-2023?
- Jakie elementy strategii zarządzania talentami wskazują na jej zintegrowanie w latach 2015-2023?
- Czy wielowymiarowa strategia zarządzania talentami jest wdrażana w Siłach Powietrznych RP?
- Czy strategia zarządzania talentami przyczynia się do osiągnięcia dobrostanu wśród żołnierzy zawodowych i podchorążych?

Metody badawcze

Badanie podłużne składało się z dwóch etapów. Pierwszy etap badania naukowego trwał 4 miesiące (od marca do czerwca 2015 roku). Wzięło w nim udział 216 żołnierzy zawodowych z 1 Skrzydła Lotnictwa Taktycznego oraz 2 Skrzydła Lotnictwa Taktycznego. Była to grupa celowa. Żołnierze zawodowi wypełnili autorski kwestionariusz ankiety i opiekun delegowany do tego badania odesłał wypełnione ankiety drogą pocztową. Podchorążowie z Lotniczej Akademii Wojskowej byli badani ankietą audytoryjną. Do badania w LAW przystąpiło 49 podchorążych w czerwcu 2015 r. Drugi etap badania trwał od listopada 2022 roku do kwietnia 2023 roku. Do badania naukowego przystąpiło 91 podchorążych z LAW i 425 żołnierzy zawodowych z 1 Skrzydła Lotnictwa Taktycznego, 2 Skrzydła Lotnictwa Taktycznego oraz z 3 Skrzydła Lotnictwa Transportowego. Podchorążowie z LAW wypełnili kwestionariusz ankiety na sali (kwestionariusz ankiety audytoryjnej), a żołnierze zawodowi zostali przebadani w formie ankiety pocztowej. Grupa była także celowa.

Główne wyniki

W badaniach naukowych podchorążowie oraz żołnierze zawodowi widzą potrzebę planowania, zintegrowania oraz wieloaspektowych działań, by osiągać cele rozwijania talentów. Wspieranie rozwoju według badanych powinno opierać się na aspektach kompetencyjnym, podmiotowym oraz organizacyjnym. Zatem powinien dotyczyć całego spektrum funkcjonowania wielowymiarowej strategii zarządzania talentami. Należy jednak kształcić i szkolić w kierunkach zgodnie z założeniami i sytuacją oraz planami WP. Ma ona uwzględniać zmiany zachodzące w procesach kształtowania działań, systemów reagowania oraz bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego. Podsumowując, wyniki żołnierzy zawodowych z SP RP różnią się od podchorążych z LAW. Wynika to z podejścia do osiągania celów indywidualnych (postawionych na początku kariery wojskowej), co sprawia poczucie spełnienia, satysfakcji ze swojej służby wojskowej, dobrego samopoczucia i samorealizacji. Rolą dowódcy jest egzekwowanie postępów w ich realizacji przez żołnierzy zawodowych. W osiąganiu dobrostanu w wojsku ważne jest dążenie do bycia w pełni zdyscyplinowanym, profesjonalnym, zaangażowanym i gotowym z pozytywnym nastawieniem do codziennej służby. W przypadku żołnierzy zawodowych i podchorążych ważne jest zdrowie i aktywność fizyczna oraz unikanie środków psychoaktywnych.

Implikacje dla teorii i praktyki

Samo definiowanie jest już podstawą do planowania rozwiązań dotyczących zarządzania talentami i jego strategicznych aspektów. Stawiane są cele zarządzania talentami. Prowadzone są analizy rezultatów służby wojskowej. To jednak nie wystarcza, by zarządzać żołnierzami i dostrzegać ich unikalne talenty. Oczekuje się rozwiązań dalej idących. Potrzebne są: nakreślenie zasad promowania żołnierzy, stosowne unormowania regulaminowe lub nawet prawne. Zatem strategia zarządzania talentami powinna przejść proces redefinicji kluczowych kompetencji, szkoleń oraz predyspozycji do zawodu żołnierza.

Słowa kluczowe: zintegrowana strategia zarządzania talentami, strategia, talenty, żołnierze zawodowi, podchorążowie z LAW

Abstract:

Research objectives and hypothesis/research questions

Research problem was the analysis of changing process of implementing elements of talent management strategy among cadets and soldiers of The Polish Air Forces.

- What kinds of changes are in carrying on talent management processes in the Polish Air Forces?
- What kinds of elements of talent management strategy are integrated in 2015-2023?
- Is the multidimensional talent management strategy implementing in the Polish Air Forces?
- Is talent management strategy the cause of reaching well-being by cadets and soldiers?

Research methods

The research was the two points. In the first research 216 soldiers took parts with it and 425 soldiers in the second one. The second research was carried on two parts too. With cadets the research was done by direct method (auditor one) (49 cadets in 2015 and 90 cadets in 2023). Soldiers were examined by post questionnaire because of their duties.

Main results

The talent management strategy was examined twice, using the same research tool in a group of cadets and professional soldiers in the Polish Air Force, and different results were achieved. The talent management strategy should be shaped and created from the first days of studies in military fields and during service in the first military positions. Setting goals and the result of student management processes and their above-average abilities was also visible. Clear guidelines and long-term analyses related to the operation and functioning within the "walls" of the Air Force Military Academy authorize conclusions about the criteria for classifying cadets into specialization and field groups. Empirical data indicate a very large increase in cadets' responses regarding the definition of management goals for soldiers studying military courses and their above-average abilities for the needs of the army. Lecturers develop talents by creating plans and career paths. In scientific research, cadets and professional soldiers see the need for planning, integration and multi-faceted activities to achieve the goals of developing talents.

Implications for theory and practice

Defining itself is already the basis for planning solutions concerning talent management and its strategic aspects. Talent management goals are set. Analyses of military service results are conducted. However, this is not enough to manage soldiers and recognize their unique talents. More far-reaching solutions are

expected. It is necessary to outline the principles of promoting soldiers, appropriate regulations or even legal regulations. Therefore, the talent management strategy should undergo the process of redefining key competences, training and predispositions to the profession of a soldier.

Keywords: integrated talent management strategy, strategy, talents, soldiers, cadets

Wprowadzenie

Problematyka strategii zarządzania talentami stanowi kluczowe podejście do zarządzania kapitałem ludzkim w formacjach wojskowych. Ze względów bezpieczeństwa w tym opracowaniu naukowym zostaną przedstawione wyłącznie dane empiryczne, które wynikają z podejścia nauk o zarządzaniu do strategii talentów. Badanie naukowe oparte na kluczowych aspektach zarządzania kapitałem ludzkim stanowi ważne źródło wiedzy nie tylko dla ekspertów zarządzania talentami, lecz również dla dowódców jednostek wojskowych.

W Siłach Zbrojnych obecnie jest podejmowany temat zarządzania talentami. Do tej pory powstały narzędzia badawcze w celu identyfikacji utalentowanych żołnierzy zawodowych w Wojsku Polskim. Z kolei problematyka dobrostanu jest przedmiotem wielu badań naukowych oraz prac dyplomowych realizowanych w różnych formacjach wojskowych. Połączenie tematyki zarządzania talentami z dobrostanem, zwłaszcza psychologicznym, stanowi ważny wkład do nauk o zarządzaniu oraz nauk wojskowych i psychologii.

Problemem badawczym badań naukowych (podłużnych) jest analiza zmian dotyczących wdrażania elementów strategii zarządzania talentami w Lotniczej Akademii Wojskowej oraz w 1 i 2 Skrzydle Lotnictwa taktycznego oraz 3 Skrzydle Lotnictwa Transportowego. Pytania badawcze brzmią:

- Jakie zmiany zaszły w realizacji procesów zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP w latach 2015-2023?
- Jakie elementy strategii zarządzania talentami wskazują na jej zintegrowanie w latach 2015-2023?
- Czy wielowymiarowa strategia zarządzania talentami jest wdrażana w Siłach Powietrznych RP?
- Czy strategia zarządzania talentami przyczynia się do osiągnięcia dobrostanu wśród żołnierzy zawodowych i podchorążych?

Pierwszym celem artykułu naukowego jest prezentacja wyników badania podłużnego w latach 2015-2023. Drugim celem artykułu naukowego jest wskazanie istotnych różnic, które występują w opiniach badanych. Dodatkowo zestawienie przytoczonych definicji zarządzania talentami, strategii zarządzania talentami i wielowymiarowej strategii zarządzania talentami ma charakter poglądowy i naukowy. Dzięki zestawieniom tabelarycznym znajdującym się w części empirycznej badanie to stanowi ważne źródło wiedzy i podejścia do opisywanych zagadnień naukowych. Dobrostan nie był badany w 2015 roku wśród żołnierzy z SP RP narzędziem badawczym Kwestionariusz P-SWB (dobrostan psychologiczny, społeczny i emocjonalny).

Część I

1. Teoretyczne aspekty procesów zarządzania talentami i strategii zarządzania talentami

Teoretyczne aspekty tworzenia strategii zarządzania w kontekście procesów związanych z szeroko pojętym zarządzaniem w strukturach wojskowych stanowią ważne wyzwanie dla wielu badaczy. Istnieje szeroki wachlarz definicji związanych z talentami, zarządzaniem talentami czy też z konkretnymi programami skierowanymi do pracowników oraz żołnierzy zawodowych. Naukowe terminy opisują ważne, wręcz kluczowe zagadnienia nie tylko dla wojska, lecz również dla niemal każdego pracodawcy. Dzięki istnieniu strategii zarządzania talentami są kierowane różne rozwiązania związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim w organizacjach, w tym tworzy się konkretne rozwiązania i programy skierowane do zatrudnionych w organizacji na każdym szczeblu w ich strukturach. W literaturze przedmiotu pojawiają się różne definicje talentu.

W tekście znajdują się te, które zdaniem autorki objaśniają termin w sposób klarowny i szczegółowy. Według Tomasza Ingrama pojęcie „talent” można rozumieć jako (Ingram, 2011):

- osoba (potencjał, zdolności, motywacja, umiejętności, wartości, zdolności intelektualne, przedsiębiorczość);
- działania (kreowanie, inspirowanie, podejmowanie nowych wyzwań, rozumienie, kształtowanie, doskonalenie).

W czasopiśmie „The Economist” talent to siła umysłu, przejawiająca się przede wszystkim zdolnością do kreatywnego myślenia. A według definicji wypracowanej przez pracowników firmy McKinsey talent to suma zdolności, którymi dysponuje człowiek.

Inne źródło w literaturze przedmiotu definiuje talent jeszcze inaczej. Talent to pracownik, który w sposób szczególny wpływa na wzrost wartości firmy, wyróżnia się wysokim potencjałem rozwojowym i predyspozycjami do pełnienia funkcji zarządczych. Talent to także odkrywanie i wykorzystywanie własnego potencjału, nie zależy od doświadczenia czy wykształcenia. Inne definicje wraz z kluczowymi słowami zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Zarządzanie talentami obejmuje procesy związane z identyfikowaniem, przyciąganiem, rozwijaniem i utrzymywaniem kluczowych pracowników, którzy wpływają w sposób zdecydowany na sukces organizacji. Według autorki zarządzanie talentami może być wynikiem działań żołnierzy zgodnie z potrzebami wojska oraz w życiu prywatnym. Dlatego zarządzanie talentami to proces zapewniający identyfikację, motywowanie, rozwijanie i ocenę, promowanie ponadprzeciętnych

zdolności żołnierzy zgodnie z potrzebami wojska. Z drugiej strony zarządzanie talentami to proces rozwoju swoich ponadprzeciętnych zdolności indywidualnych podczas służby wojskowej oraz w życiu prywatnym (Zielińska, 2018). Zastosowano profile kompetencyjne w opisach stanowisk, rekrutacji i selekcji, systemach ocen pracowniczych, budowaniu ścieżek kariery. Efektywne ZT to odpowiedź na potrzeby biznesowe, budowanie zaangażowania i lojalności pracowników, zdolność do adaptacji, kreatywność i umiejętność pracy w zespołach międzykulturowych. Organizacje mają zwiększoną produktywność, innowacyjność i konkurencyjność na rynku (Sienkiewicz, 2007).

Kluczowe w zarządzaniu talentami (identyfikowanie i rozwijanie potencjału pracowników oraz dbanie o to, by organizacja realizowała jasno określone cele) jest przywództwo. Wyzwanie przywództwa stanowią różnice w pasjach i sposoby konfrontacji z konfliktami, by zmniejszyć ich destrukcyjny potencjał i konstrukttywne wykorzystanie ich energii, zapewnienie ciągłości zarządzania w organizacji, osiąganie celów biznesowych, wzmacnianie zaangażowania pracowników, wzrost wyników firmy (Marek, 2018).

System zarządzania talentami w organizacji opiera się na: znajdowaniu talentów (tworzenie marki, identyfikowanie talentów, ustalanie możliwych sposobów zapewnienia luk – sukcesja, programy rozwoju, rekrutacja zewnętrzna), rozwoju talentów (przemieszczenia pracowników, programy rozwoju realizowane z inicjatywy organizacji wewnątrz i na zewnątrz firmy na podstawie indywidualnych ścieżek rozwoju), utrzymywaniu talentów (wytwarzanie silnego poczucia dumy z pracy, kultura wzajemnego poszanowania pracy, ustalenie standardów uczciwości, wiarygodność pracodawcy) (Chodorek, 2016).

Korzyści płynące z zarządzania talentami są różne. Oto lista tylko niektórych korzyści:

- przychody wyższe o 15%;
- zatrudnianie pracowników zdolnych do dobrego wykonywania pracy;
- możliwość przeprowadzenia naborów na wyższe rangą stanowiska wewnątrz firmy;
- zmniejszenie rotacji;
- rozbudowa puli pracowników;
- poprawa wizerunku.

Zarządzanie strategiczne staje się nieodłącznym komponentem zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL) oraz zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w zarządzaniu talentami (Pick, Uhles, 2012). Stąd konieczność rozważania większości wymiarów, dotyczących talentów i ich rozwoju indywidualnego oraz określania wpływów, jakie mają na świat i na otaczające nas środowisko. Strategia zarządzania talentami wymaga dostosowania działań do zmieniających się praw międzynarodowych i krajowych (Przytuła, 2014).

Na pozór wydaje się, że wojsko charakteryzuje statyczne podejście do zasobów osobowych. Tak nie jest. Zmieniające się prawo generuje mechanizmy dostosowawcze. W kształceniu kadr wojskowych trzeba ten czynnik brać pod uwagę i liczyć się z faktem, że nowoczesne strategie mogą nieść ze sobą ryzykowne elementy (Jenkins, 2008). Dynamiczne podejście do strategii zarządzania talentami wskazuje na zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL) (Zieliński, 2004; Smith, 2011; Strużyna, 2014). Bogata literatura przedmiotu utrwała przekonanie, że człowiek ze swoimi kompetencjami elastycznie dostosowuje się do sfery technologicznej i sfery materialnej. Nieustanne zmiany występują we wszystkich aspektach funkcjonowania mikroorganizacji (grup). Wobec tego ważnym celem staje się zaspokojenie potrzeb ludzi i samorealizacja w miejscu pracy (Strużyna, Bratnicki, Majowska, Ingram, 2008). Sfera materialna nabiera charakteru indywidualnego i subiektywnego. Stąd wywodzi się definicja zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), która koncentruje się na stworzeniu zintegrowanego mechanizmu, łączącego cele i zadania organizacji z potrzebami ludzi (Strużyna, 2006). Według autorki strategia zarządzania talentami to elastyczna konfiguracja celów oraz planów działania ukierunkowana nie tylko na pozyskiwanie i identyfikowanie, lecz przede wszystkim na utrzymanie, a w konsekwencji na optymalne wykorzystanie talentów, tak aby pozwoliły one organizacji osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną.

Andrzej Kaleta (2013) oraz Krystyna Jędralska (2010) skupiają się także na problematyce strategii zarządzania talentami w ujęciu ewolucyjnym. Ewolucja zarządzania w sferze ludzkiej, prezentowana przez Martę Juchnowicz (2013), wyszczególnia: rolę, system, cel, znaczenie finansowe, stosunek do pracowników, wymiar kompetencyjny, postawy i zachowania. Łączy się to z postawami, takimi jak zaangażowanie, motywowanie (Juchnowicz, 2005, 2013; Mazur, 2005). Według autorki wielowymiarowa strategia zarządzania talentami to zaplanowane, zintegrowane i wieloaspektowe działania, mające na celu wspieranie i rozwijanie talentów w ujęciu podmiotowym (indywidualnym i zespołowym), atrybucyjnym (kompetencyjnym) i organizacyjnym.

Trafna i skutecznie realizowana strategia zarządzania talentami stanowi bez wątpienia klucz do sukcesu realizacji zadań stawianych przed globalną społecznością. Z uwagi na dynamiczne zmiany wewnętrzne i zewnętrzne coraz trudniej jest analizować wielowymiarowość procesów oraz projektów, które wymagają od ludzi wysokich kompetencji. Warunkiem obligatoryjnym staje się rozumienie zjawisk w profesjonalny sposób i zaangażowanie interdyscyplinarnych zespołów. Ryzyko i sukces motywowały wielu badaczy do szczegółowych analiz i tworzenia wielowymiarowych modeli.

2. Teoretyczne ujęcie dobrostanu

Dobrostan w wojsku jest kluczem do osiągnięcia pozytywnych rezultatów, założonych celów indywidualnych oraz zespołowych i realizacji celów operacyjno-taktycznych stawianych żołnierzom zawodowym z różnych formacji wojskowych, żołnierzom ochotnikom WOT, żołnierzom dobrowolnej zasadniczej służby wojskowej. Definicji dobrostanu jest wiele, ale autorka tego artykułu definiuje to pojęcie w sposób następujący: dobrostan to stawianie i osiąganie celów indywidualnych, co sprawia poczucie spełnienia, satysfakcji ze swojej służby wojskowej, dobrego samopoczucia i samorealizacji. W wojsku cele indywidualne żołnierzy zawodowych powinny być weryfikowane od początku służby wojskowej. Rolą dowódcy jest egzekwowanie postępów w ich realizacji przez żołnierzy zawodowych. W osiąganiu dobrostanu w wojsku ważne jest nieustanne dążenie do bycia w pełni zdyscyplinowanym, profesjonalnym, zaangażowanym i gotowym z pozytywnym nastawieniem do codziennej służby. Taka postawa nie przyczynia się do popadania w stany skrajne, które nie rodzą psychopatologii w miejscu służby wojskowej. W przypadku żołnierzy zawodowych ważne jest zdrowie i aktywność fizyczna oraz unikanie środków psychoaktywnych.

Dobrostan to nie tylko ujęcie hedonistyczne i eudajmonistyczne, ponieważ zawężamy je jedynie do odczuwania szczęścia czy przyjemności (Ryan, Deci, 2001). Dobrostan to bardzo szeroki subiektywny wgląd w siebie, czego namacalnymi dowodami są różne podejścia do swojego stanu bytu (Lopez, Pedrotti, Snyder, 2015). Satysfakcja z życia, czerpanie radości, wytrwałość w dążeniu do realizacji celów indywidualno-zespołowych, zdrowie psychofizyczne czy w końcu gotowość i nastawienie do służby wojskowej są przyczynkiem do głębszych analiz psychologii wojskowej, lotniczej oraz osobowości i wartości (Seligman, 2011). Motywacje i postawy można wypracować samemu lub zgłębiać w ramach analiz literatury przedmiotu. Koncepcje dotychczas opisywane w literaturze przedmiotu mają swoje ograniczenia i wymagają ciągłego doskonalenia i uzupełniania. Carol D. Ryff opisała dobrostan psychologiczny, w tym osobowościowy. Jednak to podejście powinno być uzupełniane na bieżąco o wiedzę w tworzonych kołach osobowości, które wskazują wymiary psychopatologiczne oraz społeczne (Ryff, 1989). Taki obraz podążania naukowego sprawia, że następuje logiczne i spójne podejście do rozwoju psychologii. Dobrostan emocjonalny należy do tych zagadnień, które wymagają szczególnego podejścia naukowego. Ze względu na trudności w odczytywaniu przeżywania emocji (kora przedczołowa) oraz reakcji emocjonalnych (podwzgórze i pień mózgu), które obrazowane mogą być tylko przez metody medyczne, zadawanie pytań i tworzenie 1-itemów w kwestionariuszach testowych nie ma zasadniczo większego znaczenia. Dlatego w badaniu naukowym autorka skupia się wyłącznie na analizie dobrostanu psychologicznego i społecznego, co współwystępuje z postawą wobec służby wojskowej, kompetencjami oraz motywacją i systemem wartości.

Część II

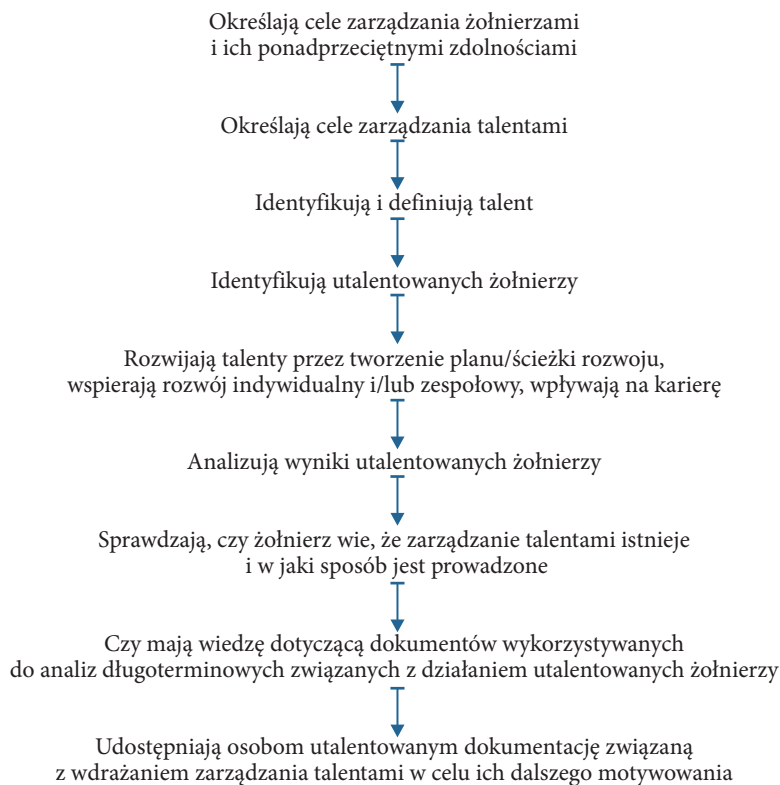
3. Metodologia badań podłużnych

Badanie podłużne składało się z dwóch etapów. Pierwszy etap badania naukowego trwał 4 miesiące (od marca do czerwca 2015 roku). Wzięło w nim udział 216 żołnierzy zawodowych z 1 Skrzydła Lotnictwa Taktycznego oraz 2 Skrzydła Lotnictwa Taktycznego. Była to grupa celowa. Żołnierze zawodowi wypełnili autorski kwestionariusz ankiety i opiekun delegowany do tego badania odesłał wypełnione ankiety drogą pocztową. Podchorążowie z Lotniczej Akademii Wojskowej byli badani ankietą audytoryjną. Do badania w LAW przystąpiło 49 podchorążych w czerwcu 2015 r. Drugi etap badania trwał od listopada 2022 roku do kwietnia 2023 roku. Do badania naukowego przystąpiło 91 podchorążych z LAW i 425 żołnierzy zawodowych z 1 Skrzydła Lotnictwa Taktycznego, 2 Skrzydła Lotnictwa Taktycznego oraz z 3 Skrzydła Lotnictwa Transportowego. Podchorążowie z LAW wypełnili kwestionariusz ankiety na sali (kwestionariusz ankiety audytoryjnej), a żołnierze zawodowi zostali przebadani w formie ankiety pocztowej. Grupa była także celowa. Oprócz pytań dotyczących elementów strategii zarządzania talentami znalazły się pytania dotyczące dobrostanu mierzonego kwestionariuszem P-SWB (dobrostan psychologiczny, społeczny i emocjonalny).

Problemem badawczym badań naukowych (podłużnych) jest analiza zmian dotyczących wdrażania elementów strategii zarządzania talentami w Lotniczej Akademii Wojskowej oraz w 1 i 2 Skrzydle Lotnictwa taktycznego oraz 3 Skrzydle Lotnictwa Transportowego. Pytania badawcze brzmią:

- Jakie zmiany zaszły w realizacji procesów zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP w latach 2015-2023?
- Jakie elementy strategii zarządzania talentami wskazują na jej zintegrowanie w latach 2015-2023?
- Czy strategia zarządzania talentami przyczynia się do osiągania dobrostanu wśród żołnierzy zawodowych i podchorążych?
- Czy wielowymiarowa strategia zarządzania talentami jest wdrażana w Siłach Powietrznych RP?

W artykule zostały zamieszczone schematy prezentujące wyodrębnione elementy strategii zarządzania talentami wśród podchorążych i żołnierzy zawodowych. Schematy różnią się niektórymi z nich, ponieważ na przestrzeni kilku lat zmieniła się koncepcja SZT oraz została uzupełniona elementami, które nie zostały uwzględnione w badaniu w 2015 roku. Zestawienia i schematy przedstawiają uogólnione modele SZT, a odpowiedzi podchorążych i żołnierzy zawodowych zostały zaprezentowane w dalszej części tego artykułu (część empiryczna).



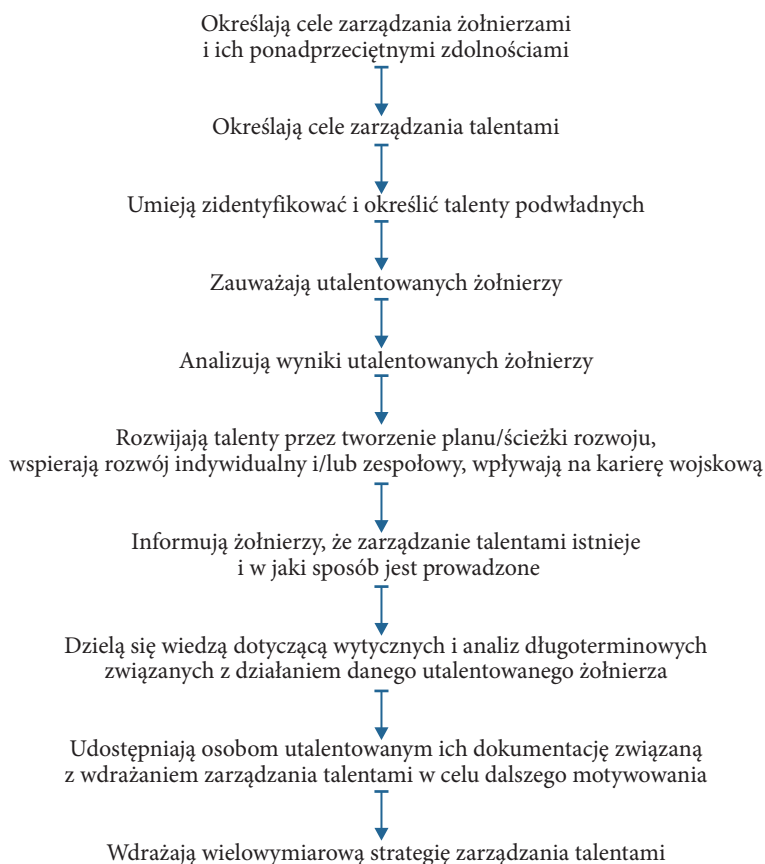
Schemat 1. Elementy strategii zarządzania talentami według badania w SP RP w czerwcu 2015 roku (LAW) i w okresie od marca do czerwca 2015 roku (1 i 2 Skrzydło Lotnictwa Taktycznego)

Źródło: opracowanie własne

Struktura strategii zarządzania talentami, która została opracowana przez autorkę w ramach badania naukowego w Siłach Powietrznych RP, wskazuje 8 elementów (zob. schemat 1). Pierwszym etapem w tworzeniu i realizacji SZT jest określenie celów ogólnych procesów zarządzania żołnierzami oraz ich ponadprzeciętnymi zdolnościami. Jest to pierwszy krok do późniejszych analiz wyników, ponieważ jest odniesieniem się do założeń strategii Sił Zbrojnych. Następnie pojawiają się cele zarządzania talentami, które stanowią uszczegółowienie strategii ogólnej i wskazują kierunek i sposób identyfikacji talentów (kompetencji szczególnie pożądanых w SP RP) oraz utalentowanych żołnierzy (podchorążych). Wykładowcy rozwijają szczególne kompetencje (talenty) przez przekazywanie wiedzy, ćwiczenia i warsztaty praktyczne oraz ćwiczenia fizyczne. Kadra naukowo-dydaktyczna i instruktorzy, przyglądając się postępom w nauce i praktycznym sprawdzianom (poligony, strzelanie, loty z instruktorami i inne), zauważają potencjał młodych podchorążych i ukierunkowują ich co do wyboru dalszej nauki, doskonalenia się w strukturach tej formacji wojskowej.

Przeprowadzane cyklicznie badania medyczne studentów kierunków wojskowych eliminują tych, którzy nie mają predyspozycji do odbywania służby w danej ściśle określonej specjalizacji. Jest to widoczne w sposób szczególny u podchorążych o specjalności pilot, nawigator lub kontroler lotów. Wykładowcy i instruktorzy informują o postępach w nauce i w zajęciach praktycznych.

Przytoczony opis kolejnych etapów i kroków realizacji strategii zarządzania talentami w Lotniczej Akademii Wojskowej w Dęblinie różni się tylko jednym elementem (zob. schemat 2). Jest to etap wdrażania wielowymiarowej strategii zarządzania talentami. Zamyka on dyskusję na temat tego, jak współcześnie należy podejść do strategii. Wielowymiarowość i wieloaspektowość strategii dają dobry efekt i przyczyniają się do wyodrębniania kolejnych etapów wdrażania strategii na miarę dzisiejszych czasów.



Schemat 2. Elementy strategii zarządzania talentami według badania w SP RP w styczniu 2023 roku (LAW) i grudzień 2022 roku – kwiecień 2023 roku (1 i 2 Skrzydło Lotnictwa Taktycznego i 3 Skrzydło Lotnictwa Transportowego)

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, obydwa schematy zawierają najistotniejsze etapy wdrażania niezwykle ważnej strategii, która przyczynia się do rozwoju kompetencji, optymalnego ich wykorzystywania oraz podejścia holistycznego do zagadnienia zarządzania talentami.

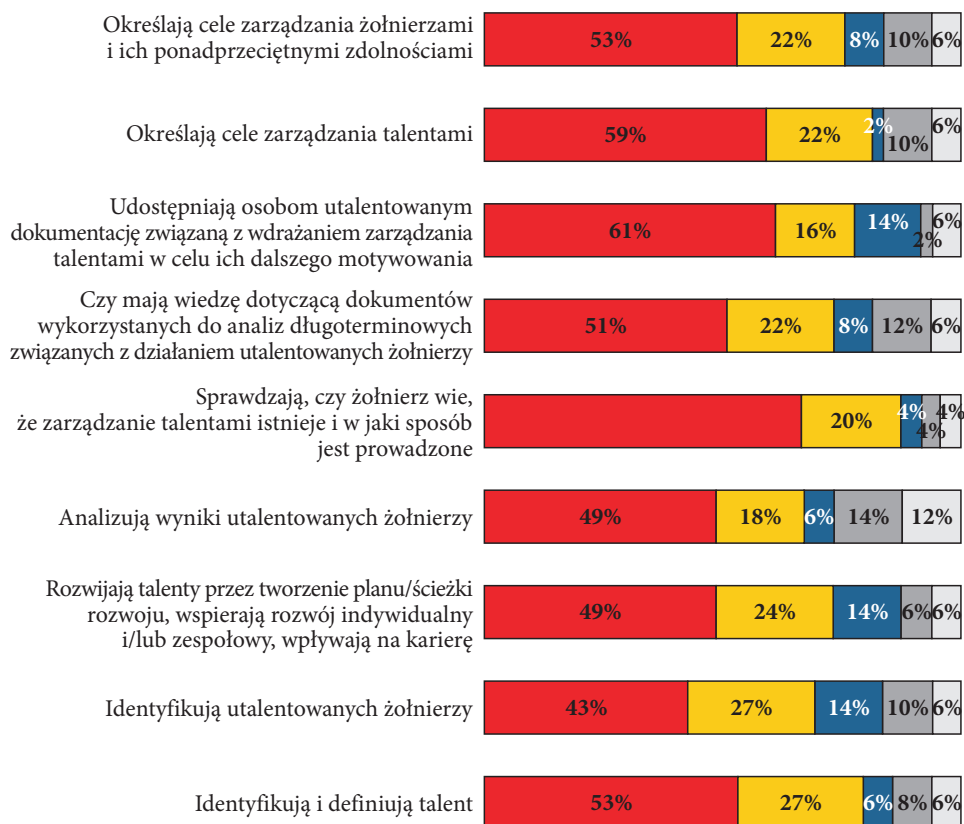
4. Zintegrowana strategia zarządzania talentami według badania podłużnego w Siłach Powietrznych RP (od marca do czerwca 2015 r. i grudzień 2022 r. – kwiecień 2023 r.)

Zintegrowana strategia zarządzania talentami dotyczy procesu pozyskiwania, identyfikacji, rozwijania oraz przeprowadzania analiz wyników zarówno podchorążych, jak i żołnierzy zawodowych. Wynika to z holistycznego podejścia do zarządzania żołnierzami w celu realizacji zadań operacyjno-taktycznych. Dlatego autorka przeprowadziła badania naukowe zarówno w grupie podchorążych, jak i w grupie żołnierzy zawodowych w wybranej formacji wojskowej.

4.1. Podchorążowie

Generalnie wśród podchorążych rozpoznawanie działań zmierzających do realizacji strategii zarządzania talentami było słabe w 2015 roku (zob. wykres 1). Rozkład odpowiedzi w badaniach podłużnych wskazuje, że komunikowanie podchorążych o realizacji projektów zarządzania talentami wypadło najgorzej (65% – zdecydowanie nie i 20% – raczej nie) w 2015 roku, a (20% – zdecydowanie nie, 27% – raczej nie) w 2023 roku (zob. wykresy 1 i 2). Najlepiej wypada analiza wyników podchorążych osiąganych na studiach i zajęciach praktycznych (14% – raczej tak, 12% – zdecydowanie tak w 2015 roku i 26% – raczej tak, 17% – zdecydowanie tak w 2023 roku).

Porównanie odpowiedzi podchorążych w 5 kategoriach SZT – według autorki kluczowych w latach 2015-2023 – przedstawia tabela 1. Największy przyrost przypada na określenie celów zarządzania talentami i ponadprzeciętnymi zdolnościami (+26 p.p.) oraz rozwijania talentów (kompetencji), tworząc klarowny plan wspierający rozwój zarówno indywidualny, jak i zespołowy (+25 p.p.). Zyskała również dynamika „zjawiska” formułowania celów zarządzania talentami oraz analizy wyników utalentowanych podchorążych (po 16 p.p.).

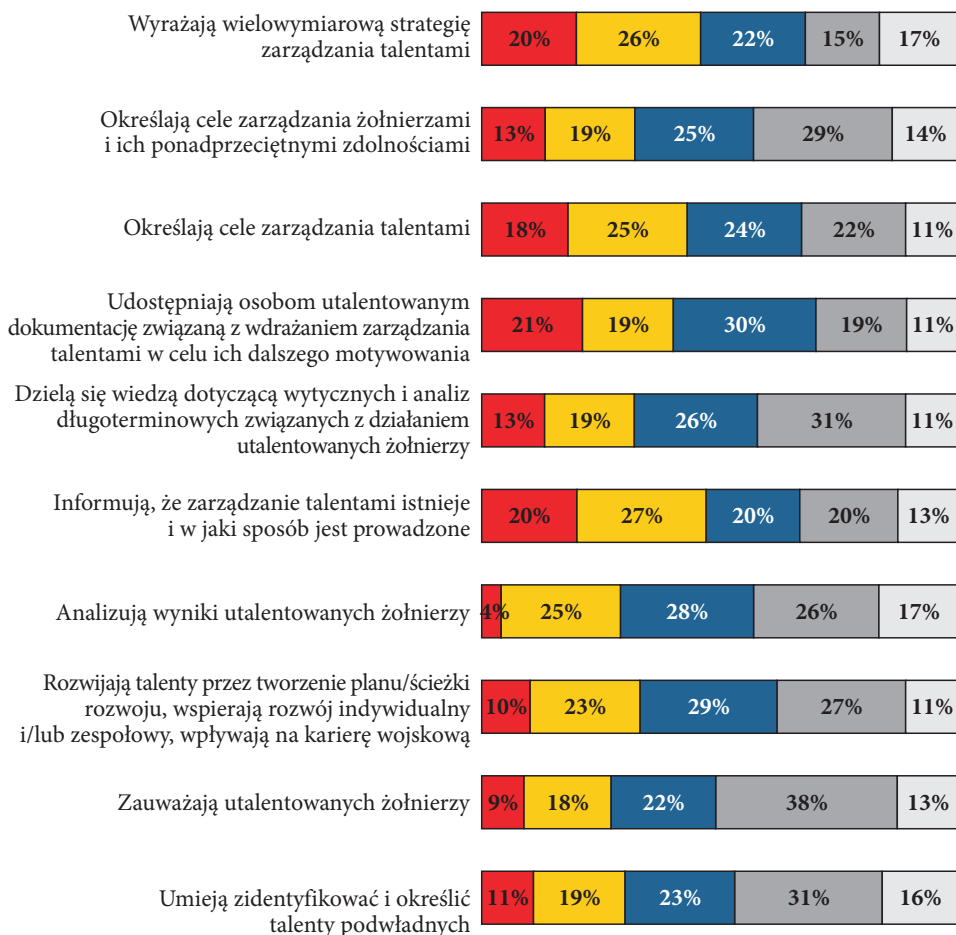


Legenda:

■ zdecydowanie nie ■ raczej nie ■ nie mam zdania ■ raczej tak ■ zdecydowanie tak

Wykres 1. Elementy strategii zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP w 2015 roku (badania własne) – rozkład odpowiedzi podchorążych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

**Legenda:**

■ zdecydowanie nie
 ■ raczej nie
 ■ nie mam zdania
 ■ raczej tak
 ■ zdecydowanie tak

Wykres 2. Elementy strategii zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP w 2023 roku (badania własne) – rozkład odpowiedzi podchorążych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Tabela 1. Analiza rozkładu częstości według badań własnych (podłużnych) – porównanie tych samych elementów SZT w 2023 roku do roku 2015 (rok bazowy) – odpowiedzi podchorążych

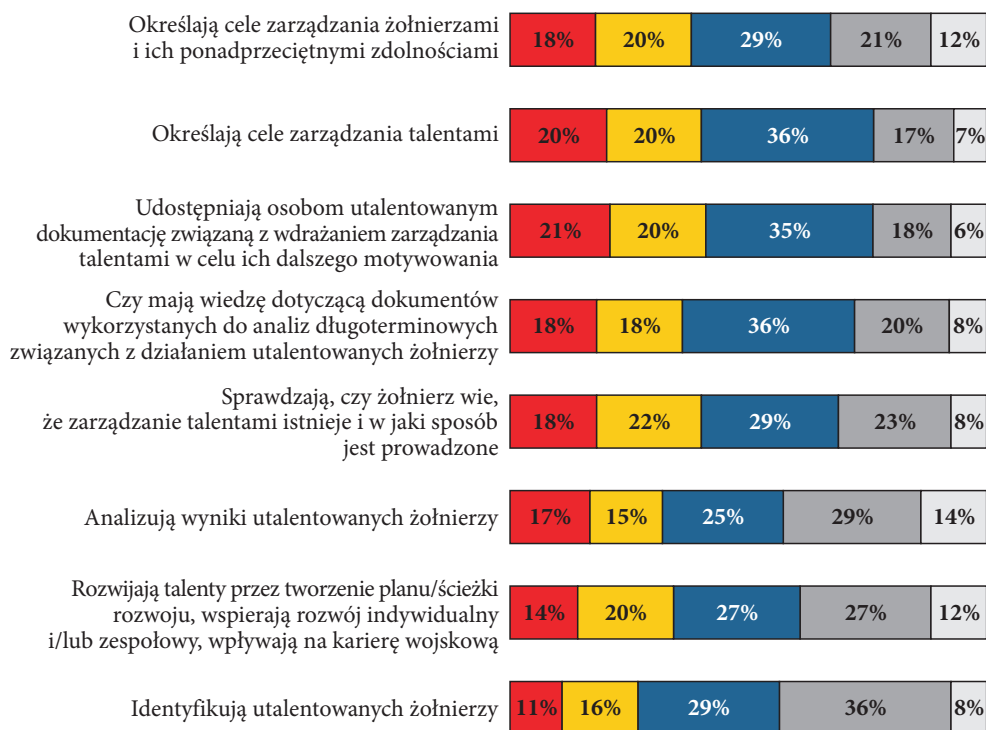
2022/2023-2015 (rok bazowy)	Rozwijają talenty przez tworzenie planu/ścieżki rozwoju, wspierają rozwój indywidualny i/lub zespołowy, wpływają na karierę	Analizują wyniki utalentowanych żołnierzy	Udostępniają osobom utalentowanym dokumentację związaną z wdrażaniem zarządzania talentami w celu ich dalszego motywowania	Określają cele zarządzania talentami	Określają cele zarządzania żołnierzami i ich ponadprzeciętnymi zdolnościami
Nie	-40 p.p.	-38 p.p.	-37 p.p.	-38 p.p.	-43 p.p.
Nie mam zdania	+15 p.p.	+22 p.p.	+16 p.p.	+22 p.p.	+17 p.p.
Tak	+25 p.p.	+16 p.p.	+21 p.p.	+16 p.p.	+26 p.p.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

4.2. Żołnierze zawodowi

Badani żołnierze wskazali najczęściej procesy identyfikacji i analizę wyników jako kluczowe dla SZT w 2015 r. (zob. wykres 3). Częstości rozkładają się podobnie – identyfikacja utalentowanych żołnierzy zawodowych (36% – raczej tak i 8% – zdecydowanie tak), a analiza wyników utalentowanych żołnierzy (29% – raczej tak i 14% – zdecydowanie tak). Najsłabiej wypada określanie celów zarządzania talentami (17% – raczej tak i 7% – zdecydowanie tak) oraz komunikowanie i gromadzenie dokumentacji związanej z wdrażaniem zarządzania talentami w celu rozwoju (18% – raczej tak i 6% – zdecydowanie tak). Wiedza potrzebna do analiz długoterminowych oraz komunikacja o procesach i projektach zarządzania talentami powinna być uaktualniana, ponieważ tylko co trzeci badany orientuje się w tych zagadnieniach i analizach.

Stan orientacji i wiedzy w zakresie SZT wśród badanych żołnierzy zawodowych w latach 2022-2023 różni się od roku bazowego (2015 r.) (zob. wykres 4). Umiejętna identyfikacja i określanie talentów podwładnych oraz zauważanie utalentowanych żołnierzy zawodowych przez przełożonych jest dobrym sygnałem, że w zasadach, regułach analiz i sposobach rozwijania przez tworzenie ścieżki rozwoju indywidualnego i zespołowego zachodzą zmiany. Najgorzej przedstawia się komunikacja skierowana do żołnierzy zawodowych dotycząca procesów zarządzania talentami.

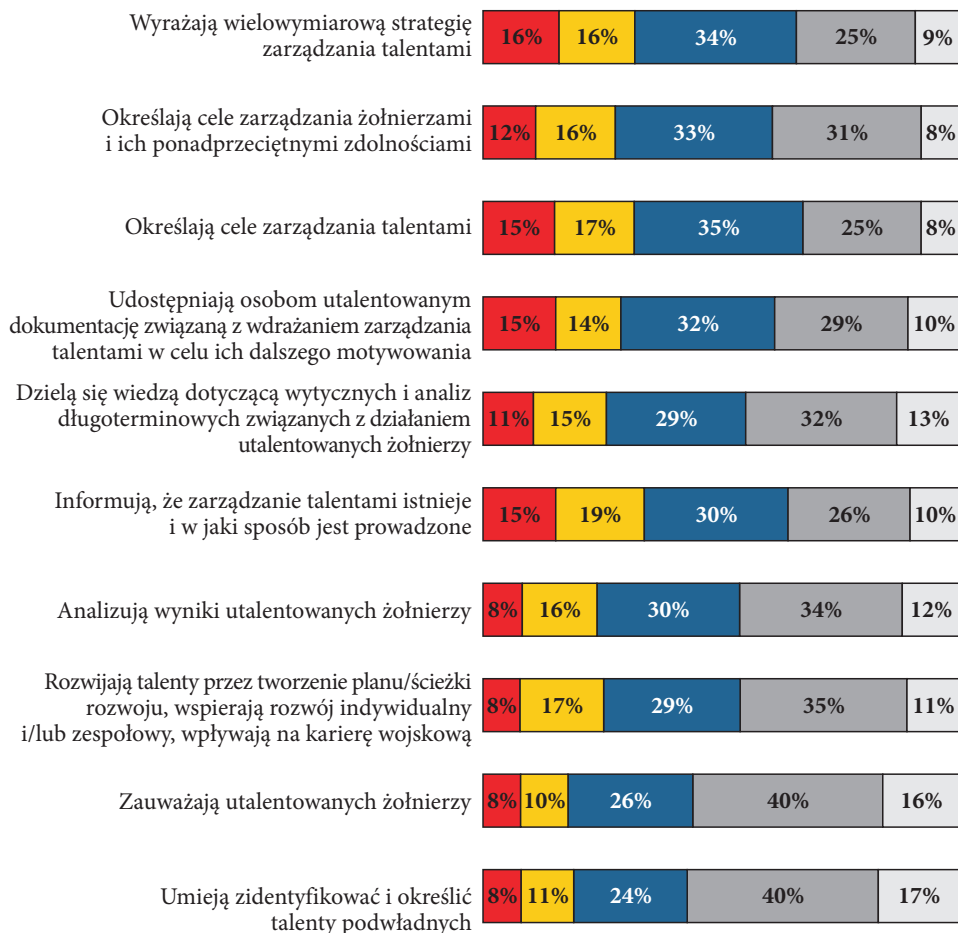
**Legenda:**

■ zdecydowanie nie ■ raczej nie ■ nie mam zdania ■ raczej tak ■ zdecydowanie tak

Wykres 3. Elementy strategii zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP w 2015 roku
(badania własne) – żołnierze zawodowi

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Tabela 2 przedstawia analizę rozkładu zmian wyrażonych w punktach procentowych. We wszystkich siedmiu kategoriach nastąpiły wzrosty. Największy przyrost nastąpił w kategorii dzielenie się wiedzą na temat wytycznych i analiz długoterminowych związanych ze służbą utalentowanych żołnierzy zawodowych (+17 p.p.). Zmiana w ocenie udostępniania osobom utalentowanym ich dokumentacji dotyczącej wdrażania zarządzania talentami w celu dalszego motywowania jest znacząca (+15 p.p.). Nieco mniejszy wzrost wystąpił dla kategorii określenie celów zarządzania talentami (+9 p.p.).

**Legenda:**

■ zdecydowanie nie
 ■ raczej nie
 ■ nie mam zdania
 ■ raczej tak
 ■ zdecydowanie tak

Wykres 4. Elementy strategii zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP w latach 2022-2023 (grudzień 2022 r. – kwiecień 2023 r.) – żołnierze zawodowi

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Tabela 2. Analiza rozkładu częstości według badań własnych (podłużnych) – porównanie tych samych elementów SZT w 2022/2023 do roku 2015 (rok bazowy)

2022/2023-2015 (rok bazowy)	Rozwijanie talentów przez tworzenie planu/ścieżki rozwoju, wspieranie rozwoju indywidualnego i/lub zespołowego, wpływanie na karierę wojskową	Analiza wyników utalentowanych żołnierzy zawodowych	Informowanie żołnierzy, że zarządzanie talentami istnieje i w jaki sposób jest prowadzone	Dzielenie się wiedzą dotyczącą wytycznych i analiz długoterminowych związanych z działaniem danego utalentowanego żołnierza	Udostępnianie osobom utalentowanym ich dokumentacji związanej z wdrażaniem zarządzania talentami w celu dalszego motywowania	Określanie celów zarządzania talentami	Określanie celów zarządzania żołnierzami i ich ponadprzeciętnymi zdolnościami
Nie	-9 p.p.	-8 p.p.	-6 p.p.	-11 p.p.	-12 p.p.	-8 p.p.	-10 p.p.
Nie mam zdania	+2 p.p.	+5 p.p.	+1 p.p.	-6 p.p.	-3 p.p.	-1 p.p.	+4 p.p.
Tak	+7 p.p.	+3 p.p.	+5 p.p.	+17 p.p.	+15 p.p.	+9 p.p.	+6 p.p.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

4.3. Analiza rozkładu odpowiedzi podchorążych dotyczących zarządzania talentami i strategii zarządzania talentami

Autorka w kwestionariuszu ankiety zamieściła dwie definicje zarządzania talentami (zob. tabelę 3) w czerwcu 2015 roku. Badani mieli za zadanie przeczytać definicje i skreślić tę, z którą się nie zgadzają. Definicja I z definicją II różnią się podejściem do zagadnienia zarządzania talentami. Zwolenników procesu rozwoju swoich ponadprzeciętnych zdolności podczas służby wojskowej i w życiu prywatnym było zdecydowanie więcej niż procesu związanego z identyfikacją, motywowaniem, rozwijaniem i oceną oraz promowaniem ponadprzeciętnych zdolności zgodnie z potrzebami wojska (zob. tabelę 3). Wśród odpowiedzi badanych podchorążych pojawiły się takie, w których skreślili obydwie odpowiedzi lub pozostawili obydwie definicje (zob. tabelę 3). Zatem uznali, że różnorodność w podejściach jest wskazana nie tylko od strony teoretycznej, lecz również praktycznej.

Tabela 3. Rozkład odpowiedzi dotyczących czterech definicji (trafnych bądź nietrafnych) wybranych przez podchorążych z LAW w czerwcu 2015 roku

Definicja I „Zarządzanie talentami to proces zapewniający identyfikację, motywowanie, rozwijanie i ocenę, promowanie ponadprzeciętnych zdolności żołnierzy zgodnie z potrzebami wojska”.	35%	N = 17
Definicja II „Zarządzanie talentami to proces rozwoju swoich ponadprzeciętnych zdolności indywidualnych podczas służby wojskowej oraz w życiu prywatnym”.	80%	N = 39

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Tabela 4. Rozkład odpowiedzi dotyczących czterech definicji (trafnych bądź nietrafnych) wybranych przez podchorążych z LAW w styczniu 2023 roku

Definicja I „Zarządzanie talentami to proces zapewniający identyfikację, motywowanie, rozwijanie i ocenę, promowanie ponadprzeciętnych zdolności żołnierzy zgodnie z potrzebami wojska”.	77%	Trafne N = 69
Definicja II „Zarządzanie talentami to proces rozwoju swoich ponadprzeciętnych zdolności indywidualnych podczas służby wojskowej oraz w życiu prywatnym”.	76%	Trafne N = 69
Definicja III „Strategia zarządzania talentami to elastyczna konfiguracja celów oraz planów działania ukierunkowana nie tylko na pozyskiwanie i identyfikowanie, lecz przede wszystkim utrzymanie, a w konsekwencji optymalne wykorzystywanie talentów, tak aby pozwoliły one organizacji osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną”.	81%	Trafne N = 73
Definicja IV „Wielowymiarowa strategia zarządzania talentami to zaplanowane, zintegrowane i wieloaspektowe działania, mające na celu wspieranie i rozwijanie talentów w ujęciu podmiotowym (indywidualnym i zespołowym), atrybucyjnym (kompetencyjnym) i organizacyjnym”.	86%	Trafne N=77

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

W styczniu 2023 roku w kwestionariuszu ankiety pojawiły się cztery definicje. Dwie pierwsze dotyczyły zarządzania talentami (takie same jak w kwestionariuszu ankiety w czerwcu 2015 roku) (zob. tabelę 4). Trzecia definicja jest związana ze strategią zarządzania talentami, a czwarta z wielowymiarową strategią zarządzania talentami. Uznanie za definicje trafne w podejściu do zarządzania talentami (77% i 76%) strategii zarządzania talentami (81%) oraz wielowymiarowej strategii zarządzania talentami (86%) wskazuje, że nastąpiła duża zmiana. Podchorążowie wskazali w zdecydowanej większości, że wielowymiarowa strategia zarządzania talentami to zaplanowane, zintegrowane i wieloaspektowe działania w celu wspierania i rozwijania talentów.

Wymaga to podejścia podmiotowego (indywidualnego i zespołowego), atrybucyjnego (kompetencyjnego) oraz organizacyjnego. Wśród odpowiedzi badanych podchorążych pojawiły się takie, w których skreślili wszystkie definicje lub pozostawili wszystkie definicje (zob. tabelę 4). Zatem uznali, że różnorodność w podejściach jest wskazana nie tylko od strony teoretycznej, lecz również praktycznej.

4.4. Analiza rozkładu odpowiedzi żołnierzy zawodowych dotyczących zarządzania talentami i strategii zarządzania talentami

W kwestionariuszu ankiety skierowanej do żołnierzy zawodowych znalazły się takie same dwie definicje dotyczące zarządzania talentami (2015 r.) jak w kwestionariuszu dla podchorążych (2015 r.). Rozkład odpowiedzi różnił się od odpowiedzi podchorążych. Tylko 5 p.p. zyskał termin drugi. Zdaniem ponad połowy badanych zarządzanie talentami to proces rozwoju ponadprzeciętnych zdolności indywidualnych podczas służby wojskowej oraz w życiu prywatnym. Stanowi to klucz do definiowania równowagi rozwoju w życiu zawodowym i w życiu prywatnym. Poszukiwanie równowagi rozwoju może wynikać z podejmowania działań poza służbą oraz podczas służby wojskowej mających na celu samorealizację i samorozwój. Wśród odpowiedzi badanych żołnierzy zawodowych pojawiły się takie, w których skreślili obydwie odpowiedzi lub pozostawili obydwie definicje (zob. tabelę 5). Zatem uznali, że różnorodność w podejściach jest wskazana nie tylko od strony teoretycznej, lecz również praktycznej.

Tabela 5. Rozkład odpowiedzi dotyczących dwóch definicji (trafnych bądź nietrafnych) wybranych przez żołnierzy zawodowych w SP RP w 2015 roku

Definicja I „Zarządzanie talentami to proces zapewniający identyfikację, motywowanie, rozwijanie i ocenę, promowanie ponadprzeciętnych zdolności żołnierzy zgodnie z potrzebami wojska”.	51%	Trafne N = 108
Definicja II „Zarządzanie talentami to proces rozwoju swoich ponadprzeciętnych zdolności indywidualnych podczas służby wojskowej oraz w życiu prywatnym”.	56%	Trafne N = 119

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Ze względów empirycznych autorka przedstawia w dalszej części artykułu zestawienie określonej definicji (uznanej za trafną) z diagnozowanymi elementami strategii zarządzania talentami w SP RP. Takie porównanie roku 2015 z okresem 2022-2023 wydaje się być uzasadnione, ponieważ uwzględnia różnice w podejściu do zagadnień, jakimi są zarządzanie talentami ze strategią zarządzania talentami.

Wielowymiarowa strategia zarządzania talentami została wskazana przez 82% badanych żołnierzy zawodowych jako trafna (zob. tabelę 6). Następną w rankingu popularności uplasowała się definicja I, później definicja III, a na końcu definicja II. Wskazuje to na zmianę preferencji terminologicznej wśród badanych. Zwiększyła się frekwencja żołnierzy zawodowych biorących udział w badaniu naukowym (z 216 do 412) oraz termin realizacji badań. Dodatkowo autorka w badaniu podłużnym przebadła 3 Skrzydło Lotnictwa Transportowego.

Tabela 6. Rozkład odpowiedzi dotyczących czterech definicji (trafnych bądź nietrafnych) wybranych przez żołnierzy zawodowych w SP RP w 2022/2023 (grudzień 2022 r. – kwiecień 2023 r.)

Definicja I „Zarządzanie talentami to proces zapewniający identyfikację, motywowanie, rozwijanie i ocenę, promowanie ponadprzeciętnych zdolności żołnierzy zgodnie z potrzebami wojska”.	79%	Trafne N = 334
Definicja II „Zarządzanie talentami to proces rozwoju swoich ponadprzeciętnych zdolności indywidualnych podczas służby wojskowej oraz w życiu prywatnym”.	64%	Trafne N = 272
Definicja III „Strategia zarządzania talentami to elastyczna konfiguracja celów oraz planów działania ukierunkowana nie tylko na pozyskiwanie i identyfikowanie, lecz przede wszystkim utrzymanie, a w konsekwencji optymalne wykorzystywanie talentów, tak aby pozwoliły one organizacji osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną”.	76%	Trafne N = 322
Definicja IV „Wielowymiarowa strategia zarządzania talentami to zaplanowane, zintegrowane i wieloaspektowe działania, mające na celu wspieranie i rozwijanie talentów w ujęciu podmiotowym (indywidualnym i zespołowym), atrybucyjnym (kompetencyjnym) i organizacyjnym”.	82%	Trafne N = 350

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Podsumowując, w wyborze definicji, która trafnie opisuje zarządzanie talentami, i strategii zarządzania talentami wystąpiła rozbieżność w obu grupach w latach 2022-2023. Jednak najbardziej popularną była definicja IV (wielowymiarowej strategii zarządzania talentami).

4.5. Porównanie dobrostanu u podchorążych i żołnierzy zawodowych SP RP

Kwestionariusz testowy P-SWB bada dobrostan psychologiczny, społeczny i emocjonalny (tylko 1-item). Żołnierze zawodowi z badanych jednostek formacji SP RP w znacznej większości osiągnęli wyniki przeciętne w dobrostanie psychologicznym, społecznym i emocjonalnym. Podchorążowie z LAW w Dęblinie w dobrostanie psychologicznym, choć niejednoznacznie, otrzymali wyniki przeciętne.

Nieco inaczej wygląda sytuacja z badanym dobrostanem społecznym. Podchorążowie jednoznacznie osiągnęli wyniki wysokie. W przypadku dobrostanu emocjonalnego podchorążowie w 100% uzyskali wyniki niskie.

Tabela 7. Dobrostan podchorążych i żołnierzy zawodowych z Sił Powietrznych od grudnia 2022 r. do kwietnia 2023 r. – Kwestionariusz P-SWB (dobrostan psychologiczny, społeczny i emocjonalny)

	Podchorążowie	Żołnierze zawodowi
Dobrostan psychologiczny	przeciętny	przeciętny
Wyniki niskie	18%	9%
Wyniki przeciętne	61%	82%
Wyniki wysokie	21%	9%
Dobrostan społeczny	wysoki	przeciętny
Wyniki niskie	0%	1%
Wyniki przeciętne	0%	85%
Wyniki wysokie	100%	14%
Dobrostan emocjonalny	niskie	przeciętny
Wyniki niskie	100%	11%
Wyniki przeciętne	0%	81%
Wyniki wysokie	0%	8%

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Podsumowując, wyniki żołnierzy zawodowych z SP RP różnią się od wyników podchorążych z LAW. Wynika to z podejścia do osiągania celów indywidualnych (postawionych na początku kariery wojskowej), co sprawia poczucie spełnienia, satysfakcji ze swojej służby wojskowej, dobrego samopoczucia i samorealizacji. Rolą dowódcy jest egzekwowanie postępów w ich realizacji przez żołnierzy zawodowych. W osiąganiu dobrostanu w wojsku ważne jest dążenie do bycia w pełni zdyscyplinowanym, profesjonalnym, zaangażowanym i gotowym z pozytywnym nastawieniem do codziennej służby. W przypadku żołnierzy zawodowych i podchorążych ważne jest zdrowie i aktywność fizyczna oraz unikanie środków psychoaktywnych.

5. Wnioski z badań podłużnych w latach 2015-2023

Strategia zarządzania talentami została zbadana dwa razy tym samym narzędziem badawczym w grupie podchorążych i żołnierzy zawodowych w Siłach Powietrznych RP i osiągnięto inne wyniki. Strategia zarządzania talentami powinna być kształtowana i kreowana już od pierwszych dni studiów na kierunkach wojskowych oraz podczas służby na pierwszych stanowiskach wojskowych.

Dlatego elementy strategii były identyczne w badaniach naukowych obu grup. Zintegrowanie elementów strategii zarządzania talentami wynika z potrzeby analiz danych empirycznych już na wczesnych etapach zdobywania wiedzy i służby wojskowej. Ogólnie elementy badanej strategii zostały słabo zidentyfikowane przez podchorążych. Może to wynikać z wielu powodów. Po pierwsze, zbyt ogólne sformułowania elementów strategii były trudne do zweryfikowania z rzeczywistym stanem wiedzy podchorążych o stosowanych rozwiązaniach strategicznych w Lotniczej Akademii Wojskowej w Dęblinie. Po drugie, w badaniu wzięli udział głównie studenci I i II roku studiów na kierunkach wojskowych, którzy mogli nie słyszeć o wdrażaniu strategii zarządzania talentami w SP RP, w tym w Lotniczej Akademii Wojskowej. W grupie podchorążych jest identyfikowany etap analiz wyników oraz ocenianie wyników egzaminów oraz wiedzy praktycznej podczas różnych ćwiczeń i realizacji zadań z instruktorami. W roku 2023 wyniki badania naukowego nad strategią zarządzania talentami różniły się od tych z 2015 roku.

Zdaniem podchorążych wykładowcy zauważali tych wyróżniających się na kierunkach wojskowych (utalentowanych studentów). Wiedza i umiejętności wykładowców w zakresie identyfikacji i określenia, którzy podchorążowie powinni być promowani w „murach” LAW w Dęblinie, zostały ostrzeżone przez badanych. Jest to bardzo ważny element strategii zarządzania talentami, promujący „właściwe” i optymalne podejście do utalentowanych podchorążych. Promowanie ich wyników może się przyczyniać do wzrostu prestiżu kierunków wojskowych oraz samych studentów i absolwentów. Widoczne było również stawianie celów i wyniku procesów zarządzania studentami i ich ponadprzeciętnymi zdolnościami. Jasne wytyczne i analizy długoterminowe związane z działaniem i funkcjonowaniem w „murach” Lotniczej Akademii Wojskowej dają uprawnienie do wyciągania wniosków o kryteriach klasyfikacji podchorążych do grup specjalizacyjnych i kierunkowych. Dane empiryczne wskazują na bardzo duży przyrost odpowiedzi podchorążych dotyczących określania celów zarządzania żołnierzami studiującymi na kierunkach wojskowych oraz ich ponadprzeciętnymi zdolnościami na potrzeby wojska. Wykładowcy rozwijają talenty przez tworzenie planów, ścieżek kariery. Wspierają rozwój indywidualny i/lub zespołowy. Dodatkowo kreują dobrostan psychologiczny i społeczny podchorążych. Kształtują ducha wojskowego i wpływają na późniejszą karierę zawodową w SP RP. Przyrosty odpowiedzi dotyczących celów zarządzania talentami i ich sposób określania w LAW oraz analiza wyników utalentowanych podchorążych przez wykładowców i kadrę szkolącą i instruktorską wskazują na właściwy trend zmian podejścia do zagadnienia strategii zarządzania talentami. Osiągane wyniki są udostępniane na bieżąco podchorążym przez ich wykładowców, a wdrażanie zarządzania talentami motywuje do dalszych osiągnięć naukowych i praktycznych w LAW.

Z badań podłużnych przeprowadzonych wśród żołnierzy zawodowych z 1 i 2 Skrzydła Lotnictwa Taktycznego wynika, że przełożeni identyfikują utalentowanych żołnierzy w jednostkach wojskowych. Dokonują także analizy stopnia wykonywanych zadań operacyjno-taktycznych i aktywnie działają na rzecz rozwijania talentów (kluczowych kompetencji). Tworzy się plany awansu żołnierzy oraz wspiera ich rozwój indywidualny i zespołowy, co ma swoje przełożenie na karierę wojskową. W jednostkach wojskowych dowódcy określają cele zarządzania żołnierzami i ich ponadprzeciętnymi zdolnościami. Dane empiryczne wskazują na wiele powodów, dlaczego w drugim etapie badania naukowego odpowiedzi żołnierzy wskazują na lepszą diagnozę elementów strategii zarządzania talentami. Po pierwsze, w drugim etapie zbadano żołnierzy zawodowych z 1 i 2 Skrzydła Lotnictwa Taktycznego oraz z 3 Skrzydła Lotnictwa Transportowego. Przebadano więcej żołnierzy w jednostkach wojskowych. Po drugie, w Wojsku Polskim następują zmiany co do zagadnień i ich zakresu zarządzania talentami. Wdraża się i opracowuje zmiany do podejścia i realizacji strategii zarządzania talentami, która od lat funkcjonuje w wielu krajach. Jest to problem podejmowany w strukturach WP. Już w czasach przed I wojną światową w USA pojawiły się pierwsze testy mające pogrupować żołnierzy do korpusów wojskowych. Zatem tematyka i interpretacja działań zmierzających do wdrażania rozwiązań zapożyczonych z innych krajów, zwłaszcza z USA, jest aktualna od ponad wieku.

W badaniach naukowych podchorążowie oraz żołnierze zawodowi widzą potrzebę planowania, zintegrowania oraz wieloaspektowych działań, by osiągać cele rozwijania talentów. Wspieranie rozwoju według badanych powinno opierać się na aspektach kompetencyjnym, podmiotowym oraz organizacyjnym. Zatem powinien dotyczyć całego spektrum funkcjonowania wielowymiarowej strategii zarządzania talentami. Należy jednak kształcić i szkolić w kierunkach zgodnie z założeniami i sytuacją oraz planami WP. Ma ona uwzględniać zmiany zachodzące w procesach kształtowania działań, systemów reagowania oraz bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego.

6. Rekomendacje

Samo definiowanie jest już podstawą do planowania rozwiązań dotyczących zarządzania talentami i jego strategicznych aspektów. Stawiane są cele zarządzania talentami. Prowadzone są analizy rezultatów służby wojskowej. Jednak to nie wystarcza, by zarządzać żołnierzami i dostrzegać ich unikalne talenty. Oczekuje się rozwiązań dalej idących. Potrzebne jest nakreślenie zasad promowania żołnierzy, stosowne unormowania regulaminowe lub nawet prawne. Zatem strategia zarządzania talentami powinna przejść proces redefinicji kluczowych kompetencji, szkoleń oraz predyspozycji do zawodu żołnierza.

Dlatego istotne jest dostrzeganie utalentowanych ludzi już na etapie rekrutacji do wojska lub na studiach wyższych na kierunkach wojskowych. Wtedy to powinien kandydat być informowany o możliwościach rozwoju swojej ścieżki awansu i możliwości osiągnięcia rezultatów, w tym samorealizacji. Dlatego oprócz liczebności wojska ważne jest pozyskiwanie kandydatów z predyspozycjami do zawodu. Jednak znalezienie rozwiązań przeznaczonych wyłącznie dla WP staje się kluczowe i ukierunkowuje na unikalne grupy żołnierzy, w tym podchorążych, którzy będą służyć naszej ojczyźnie.

Podsumowanie

Podjęta tematyka strategii zarządzania talentami jest bardzo aktualna, ponieważ trwają prace nad programami i planuje się procesy zarządzania talentami w wojsku. Badania podłużne wskazują na istotne zmiany w kształtowaniu i realizacji wdrażanych elementów strategii zarządzania talentami. Opinie podchorążych oraz żołnierzy zawodowych są bardzo ważne i stanowią punkt wyjścia do dalszych analiz, tworzenia narzędzi badawczych, które odpowiadają na potrzeby WP. Niezwykle ważne jest strategiczne podejście do zagadnienia i problematyki talentów i utalentowanych żołnierzy. Artykuł nie wyczerpuje problematyki strategii zarządzania talentami i jej elementów, ale badania podłużne pokazują duże zmiany w zakresie zauważania i interpretacji działań związanych z podjętym problemem badawczym.

BIBLIOGRAFIA

- [1] CHODOREK, M., 2016. *Uwarunkowania zarządzania talentami w przedsiębiorstwie w kontekście teorii pozytywnego zarządzania*, Toruń: Wydawnictwo UMK.
- [2] INGRAM, T., 2011. *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE.
- [3] JĘDRALSKA, K., 2010. *Zarządzanie niepewnościami*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- [4] JENKINS, J., 2008. *Strategies for Managing Talent in a Multigenerational Workforce*, New Jersey: Wiley InterScience.
- [5] JUCHNOWICZ, M., 2005. *Motywowanie do rozwoju*, [w:] Borkowska, S. (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- [6] JUCHNOWICZ, M., 2013. *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Warszawa: PWE.
- [7] KALETA, A., 2013. *Realizacja strategii*, Warszawa: PWE.
- [8] LOPEZ, S.J., PEDROTTI, J.T., SNYDER, C.R., 2015. *Positive Psychology. The Scientific and Practical Explorations of Human Strengths*, London: SAGE Publications.
- [9] MAREK, A., 2018. Zarządzanie talentami w świetle teorii przywództwa służebnego, *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, vol. 13, nr 1, s. 27-37.

-
- [10] MAZUR, J., 2005. *Motywowanie i rozwój pracowników o wysokim potencjale*, [w:] Borkowska, S. (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- [11] PICK, S., UHLES, N., 2012. *Use a Competency Library to build a Talent Management System*, <https://www.td.org/content/public-manager-magazine/use-a-competency-library-to-build-a-talent-management-system> (dostęp: 15.02.2025).
- [12] PRZYTUŁA, D., 2014. *Talent management in Poland: Challenges, Strategies and Opportunities*, [w:] Al Ariss, A., (red.), *Global Talent Management. Challenges, Strategies and Opportunities*, Switzerland: Springer.
- [13] RYAN, R.M., DECI, E.L., 2001. On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being, *Annual Review of Psychology*, nr 52, s. 141-166.
- [14] RYFE, C.D., 1989. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr 57, s. 1069-1081.
- [15] SELIGMAN, M.E.P., 2011. *Pełnia życia. Nowe spojrzenie na kwestię szczęścia i dobrego życia*, Poznań: Media Rodzina.
- [16] SIENKIEWICZ, Ł., 2007. Praktyczne rozwiązania w dziedzinie zarządzania talentami, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, innowacje, projekty*, vol. 1, nr 5, s. 31-45.
- [17] SMITH, N.Q., 2011. *A Strategic Approach to Role-Based Talent Management*, www.trainingmag.com (dostęp: 15.02.2025).
- [18] STRUŻYNA, J., 2006. *Wstęp do kształtowania zależności. Partycypacja-Przedsiębiorczość*, [w:] Borkowska, S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- [19] STRUŻYNA, J., 2014. *Krytyczne spojrzenie na współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi – wyzwanie wielu dojrzałego teorii i praktyki*, [w:] Antczak, Z., Borkowska, S. (red.), *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*, Warszawa: Difin.
- [20] STRUŻYNA, J., BRATNICKI, M., MAJOWSKA, M., INGRAM, T., 2008. *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*, Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- [21] ZIELIŃSKA, M., 2018. *Strategia zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP* [rozprawa doktorska], SGH, Warszawa.
- [22] ZIELIŃSKI, M., 2004. *Związki między strategiami personalnymi a rynkiem pracy*, [w:] Wiśniewski, Z., Pochtowski, A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

