



Stanisław Sirko¹

PRZEPŁYW PRACOWNIKÓW ORGANIZACJI HIERARCHICZNYCH DO ICH OTOCZENIA

Ruchliwość pracownicza i rynek pracy

Ruchliwość pracownicza jako szczególny typ ruchliwości społecznej jest pochodną zmian polityczno-ustrojowych oraz rozwoju gospodarczego i technologicznego. Obejmuje procesy ilościowych i jakościowych zmian w strukturze zatrudnienia, które dokonują się w wyniku wchodzenia i wychodzenia ludzi do i z organizacji oraz wewnętrznych zmian treści ich pracy. Problematyka ta, podejmowana np. przez E. Kryńską, A. Balickiego, A. Makarczuka, J. Witkowskiego², może zostać odniesiona do zwalniania pracowników z jednostek wojskowych.

Wśród pobudek ruchliwości pracowników znajdują się czynniki obiektywne i subiektywne. Do obiektywnych, między innymi, zalicza się zmiany w otoczeniu organizacji, jej przekształcenia strukturalne i kulturę organizacyjną, nową technikę oraz działania personelu pionu kadrowego i poczynania przełożonych. Ruchliwość pracowników również uwarunkowana jest ich osobistymi decyzjami. Niekiedy rozbudzenie ich aspiracji do ruchliwości, które są konieczne do osiągnięcia przez organizację właściwego poziomu efektywności, może spowodować taką sytuację, że organizacja nie będzie w stanie ich zagospodarować. W konsekwencji pracownicy mogą zmienić miejsce pracy, poszukując zatrudnienia na lokalnym rynku pracy.

¹ Dr hab. inż. Stanisław Sirko, profesor AON, Akademia Obrony Narodowej.

² E. Kryńska (red.), *Stymulacja ruchliwości pracowniczej. Metody i instrumenty*, IPiSS, Warszawa 2001; E. Kryńska (red.), *Mobilność zasobów pracy. Analiza i metody stymulacji*, IPiSS, Warszawa 2000; A. Balicki, *Statystyczne metody badania płynności kadr*, UG, Gdańsk 1986; A. Makarczuk, *Zagadnienie stabilizacji i fluktuacji kadr kierowniczych*, ANS, Warszawa 1986; J. Witkowski, *Ruchliwość pracowników z wyższym wykształceniem*, KiW, Warszawa 1986 i inni.

W ogólnym ujęciu, rynek pracy³ to jeden z pojedynczych rynków, który dotyczy pracowników o określonych kwalifikacjach. Nie jest on autonomicznym obszarem podaży i popytu, lecz jednym z rynków, na którym przedmiotem wymiany są usługi⁴ świadczone przez pracowników. Zależności, występujące na rynku pracy są podobne do zależności na innych rynkach. Na wielkość podaży pracy w znacznej mierze wpływa liczba osób aktywnych zawodowo. Natomiast popyt na pracę zależy jest od⁵: zasobu kapitału potrzebnego do stworzenia nowych miejsc pracy, popytu na rynku dóbr i usług, struktury dóbr i usług, postępu technicznego, wydajności pracy.

Współczesny rynek pracy, podobnie do innych rynków, charakteryzuje się dużą dynamiką zmian, która wpływa na popyt i podaż pracy. Popyt związany z zapotrzebowaniem na określone produkty i usługi sprawia, że zatrudniani są ci, którzy przyczynią się do produkcji tych dóbr. Z badań prezentowanych przez Centrum Badań Opinii Społecznej wynika, że obecnie na rynku pracy wyraźnie odczuwane są negatywne zmiany, które zostały spowodowane kryzysem instytucji finansowych⁶. W innym raporcie z badań⁷ można znaleźć informacje, z których wynika, że w ostatnim okresie (pięć lat) co najmniej co trzeci dorosły, aktywny zawodowo Polak, przeciętnie dwukrotnie zmieniał miejsce pracy. Częściej od innych miejsce zatrudnienia zmieniali młodzi pracownicy, przeważnie zatrudnieni w usługach. Zagadnienie to dotyczy także pracowników wojska.

Badania dokumentacji, przeprowadzone w Centralnym Archiwum Wojska Polskiego, pozwalają stwierdzić, że w ostatnich 60. latach zmianom sił zbrojnych, które były konsekwencją przeobrażeń w ich dalszym lub bliższym otoczeniu, często towarzyszyły redukcje personelu. Np. w latach (1957-1960) z wojska odeszło 25,8% stanu całej kadry oficerskiej. Kryteria, jakimi się kierowano nie były jednoznaczne, co sprawiło, że zwalniano oficerów niespełniających wymagań, jak i osoby wartościowe, głównie młodych oficerów. Zwolnieniom towarzyszyły także liczne przeniesienia służbowe kadry (np. w roku 1954 zmiany objęły 35,8% oficerów, w 1955 r. – 44,9% w tym przeniesienia poza garnizon 23,9%, w 1956 r. – 36,5% z tego przemieszczenie poza garnizon 11,5% całości kadry Wojska Polskiego)⁸.

³ Często praca jest postrzegana jako ogół czynności, które polegają na przekształcaniu zasobów i sił przyrody w celu wytwarzania dóbr i usług, które zaspokajają ludzkie potrzeby i są podstawą istnienia i rozwoju społeczeństw. Ludzie powodowani chęcią osiągnięcia pożądanego stanu rzeczy (celów), działają pod wpływem różnych motywów.

⁴ Współcześnie podejście do zagadnienia usług ulega zmianie. Firmy produkcyjne, oferując usługi w pakietach z produktami, w wielu przypadkach czerpią z nich zyski. Por. G. Allmendinger, R. Lombreglia, *Cztery strategie sukcesu w dobie inteligentnych usług*, „Harvard Business Review Polska”, 2006, nr 2.

⁵ B. Kolan, *Sukces na rynku pracy*, CKE, Warszawa 2005.

⁶ B. Wciórka, *Bezrobocie i bezrobotni w badaniach opinii społecznej*, CBOS, Warszawa 2009.

⁷ M. Feliksiak, *Zadowolenie z pracy i mobilność zawodowa*, CBOS, Warszawa 2009.

⁸ Meldunki statystyczne oraz *Ludowe Wojsko Polskie 1945-1955. cz. II. Rozwój Ludowego Wojska Polskiego w latach 1956-1980*, r. XV.

Transformacja ustrojowa Polski przyczyniła się do zmian w sferze funkcjonowania armii, a poprzez to do przeobrażeń w obszarze struktury stanów osobowych. W trakcie realizacji zmian w siłach zbrojnych, w niewielkim stopniu uwzględniano potrzeby żołnierzy i pracowników cywilnych. Z badań M. Cieślarczyka i T. Iwanka⁹ wynika, że występował wyraźny deficyt wiedzy o zwalnianych w zakresie przygotowywanych i realizowanych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych. Wśród kadry – ogólnie biorąc – dominowały krytyczne opinie o sposobie przeprowadzania restrukturyzacji. Badani wskazywali na brak sensownych propozycji kadrowych oraz obojętność ze strony wyższych przełożonych. W ocenie zdecydowanej większości ankietowanych (79,1%) nie było działań zmierzających do złagodzenia skutków reform w jednostkach (instytucjach). Ci, którzy doświadczali takich działań, uczestniczyli głównie w szkoleniach przygotowujących ich do pracy poza wojskiem.

Zjawiska, które negatywnie wpływały na pracę oficerów, były podkreślane także przez J. Maciejewskiego¹⁰. Wskazuje on, że negatywny wpływ restrukturyzacji objawiał się silną frustracją oficerów, problemami zdrowotnymi, obniżeniem motywacji do pracy oraz brakiem satysfakcji z wykonywanych zadań. Do pozytywnych aspektów restrukturyzacji można było zliczyć dążenie do podwyższania kwalifikacji, co niekiedy wynikało raczej ze strachu przed zwolnieniem, niż z konieczności doskonalenia.

Relacja organizacji hierarchicznej z otoczeniem

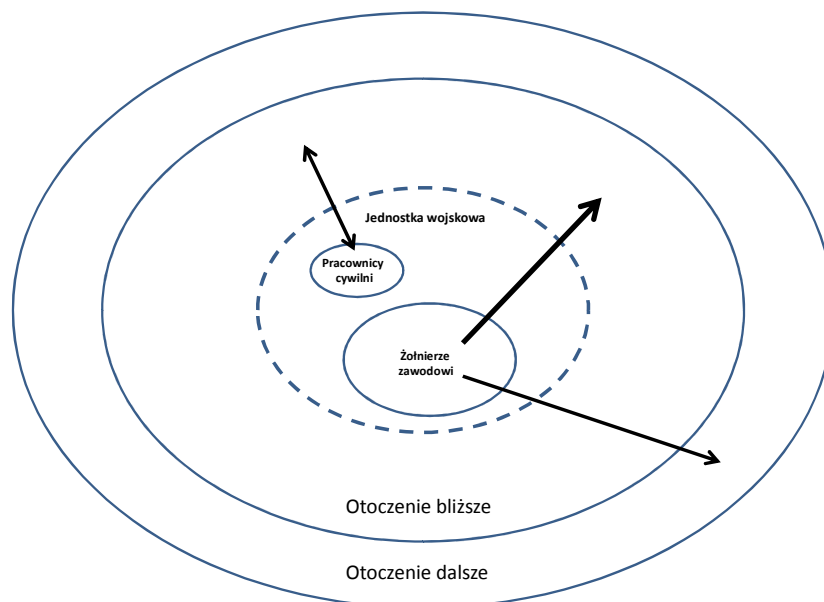
Relacja jednostek wojskowych z otoczeniem posiada interaktywny charakter. W różnych rejonach kraju znajdują się zarówno instytucje wojskowe, ośrodki badawcze, jak również jednostki bojowe, w których znajdują zatrudnienie zarówno żołnierze i pracownicy cywilni. O ile kilkadziesiąt lat wstecz wojsko pozostawało w dużej izolacji w stosunku do społeczeństwa¹¹, tak po 1989 roku sytuacja uległa zmianie. Wojsko, między innymi, czerpie i przekazuje do otoczenia zasoby osobowe. Sprowadza się to do przepływu personelu „P_p” przedstawionego jako funkcja podsystemów pozyskiwania i zwalniania pracowników cywilnych oraz podsystemu zwalniania żołnierzy¹² (Rysunek 1). Rezygnujący lub zwalniani z pracy w wojsku to osoby w różnym wieku, absolwenci różnych uczelni o zróżnicowanym doświadczeniu.

⁹ T. Iwanek, *Problemy zarządzania czynnikiem ludzkim w aspekcie restrukturyzacji Sił Zbrojnych RP*, WBBS, Warszawa 2002; M. Cieślarczyk, *Společné konsekwence restrukturyzacji síl zbrojnych w odbiorze lokalnych środowisk wojskowych*, WBBS, Warszawa 2000.

¹⁰ J. Maciejewski, *Oficerowie Wojska Polskiego w kontekście globalizacji [w:] Socjologiczne aspekty wojska i obronności*, DWiP MON, Warszawa 2004.

¹¹ Por. T. Godlewski, A. Koseski, A. Wojtaszczyk, *Transformacja systemowa w krajach Europy Środkowej i Wschodniej 1989-2002*, WSH, Bydgoszcz-Pułtusk 2003.

¹² Pominęto inne sytuacje, które mogą wystąpić sporadycznie.



Rysunek 1. Przepływ pracowników do otoczenia organizacji.

$$P_p = f[S_c(Z_{we}, Z_{wy}), S_z(Z_{wy})]$$

gdzie:

P_p - przepływ personelu

S_c - strumień pracowników cywilnych

S_z - strumień żołnierzy zawodowych

Z_{we} - zasoby wejściowe

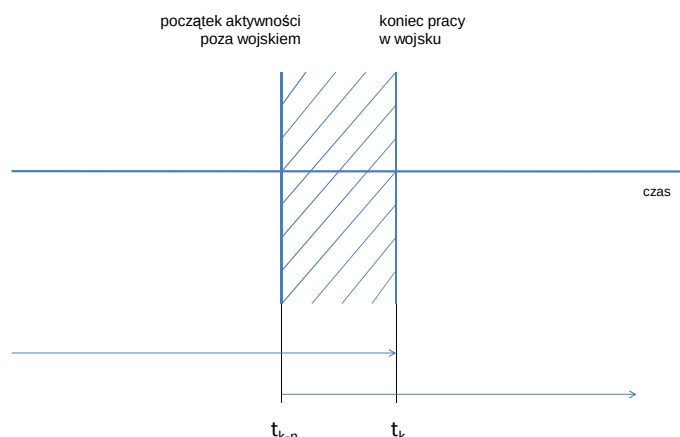
Z_{wy} - zasoby wyjściowe

Strumień to liczba pracowników, jaka przepływa w czasie, w wyniku procedur kadrowych oraz indywidualnych działań podejmowanych przez pracowników, przez określony przekrój stanowisk w jednostce wojskowej. Przyjmując, że żołnierze i pracownicy cywilni są pozyskiwani z otoczenia i do niego odchodzą po zakończeniu pracy w wojsku, należy zwrócić uwagę na okres przygotowania ich do „płynnego” przejścia do funkcjonowania poza wojskiem. Działania zmierzające do rozwiązania tego problemu wydają się niewystarczające.

Pracownicy wojska w nowej rzeczywistości

Uwzględniając opór przed zmianą, konieczność zaistnienia w nowej rzeczywistości, pracownicy przechodzący do pracy poza wojsko posiadając określoną wiedzę i predyspozycje, realizując jeszcze zadania w jednostce wojskowej, np. mogą uczestniczyć w pracach (np. biorąc udział w odprawach, naradach, szkoleniach)

w nowym miejscu pracy (Rysunek 2). Rozwiązanie to pozwoli im „łagodniej” zmienić miejsce i charakter pracy, a poprzez to szybciej osiągnąć odpowiedni poziom sprawności działania w nowym miejscu pracy.



Rysunek 2. Płynna zmiana miejsca pracy.

Podjęcie pracy poza jednostką wojskową może wiązać się z przenoszeniem praktycznych umiejętności¹³, które są typowe dla określonych kategorii zatrudnienia i są wzbogacone indywidualnym dorobkiem wynikającym z aktywności zawodowej. Możliwe jest przenoszenie kompetencji, które jak podają D. Thierry, Ch. Sauret, jest pochodną tożsamości zawodowej i indywidualnej drogi zawodowej pracownika¹⁴. Wiedza pracowników, jako integralna część ich osobowości, jest tym zasobem, którego przybywa wraz z jego stosowaniem. O ile wiedza jawna¹⁵ stosunkowo łatwo może być przekazywana, tak wiedza ukryta¹⁶, płynąca z doświadczenia pracowników, będąc spersonalizowaną i zautomatyzowaną, trudno werbalizowaną i niełatwą do sformalizowania, jest trudna do przekazania.

¹³ Problematyka transferu prezentowana jest między innymi w wydawnictwach: Y. Nakata, *Knowledge Mobility and Architectural Barrier of Technology Transfer* [w:] *New Directions of Technology Management*, University of Tokyo, Tokio 2008; M. J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Toruń 2006; R. Koch, *Słownik zarządzania i finansów*, Kraków 1997, s. 263.

¹⁴ D. Thierry, Ch. Sauret, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994, s. 191.

¹⁵ Jest wiedzą powszechnie dostępną i zrozumiałą dla wszystkich.

¹⁶ Wiedza ukryta, to wiedza wewnętrzna, prywatna dostępna tylko dla jej posiadacza, oparta na jego doświadczeniach, przeżyciach i bardzo trudna do przekazania innym. Do tej kategorii wiedzy zalicza się m.in. intuicję, przecucie, kulturę organizacji, a więc wszystko to, czego nie można wyrazić w artefaktach.

Obraz przydatności zawodowej pracownika funkcjonującego na określonym stanowisku jest kształtowany przez wiele czynników. Należą do nich cele działania, warunki w jakich odbywa się działanie oraz realizowane przez nich funkcje i zadania. Zachowując relację pomiędzy potrzebami, a efektem działania, relacja ta jest korzystna wtedy, gdy faktyczne ich kompetencje pokrywają się z kompetencjami pożądanymi na określonym stanowisku pracy. Kompetencje odnoszone są zarówno do zasobów pracowników, czyli posiadanego przez nich potencjału, jak również do efektów działania. Zdolność pracownika do przekształcania jego potencjału w efekty działania jest zdolnością do kompetentnych zachowań na określonym stanowisku i w znanych uwarunkowaniach.

Termin kompetencje jest wielowymiarowy, co prowadzi do trudności w jego definiowaniu. Duża liczba określeń kompetencji jest pochodną zainteresowania się nim prakseologii, psychologii, socjologii, nauk o zarządzaniu¹⁷. Psychologowie koncentrują się na mechanizmach regulacji działania, w funkcjonalnym aspekcie. Na gruncie nauk o zarządzaniu brak jest zgodności w zakresie interpretacji tego terminu. Często są one utożsamiane z biegłością w umiejętnościach, czy też w wykonywaniu pracy. Socjologowie akcentują aspekty, które związane są z kształtowaniem świadomości różnych grup społecznych. Z punktu widzenia prakseologii, kompetencje to określone cechy podmiotu działania zrelatywizowane do sprawnego wykonania określonych działań. W węższym znaczeniu utożsamiane są z umiejętnościami oraz biegłością w ich posługiwaniu się, w szerszym postrzegane są jako potencjał sprawczy, którym dysponują ludzie (wykształcenie, doświadczenie).

W kontekście prezentowanej problematyki, na uwagę zasługują te, które odnoszą się do umiejętności, zdolności do działań¹⁸. Kompetencje są szerszym pojęciem w stosunku do kwalifikacji¹⁹. Kompetencje związane są bowiem z działaniem pracowników w określonych sytuacjach, wówczas, gdy aktualizują się jako dynamiczna struktura w wyniku zachodzących zmian. Kwalifikacje natomiast mogą być tylko warunkiem koniecznym do pracy na niektórych stanowiskach. Tak

¹⁷ Np. R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*. Rozprawa habilitacyjna, UW-M, Olsztyn 2004; G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004; M. Jabłońska-Wołoszyn, *Oblicza kompetencji w teorii i praktyce* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Warszawa 2004; S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, OW OPWP, Kraków 2003; M. Gańko-Karwowska, L. Marek, *Kompetencje informatyczne w społeczeństwie informacyjnym*, Hogben, Szczecin 2001; A. Lipka, *Logistyka personalna*, OPO, Bydgoszcz 2001; A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000; C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997 i inne.

¹⁸ Np. G. Filipowicz, *op. cit.*; C. Levy-Leboyer, *op. cit.*

¹⁹ Brak jest jednoznacznej koncepcji pozwalającej w bezdyskusyjny sposób odróżnić kompetencje od kwalifikacji. Kompetencje można określić jako zakres formalnych uprawnień organizacyjnych przypisanych do określonego stanowiska, kwalifikacje natomiast to system interpersonalnych właściwości oficerów posiadanych przez nich cech psychologicznych i wiedzy, które dzięki interakcji i wykorzystaniu w zachowaniach, mogą objawić się umiejętnościami zawodowymi. Jest to jednak jedno ujęcie. Uwzględniając inne podejścia problem ten staje się o wiele bardziej skomplikowany.

więc kompetentny pracownik to osoba, która posiadaną wiedzę i umiejętności wykorzystuje w praktycznym działaniu. Sprzyjają temu jego predyspozycje osobowościowe oraz doświadczenie ogólne i zawodowe.

Ułatwiając kadrze odnajdowanie się w „nowej rzeczywistości” w siłach zbrojnych podejmowane są działania rekonwersyjne²⁰, wyniki których w różnych rejonach kraju mogą być niejednakowe²¹. Podyktowane jest to np. stanem bezrobocia w określonym rejonie, gdzie po zakończeniu pracy w jednostce wojskowej były żołnierze zawodowi, stara się podjąć zatrudnienie.

Z badań prowadzonych przez Wojskowe Biuro Badań Społecznych²² wynika, że ponad połowa badanych wskazała, że posiadany przez nich dyplom ukończenia studiów wyższych jest tym elementem, który może być ich atutem podczas poszukiwania pracy. Zbliżony odsetek badanych pozytywnie oceniał również swoje szanse na znalezienie pracy poza wojskiem. Oceniając czynniki od których zależy to czy były żołnierze zawodowi znajdą zatrudnienie w danym środowisku (wg liczby wskazań) w pierwszej kolejności wskazywano na sytuację na rynku pracy, cechy charakteru, umiejętność przystosowania się do nowych warunków, posiadane wykształcenie i inne²³. Przytoczone wyniki badań wskazują, że funkcjonowanie jednostek wojskowych w środowisku oraz wzajemne relacje nie były dotychczas przedmiotem wyczerpujących analiz. Dlatego też będą prowadzone dalsze badania²⁴ zmierzające, między innymi, do ustalenia wzajemnych oddziaływań, zależności, w perspektywie rozmieszczenia jednostek w różnych rejonach Polski.

²⁰ Działania o podobnym charakterze podejmowane są również w innych armiach.

²¹ Przeobrażenia sił zbrojnych (zwalnianie oficerów nie posiadających uprawnień do korzystania z pełnych świadczeń emerytalnych - np. na 33,5 tys. zwolnionych w latach 1996-2002 ponad 75% nie posiadało wysługi pozwalającej na otrzymanie emerytury wojskowej w pełnym wymiarze) sprawiły, że Ministerstwo Obrony Narodowej podjęło działania mające na celu pomoc zwalnianym, którzy nie ukończyli czterdziestu lat. Z założenia mają one nie dopuścić do spadku poziomu życia rodzin byłych żołnierzy oraz degradacji społecznej odchodzących z wojska. Na 25113 uprawnionych do pomocy rekonwersyjnej w latach (1996-2002) 3121 znalazło zatrudnienie w tym 785 poprzez targi i giełdy pracy. Por. J. Jach, *Rekonwersja w Siłach Zbrojnych RP*, „Przegląd Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej”, 2004, nr 4.

²² Badaniem objęto 158 osób. Przeprowadzono je w ośrodkach aktywizacji zawodowej struktur rekonwersji. J. Łatacz, *Ocena działań rekonwersyjnych w MON, WBBS*, Warszawa 2007.

²³ W trakcie badań prowadzonych wśród oficerów z wieloletnim doświadczeniem ustalono, że badani bez względu na charakter wykonywanych zadań bardzo podobnie oceniali kompetencje pracowników w zakresie inicjowania, rozwijania pomysłów i pracy zespołowej. Najwyższe oceny przypisywano pracy zespołowej i analizie danych oraz inicjowaniu pomysłów. Badani zajmujący stanowiska liniowe najwyżej oceniali kompetencje w zakresie podejmowania decyzji i inicjowania pomysłów. Ankietowani pracujący na stanowiskach sztabowych zwracali uwagę na pracę zespołową i gromadzenie danych, natomiast pracujący na stanowiskach zabezpieczających na pracę zespołową i inicjowanie pomysłów. S. Sirko, *Mobilność oficerów sił powietrznych*, Warszawa 2006.

²⁴ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2010-2013 jako projekt badawczy Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, nr O N115311238 *Uwarunkowania lokalne i regionalne funkcjonowania jednostek wojskowych na terytorium kraju*.

Bibliografia

1. Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
2. Holsapple C.W., *Handbook on Knowledge Management 2. Knowledge Directions*, Springer, New York 2003.
3. Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
4. Kessler E.H., Bailey J.R., *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom*, Sage Publications, London 2007.
5. Laudon K.C., Laudon J.P., *Management Information Systems. Managing the Digital Firm*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2007.
6. Sirko S., *Mobilność oficerów sił powietrznych*, Warszawa 2006.

Abstrakt

W artykule nawiązano do zagadnień rynku pracy oraz ruchliwości pracowników. Zwrócono uwagę na problem zagospodarowania, na lokalnym rynku pracy, potencjału pracowników zwalnianych z jednostek wojskowych. Wskazano na trudności z tym związane.

The mobility of employees from hierarchical organizations to their environment

The article presents the issues of labor market and employee mobility giving special attention to the possibilities of employing the workers dismissed from military units on local labour markets. The author attempts to encounter difficulties it can involve.

Post-Doctoral Degree in Engineering Stanisław Sirko, professor AON, National Defence University in Warsaw.