

Zbigniew Antczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Paweł Gutt

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych we Wrocławiu

**ADAPTACJA ZAWODOWA ABSOLWENTÓW WYŻSZEJ
SZKOŁY OFICERSKIEJ WOJSK LĄDOWYCH
– WSTĘPNE WYNIKI BADAŃ**

Streszczenie: W artykule wstępnie zdiagnozowano proces adaptacji zawodowej kadr kierowniczych w organizacji, na przykładzie absolwentów Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu. Przeprowadzone badania pozwoliły na wyodrębnienie adaptacji formalnej i nieformalnej. Ta druga w sposób istotny uzupełniała braki adaptacji formalnej pozwalając na osiągnięcie 90% skuteczności wprowadzenia do pracy. Działania nieformalne oficerów i podoficerów w kontekście adaptacji wskazują na ich profesjonalizm oraz poczucie odpowiedzialności za właściwe funkcjonowanie organizacji.

Słowa kluczowe: kadry, wojsko, adaptacja, oficerowie, dobór kadr.

1. Wstęp

Celem artykułu jest omówienie wstępnie zdiagnozowanych zagadnień adaptacji zawodowej absolwentów szkół wyższych (na przykładzie absolwentów Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu). Za główne założenie przyjęto, że procesy adaptacji zawodowej w wojsku kształtują się w sposób podobny do innych organizacji w Polsce i można je opisywać takimi samymi kategoriami. Fundamentem jest otwarcie wojska na powszechny rynek pracy, a co się z tym wiąże – poddanie się jego prawom i zasadom funkcjonowania.

2. Proces doboru oficerów Wojsk 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 i pomaga zrozumieć wartości, jakie niesie ze sobą służba wojskowa. Okres ten rozpatrywany jest raczej w kategoriach pedagogicznych i dydaktycznych. Polega on na kształtowaniu określonych postaw, zachowań i umiejętności, które wydają się niezbędne do służby wojskowej pełnionej w charakterze dowódcy¹.

Analizując wpływ wspomnianego procesu pedagogiczno-dydaktycznego na adaptację zawodową absolwenta w jednostce wojskowej, ocenie zostały poddane treści przedmiotów stanowiących podstawę programową kształcenia oficerów, warunki (fizyczne) funkcjonowania w szkole wojskowej, a także wpływ kultury organizacyjnej szkoły wojskowej na przyszłego absolwenta. Na podstawie przeprowadzonego badania stwierdzono, że istnieje zasadnicza rozbieżność między 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 okresie (2-4 tygodnie). Jednak, jak wskazują sami badani, pobyt w szkole wojskowej ma istotne znaczenie dla efektywności ze względu na kształtowanie umiejętności adaptacji do trudnych warunków pracy w sferze fizjologicznej, zdolności do kompromisu bez względu na warunki otoczenia i zdolność do akceptacji podejmowanych wobec absolwentów działań. Kompetencje te ujawniają się dopiero po pierwszym miesiącu pracy.

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. Na użytek badań zakreślono te granice i skoncentrowano się na jednym z obszarów doboru kadr. Istota doboru kadr wskazuje na działania personalne, które mogą mieć wpływ na efektywność pracownika. Są nimi rekrutacja, selekcja i wprowadzenie do pracy². 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 wnioskują, że pierwsze reakcje, odczucia i wrażenia człowieka w nowych warunkach mają zasadniczy wpływ na późniejsze jego działania w pracy³, stąd też proces wprowadzenia do pracy, rozumiany jako

¹ L. Welyczko, *Wybrane zagadnienia z teorii wychowania*, WSO, Wrocław 2006, s. 68.

² A. Żarczyńska-Dobiesz, *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 40-41.

³ M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 245.

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 i warunkuje społeczne aspekty funkcjonowania człowieka w organizacji.

Funkcja personalna współuczestniczy w osiągnięciu celów organizacji przez 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 i rozwoju pracowników oraz relacjami między nimi⁴. Ponadto funkcja personalna współtworzy otoczenie organizacji, które pozwala pracownikom na jak najlepsze wykorzystanie ich potencjału⁵. Proces wprowadzenia do pracy staje się najbardziej rzeczywistym i praktycznym przykładem jednoczesnej realizacji wspomnianych założeń. Łączy on w sobie zarówno dbałość dowódców (menedżerów) o efektywność i rozwój pracowników, tworzy także warunki do wykorzystania ich potencjału w stopniu możliwie maksymalnym na samym początku pracy.

W wojsku, a zwłaszcza w Wojskach Lądowych, proces wprowadzenia do pracy jest dwutorowy. Obejmuje z jednej strony zestawy i grupy **działań standardowych** (formalnych) umożliwiających przełożonym zapewnić optymalnych warunków obejmowania stanowisk służbowych przez absolwentów szkół wojskowych, z drugiej strony jest procesem włączania⁶ młodego oficera do podstawowej jednostki organizacyjnej. Przebieg procesów formalnych uwarunkowany jest instrukcyjnie i jest dostosowywany do warunków funkcjonowania konkretnej jednostki wojskowej. Z kolei przebieg **procesów nieformalnych** uwarunkowany jest koniecznością dostosowania „nowego członka rodziny” do potrzeb i wymagań zarówno przełożonych, jak i podwładnych i opiera się na świadomości nieuchronnych konsekwencji braku takiego dostosowania. W tym wypadku motywem działań nieformalnych są również podstawowe założenia kulturowe organizacji wojskowej, w których dominującą rolę odgrywa pojęcie braterstwa broni i poświęcenia w służbie ojczyzny.

Począwszy od dynamicznie zmieniających się warunków polityczno-prawnych, poprzez technologię, rozwój społeczny, na wysokiej specjalizacji stanowisk pracy wymagających coraz wyższego wykształcenia kończąc, otoczenie organizacji w sposób nieprzewidywalny zmienia swój kształt i strukturę⁷, co powoduje zmiany w działających w nim przedsiębiorstwach i instytucjach. W nowoczesnych organizacjach rośnie zapotrzebowanie na pracowników odpowiednio przygotowanych do obejmowania specjalistycznych stanowisk i jednocześnie na tyle wykształconych, by mogli sprostać wymogom kreatywności, innowacyjności i ciągłego doskonalenia. Szkoły wyższe w Polsce, w tym szkoły wojskowe, kierują się w zasadniczej

⁴ T. Listwan, *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 2-3.

⁵ A. Żarczyńska-Dobiesz, wyd. cyt., s. 41.

⁶ M. Dale, wyd. cyt., s. 246.

⁷ www.wiadomosci24.pl/artukul/polska_od_estoni_po_adriatyk_122273.html, 15.03.2010.

swej działalności celami kształcenia odpowiadającymi rynkowi pracy, jednakże nie mają takich możliwości, by w pełni przygotować absolwenta do bardzo różniących się od siebie obowiązków na specyficznych stanowiskach – nawet w grupie stanowisk kierowniczych. Stąd też pojawia się konieczność podejmowania takich działań przez pracodawców, które niwelowałyby lukę kompetencyjną u przyjmowanych do pracy absolwentów. Działania te, wśród których można wymienić między innymi szkolenia doskonalące, instruktaże stanowiskowe, treningi rozwojowe, mają swój początek właśnie we wprowadzeniu do pracy.

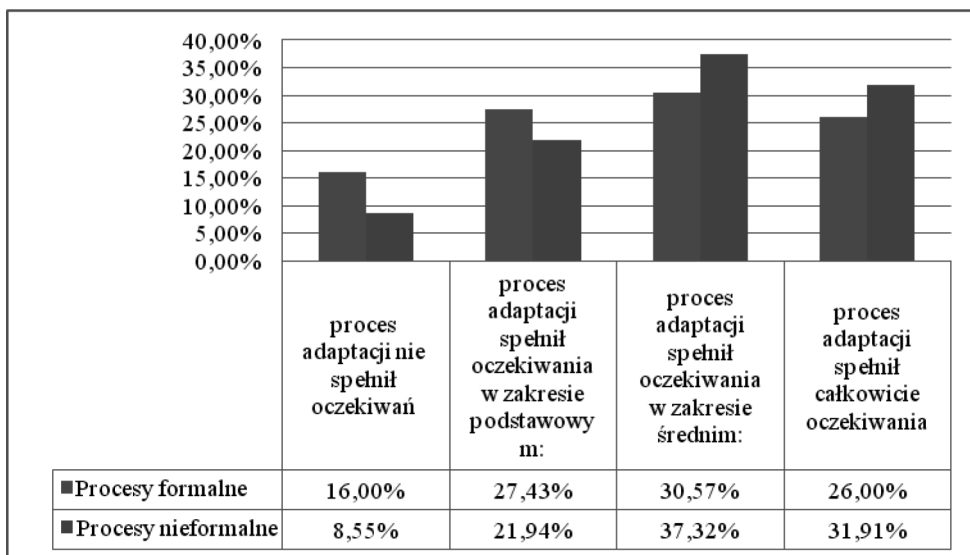
Adaptacja zawodowa absolwentów WSOWL w aktualnej sytuacji prawnej Sił Zbrojnych staje się modelowym przykładem kształtowania funkcji personalnej organizacji funkcjonującej w czasie gruntownych zmian i przeobrażeń. Jej diagnoza w organizacji wojskowej może również udzielić wskazówek co do ulepszania procesów adaptacji zawodowej kadr kierowniczych w innych organizacjach w Polsce.

3. Opis i analiza badań wstępnych

Głównym problemem badawczym na poziomie badań wstępnych było określenie warunków adaptacji zawodowej absolwentów WSOWL oraz zasadniczych elementów mających wpływ na tę adaptację.

Pierwszym pytaniem, jakie autorzy zadali, jest to, czy proces adaptacji zawodowej absolwentów WSOWL spełnia pokładane w nim oczekiwania. Z ogólnej liczby 436 absolwentów studium oficerskiego rocznika 2009 takie pytanie zadano 180 osobom. Odpowiedź twierdząca pojawiła się w 158 przypadkach. Dokonana ocena warunków tej adaptacji wskazała na dwa zasadnicze aspekty bądź też obszary adaptacji zawodowej. Pierwszy z nich to **adaptacja formalna** realizowana w ramach ustalonych zasad i obejmująca we wszystkich przypadkach treści wynikające z rozkazów, zarządzeń i instrukcji wyższych przełożonych. Drugi obszar to **adaptacja nieformalna** stanowiąca, jak wskazują sami badani, uzupełnienie procesów formalnych. Jej treścią były te elementy, których nie ujęto w programach adaptacyjnych, a konieczność ich zaistnienia wynikała ze specyficznych warunków funkcjonowania poszczególnych jednostek. Prowadzone badanie absolwentów WSOWL dotyczyło ich indywidualnej oceny spełnienia oczekiwań przez wszystkie działania adaptacyjne, jakie stały się ich udziałem w okresie wprowadzania do pracy. Zestawienie efektów formalnych i nieformalnych działań adaptacyjnych w kontekście spełnienia oczekiwań absolwentów pokazuje rys. 1.

Suma efektów poszczególnych formalnych działań adaptacyjnych w zakresie spełnienia oczekiwań z nimi związanych wyniosła 85%, co wskazuje na wysoką efektywność takich działań. Uwzględniając równoważny wpływ procesów nieformalnych (49%) i formalnych (51%) na adaptację zawodową absolwentów, uzyskano 90% skuteczność działań wspomagających adaptację zawodową. Dokonano również analizy udziału procentowego poszczególnych obszarów adaptacji w całym



Rys. 1. Efektywność procesów adaptacyjnych

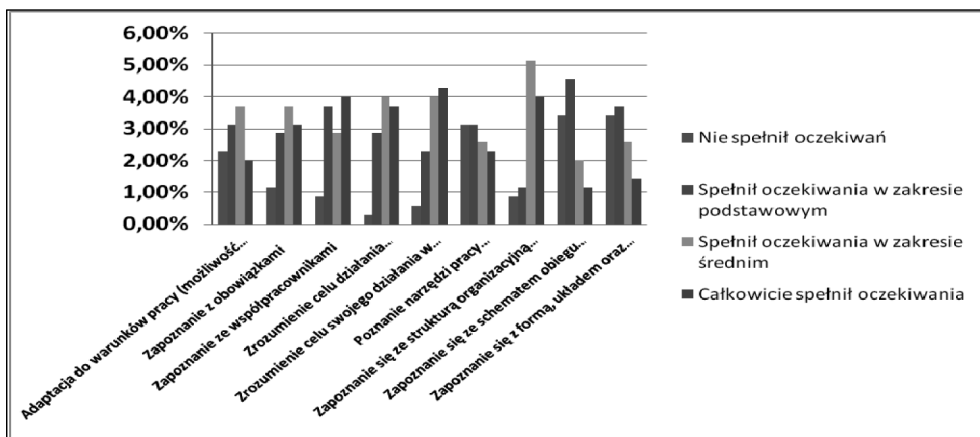
Źródło: opracowanie własne.

procesie. Podziału obszarów adaptacji zawodowej dokonano według kryteriów uwzględniających specyfikę i charakter organizacji wojskowej; były nimi:

- adaptacja do warunków (fizycznych) pracy,
- zapoznanie z obowiązkami,
- zapoznanie ze współpracownikami,
- zrozumienie celu działania pododdziału/komórki organizacyjnej,
- zrozumienie celu swojego działania w pododdziale/komórce organizacyjnej,
- poznanie narzędzi pracy (sprzęt, oprogramowanie, metody i techniki pracy),
- zapoznanie się ze strukturą organizacyjną jednostki,
- zapoznanie się ze schematem obiegu dokumentów,
- zapoznanie się z formą, układem oraz sposobem wykonywania obowiązujących na danym stanowisku dokumentów.

Wynikiem jest procentowy rozkład poszczególnych składników procesów adaptacyjnych w całej adaptacji zawodowej z uwzględnieniem skutków tych procesów (rys. 2).

Uznano, iż całościowe ujęcie procesów adaptacyjnych jest marginalizowaniem istotnych składników tego procesu. Na uwagę zasługuje fakt, że największe efekty działań adaptacyjnych osiągnano w obszarze identyfikacji celów związanych z danym stanowiskiem oraz akceptacją roli pełnionej w danym zespole. Sytuacja ta podkreśla znaczenie jasnego określania celów działania dla samej adaptacji zawodowej. Wskazują na to wypowiedzi respondentów, którzy deklarowali gotowość do poświę-



Rys. 2. Rozkład procesów adaptacyjnych w poszczególnych obszarach adaptacji zawodowej z uwzględnieniem skutków tych procesów

Źródło: opracowanie własne.

cenia, o ile tylko cel tych wyrzeczeń będzie jasny i wyraźny. Różny okazał się też udział poszczególnych osób funkcyjnych w realizacji czynności adaptacyjnych. Wskazać w tym miejscu należy, że zarówno w przypadku adaptacji formalnej, jak i nieformalnej głównymi postaciami wprowadzenia do pracy młodych dowódców plutonów byli bezpośredni przełożeni. Ich działania opierały się na przekonaniu o konieczności przygotowania podwładnego do takiego działania, które uchroni dowodzony przez nich pododdział od daleko idących konsekwencji popełnianych błędów w wyniku niedostosowania.

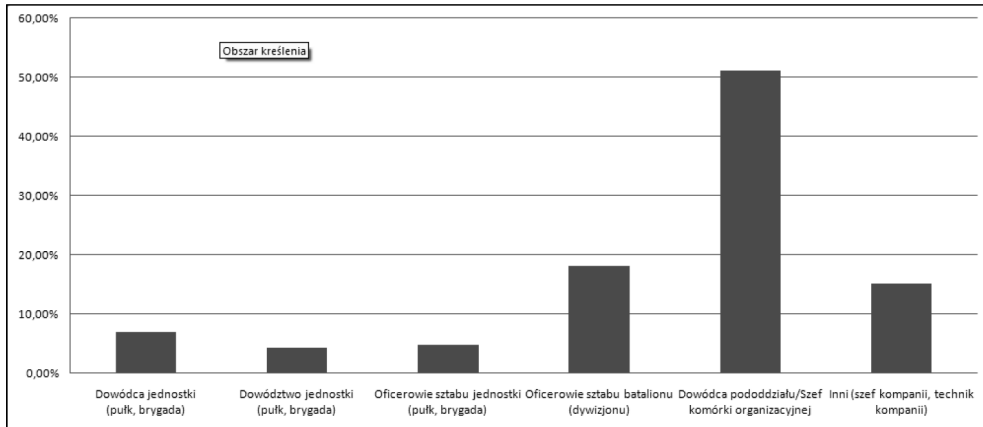
Rysunek 3 ukazuje udział poszczególnych osób funkcyjnych w formalnych procesach wdrażania absolwenta WSOWL do pracy na pierwszym stanowisku służbowym, wskazuje jednoznacznie bezpośredniego przełożonego na głównego realizatora tych przedsięwzięć.

Jednocześnie obok procesów formalnych następowało tzw. włączanie oficera do całokształtu kultury organizacyjnej jednostki wojskowej. Proces ten realizowany w sposób nieformalny był głównie udziałem bezpośredniego otoczenia wprowadzanego do pracy absolwenta, co pokazane jest na rysunku 4.

Na tym etapie badań zdefiniowano wstępnie zasadnicze czynniki wpływające na skuteczność procesów adaptacyjnych. Są nimi:

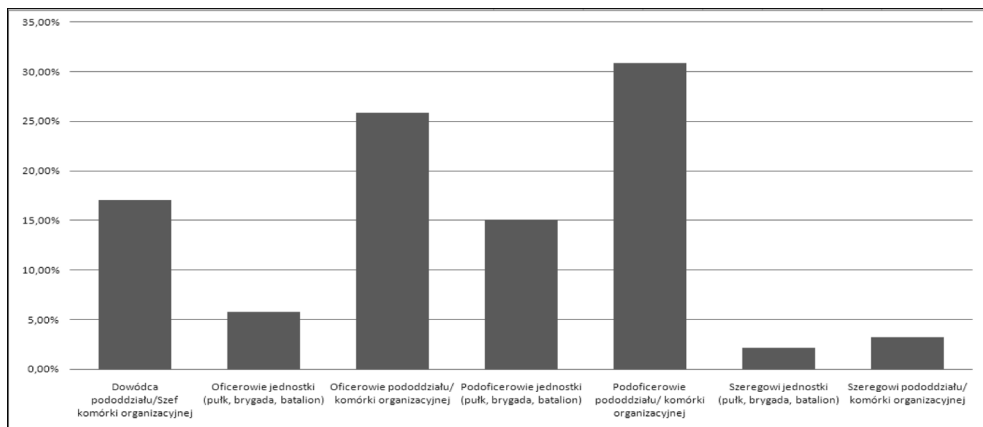
- alokacja kadr oficerskich,
- programy kursów adaptacyjnych,
- czas adaptacji,
- komunikacja interpersonalna,
- kompetencje przełożonych, ich wiedza oraz sposób jej przekazywania,
- wsparcie emocjonalne przez kolegów i podwładnych,

- konsekwentne działania treningowe – do pełnego opanowania technik i metod pracy,
- wysoki poziom wykształcenia adaptowanych,
- doświadczenie zawodowe i życiowe adaptowanych,
- jasno sprecyzowane cele, zadania i obowiązki.



Rys. 3. Udział osób funkcyjnych w formalnych procesach adaptacji zawodowej absolwentów

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Udział poszczególnych osób funkcyjnych w nieformalnych procesach adaptacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że wszelkie działania natury szkoleniowej były wspierane pozytywnym osobistym stosunkiem do wprowadzanego zarówno przełożonych, jak i podwładnych. W 80% przypadków współpracownicy traktowali absolwentów jak przyjaciół, ze zrozumieniem i zawsze byli gotowi do pomocy. Jed-

nocześniej ankietowani stwierdzali brak udziału czy też wpływu osób najbliższych (rodziny) w ich adaptacji zawodowej, co tłumaczyli brakiem zrozumienia istoty zjawisk i warunków funkcjonowania organizacji wojskowej.

4. Podsumowanie

Przeprowadzone badania umożliwiły odkrycie ważnej zależności polegającej na zawieraniu swoistego kontraktu psychologicznego pomiędzy absolwentem a jego bezpośrednim przełożonym. Ten kontrakt polega na pełnej akceptacji warunków funkcjonowania zawodowego w zamian za pomoc we wszystkich rodzajach problemów, jakie się pojawiają w czasie trwania procesu adaptacyjnego. Kolejnym ważnym wnioskiem jest to, że organizacja wojskowa bezwzględnie dąży do osiągnięcia pełnej skuteczności działań adaptacyjnych skierowanych do oficerów niezależnie od poniesionych kosztów. Związane jest to z przekonaniem przełożonych, że każdy oficer musi przyjąć odpowiedzialność za organizację i nie ma od tego odwołania oraz świadczy o wysokim poziomie profesjonalizmu, poczuciu odpowiedzialności, a także o wysokim morale podstawowych kadr dowódczych.

Podnosi to znaczenie roli, jaką oficerowie odgrywają w Wojskach Lądowych, oraz ukazuje wysoki poziom zaangażowania dowódców pododdziałów i dowódców jednostek wojskowych w zakresie realizacji procesów adaptacji zawodowej żołnierzy. Jest to również wyraźny sygnał dla innych organizacji, że kształtowanie poczucia obowiązku i odpowiedzialności za ludzi, jest właściwym kierunkiem rozwoju kadr menedżerskich w Polsce.

Literatura

- Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Listwan T., *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Markiewicz K., Wawer M., *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2005.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pocztowski A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce cz. 3*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Welyczko L., *Wybrane zagadnienia z teorii wychowania*, WSO, Wrocław 2006.
- www.wiadomości24.pl/artukul/polska_od_estoni_po_adriatyk_122273.html, 15.03.2010.
- Zarczyńska-Dobiesz A., *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

PROFESSIONAL ADAPTATION OF GRADUATES OF MILITARY ACADEMY OF LAND FORCES – INITIAL RESEARCH RESULTS

Summary: In article the process of professional adaptation of executives in an organization is initially diagnosed on the example of graduates of Military Academy of Land Forces in Wrocław. The research enabled to distinguish formal and informal adaptation. The informal one essentially completes the lacks of formal adaptation contributing to the achievement of 90 percent effectiveness of implementing to work. In the context of adaptation formal and informal operations of officers and non-commissioned officers indicate their professionalism and sense of responsibility for the appropriate functioning of an organization.