

Paweł GUTT

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych we Wrocławiu

Rola i znaczenie doboru kadr oficerskich w funkcjonowaniu współczesnej organizacji wojskowej

Synopsis: Wojska Lądowe od czasu przystąpienia Sił Zbrojnych RP do zachodnich struktur militarnych zmieniają się w sposób ciągły, zarówno w sferze technologicznej, jak i społecznej. Wymagania formalno-prawne dotyczące wojska generują decyzje i działania, które czynią z Wojsk Lądowych organizację nowoczesną, samodoskonalącą się i rozwijającą siłę swojego potencjału. Kreatorami takiego stanu rzeczy są oficerowie. Na wszystkich szczeblach dowodzenia, we wszystkich aspektach funkcjonowania, oficerowie stanowią najważniejszy zasób osobowy organizacji wojskowej. Takie ujęcie roli oficerów wymusza na funkcji personalnej szczególną troskę o właściwy dobór kadr oficerskich, ich rozwój i doskonalenie.

Słowa klucze: oficerowie, dobór kadr, Wojska Lądowe

Wstęp

Proces doboru kadr oficerskich do służby na ich pierwszych stanowiskach służbowych jest istotny dla każdego państwa, które posiada zaangażowane w funkcjonowanie państwa oraz cieszące się uznaniem społecznym Siły Zbrojne. Odpowiednie przygotowanie podstawowego trzonu kadr dowódczych, w warunkach pokoju, do ewentualnego konfliktu zbrojnego jest podstawowym zadaniem struktur militarnych oraz szkolnictwa wojskowego we wszystkich krajach należących do Unii Europejskiej. Wysoka specjalizacja pracy (służby), różnorodność sprzętu, dążenie do uzawodowienia, profesjonalizacji oraz wielokierunkowość działań powodują, iż proces przygotowania oficerów do sprawnego dowodzenia oraz kierowania podległymi jednostkami staje się procesem skomplikowanym, rozciągniętym w czasie i realizowanym w różnorodnych warunkach. Trudno jest także jednoznacznie wskazać te działania, które wpływają na osiągnięcie pełnej efektywności oficera na jego stanowisku służbowym w jednostce wojskowej, i te, które stanowią przeszkodę dla osiągnięcia wspomnianej efektywności.

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

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja roli i znaczenia doboru kadr zarządzających dla całości zagadnień związanych z funkcjonowaniem konkretnej organizacji na przykładzie organizacji wojskowej. Opis tych zagadnień ma za zadanie skłonić do refleksji wszystkich tych, którzy myślą o rozwoju własnych lub zarządzanych przez siebie organizacji.

Wojska Lądowe – cele i zadania

Wojska Lądowe przeznaczone są do zapewnienia obrony przed atakiem lądowo-powietrznym w dowolnym rejonie kraju, na każdym kierunku, w obliczu każdej formy zagrożenia militarnego. Ich struktura oparta jest na związkach taktycznych, oddziałach i pododdziałach. Zgodnie z wymogami współczesnego pola walki Wojska Lądowe przystosowane są również do wykonywania zadań operacyjnych i taktycznych w skomplikowanych warunkach meteorologicznych i bojowych. Dysponując dużą siłą ognia, manewrowością, ruchliwością i odpornością na uderzenia przeciwnika, stanowią trzon Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej ($\frac{2}{3}$ stanu osobowego). Współczesne Wojska Lądowe cechuje całkowite zmotoryzowanie, szerokie wykorzystanie nowoczesnych technik prowadzenia walki oraz wielopłaszczyznowe współdziałanie z Siłami Powietrznymi i Marynarką Wojenną. Narodowa doktryna obronna przewiduje, że Wojska Lądowe uczestniczą również w realizacji zadań wynikających z międzynarodowych zobowiązań Polski, związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa, pełnieniem misji pokojowych i humanitarnych, a także w akcjach związanych z likwidacją klęsk żywiołowych. Ze struktur Wojsk Lądowych wydzielane są kontyngenty pełniące służbę w najodleglejszych zakątkach świata [6].

Zadaniem wojsk operacyjnych jest prowadzenie działań obronnych i zaczepnych, a w okresie pokojowym realizowanie zadań związanych ze szkoleniem, pełnieniem misji pokojowych i humanitarnych. Trzon wojsk operacyjnych stanowią cztery dywizje. W składzie dywizji znajdują się brygady ogólnowojskowe (zmechanizowane, pancerne), kawalerii pancernej, strzelców podhalańskich. Ponadto bezpośrednio podporządkowane Dowództwu Wojsk Lądowych są jednostki rodzajów wojsk, dowodzenia, zabezpieczenia oraz obrony terytorialnej. Wojska Lądowe składają się z następujących rodzajów wojsk: wojsk pancernych i zmechanizowanych, wojsk aeromobilnych, wojsk raketowych i artylerii, wojsk obrony przeciwlotniczej, wojsk inżynieryjnych, wojsk chemicznych, wojsk łączności i informatyki, ponadto oddziałów i pododdziałów rozpoznania i walki elektronicznej, pododdziałów działań psychologicznych oraz pododdziałów logistycznych.

Różnorodność, działanie na wielu płaszczyznach oraz szeroki zakres odpowiedzialności, wymagają dostępu do odpowiednich zasobów informacyjnych, rzeczowych, finansowych, a przede wszystkim osobowych. Stały i niezakłócony ich dopływ staje się gwarantem właściwego funkcjonowania w obszarze dowodzenia, zarządzania i przywództwa.

Współcześni Oficerowie Wojsk Lądowych – wzorce osobowe

Służba wojskowa od zawsze jawiła się jako swego rodzaju misja, której wypełnianie nie wiązało się jedynie z pobieraniem wysokich gratyfikacji. Jest to przede wszystkim ciężka, wymagająca wielkich poświęceń służba. Tylko głęboka integracja ze środowiskiem żołnierzy zawodowych, zrozumienie słuszności i ważności spraw, jakie są treścią ich życia, daje możliwość uświadomienia sobie roli i znaczenia oficerów we współczesnych Siłach Zbrojnych oraz w państwie i społeczeństwie, którego są częścią.

Powyższe rozważania skupiające się na więzach społecznych w obrębie szeregów Wojska Polskiego można porównać z ich odpowiednikami w armiach innych państw. Przytoczyć warto niektóre treści *The Cadet Honor Code* obowiązującego wychowanków West Point. Rozdział pierwszy *Kodeksu kadeta West Point* określa postawę kadeta wolną od kłamstwa, oszustwa, kradzieży, a także nietolerowania tych, którzy takim zachowaniem się odznaczają. W *Kodeksie honorowym kadeta Instytutu Wojskowego stanu Nowy Meksyk* – „Kadet nie kłamie, nie oszukuje, nie kradnie oraz nie toleruje tych, którzy tak postępują”. Zwięzłe zobowiązanie: „Kadet nie kradnie, nie kłamie i nie oszukuje” jest w amerykańskich uczelniach pojmowane dosłownie i kategorycznie egzekwowane. Honor postrzegany jest jako kwintesencja ludzkich cnót, oparty na zrozumieniu powinności poddania się szeroko rozumianej integracji, a także godności i odpowiedzialności społecznej wyrażającej się w postawie nastawionej na uczciwość,

szczerłość, szacunek i respektowanie obowiązujących uregulowań. Szalenie ważnym dla prawidłowego funkcjonowania jednostki wojskowej, instytucji wojskowej czy uczelni wojskowej jest poczucie przynależności do większej, zintegrowanej społeczności. Wspólnie wypracowane przez lata zasady stają się częścią życia zarówno każdego uczestnika grupy zawodowej, jak i społeczności cywilnej.

O zapotrzebowaniu środowiska żołnierzy zawodowych w Polsce, a w tym i oficerów, na funkcjonowanie w zgodzie i według podstawowych wartości moralnych świadczą wyniki badań na temat świadomości moralnej żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego, prowadzonych przez Wojskowe Biuro Badań Socjologicznych [7]. Raport pt. *Etyczne problemy służby w aspekcie profesjonalizacji Sił Zbrojnych* opisuje wojsko i jego system społeczny, który tworzą żołnierze i pracownicy wojska współpracujący ze sobą w strukturach organizacyjnych Sił Zbrojnych. Relacje służbowe między nimi kształtują się w czasie wspólnego osiągania celów organizacji. Obok współpracy formalnej istnieje również współpraca nieformalna, powstała na gruncie zaspokajania potrzeb osobistych i respektowania wartości grupowych. W wojsku dominującą okazuje się struktura formalna, czyli więzi wynikające z przyjętych formalnie zasad opartych o hierarchię. Istotnym wnioskiem sformułowanym przez autorów badań, będącym próbą określenia więzi społecznych w wojsku, jest ujęcie S. Ossowskiego, mówiące o *esprit de corps* [9]. Wyrażenie to tłumaczone jest jako duch koleżeństwa i solidarności, a także zbiór artefaktów behawioralnych językowych i kulturowych, uczuć braterstwa i gotowości do poświęcenia często związanego z dumą płynącą ze służby w takim samym mundurze i wśród członków tego samego zespołu. Opisane wyrażenie jest nieprecyzyjne, co pozwala do katalogu jego znaczeń dodać określenia pomocnicze, takie jak: styl, fason, duma zawodowa, więź moralna, mentalność.

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

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

Istotnym jest stwierdzenie, iż istnieje silna identyfikacja oficerów z zawodem i świadomość wypełniania w jego obrębie służby, a także potrzeba działań w zakresie upowszechniania zasad etyki wojskowej, również poprzez demonstrację tych zasad w środowisku cywilnym.

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

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

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

Dobór kadr oficerskich w Wojskach Lądowych

Dobór kadr oficerskich w Wojskach Lądowych jest procesem w swej istocie zbliżonym do doboru kadr menedżerskich w organizacjach cywilnych. Jedyną istotną różnicą polega na zastosowaniu tak zwanego okresu służby kandydackiej, w czasie której kandydat na oficera poddawany jest specjalistycznemu szkoleniu (w przypadku absolwentów szkół wyższych) oraz kształceniu na poziomie studiów zawodowych (w przypadku absolwentów szkół średnich). Służba kandydacka instytucjonalnie nie jest elementem selekcji, choć zdarzają się rezygnacje, ani wprowadzeniem do pracy, choć przygotowuje do objęcia stanowiska przeznaczonego dla oficera. Umożliwia ona adaptację do specyficznej kultury organizacyjnej wojska, zwłaszcza w sferze artefaktów językowych i behawioralnych. Odkrywa też złożoność funkcjonujących norm oraz pomaga zrozumieć wartości, jakie niesie ze sobą służba wojskowa. Okres ten rozpatrywany jest raczej w kategoriach pedagogicznych oraz dydaktycznych i polega na kształtowaniu określonych postaw, zachowań i umiejętności, które wydają się niezbędne do służby wojskowej pełnionej w charakterze dowódcy [3].

Badanie prowadzone przez autora w latach 2009–2011 wśród absolwentów Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu miało na celu zdiagnozowanie uwarunkowań dydaktyczno-wychowawczych mających największe znaczenie dla efektywności i skuteczności działań oficerów na ich

pierwszych stanowiskach służbowych. Podczas analizy wpływu wspomnianego procesu (pedagogiczno-dydaktycznego) na adaptację zawodową absolwenta w jednostce wojskowej, ocenie zostały poddane następujące elementy:

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

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

Specyfika organizacji wojskowej nie pozwala na jednoznaczne wyznaczenie granic pomiędzy funkcją personalną a dydaktyką i pedagogiką wojskową. Przenikanie i wzajemne uzupełnianie się tych obszarów jest często postrzegane przez członków tej organizacji jako istota kształtowania sylwetki osobowo-zawodowej przyszłego oficera. Procedura doboru kadr wskazuje na działania personalne, które mogą mieć wpływ na efektywność pracownika. Są nimi rekrutacja, selekcja oraz wprowadzenie do pracy [8]. Elementy te są równie istotne dla efektywności pracy przyszłego pracownika. O ile jednak rekrutacja i selekcja leżą w zakresie kompetencji i uprawnień decyzyjnych menedżerów, o tyle samo wprowadzenie do pracy jest implementacją tych decyzji. Psychologowie twierdzą, że pierwsze reakcje, odczucia i wrażenia człowieka w nowych warunkach mają zasadniczy wpływ na późniejsze jego działania w pracy [4], stąd też proces wprowadzenia do pracy, rozumiany jako zestaw określonych czynności następujących po sobie, mających na celu przygotowanie pracownika do pracy na konkretnym stanowisku, ma wpływ na późniejsze postawy i zachowania tego człowieka w działalności zawodowej oraz warunkuje społeczne aspekty funkcjonowania człowieka w organizacji.

Funkcja personalna współuczestniczy w osiągnięciu celów organizacji poprzez jej pracowników. Głównym jej zadaniem jest doprowadzenie do sytuacji, w której kadra kierownicza w sposób efektywny będzie radzić sobie ze wszystkimi problemami dotyczącymi również zatrudnienia, rozwoju pracowników oraz relacjami między nimi [5]. Ponadto służba personalna współtworzy otoczenie organizacji, które pozwala pracownikom na jak najlepsze wykorzystanie ich własnego potencjału [5]. Proces wprowadzenia do pracy staje się najbardziej rzeczywistym i praktycznym przykładem jednoczesnej realizacji wspomnianych za-

łożeń. Łączy on w sobie zarówno dbałość dowódców (menedżerów) o efektywność i rozwój pracowników oraz tworzy warunki do wykorzystania ich potencjału w stopniu możliwie maksymalnym na samym początku pracy.

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

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

Na uwagę zasługuje wniosek dotyczący adaptacji do kultury organizacyjnej wojska. Na podstawie przeprowadzonych badań w latach 2009–2011, autor ustalił, że u 86% absolwentów nastąpiło pełne przystosowanie do posługiwania się artefaktami oraz nabyli oni znajomość norm i wartości funkcjonujących w Wojsku Polskim w czasie trwania nauki i szkolenia w Szkole Oficerskiej. Pozostałe 14% absolwentów opanowało wyżej wymienione elementy na poziomie umożliwiającym funkcjonowanie w stopniu dostatecznym. Osoby, które nie dostosowały się do kultury organizacyjnej wojska, nie ukończyły szkoły. Sytuacja ta pozwala przypuszczać, że proces doboru kadr oficerskich w Siłach Zbrojnych jest wieloletnim procesem selekcji z jednoczesnym silnym działaniem przygotowującym kandydatów do tego zawodu.

Znaczenie doboru kadr oficerskich dla funkcjonowania organizacji wojskowej

Współczesne organizacje wojskowe w krajach Unii Europejskiej są wielozadaniowymi organizmami służącymi do rozwiązywania problemów zarówno wynikających z zagrożenia zewnętrznego, jak i wielu problemów wewnętrznych mogących zaistnieć w funkcjonowaniu tych państw. Należy również podkreślić wzrost społecznej odpowiedzialności organizacji wojskowych za właściwy kształt oraz formę demokracji, kultywowanie i pielęgnowanie tradycji oraz współtworzenie i podtrzymywanie odpowiednich relacji społecznych wśród obywateli. Polska jest pod tym względem w szczególnej sytuacji ze względu na historyczne uwarunkowania określające niecodzienny charakter Sił Zbrojnych w społecznej strukturze państwa. Wojska Lądowe, będąc integralną częścią Sił

Zbrojnych RP, są jednocześnie gwarantem bezpieczeństwa i spokojnego życia w państwie. Stanowią również solidny fundament dla obywatelskiego patriotyzmu. Kodeks honorowy żołnierzy zawodowych stanowi także swoisty wzorzec zachowań i postaw oraz sposobów rozwiązywania problemów i konfliktów społecznych.

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

Obok głównych wymagań coraz częściej pojawia się również ocena skłonności kandydata do podejmowania ryzyka. Skłonność ta, będąca naturalną cechą człowieka, w nadmiarze może stanowić zagrożenie dla innych ludzi, zwłaszcza w przypadku dowódcy, który, niepotrzebnie ryzykując, naraża swoich podwładnych na stratę zdrowia lub życia. Jednakże całkowity brak skłonności do podejmowania ryzyka stanowić może przeszkodę w działaniach dowódczych, które z racji swoich właściwości są standardowo obciążone ryzykiem.

Omówione wyżej warunki, jakie powinien spełniać kandydat na studia oficerskie, wynikają w sposób jednoznaczny ze wzorców opisywanych w sylwetce absolwenta. Rolą doboru kadr oficerskich jest zatem takie działanie, które w sposób sprawny umożliwi odsiew kandydatów niespełniających tych warunków. Znaczenie takiego doboru kadr jest w gruncie rzeczy wieloobszarowe. Dotyka zarówno sfery technicznej – określając możliwości adaptacyjne konkretnego człowieka w kontekście przyswojenia kultury organizacyjnej wojska na poziomie posługiwania się jej artefaktami, jak i sfery społecznej – dotykając zdolności posługiwania się, przestrzegania oraz funkcjonowania na poziomie norm i wartości kultury organizacyjnej wojska.

Podsumowanie

Ludzie wielokrotnie częściej wybierają i popierają te organizacje, w których zasady odpowiedzialności społecznej są jasne i klarowne [1]. Wojsko powinno wpisywać się w tę retorykę, kształtując swój wizerunek *pro publico bono* (dla

dobra publicznego). W takich uwarunkowaniach, biorąc pod uwagę strukturę Wojsk Lądowych, oficerowie jako predestynowani do zajmowania najważniejszych stanowisk w państwie [2] są tą grupą społeczną, która stanowi o treści ich istnienia. Jako tacy muszą być grupą wyselekcjonowaną, o czystych i jasnych wartościach i nieprzeciętnej umysłowości. Ludzie nadający formę swojej organizacji, widzący jej przyszłość i przyszłość kraju, któremu służą, powinni być wychowani i ukształtowani w taki sposób, by sprostać oczekiwaniom społeczeństwa. Brak przypadkowości, solidny wzorzec kompetencyjny oraz jasno określona społeczna odpowiedzialność zawodu oficera jest dziś celem doboru nowoczesnych kadr w nowoczesnych Wojskach Lądowych.

Literatura

- [1] M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [2] T. Listwan, *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, wyd. C.H. BECK, Warszawa 2004.
- [3] C.W. Mills, *Elita władzy*, Książka i Wiedza, Toruń 1961.
- [4] S. Ossowski, *Przemiany wzorów we współczesnej ideologii narodowej*, przeł. E. Neyman, [w:] tegoż, *Dzieła*, t. 3: *Z zagadnień psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1967.
- [5] P. Otto, *Odpowiedzialność społeczna firm*, „Dziennik Gazeta Prawna”, nr 164, 25 sierpnia 2011, s. A2.
- [6] L. Wełyczko, *Wybrane zagadnienia z teorii wychowania*, WSO, Wrocław 2006, s. 68.
- [7] A. Żarczyńska-Dobiesz, *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- [8] <http://www.army.mil.pl/index.php/dowodztwo> [stan z: 09.08.2011].
- [9] Raport *Etyczne problemy służby w aspekcie profesjonalizacji Sił Zbrojnych*, nr porządkowy 1104, sprawozdanie z badań Wojskowego Biura Badań Społecznych, czerwiec, Warszawa 2009.

The role and importance of personnel selection officer in the functioning of modern military organization

Summary: The Land Forces are changing constantly since Polish Armed Forces accession to western military structures, in both the technological and social. Legal and formal military requirements generate decisions and actions that make the Land Forces a modern organization. In this time the Land Forces are self-perfecting and developing the strength of their potential as well. The military officers are creators of this hard process. They represent the most important human resource of the military organization at all levels of command and in all aspects of the military functioning. Such an approach forces the role of officers in the personnel function of particular concern to the appropriate selection of staff officers, their development and improvement.

Key words: officers, personnel selection, Land Forces