



# REKONWERSJA JAKO SPOSÓB INTEGRACJI Z CYWILNYM ŚRODOWISKIEM PRACY DLA OSÓB ZWOLNIONYCH ZE SŁUŻBY WOJSKOWEJ

Artur Dąbek

ORCID: 0000-0002-0412-3783

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koszalinie

e-mail: ardabek@wp.pl

RECONVERSION AS A MEANS OF INTEGRATING  
INTO THE CIVILIAN WORK ENVIRONMENT FOR  
INDIVIDUALS RELEASED FROM MILITARY SERVICE

**Keywords:** reconversion, working environment, competencies, reconversion assistance

**Abstract.** This article on Reconversion within the Polish Armed Forces attempts to answer the question: How to use the knowledge and experience of former uniformed persons in the civilian market? Thus, Reconversion encompasses all activities concerning soldiers and ex-soldiers allowing adaptation to civilian life and also on the civilian labour market. I believe that in a situation of decreasing participation in the labour market, cooperation between military institutions and civilian institutions, employers both within the public and private sector should be undertaken in the field of creating and developing competencies that are determined by the contemporary labour market or anticipated directions of its development. There is a need to acquire new competencies in order not to lose this huge potential of people. Therefore, it seems that such changes should be made in the training system, which will give them broader competencies, to be realised professionally also after leaving the service. It is also advisable to work out professional permeability by recommending a line that would guarantee a smooth transition from the labour market understood as military service to the labour market created outside the services, and largely determined by the economic as well as social needs of our country.

**Słowa kluczowe:** rekonwersja, środowisko pracy, kompetencje, formy pomocy rekonwersyjnej

**Streszczenie.** W artykule dotyczącym rekonwersji w ramach Polskich Sił Zbrojnych podejmuję próbę odpowiedzi na pytanie: Jak wykorzystać wiedzę i doświadczenie byłych osób mundurowych na rynku cywilnym? Zatem rekonwersja obejmuje wszystkie działania dotyczące żołnierzy i byłych żołnierzy, pozwalające na adaptację do życia w cywilu i na cywilnym rynku pracy. Uważam, że w sytuacji zmniejszającego się udziału liczby osób na rynku pracy należy podjąć współpracę instytucji wojskowych z instytucjami cywilnymi, pracodawcami zarówno w ramach sektora publicznego, jak i prywatnego w zakresie kreowania i rozwijania kompetencji, które wyznacza współczesny rynek pracy, czy też antycypowane kierunki jego rozwoju. Istnieje potrzeba zdobywania nowych kompetencji, by nie stracić tego ogromnego potencjału ludzi. Dlatego też wydaje się, że należy dokonać takich zmian w systemie szkolenia, które dadzą im szersze uprawnienia do realizacji zawodowej także po zakończeniu służby. Wskazane jest również wypracowanie drożności zawodowej poprzez rekomendację drogi gwarantującej łagodne przejście z rynku pracy ujmowanej jako służba wojskowa do rynku pracy kreowanego poza służbami, a w znacznej mierze uwarunkowanego potrzebami ekonomicznymi oraz społecznymi naszego państwa.

## Wprowadzenie

Żołnierze zawodowi z pewnością stanowią charakterystyczną grupę zawodową ze względu na specyfikę służby wojskowej. Jak każda praca etatowa, służba kończy się odejściem na emeryturę. Zakończenie zawodowej służby wojskowej nie kończy jednak związków byłego żołnierza z armią. Ustawodawca w zamian za specyficzne warunki wykonywania pracy (służby) wprowadził możliwość szybszego odejścia na emeryturę. Można także korzystać z rekonwersji, w przypadku żołnierzy zwolnionych z zawodowej służby wojskowej, którzy posiadają co najmniej czteroletni staż pracy. Istnieją również przyczyny, za sprawą których żołnierze tracą finansowe uprawnienia do możliwości korzystania z pomocy. Należą do nich: zrzeczenie się obywatelstwa polskiego, prawomocne orzeczenie o wymiarze kary dyscyplinarnej, usunięcie z zawodowej służby wojskowej, prawomocne orzeczenie środkiem karnym, pozbawienie praw publicznych. Jednocześnie następuje wydalenie z zawodowej służby wojskowej lub zakaz wykonywania zawodu żołnierza zawodowego.

W niniejszym opracowaniu odniesiono się do osób, którym ta pomoc przysługuje, ze wskazaniem, jak powinna integrować się ona z cywilnym rynkiem pracy. Należy dodać, że jeżeli chodzi o Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, pomoc nie jest unormowana prawnie, zaś te kompetencje posiada tylko

Ministerstwo Obrony Narodowej, a konkretnie Departament Spraw Socjalnych Ministerstwa Obrony Narodowej.

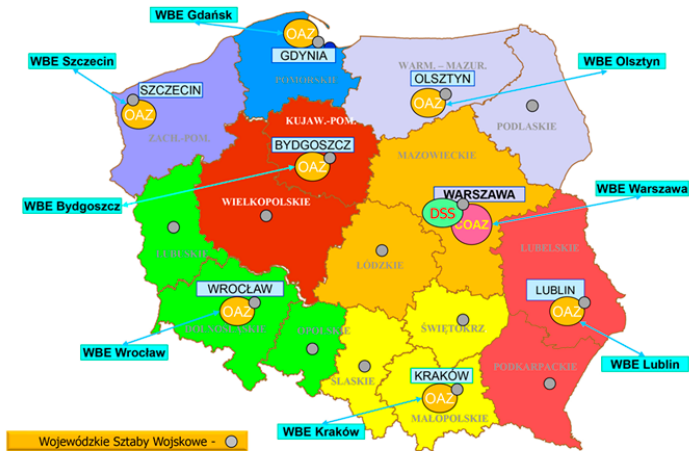
## Rekonwersja

Pojęcie konwersji tłumaczy się jako przystosowanie czegoś do jakichś innych celów, zmiana jakiejś działalności. Słowo „*rekonwersja* za rekonwersja ekon., oznacza przestawienie (np. przemysłu) z powrotem ze stopy wojennej na pokojową” (Kopaliński, 2022). Podobnie w języku angielskim *reconversion* znaczy ‘przywrócenie’. W nomenklaturze wojskowej przedrostek ‘re’ oznacza powrót obecnego żołnierza do funkcjonowania w środowisku cywilnym.

Pomoc rekonwersyjną w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej realizują następujące komórki:

- Departament Spraw Socjalnych Ministerstwa Obrony Narodowej;
- Centralny Ośrodek Aktywizacji Zawodowej w Warszawie;
- Ośrodki Aktywizacji Zawodowej w Bydgoszczy, Gdyni, Krakowie, Lublinie, Olsztynie, Szczecinie oraz Wrocławiu.
- Wojskowe biura emerytalne w Bydgoszczy, Gdańsku, Krakowie, Lublinie, Olsztynie, Szczecinie, Warszawie i Wrocławiu.
- Ośrodki Zamiejscowe Centralnego Wojskowego Centrum Rekrutacji znajdujące się w miastach wojewódzkich.

Rekonwersja w ramach służb wojskowych dotyczy tego, jak wykorzystać wiedzę i doświadczenie byłych osób mundurowych na rynku cywilnym i nie stracić tego potencjału. Rekonwersja obejmuje wszystkie działania dotyczące żołnierzy i byłych żołnierzy, pozwalające na adaptację do życia w cywilu oraz na cywilnym rynku pracy. Można przyjąć, że jest to ogół przedsięwzięć realizowanych, mających na celu przygotowanie żołnierzy RP oraz ich rodzin do dalszej aktywności zawodowej na cywilnym rynku pracy. Trzeba jednak zauważyć, że pomoc rekonwersyjna jest realizowana na terenie naszego kraju. Można skorzystać z różnych form pomocy rekonwersyjnej, takich jak: doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy, przekwalifikowanie zawodowe lub skorzystanie z praktyki zawodowej realizowanej już w przyszłym miejscu nowej pracy. Jeśli chodzi o kwestię rekonwersji, obejmującej wskazaną grupę, to aktywizacja zawodowa odchodzących ze służby i przystosowania do często odmiennej rzeczywistości przysługuje w odpowiednim zakresie niemal każdemu żołnierzowi zawodowemu i może być realizowana po odejściu lub za zgodą dowódcy na 6 miesięcy przed odejściem z zawodowej służby wojskowej.



Rysunek 1. Struktura rekonwersji w Polsce

Źródło: Rekonwersja w wojsku.

Akty prawne dotyczące rekonwersji to przede wszystkim następujące dokumenty:

- Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz.U. z 2021, poz. 1131 z późn.zm.);
- Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (Dz.U. z 2022, poz. 655 z późn.zm.);
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 2 maja 2022 r. w sprawie korzystania z pomocy w zakresie doradztwa zawodowego, przekwalifikowania, pośrednictwa pracy i odbywania praktyk zawodowych przez żołnierzy zawodowych (Dz.U. z 2022, poz. 978 z późn.zm.);
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 29 sierpnia 2022 r. w sprawie korzystania przez żołnierzy niezawodowych z prawa do pomocy w zakresie przekwalifikowania zawodowego, doradztwa (Dz.U. z 2022, poz. 1926 z późn.zm.);
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 8 marca 2023 r. w sprawie ewidencjonowania stanowisk pracy związanych z obronnością (Dz.U. z 2023, poz. 548 z późn.zm.);

Formy pomocy rekonwersyjnej obejmują z kolei:

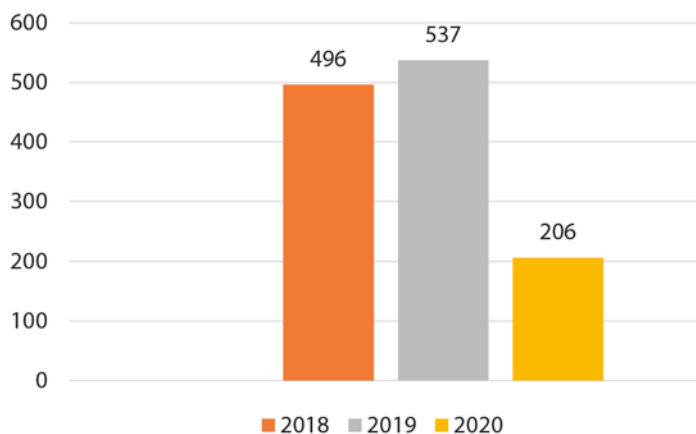
- działalność informacyjno-szkoleniową;
- doradztwo zawodowe;
- przekwalifikowanie zawodowe;
- pośrednictwo pracy;

- praktyki zawodowe;
- targi i giełdy pracy.

Zostały one omówione w dalszej części artykułu.

## Działalność informacyjno-szkoleniowa

Z działalnością informacyjną żołnierz jest zapoznawany na bieżąco, biorąc udział w organizowanych odprawach i szkoleniach w trakcie trwania służby. Realizowane są także seminaria i szkolenia dotyczące tylko zagadnień związanych z rekonwersją. W każdej jednostce wojskowej jest nieetatowy koordynator, którego zadaniem jest wyjaśnienie form pomocy rekonwersyjnej i pokierowanie nimi. Zawsze największą rolę pełni tutaj bezpośredni przełożony, który może pomóc w informowaniu o możliwościach przejścia na emeryturę i pokierowania dalszym przebiegiem sprawy lub w kontakcie z ośrodkami aktywizacji zawodowej. Z danych opracowanych na podstawie posiedzenia komisji ds. rekonwersji wynika, że tendencja spotkań informacyjnych jest różnorodna, co zaprezentowano na rysunku 2. Dowódcy jednostek wojskowych z właściwym terytorialnie dyrektorem COAZ lub kierownikiem Ośrodka Aktywizacji Zawodowej co najmniej raz w roku organizują, w ramach prowadzonych szkoleń uzupełniających i doskonalących dla żołnierzy zawodowych, zajęcia na temat pomocy rekonwersji.

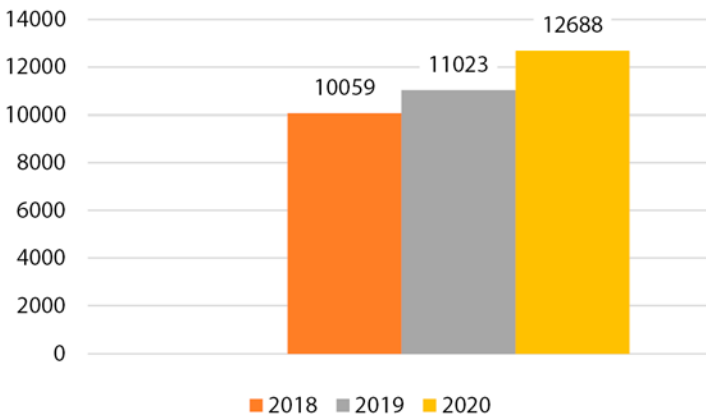


Rysunek 2. Spotkania informacyjne w latach 2018–2020

Źródło: opracowano na podstawie: Prezentacja informacyjna MON.

## Doradztwo zawodowe

Celem doradztwa zawodowego jest udzielenie informacji o lokalnym rynku pracy oraz wynikających z tego możliwych formach zatrudnienia. Obejmuje ono również pomoc w opracowaniu dokumentów aplikacyjnych, listów motywacyjnych i CV, a także merytoryczne przygotowanie do rozmów kwalifikacyjnych z przyszłymi pracodawcami. Doradztwo zawodowe powinno opierać się na spójnym systemie, który miałby za zadanie zapewnić byłym żołnierzom wsparcie w zakresie podejmowania świadomych wyborów podnoszenia kwalifikacji lub uzupełnienia braków edukacyjnych i wyboru umiejętności zawodowych, niezbędnych do dalszego funkcjonowania na cywilnym rynku pracy. Jest to szczególnie ważne, bowiem u podstaw świadomych wyborów leży także odpowiednia informacja dotycząca możliwości kształcenia i zdobywania zawodów w formalnym i nieformalnym systemie oświaty uzupełnianym przez egzaminy branżowe.



Rysunek 3. Liczba porad w ramach Doradztwa Zawodowego w latach 2018–2020

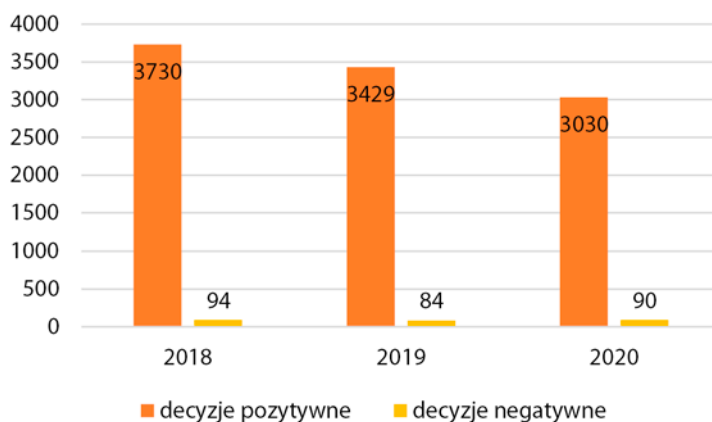
Źródło: opracowano na podstawie: Prezentacja informacyjna MON.

W Polsce w ramach projektu konkursowego współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego: „Przygotowanie i udostępnienie multimedialnych zasobów wspierających proces doradztwa dla wszystkich grup wiekowych” (doradztwo zawodowe) zostały przygotowane e-zasoby do doradztwa zawodowego dla różnych grup wiekowych, przedstawiające kompleksową informację zawodoznawczą. Informacja ta jest dostępna nie tylko dla specjalistów, ale również do samodzielnego wykorzystania przez osoby dorosłe, w tym

byłych żołnierzy zawodowych. Rysunek 3. przedstawia dane dotyczące liczby porad w ramach doradztwa zawodowego w latach 2018–2020, z których wynika, że ich liczba systematycznie rośnie.

## Przekwalifikowanie zawodowe

Przekwalifikowanie zawodowe na cywilnym rynku pracy zazwyczaj polega na zdobyciu odpowiednio nowych kwalifikacji lub zbliżonych do posiadanego przez nas zawodu. Będąc żołnierzem zawodowym trudno zdobyć kwalifikacje zbliżone do już posiadanych. Dzisiejszy rynek pracy jest stosunkowo chłonny, ale wymaga od nas gotowości do zmiany i ciągłego kształcenia. W przypadku żołnierza prawie zawsze występuje potrzeba doksztalcania czy nawet zmiany profesji. Ważne jest określenie predyspozycji zawodowych oraz uzyskanie właściwej informacji np. w sprawie możliwości zakładania własnej firmy, w tym prowadzenia działalności gospodarczej. Pomocy mogą udzielić tutaj urzędy pracy.



Rysunek 4. Zestawienia decyzji w latach 2018–2020

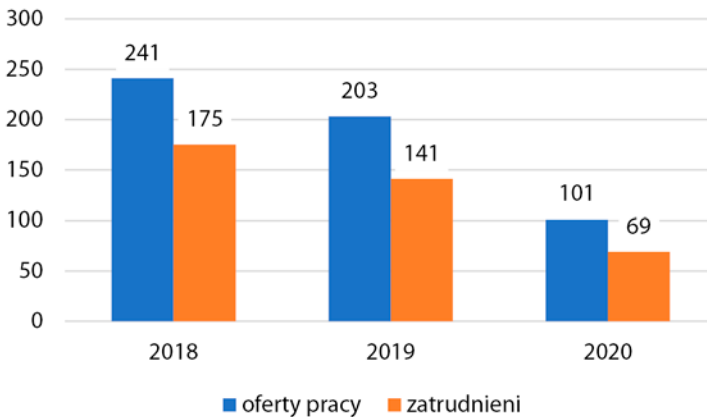
Źródło: opracowano na podstawie: Prezentacja informacyjna MON.

Specjalista z urzędu pracy udziela zainteresowanemu kursem informacji na temat wymaganych dokumentów, zasad naboru na szkolenia, ich przebiegu czy też warunków, które należy spełniać. Ministerstwo Obrony Narodowej realizuje wsparcie finansowe na realizowane szkolenia, które określane jest limitem ustalonym każdego roku. Wartość wsparcia uzależniona jest od stażu pełnionej służby. Na przykład od 23 kwietnia 2022 roku wysokość maksymalnej pomocy finansowej dla osób uprawnionych do przekwalifikowania zawodowego wynosi 100% limitu,

czyli 2736 zł po 4 latach zawodowej służby wojskowej. Należy tutaj dodać, że istnieje możliwość pozostania w służbie. Przekwalifikowanie obowiązuje w sektorze militarnym. Żołnierze zawodowi przechodzący w stan spoczynku mogą wówczas pozostać w strukturach wojskowych, wykonując mniej obciążające funkcje.

## Pośrednictwo pracy kursy i szkolenia

Pośrednicy pracy organizują kursy i szkolenia, mające na celu kojarzenie popytowej i podażowej strony rynku pracy. Pozyskują oni oferty pracy od pracodawców i kierują je do potencjalnych kandydatów do pracy. Dbają o właściwy dobór osób na zgłoszone przez pracodawców oferty, zgodnie z ich preferencjami wynikającymi z profilu poszukiwanego kandydata do pracy. Dobierają oferty pracy do określonych preferencji i możliwości zawodowych osób szukających zatrudnienia na skutek pozostawania w bezrobociu lub osób chcących zmienić dotychczasową pracę. Pośrednicy pracy wykorzystują wiedzę z zakresu rynku pracy, rekrutacji i selekcji oraz zawodoznawstwa. W pracy stosują zasady profesjonalnej obsługi klienta, wykorzystując umiejętności komunikacyjne i negocjacyjne. Dbają o stałe doskonalenie zawodowe i aktualizują swoją wiedzę o rynku pracy, zawodach i aktach prawnych, regulujących świadczenie pośrednictwa pracy. Będąc najbliższym rynku pracy, pełnią rolę doradczą w działaniach prowadzonych przez Fundację VCC.



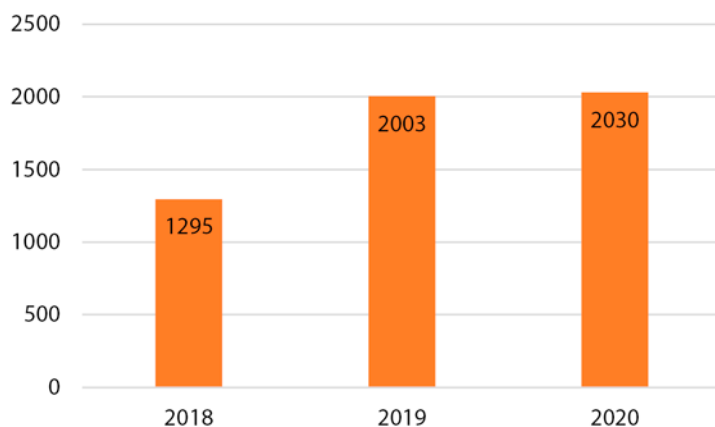
Rysunek 5. Zestawienie osób, które otrzymały oferty pracy i zatrudnionych w latach 2018–2020

Źródło: opracowane na podstawie: Prezentacja informacyjna MON.



## Praktyki zawodowe

Praktyki zawodowe dotyczą żołnierzy będących zawodowo w czynnej służbie wojskowej. Warunki czynnej służby wojskowej określa Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (Dz.U. z 2022, poz. 655 z późn.zm.). Praktykę można odbyć składając wniosek i oświadczenie żołnierza o planowanym zamiarze zwolnienia z zawodowej służby wojskowej. Na pisemny wniosek żołnierz zawodowy może zostać skierowany na praktykę, co jednak wymaga zgody dowódcy jednostki wojskowej. Decyzję w sprawie skierowania na praktykę zawodową wydaje dyrektor komórki organizacyjnej do spraw pomocy rekonwersyjnej. Należy podkreślić, że realizacja praktyki zawodowej daje duże szanse na uzyskanie zatrudnienia. Może trwać ona do 6 miesięcy, pod warunkiem że zostanie zakończona przed dniem zwolnienia z zawodowej służby wojskowej. Odbywający praktykę pozostaje na ewidencji jednostki, z której otrzymuje należne wynagrodzenie i zachowuje wszystkie uprawnienia wynikające ze służby wojskowej.



Rysunek 6. Zestawienie decyzji administracyjnych dotyczących praktyk zawodowych w latach 2018–2020

Źródło: pracowano na podstawie: Prezentacja informacyjna MON.

## Targi i giełdy pracy

Inną, specyficzną formą uzyskania pomocy w znalezieniu zatrudnienia są udziały w targach i giełdach pracy (Praca dla bezrobotnych). Jest to forma

bezpośredniego kontaktu kandydata z pracodawcą, który określa warunki zatrudnienia i poziom posiadanych kwalifikacji (Ustawa o promocji zatrudnienia). Giełda pracy organizowana jest wówczas, gdy pracodawca zgłosi ofertę na zatrudnienie w ramach posiadanych wolnych miejsc pracy na określone stanowiska. Giełdę może zorganizować urząd lub inny podmiot dla takiego pracodawcy lub wielu pracodawców, którzy chcą się spotkać z większą liczbą kandydatów w ustalonym terminie, nie zaś oczekiwać na każdego kandydata osobno. Informacje o organizowanych giełdach pracy publikowane są na stronie Centralnej Bazy Ofert Pracy w zakładce „Kalendarz targów, giełd i szkoleń” (Oferty pracy).

Statystyki resortu obrony narodowej wskazują, że w latach 2018–2020 na 13 tys. 513 żołnierzy zwolnionych z zawodowej służby wojskowej 5246 (39%) nie posiadało żadnych uprawnień emerytalnych. W przypadku tych osób uprawnienia rekonwersyjne były szczególnie istotne z uwagi na pilną potrzebę przekwalifikowania się oraz zdobycia nowej pracy. Rynek pracy wymaga elastyczności oraz otwarcia na wymagania pracodawców. Warto zatem nabyć nowe kwalifikacje, aby uniknąć stresu związanego z bezrobociem. Biura odpowiadają za stronę finansową przekwalifikowania zawodowego zwalnianych żołnierzy – wydają decyzje administracyjne i pełnią rolę organów finansowych. Ostatnim ‘elementem’ zaangażowanym w pomoc rekonwersyjną są Ośrodki Zamiejscowe Centralnego Wojskowego Centrum Rekrutacji, które realizują zadania rekonwersyjne wobec byłych żołnierzy i współpracują z OAZ przy organizacji spotkań informacyjnych w jednostkach wojskowych. Prowadzą one działania dotyczące pośrednictwa pracy, w tym na stanowiskach związanych z obronnością kraju, wydają byłym żołnierzom stosowne zaświadczenia potwierdzające przebieg zawodowej służby wojskowej.

## Kierunki działania

Niestety, trudno jest znaleźć bazę kompetencji posiadanych przez żołnierzy, które mogłyby być wykorzystywane na współczesnym rynku pracy. Natomiast istnieją dane obejmujące rodzaje kursów, z jakich najczęściej korzystają żołnierze zawodowi i można tu wymienić wybrane:

- kurs dla operatorów koparko-ładowarki i koparki jednonaczyniowej,
- kurs dla kierowców wózków jezdniowych,
- kurs prawa jazdy różnych kategorii,
- kurs dla kandydatów na instruktorów prawa jazdy różnych kategorii,
- kurs dla kierowców taksówek,

- kurs pracowników ochrony osób i mienia,
- kurs diagnostów samochodowych,
- kurs języka angielskiego (w trybie indywidualnym i grupowym),
- kurs obsługi komputera, komputerowe kursy specjalistyczne.

Wymienione kursy czy szkolenia dotyczą kompetencji twardych, które zawsze są potrzebne do wykonywania danego zawodu czy podejmowania zatrudnienia w firmie. Pozostają jednak szkolenia kompetencji miękkich, społecznych, których posiadanie wydaje się niezbędne do podjęcia nowej pracy. Zgodnie z doniesieniami resortu obrony narodowej Centrum Operacyjne MON, ogółem od 2010 do 2020 roku z mundurem pożegnały się ponad 52 tysiące żołnierzy (Portal mundurowy). Statystycznie z armii odchodzi ponad 5 tysięcy ludzi, gotowych do podjęcia pracy.

Zmiany na dzisiejszym rynku pracy możemy przedstawić następująco:

- „Praca jest czynnikiem wzrostu gospodarczego i warunkiem korzystania z jej efektów.
- Brak pracy działa na człowieka destrukcyjnie i podważa podstawy egzystencji jednostki i społeczeństwa. Bezrobocie jest więc podstawową przyczyną ubóstwa, choć to nie dotyczy żołnierzy.
- Rewolucja przemysłowa powoduje gwałtowny wzrost wydajności pracy oraz istotne zmiany w poziomie życia pomiędzy poszczególnymi państwami, a także wewnątrz państw. Główną przyczyną wzrostu wydajności są wynalazki i coraz szybsze ich wdrażanie do praktyki życia gospodarczego. Uniezależniły one człowieka od sił przyrody, zwielokrotniły możliwości przemieszczania się i komunikacji oraz zwiększyły znaczenie organizacji.
- Zmiany w sferze pracy określane jako charakterystyczne dla epoki postfordowskiej i postindustrialnej, do których można zaliczyć między innymi: elastyczne godziny pracy, pracę zespołową, standaryzację procedur zarządzania i orientację na klienta oraz konsumenta, zróżnicowane i coraz bardziej elastyczne formy organizacji firm, to wyzwania zarówno dla pracodawców, jak i pracowników.
- Zmiany w strukturze zatrudnienia powodują jego wzrost w sferze usług, a zmniejszanie się w sektorze produkcji, przede wszystkim w rolnictwie.
- Zmiany w formach zatrudnienia powodują, że najemna praca etatowa dominująca w epoce industrialnej jest coraz częściej zastępowana tzw. niestandardowymi czy też elastycznymi formami zatrudnienia. Coraz bardziej powszechna staje się praca na część etatu, zatrudnienie na czas określony, praca zadaniowa, telepraca czy też samozatrudnienie.

- Przechodzenie do gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa informacyjnego powoduje, że podstawowym kapitałem firmy staje się wiedza zatrudnionych w niej pracowników” (Gerlach, 2012, s. 119).

Widzimy tutaj, jaki potencjał posiadają byli żołnierze, tylko trzeba go wykorzystać.

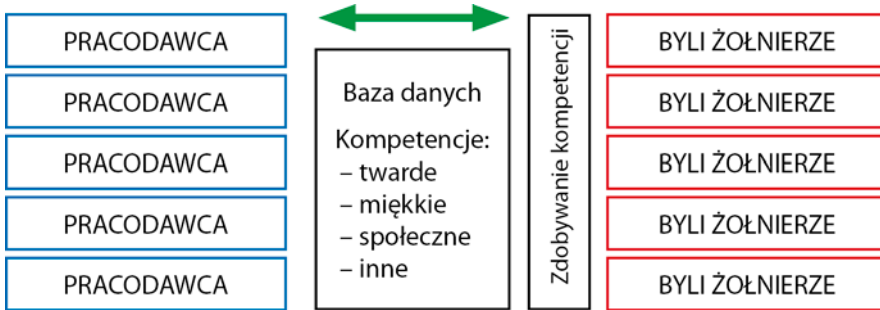
## **Integracja z cywilnym środowiskiem pracy**

Cywilne środowisko pracy składa się wielu różnorodnych czynników materialnych i psychospołecznych. Na materialne czynniki składają się: fizyczne, chemiczne i biologiczne. W moim przekonaniu szczególnie interesujące są czynniki psychospołeczne, bowiem to właśnie one stanowią główną różnicę między środowiskiem wojskowym służby a cywilnym środowiskiem pracy. Żołnierze funkcjonując przez całe swoje życie zawodowe w środowisku zhierarchizowanym, przyzwyczajeni są do działania wedle rozkazów, zaś przełożony stanowi źródło władzy. Wiąże się z tym wykonywanie funkcji dowódczych wynikających z procesu dowodzenia: dowodzenie to proces, przez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym oraz w ramach którego, wspomagany przez swój sztab: planuje organizuje, koordynuje, ukierunkowuje działania podległych wojsk przez użycie standardowych procedur i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji (Regulamin działań wojsk lądowych, 2006).

W środowisku cywilnym pracy określane są psychologiczne i społeczne wymagania stawiane przez pracodawców, które tworzą środowisko pracy. Zwyczaj wymaga jest interakcja z ludźmi, na przykład utrzymanie kontaktów z interesariuszami lub z klientami firmy. W środowisku tym stosunki międzyludzkie, atmosfera w pracy, potrzeba wypełniania obowiązków zawodowych, realnie wpływają na samopoczucie osób zatrudnionych. Posiadanie kompetencji społecznych niezbędnych w cywilnym środowisku pracy, które zakłada kontakt z drugim człowiekiem nie na zasadzie jednostronnej komunikacji, wiąże się z potrzebą pracy zespołowej. Ze względu na specyfikę zawodu żołnierza można zauważyć trudności z wygenerowaniem tego typu kompetencji miękkich, przez co przedsiębiorcy cywilni rzadko poszukują pracowników wśród byłych żołnierzy.

Uważam, że w sytuacji zmniejszającego się udziału liczby osób na rynku pracy należy podjąć współpracę instytucji wojskowych z instytucjami cywilnymi, pracodawcami zarówno w ramach sektora publicznego, jak i prywatnego w zakresie kreowania i rozwijania kompetencji, które wyznacza współczesny rynek

pracy, czy też antycypowane kierunki jego rozwoju. Obecnie podejmowane są próby ujęcia pożądanych kompetencji pracowniczych w formie katalogowej. Sądzę jednak, że przydatna byłaby scentralizowana baza danych, do której mogliby dotrzeć zarówno pracodawcy, jak i poszukujący pracy. Ułatwiłoby to z pewnością znalezienie odpowiedniej oferty pracy



Rysunek 7. Koncepcja bazy danych łącząca pracodawców z potencjalnymi pracownikami byłymi żołnierzami

Źródło: opracowanie własne.

## Zakończenie

Posiadane przez żołnierzy kwalifikacje rzadko pomagają im w znalezieniu pracy na rynku cywilnym. Pozostające w wyobraźni cywila wykonywanie zadań w wojsku musi odbiegać od powszechnie znanych prawideł, a przecież zarządzanie zasobami ludzkimi ma takie same funkcje, jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola. Wyobrażenia ludzi z zewnątrz i ciągnące się stereotypy utrudniają jeszcze bardziej ten proces. Faktem jest, że kompetencje uzyskane przez żołnierzy w ramach służby nie są kluczowe dla współczesnego rynku pracy. Także nabyte przez lata służby przyzwyczajenia mogą tę sytuację jeszcze bardziej pogarszać, bowiem byli żołnierze funkcjonowali w realiach nakazowych, natomiast obecnie wskazuje się w znacznym stopniu na potrzebę posiadania kompetencji miękkich, koniecznych dla procesu współtworzenia oraz współdziałania w ramach pracy zawodowej. Jest to problem nie tylko jednostkowy, ale i społeczny, bowiem grupa żołnierzy, którzy ukończyli służbę jest dość liczna, obejmująca osoby w wieku produkcyjnym, które powinny pomnażać dochód narodowy. Dlatego też wydaje się, że należy dokonać takich zmian w systemie szkolenia, które dadzą im szersze uprawnienia do realizacji zawodowej również

po zakończeniu służby. Wskazane jest wypracowanie drożności zawodowej poprzez rekomendację drogi gwarantującej łagodne przejście z rynku pracy, jakim jest służba wojskowa, do rynku pracy kreowanego poza służbami, a w znacznej mierze uwarunkowanego potrzebami ekonomicznymi oraz społecznymi.

## Referencje

- Gerlach, R. (2012). *Pozaszkolna edukacja zawodowa wobec zmian cywilizacyjnych. Nowe trendy i wyzwania*. Bydgoszcz: UKW.
- Centralna Baza Ofert Pracy w zakładce „Kalendarz targów, giełd i szkoleń”, <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/centralna-baza-ofert-pracy-cbop>.
- Doradztwo zawodowe, <https://efs.mein.gov.pl/ogloszenia-naborow/przygotowanie-i-udostepnienie-multimedialnych-zasobow-wspierajacych-proces-doradztwa-dla-wszystkich-grup-wiekowych-doradztwo/> (14.04.2023).
- Kopaliński, W. (2022). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa: Muza.
- Markowski, A., Pawelec, R. (2001). *Słownik wyrazów obcych i trudnych*. Warszawa: Wilga.
- Oferty pracy, [oferty.praca.gov.pl](https://oferty.praca.gov.pl) (14.04.2023).
- Portal mundurowy, [portal-mundurowy.pl](https://portal-mundurowy.pl) (20.04.2023).
- Praca dla bezrobotnych, [psz.praca.gov.pl/dla-bezrobotnych-i-poszukujacych-pracy/posrednictwo-pracy/gielda-pracy](https://psz.praca.gov.pl/dla-bezrobotnych-i-poszukujacych-pracy/posrednictwo-pracy/gielda-pracy) (14.04.2023).
- Prezentacja informacyjna MON. <https://defence24.pl/sily-zbrojne/wojsko-rekonwersja-i-jej-skuteczosc>
- Regulamin działań wojsk lądowych DD/3,2 DWL Warszawa 2006, [https://www.wojsko-polskie.pl/awl/u/92/7f/927f74e2-fd9e-486e-92d4-6cd20fbc3cbb/dokumenty\\_doktrynalne.pdf](https://www.wojsko-polskie.pl/awl/u/92/7f/927f74e2-fd9e-486e-92d4-6cd20fbc3cbb/dokumenty_doktrynalne.pdf).
- Rekonwersja w wojsku, <https://www.wojsko-polskie.pl/rekonwersja-szrp/>.
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 2 maja 2022 r. w sprawie korzystania z pomocy w zakresie doradztwa zawodowego, przekwalifikowania, pośrednictwa pracy i odbywania praktyk zawodowych przez żołnierzy zawodowych (Dz.U. z 2022, poz. 978 z późn.zm.).
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 29 sierpnia 2022 r. w sprawie korzystania przez żołnierzy niezawodowych z prawa do pomocy w zakresie przekwalifikowania zawodowego, doradztwa (Dz.U. z 2022, poz. 1926 z późn.zm.).
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 8 marca 2023 r. w sprawie ewidencjonowania stanowisk pracy związanych z obronnością (Dz.U. z 2023, poz. 548 z późn.zm.).
- Strategia Rozwoju Polski do roku 2020, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium PAN – Synteza, Warszawa 2001.
- Tomaszewska-Lipiec, R. (red.). (2014). *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*. Bydgoszcz: UKW.
- Ujednolicony tekst ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20220000690> (02.04.2023).
- Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (Dz.U. z 2022, poz. 655 z późn.zm.).

Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz.U. z 2021, poz. 1131 z późn.zm.).

Wiatrowski, Z. (1995). *Podmiotowość ucznia i nauczyciela w oczekiwanym wymiarze europejskim* W: E. Podoska-Filipowicz, H. Błażejowski, R. Gerlach (red.), *Transformacja w edukacji – konieczność, możliwości, realia i nadzieje*. Bydgoszcz: WSP.

Wiatrowski, Z. (2005). *Podstawy pedagogiki pracy*, wyd. IV. Bydgoszcz: AB.