

Joanna Kacała, Andrzej Michaluk

Wyższa Szkoła Wojsk Lądowych we Wrocławiu

ROZWÓJ I KARIERA ŻOŁNIERZA ZAWODOWEGO W SIŁACH ZBROJNYCH RP NA TLE WYBRANYCH ARMII NATO

Streszczenie: Celem artykułu jest wskazanie różnic między opracowanym modelem polskim a najlepszymi wypracowanymi przez lata systemami amerykańskim i hiszpańskim. Wybór USA jako najsilniejszego militarnie członka NATO mającego szczególnie zasługi w wypracowaniu i propagowaniu modelu cywilnej, demokratycznej kontroli nad siłami zbrojnymi nie wymaga uzasadnienia. Przypadek Hiszpanii jest zaś wart rozpatrzenia, ponieważ państwo to od wyjścia z systemu autorytarnego w połowie lat siedemdziesiątych dokonało gruntownej przebudowy swojego ustawodawstwa w celu przystosowania hiszpańskiego systemu obronnego do standardów przyjętych w krajach członkowskich Sojuszu. Drugą przyczyną wyboru tych dwóch krajów jest to, że w obu państwach system promocji oficerskich określony jest na poziomie ustawowym w sposób bardziej kompletny niż w Polsce.

1. Wstęp

Dynamicznie rozwijająca się technologia, nowe sposoby walki zbrojnej, profesjonalizacja armii powodują, że dowódcy muszą pamiętać o tym, że najważniejszym zasobem są ludzie. Obcowanie ze sobą żołnierzy i oficerów, ich wspólne uczenie się przy realizacji zadań powoduje powstanie w ich umysłach określonych wzorców myślenia, odczuwania i zachowania. Niezgodność tych wzorców z organizacją może mieć bardzo niekorzystny wpływ na wydajność i zaangażowanie pracowników, co przekłada się na słabe wyniki całej organizacji. Organizacja będzie zmuszona użyć dodatkowych instrumentów rekompensujących podwładnym dysonans, ewentualnie znaleźć takich pracowników, którzy potrafią akceptować określone wzorce, normy zachowań i wartości. Buduje to poczucie wspólnoty, dumy i zaangażowania z przynależności do określonej grupy społecznej i zawodowej i odbija się na efektach osiągniętych przez organizację.

Specyfika organizacji sił zbrojnych została zbudowana na istnieniu dwóch odrębnych i jednocześnie powiązanych ze sobą systemów hierarchicznych: hierarchii stanowisk służbowych i hierarchii stopni wojskowych. Odpowiednio zorganizowana hierarchia stopni wojskowych zapewniać powinna płynność obsadzania stanowisk służbowych przez personel wojskowy i jego wymienialność w warunkach reorganizacji wynikających z potrzeb obronnych – pokojowych i wojennych, jako że

zdolność prowadzenia wojny jest ostatecznym kryterium właściwej organizacji sił zbrojnych. W okresie pokoju konieczne jest zapewnienie płynności drogi awansu i kariery żołnierza zawodowego odpowiednio do zdobywanego przezeń doświadczenia i podnoszonych kwalifikacji. Osiągnięciu tych celów służy między innymi system promocji kadry oficerskiej. System ten we wszystkich współczesnych społeczeństwach demokratycznych, w których kariera oficerska jest otwarta dla ogółu obywateli i w których jej wybór przez jednostkę determinuje całą późniejszą drogę życiową, opiera się na połączeniu kryterium stażu w służbie wojskowej i kryterium kwalifikacji.

Celem tego opracowania jest wskazanie różnic między opracowanym modelem polskim a najlepszymi, wypracowanymi przez lata systemami amerykańskim i hiszpańskim. Wybór Stanów Zjednoczonych jako najsilniejszego militarnie członka Sojuszu Północnoatlantyckiego i jednocześnie państwa, które ma szczególne zasługi w wypracowaniu i propagowaniu modelu cywilnej, demokratycznej kontroli nad siłami zbrojnymi, nie wymaga uzasadnienia. Przypadek Hiszpanii jest natomiast wart rozpatrzenia, ponieważ państwo to od momentu wyjścia z systemu autorytarnego w połowie lat siedemdziesiątych i przystąpienia w kilka lat później do Traktatu Północnoatlantyckiego (akcesja w maju 1982 r.) dokonało gruntownej przebudowy swojego ustawodawstwa w celu przystosowania hiszpańskiego systemu obronnego do standardów przyjętych w krajach członkowskich Sojuszu. Drugą przyczyną wyboru tych dwóch przypadków jest to, że w obu krajach system promocji oficerskich określony jest na poziomie ustawowym w sposób bardziej kompletny. Jak się wydaje, ten stan rzeczy jest wynikiem wskazanej wyżej specyfiki obu krajów, to znaczy historycznie uwarunkowanego imperatywu kształtowania demokratycznych procedur w zakresie obronności w przypadku Stanów Zjednoczonych oraz konieczności szybkiego dostosowania się do standardów demokratycznych i – w szczególności – demokratycznego modelu kierowania obronnością Hiszpanii¹.

2. Kariera zawodowa i jej uwarunkowania

Interpretacja pojęcia „kariera” nie jest łatwa ze względu na różnorodność definicji. Można przyjąć, że kariera to pewien ciąg i określone następstwo obejmowanych przez pracownika w danej organizacji stanowisk, pełnionych funkcji czy też wykonywanych prac². Kariera może dotyczyć sfery życia gospodarczego, ale także innych sfer, jak na przykład: politycznego, kulturalnego, naukowego czy portowego. Oznacza ona wówczas zdobycie określonego tytułu bądź też wysokiej pozycji w określonym obszarze działalności. Natomiast pojęcie kariery pracowniczej utożsamiane jest głównie z przemieszczeniami ściśle związanymi z rozwojem zawodowym w więk-

¹ M. Mróz, *Mechanizm promocji oficerów zawodowych w ustawodawstwie Stanów Zjednoczonych i Hiszpanii – jako przykładowych państw NATO – a odpowiednie przepisy w Polsce*; Raport nr 128.

² B. Jamka, *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Monografie i Opracowania, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007, s. 89.

szych przedsiębiorstwach, w których wyodrębnić można wieloszczeblową hierarchię stanowisk pracy. Powszechnie wiadomo, iż wyróżnia się dwa rodzaje przemieszczeń pracowników³:

- w układzie poziomym (horyzontalnym) oraz
- w układzie pionowym (wertikalnym).

A. Suchodolski wyszczególnia jeszcze trzeci rodzaj przemieszczeń, a mianowicie na zewnątrz organizacji jako tzw. problem odejść pracowników z firmy⁴.

Zespół wymienionych przemieszczeń pracowników tworzy tzw. ścieżkę kariery pracownika, czyli drogę, którą pokonuje pracownik od momentu objęcia pierwszego stanowiska przez kolejno pełnione funkcje oraz obowiązki i uprawnienia aż do zamierzonego stanowiska⁵.

W procesie zarządzania karierą planowanie kariery jest podstawowym elementem kształtowanym przez potrzeby, preferencje i możliwości pracowników. Dynamika kariery pokazuje sposób, w jaki ludzie pną się po szczeblach kariery przez awans lub wzbogacanie i rozszerzanie swoich ról, poszerzając swoje obowiązki i wzbogacając umiejętności. Analizy dynamiki kariery dokonuje się, badając postęp pracowników w obrębie organizacji w stosunku do oceny efektów. Umożliwia to wyodrębnienie takich elementów zarządzania karierą, które wpływają na zmiany w karierze obiecujących pracowników, wskazują przyczyny zastoju lub awansowania na wyrost.

Założenia dotyczące zarządzania karierą obejmują wiele decyzji powiązanych z polityką organizacji. Należy wyróżnić trzy podstawowe strategie:

- efekt krótkoterminowy, zwracający szczególną uwagę na obecną sytuację; polega na zatrudnianiu najlepszych pracowników, którzy będą dobrze wykonywać powierzone obowiązki; jeśli będą osiągać wysokie wyniki, to zostaną awansowani, a na ich miejsce zatrudnieni będą nowi; zakłada się, że nie szkoli się pracowników na przyszłość, gdyż może ona nigdy nie nadejść,
- efekt długoterminowy, opierający się na planowaniu rozwoju pracowników i przeprowadzaniu skomplikowanych analiz efektywności zasobów ludzkich; rozwój kariery zostaje zaplanowany według wcześniej ustalonego programu,
- długoterminowa elastyczność, według której należy się skoncentrować na osiągnięciu wyników w danym momencie; w odróżnieniu od pierwszej strategii dużą wagę przypisuje się rozwojowi i inwestuje się w szkolenia.

Prognozowanie popytu i podaży daje możliwość określenia potrzeb organizacji w kwestii kształtowania zasobów ludzkich. Ustalenie zależności między możliwościami i cechami osobowymi pozwala doradcom do spraw kariery nakreślić możliwe ścieżki kariery dla poszczególnych pracowników⁶. Na podstawie przygotowanych

³ W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, 2007, s. 369.

⁴ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 152.

⁵ B. Jamka, wyd. cyt., s. 89.

⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

prognoz popytu i podaży oraz ocen efektów i potencjału siły roboczej kształtowane jest planowanie następstw.

Właściwy rozwój zależy jest w dużej mierze od przeprowadzonych szkoleń dopasowanych do stanowiska pracy, możliwości zdobycia doświadczenia, coachingu lub wykonywania zadań.

3. Zarządzanie karierą oficerów w siłach zbrojnych RP

3.1. Polityka kadrowa MON

Zarządzanie karierą oficerów możemy zdefiniować jako „proces planowania, implementowania i monitorowania rozwoju karier oficerów, z uwzględnieniem zarówno ich indywidualnych celów, jak też celów i potrzeb sił zbrojnych”⁷.

Decydujące znaczenie ma w tym przypadku polityka kadrowa, która jest zorganizowaną i celową działalnością ministra obrony narodowej oraz jego organów. Jej celem jest efektywne zarządzanie kadrami sił zbrojnych w warunkach pokoju i wojny poprzez zaspokajanie potrzeb osobowych, w tym rezerw kadrowych. Zarządzanie kadrami powinno zapewnić⁸:

- właściwą rekrutację i racjonalne wykorzystanie kadry oraz jej szkolenie,
- trwały rozwój sił zbrojnych i ich właściwe funkcjonowanie,
- odpowiednie warunki do funkcjonowania systemu oceniania podczas prognozowania rozwoju służbowego,
- właściwy rozwój żołnierzy zawodowych zgodny z potrzebami sił zbrojnych i z modelem przebiegu służby,
- eliminowanie nieporządných zjawisk występujących w polityce kadrowej,
- przygotowanie zwalnianých żołnierzy do adaptacji w środowisku cywilnym.

Polityka kadrowa wytycza zasadnicze kierunki, priorytety i zasady działalności kadrowej w siłach zbrojnych RP, a organem wykonawczym tej polityki jest Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON.

3.2. Model kariery w siłach zbrojnych RP

Ważną częścią polityki kadrowej jest określenie modelu przebiegu służby zawodowej. Jego struktura jest kształtowana przez zasady wyznaczania na stanowiska opisane w ustawie o służbie wojskowej zawodowej żołnierzy zawodowych i w rozporządzeniach ministra obrony narodowej. Zgodnie z ustawą model przebiegu służby jest „przewidzianą dla poszczególných korpusów kadry zawodowej sił zbrojnych kolejnością zajmowania poszczególných stanowisk służbowých, na podstawie której planuje się rozwój służbowy żołnierzy zawodowych”⁹. Opiera się on na takich założeniach, jak:

⁷ T. Majewski, *Zarządzanie karierami oficerów. Kariery a kompetencje kierownicze*, Warszawa 2005.

⁸ *Polityka kadrowa w siłach zbrojnych RP*, cz. 1, Warszawa 2002.

⁹ Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, DzU z dnia 20 października 2003 r. nr 179, poz. 1750.

- podział stanowisk służbowych na trzy grupy: zasadnicze, zabezpieczające oraz szczególne,
- określenie ścisłych wymagań kwalifikacyjnych do objęcia poszczególnych stanowisk,
- stopień wojskowy żołnierza musi być zgodny ze stopniem etatowym na obejmowanym stanowisku,
- kadencyjność stanowisk,
- opiniowanie służbowe odgrywa decydującą rolę w procesie planowania kariery,
- funkcjonowanie opisów stanowisk służbowych.

4. Analiza porównawcza procesu kadrowego w siłach zbrojnych RP, USA i Hiszpanii

Prawne procedury promocji i zarządzania karierą w armiach USA i Hiszpanii nie stanowią na obecnie obowiązującego standardu dla wszystkich państw NATO. Niemniej przedstawione przypadki mogą stanowić pewien punkt odniesienia przy rozpatrywaniu rozwiązań w Polsce. Do wspólnych elementów charakterystycznych dla systemu amerykańskiego i hiszpańskiego zaliczyć należy przede wszystkim:

- uniezależnienia promocji od indywidualnych preferencji przełożonego podlegającego ewentualnie promocji oficera poprzez powołanie odpowiednich komisji, których zadaniem jest ocena wszystkich kandydatów spełniających odpowiednie kryteria formalne,
- jasno określoną granicę wieku dla czynnej służby w poszczególnych stopniach,
- zasadę starszeństwa,
- ustawowe ograniczenie liczebności i określenie struktury korpusu oficerskiego,
- zasadę ograniczonej liczby cykli, w których można podlegać ocenie w celu promocji.

Między tymi systemami występują istotne różnice, które przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Różnice w systemach zarządzania karierami w siłach zbrojnych USA i Hiszpanii

| Lp. | Armia USA | Armia Hiszpanii |
|--------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Podstawa prawna | o awansie decyduje komisja; tryb pracy komisji w ogólnych zarysach określony jest przez ustawę | o awansie decyduje komisja; tryb pracy komisji oceniających określany jest w przepisach podustawowych |
| 2. Zasady oceny | obiektywizm selekcji promowanych oficerów oraz powszechność konkurencji na każdym stopniu kariery: komisje selekcyjne mają zapewnioną dużą niezależność od sekretarza resortu | tylko część promocji dokonuje się w trybie zobiektywizowanej klasyfikacji |
| 3. Obiektywizm | ocenie, od której uzależniona jest promocja, podlegają oficerowie stopni zarówno niższych, jak i wyższych | nie wszyscy podlegają obiektywnej ocenie |

Tabela 1, cd.

| 1 | 2 | 3 |
|------------------------------|---|---|
| 4. Ranga starszeństwa | w USA w ogóle nie ma odpowiednika promocji w systemie starszeństwa | część promocji odbywa się zasadniczo według starszeństwa (niższe stopnie) |
| 5. Wybór spośród najlepszych | silnie zaznaczony pozytywny aspekt mechanizmu promocji; awansowani są oficerowie najlepiej spełniający przyjęte kryteria, nie są zaś odrzucani ci, którzy zostają uznani za niezdolnych do ich spełnienia | pozytywny aspekt mechanizmu promocyjnego zaznacza się dużo słabiej |

Źródło: opracowanie własne.

5. System promocji w Polsce w porównaniu z systemem amerykańskim i hiszpańskim

Zarządzanie karierą oficerów zawodowych w Polsce wykazuje kilka istotnych różnic z systemem obowiązującym zarówno na mocy ustawy w Stanach Zjednoczonych, jak i z systemem przyjętym w drodze odpowiedniej ustawy w Hiszpanii. Są one następujące:

1. W Polsce o mianowanie na kolejny stopień oficerski występuje dowódca jednostki, uwzględniając opinię bezpośredniego przełożonego danego oficera. Przychylny bądź nie stosunek przełożonych do danego oficera, niekoniecznie umotywowany jego kwalifikacjami zawodowymi, może mieć większy wpływ na jego awans w Polsce niż w krajach będących przedmiotem porównania. W Stanach Zjednoczonych i w Hiszpanii wniosek o promocję składany jest w wyniku oceny kandydata przez odpowiednią komisję. Decyzja o przedstawieniu danego kandydata od promocji nie zależy bezpośrednio od żadnego z jego zwierzchników.

2. Z polskiej ustawy nie wynika bezpośrednio, że oficer pozostający w służbie musi w odpowiednim tempie awansować. Różnica w potraktowaniu przez ustawodawcę związku między pozostawianiem przez oficera w służbie czynnej a utrzymaniem tempa jego awansu uwypukla jeszcze bardziej wskazane w pierwszym punkcie bezpośrednie uzależnienie promocji oficera od jego stosunków z przełożonymi w porównaniu z sytuacją we wskazanych krajach NATO. W przedstawionych armiach oficer pozostający w służbie musi awansować. W Stanach Zjednoczonych oficer, który nie zakwalifikuje się w przewidzianym czasie do promocji, musi odejść ze służby. W Hiszpanii oficer pozostający w służbie, który nie został uznany za trwale niezdolnego do promocji, prędzej czy później awansuje w systemie starszeństwa, nawet jeśli nie uzyska wysokiej pozycji w klasyfikacji.

3. W Polsce związek oceny oficera z jego promocją nie jest w ustawie określony pozytywnie. Związek ten ustawa precyzuje jedynie w terminach negatywnych, stanowiąc, że oficera można zwolnić (czyli w konsekwencji również pozbawić awansu), jeśli otrzymuje on niedostateczne oceny ogólne w opinii służbowej. Zarówno

w Stanach Zjednoczonych, jak i do pewnego stopnia w Hiszpanii występuje pozytywny związek oceny z promocją: ci, którzy uzyskują lepsze oceny, z mocy ustawy awansują szybciej niż ci, którzy otrzymują gorsze oceny. Ustawowy mechanizm oceny służy w założeniu promocji najlepszych, w Polsce podstawowym założeniem tego mechanizmu jest zaś eliminacja nieprzydatnych.

4. W Polsce ustawa mówi jedynie o zaspokajaniu „potrzeb” kadrowych sił zbrojnych, nie określa jednak odpowiednich kontyngentów osobowych ani proporcji, zatem łatwo można dokonywać mianowań niewynikających z rzeczywistych długofalowych planów i potrzeb sił zbrojnych, lecz dla osiągnięcia jakichś doraźnych celów, co w konsekwencji prowadzić może do deformacji struktury korpusu oficerskiego. W armiach USA i Hiszpanii określa się ustawowo strukturę korpusu oficerskiego tak, aby zachowane były odpowiednie proporcje między oficerami w różnych stopniach. Narzuca to określone ograniczenia polityce kadrowej, w tym polityce promocji, prowadzonej przez resort obrony. Mianowanie oficera na wyższy stopień następuje w momencie powstania wakat.

5. Charakterystyczne wydaje się dla Polski traktowanie mianowania na wyższy stopień wojskowy jako swojego rodzaju nagrody¹⁰. Konkretny oficer w drodze „wyróżnienia” może zostać mianowany na kolejny stopień wojskowy wcześniej niż jest to dopuszczalne, jeśli otrzyma odpowiednio wysoką ocenę służbową i ma kwalifikacje do pełnienia służby na stanowisku służbowym w stopniu etatowym równym ze stopniem wojskowym, na który następuje mianowanie. Nieco podobnie jest w sytuacji, gdy oficer może być wcześniej mianowany na wyższy stopień, jeśli przez dwa lata zajmował stanowisko służbowe o stopniu etatowym równym stopniowi, na który ma nastąpić mianowanie, lub wyższym od tego stopnia.

Wydaje się, że w Stanach Zjednoczonych i w Hiszpanii zakłada się, że obsadzenie stanowisk następuje zgodnie z przewidzianymi dla nich stopniami, stopnie zaś nadawane są zgodnie z kwalifikacjami. W każdym razie szybsza promocja na wyższy stopień związana ze szczególnymi kwalifikacjami nie jest tam traktowana jako wyróżnienie, lecz dokonuje się w ustawowo przewidzianym trybie selekcji. Szczególnie wyraźnie widać to w Stanach Zjednoczonych, gdzie określa się minimalny okres pozostawania w danym stopniu konieczny do mianowania na wyższy stopień. Okres ten jest przeciętnie dwukrotnie krótszy niż odpowiedni okres przyjęty za okres modelowy w polskiej ustawie.

6. Zakończenie

Przemiany w siłach zbrojnych RP niewątpliwie przyczyniają się do znacznej modyfikacji podejścia do zarządzania karierą zawodową. Wskazały one między innymi na małą przydatność tradycyjnych wzorców kariery zawodowej ujmujących ją wąsko w postaci awansu organizacyjnego, w którym można było zaplanować przebieg ka-

¹⁰ M. Mróz, wyd. cyt.

riery zawodowej w miarę dokładnie (rok po roku i szczebel po szczeblu) – w uzgodnieniu z pracodawcą.

Zakres i natężenie zmian przestrzeni kariery zawodowej pod wpływem różnych czynników o charakterze technicznym, ekonomicznym, organizacyjnym, prawnym i społeczno-kulturalnym jest nieporównywalnie większy i przebiega w krótszym czasie, co jest szczególnie istotne w aspekcie kształtowania się modeli kariery zawodowej. Zmiany zachodzące na rynku pracy i w siłach zbrojnych łączą się z występowaniem braków czy nadwyżek kadry z określonymi kompetencjami zawodowymi. Przewidywanie tych zmian jest istotnym elementem polityki kadrowej i systemu rozwoju kadr. Skuteczne zarządzanie karierami oznacza między innymi uwzględnienie niezbędności okresowych zmian pracy lub jej zakresu. Wiąże się to z koniecznością pozyskania odpowiednich umiejętności i doświadczeń kadry zawodowej¹¹.

Samo określenie możliwych form awansów czy ścieżek kariery nie gwarantuje jeszcze odpowiedniego rozwoju personelu danego przedsiębiorstwa. Jak wiadomo, zainteresowanie samej organizacji rozwojem zawodowym własnych pracowników nie jest mniejsze od zainteresowania samych pracowników. Dlatego ważną rolę odgrywają tu wszelkie komórki czy działy odpowiedzialne za zarządzanie kadrami. Poza opracowaniem możliwych ścieżek karier powinny one również:

- przewidywać kariery, czyli rozpoznawać potrzeby kadrowe w przedsiębiorstwie i dostosowywać obsadzanie stanowisk do istniejącej podaży potencjału pracy wewnątrz organizacji,
- planować kariery, tzn. dostosowywać potrzeby i aspiracje pracownika do potrzeb i oczekiwań kadrowych wynikających z przewidywania kariery tak, aby korzyści były czerpane obustronnie,
- doradzać w kwestii kariery, czyli przeprowadzać wszelkie działania związane z oceną dotychczasowej pracy pracownika i na tej podstawie udzielać porad w sprawie dalszego rozwoju kariery; istotną rolę odgrywać tu muszą menedżerowie do spraw personalnych lub inne komórki odpowiedzialne za sprawy personalne w organizacji,
- pomagać w rozwoju zawodowym poprzez stwarzanie możliwości dalszej edukacji, szkoleń, udzielanie długoterminowego urlopu na dokończanie się czy pomoc w rozpoczęciu lub kontynuowaniu studiów.

Dobre opracowanie ścieżki kariery przynosi korzyści w postaci wyższych kwalifikacji pracowników, lepszego dopasowania ich zainteresowań do wykonywanej pracy, większej satysfakcji z pracy, co skutkuje znaczną poprawą efektywności i wydajności pracowników. W związku z tym, że większość współczesnych organizacji to unikatowe i niepowtarzalne systemy charakteryzujące się odmiennymi celami i potrzebami, do problemu opracowywania ścieżek kariery w każdej z nich podchodzi się w inny, właściwy i najlepszy w danej sytuacji sposób. Nie zmienia to faktu,

¹¹ Z. Witaszek, *Zarządzanie karierą zawodową w warunkach restrukturyzacji i etatyzacji Sił Zbrojnych*, Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej Gdynia, Rok XIVII nr 4 (167), 2006, s. 108.

że proces ten powinien być przedmiotem szczególnej troski naczelnego kierownictwa, gdyż z pewnością w niedalekiej przyszłości przyniesie on ogromne korzyści obu stronom: zarówno pracownikom, jak i pracodawcy.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.
- Golnau W. (red), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, 2007.
- Jabłoński Z., *Polityka kadrowa w siłach zbrojnych RP. Zarządzanie kadrami sił zbrojnych RP wobec wyzwań XXI wieku*, Wrocław 2001.
- Jamka B., *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Monografie i Opracowania, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, wyd. 2, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Majewski T., *Zarządzanie karierami oficerów. Kariery a kompetencje kierownicze*, Warszawa 2005.
- Mról M., *Mechanizm promocji oficerów zawodowych w ustawodawstwie Stanów Zjednoczonych i Hiszpanii – jako przykładowych państw NATO – a odpowiednie przepisy w Polsce*, Raport nr 128, <http://biurose.sejm.gov.pl/teksty/r-128.htm#prz73>.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kraków 1998.
- Polityka kadrowa w siłach zbrojnych RP*, cz. 1, Warszawa 2002.
- Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 1 marca 2004 r. w sprawie opiniowania żołnierzy zawodowych, DzU z dnia 16 marca 2004 r. nr 43, poz. 397.
- System doskonalenia zawodowego kadry w siłach zbrojnych RP*, DKiSzW, MON 2004.
- Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, DzU z dnia 20 października 2003 r. nr 179, poz. 1750.
- Witaszek Z., *Zarządzanie karierą zawodową w warunkach restrukturyzacji i etatyzacji Sił Zbrojnych*, Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej Gdynia, Rok XIVII nr 4 (167), 2006.

THE DEVELOPMENT AND CAREER OF REGULAR SOLDIER IN POLAND COMPARED WITH THE ARMY OF CHOSEN MEMBERS OF NATO

Summary: The purpose of this article is to present differences between elaborated Polish model and the best worked out for years American and Spanish systems.

The choice of the USA as the military strongest member of NATO and the country which has remarkable merits in elaboration and promotion of civil and democratic model of controlling the military forces does not require any justification. The case of Spain is worth considering because of huge reorganization of their legislation in purpose to adapt their military forces to the standards of another members of NATO after the totalitarian system collapsed in the middle of the seventies. The second cause of choosing these two countries is the officer's promotion system defined there on legal standard more completely than in Poland.