

# SYTUACJA ZAWODOWA PRACOWNIKÓW RESORTU OBRONY NARODOWEJ

## ABSTRAKT

Pracownicy jako zasób strategiczny każdej instytucji są przedmiotem zainteresowania wielu badaczy społecznych. Ich satysfakcja zawodowa determinuje funkcjonowanie rynku pracy, wpływa na relacje międzyludzkie na gruncie zawodowym i prywatnym oraz decyduje o statusie materialnym i społecznym ich rodzin. Badania prowadzone przez Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej, dotyczące problematyki sytuacji społeczno – zawodowej pracowników resortu obrony narodowej diagnozują aktualny stan opinii cywilnego personelu Sił Zbrojnych RP na temat różnorodnych aspektów ich pracy zawodowej. Stają się wskaźnikiem pozytywnych i negatywnych trendów zatrudnienia w tej sferze, co umożliwia zabezpieczenie prawidłowego funkcjonowania struktur Wojska Polskiego.

## SŁOWA KLUCZOWE

pracownicy resortu obrony narodowej, satysfakcja zawodowa, status materialny i społeczny

## WSTĘP

W każdej organizacji personel jest zasobem strategicznym. Od jego zaangażowania i profesjonalizmu zależy bezpośrednio powodzenie i reputacja instytucji pracodawcy. Zachowanie i postawa pracowników są wizytówką firmy, a ich satysfakcja zawodowa decyduje nie tylko o lojalności i zaangażowaniu w pracę, lecz także o komforcie życia ich rodzin i efektywności polityki rynku pracy. Badania empiryczne prowadzone wśród osób zatrudnionych są odpowiedzią na zainteresowanie jakością pracy personelu, od którego zależy kondycja organizacji.

Informacje uzyskane w wyniku takich badań pozwalają na właściwe planowanie działań operacyjnych oraz na tworzenie systemów motywacyjnych dostosowanych do faktycznych potrzeb i oczekiwań personelu. W konsekwencji może prowadzić to do zwiększenia zaangażowania i efektywności pracy oraz poprawy ogólnego funkcjonowania organizacji.

Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej prowadzi cykliczne badania empiryczne wśród pracowników resortu obrony narodowej. Projekty te realizowane są przez zespół Wojskowego Biura Badań Społecznych. W roku 2016 przeprowadzono diagnozę sytuacji społeczno-zawodowej pracowników resortu, ze szczególnym uwzględnieniem materialnych warunków ich życia.

Badanie terenowe zrealizowano we wrześniu i październiku 2016 roku metodą ankiety audytoryjnej w wylosowanych jednostkach wojskowych oraz instytucjach MON na terenie całego kraju. Próba badawcza była reprezentatywna ze względu na rodzaj oraz strukturę organizacyjną resortu. W trakcie badania terenowego zebrano 609 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy ankiet, co pozwoliło na utrzymanie założonego błędu statystycznego na poziomie 4%.

Prezentowane w artykule zagadnienia dotyczą problematyki związanej z wykonywaniem przez badanych pracy zawodowej, a zwłaszcza takich jej wymiarów, jak satysfakcja zawodowa i relacje międzyludzkie w miejscu pracy, które ze względu na swą specyfikę generują nieco inne determinanty odczuć i ocen niż cywilny rynek pracy.

Celem artykułu jest zaprezentowanie opinii osób cywilnych, zatrudnionych w strukturach MON, na temat tych aspektów ich pracy zawodowej, które decydują o poczuciu więzi z Wojskiem Polskim, zadowoleniu z pracy oraz stabilności zawodowej i perspektyw zatrudnienia.

## WYMIARY SATYSFAKЦИИ ZAWODOWEJ

Praca jest jedną z podstawowych działalności w życiu człowieka, nadaje mu rytm i decyduje o jego kształcie. Poza jej materialnymi efektami, praca determinuje nasze funkcjonowanie w społeczeństwie i skutkuje tworzeniem więzi społecznych<sup>1</sup>.

Wielu psychologów podkreśla fakt, że zadowolenie z efektów wykonywanej pracy i możliwości rozwoju, jakie ona stwarza, wpływają na poziom satysfakcji zawodowej pracownika<sup>2</sup>.

Współczesna psychologia definiuje satysfakcję z pracy jako pozytywne i negatywne uczucia oraz postawy, które odnoszą się do realizowanych przez pracowników obowiązków zawodowych. Satysfakcja pozytywna oznacza, że osoba pracująca jest zadowolona z powierzonych zadań oraz warunków pracy. O satysfakcji negatywnej mówi się wtedy, gdy praca nie spełnia oczekiwań pracownika.

<sup>1</sup> A. Lubrańska, *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Warszawa 2008, s. 12.

<sup>2</sup> P. Pluchcińska, *Satysfakcja z pracy*, <<http://wuplodz.praca.gov.pl/documents/58203/838384/Satysfakcja%20z%20pracy.pdf/0e7cf1aa-b9a0-46aa-8985-08f9e7f0a154?t=1406646739000>>, [dostęp: 08.12.2016].

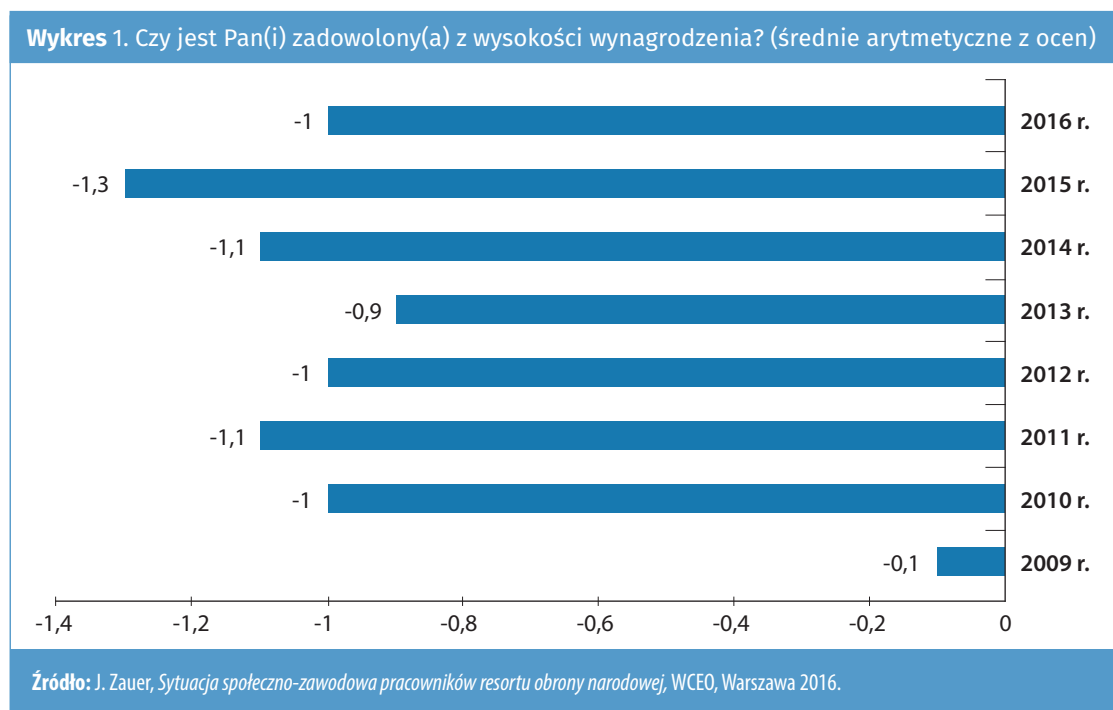
Satysfakcja z pracy jest swoistą funkcją porównania wkładanych w nią zasobów z jej wynikami, którymi mogą być: awans, dodatkowa premia lub pochwała ze strony pracodawcy bądź innych osób, które oceniają pracę człowieka<sup>3</sup>.

Badacze zajmujący się tematyką satysfakcji zawodowej i diagnozujący ją używają wielu narzędzi pomiarowych, w których do określenia poziomu zadowolenia z pracy wykorzystuje się między innymi takie czynniki, jak: wynagrodzenie, awans, nadzór, natura pracy, właściwości pracowników, osiągnięcia, niezależność, uznanie, czy warunki pracy<sup>4</sup>.

Również w corocznych badaniach Wojskowego Biura Badań Społecznych, funkcjonującego w strukturach Wojskowego Centrum Edukacji Obywatelskiej, dotyczących sytuacji społeczno-zawodowej pracowników resortu obrony narodowej dokonuje się pomiaru różnorodnych aspektów pracy respondentów w celu zdiagnozowania poziomu ich satysfakcji zawodowej.

Badania WCEO prowadzone są w oparciu o analizę ocen respondentów, wyrażonych wobec takich aspektów zatrudnienia, jak: wysokość wynagrodzenia, organizacja pracy oraz bezpieczeństwo zawodowe, a także satysfakcja z wykorzystania posiadanych kwalifikacji, stosunki międzyludzkie i zgodność wykonywanych obowiązków z osobistymi zainteresowaniami. Wykorzystuje się do tego skalę od -2 do +2, gdzie -2 oznacza – „bardzo niezadowolony”, a +2 – „bardzo zadowolony”. Ankietowani dokonują oceny na podstawie oczekiwań związanych z indywidualną hierarchią potrzeb, strukturą wartości życiowych i możliwościami uzyskania określonych wartości.

W roku 2016, podobnie jak w latach ubiegłych, pracownicy resortu obrony narodowej, wśród różnych poddawanych ocenie czynników, najgorzej ocenili wynagrodzenie za pracę, co przedstawia wykres 1.

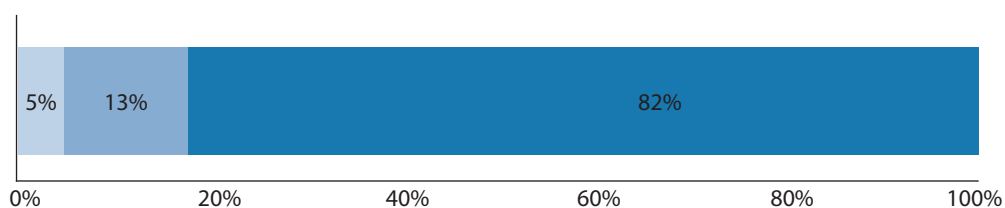


<sup>3</sup> D. P. Schulz, S. E. Schulz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa 2002, s. 296.

<sup>4</sup> Tamże.

Wśród ogółu badanych aż 82% deklaruje, że pensja nie jest dla nich satysfakcjonująca (wykres 2). Najbardziej niezadowolone są kobiety, pracownicy niebędący emerytami wojskowymi, osoby zatrudnione na stanowiskach umysłowych (samodzielnych lub pomocniczych), a zatem personel biurowy. Najbardziej zadowoleni są najstarsi pracownicy (powyżej 50 roku życia) z najdłuższym stażem pracy (powyżej 30 lat).

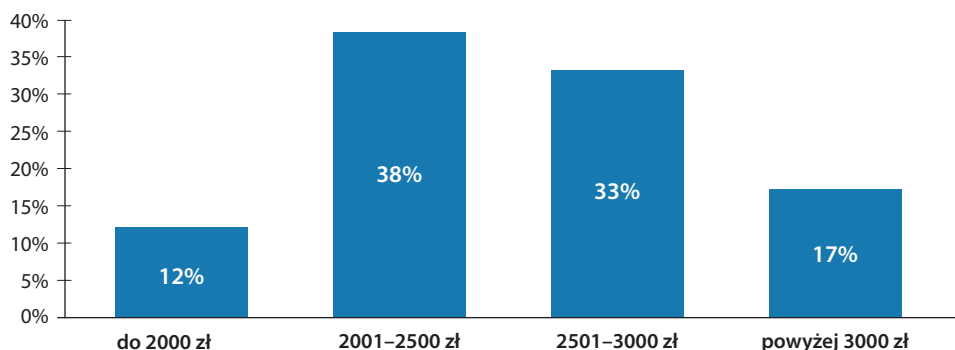
**Wykres 2.** Czy wynagrodzenie za pracę w wojsku jest dla Pana(i):



**Źródło:** J. Zauer, *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników resortu obrony narodowej*, WCEO, Warszawa 2016.

Osoby nieusatysfakcjonowane swoimi zarobkami (N=484) deklarują jednocześnie, jakie wynagrodzenie za pracę w wojsku na obecnym stanowisku byłoby dla nich satysfakcjonujące. Najczęściej wymieniano kwotę 2500 zł, a połowa ankietowanych nie wskazała więcej niż 2600 zł. Średnie wynagrodzenie, które zaspokoiłoby potrzeby osób niezadowolonych z pensji, wyniosło 2812 zł. Na wykresie 3 zaprezentowano procentowy rozkład odpowiedzi badanych w przedziałach deklarowanych kwot.

**Wykres 3.** Jakie wynagrodzenie za pracę w wojsku, na obecnym stanowisku, byłoby dla Pana(i) satysfakcjonujące?

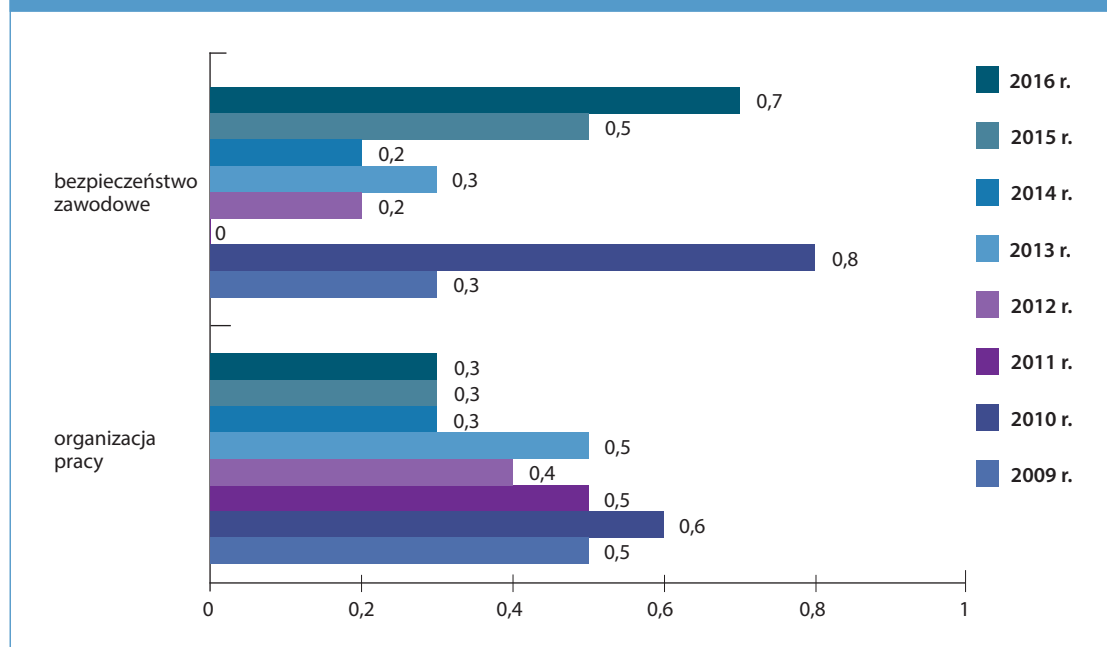


**Źródło:** J. Zauer, *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników resortu obrony narodowej*, WCEO, Warszawa 2016.

Dodać należy, że kobiety, osoby młodsze (do 40 roku życia), z krótszym stażem pracy (do 15 lat) i stażem pracy w wojsku do 10 lat oraz pracownicy z niższych stanowisk, a także respondenci ze struktur Sił Powietrznych częściej od pozostałych oczekiwali by niższych kwot wynagrodzenia, tj. do 2500 zł. Najniższe kwoty – do 2000 zł, najczęściej wskazują pracownicy Wojsk Lądowych, osoby przed 30 rokiem życia i ze stażem pracy krótszym niż 5 lat.

Organizacja i bezpieczeństwo zawodowe oceniane są bardziej pozytywnie. Ich średnie ocen przyjmują na skali od -2 do +2 wartości dodatnie. Na wykresie 4 widać, że wśród pracowników resortu wzrosło wyraźnie poczucie bezpieczeństwa zawodowego, które lepiej oceniano tylko w roku 2010.

**Wykres 4.** Czy jest Pan(i) zadowolony(a) z organizacji pracy i bezpieczeństwa zawodowego? (średnie arytmetyczne z ocen)

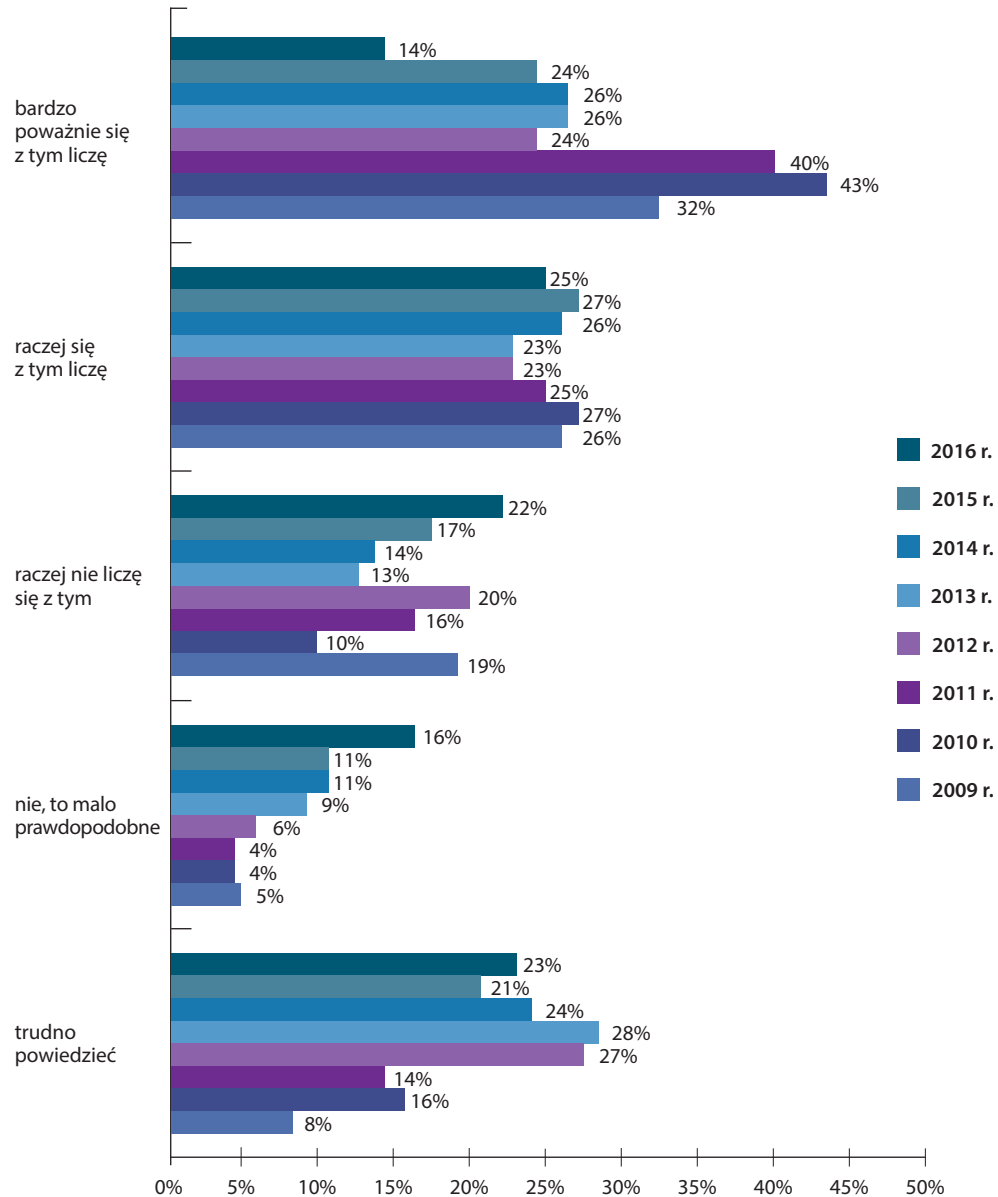


Źródło: J. Zauer, *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników resortu obrony narodowej*, WCEO, Warszawa 2016.

Analizy pokazują, że pewności zachowania pracy najbardziej brakuje osobom, których staż pracy w wojsku mieści się w przedziale 21–30 lat. Oni także najgorzej oceniają organizację pracy.

Ankietowanych poproszono, aby ocenili swoje perspektywy pracy w wojsku i odpowiedzieli, czy liczą się z możliwością utraty pracy podyktowaną np. zwolnieniami bądź likwidacją jednostki lub instytucji wojskowej, w której pracują. Na wykresie 5 widać, że tegoroczne wyniki nieco różnią się od wcześniejszych. O 10 pkt. proc. spadł odsetek osób, które bardzo poważnie rozpatrują taką ewentualność. Jednocześnie po 5 pkt. proc. przybyło w kategoriach osób, które raczej nie myślą o zwolnieniach, albo uznają to za mało prawdopodobne. Już w latach ubiegłych kształtowała się tendencja spadkowa obaw wyrażanych w tym zakresie. Respondenci pozostają jednak podzieleni w opiniach. Z analizy danych wynika, że po około 40% badanych zarówno obawia się utraty pracy, jak i nie rozważa takiej możliwości. Co ważne, blisko co czwarty ankietowany pracownik wojska nie chce wyrazić swojego zdania na ten temat, co może świadczyć o pewnych obawach dotyczących zmian kadrowych. Troska o zachowanie pracy może negatywnie wpływać nie tylko na samopoczucie, ale też wykonywanie obowiązków służbowych przez ponad 60% pracowników resortu.

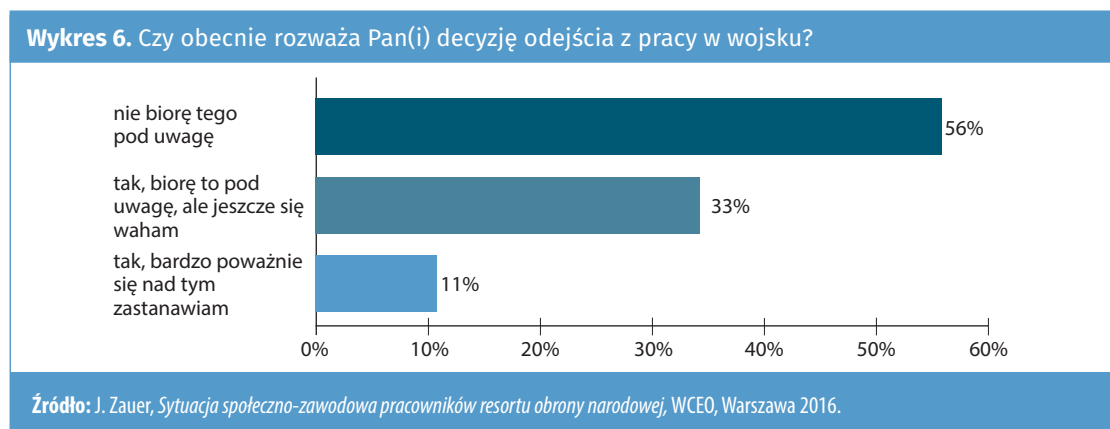
**Wykres 5.** Czy liczy się Pan(i) z możliwością utraty obecnej pracy (np. ze względu na zwolnienia, likwidację jednostki wojskowej itp.)?



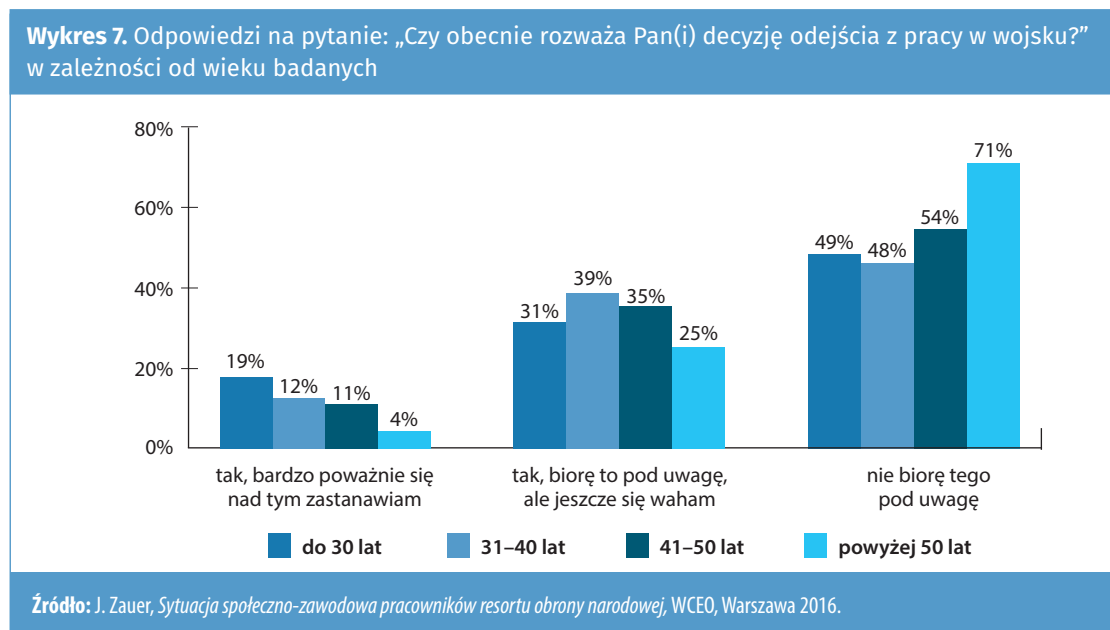
Źródło: J. Zauer, *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników resortu obrony narodowej*, WCEO, Warszawa 2016.

Przeprowadzone analizy wykazały ponadto, że obawę utraty pracy z powodu likwidacji swojej jednostki/institucji lub zwolnień częściej rozważają pracownicy Wojsk Lądowych i Sił Powietrznych. Odpowiedź „trudno powiedzieć” częściej wybierały kobiety.

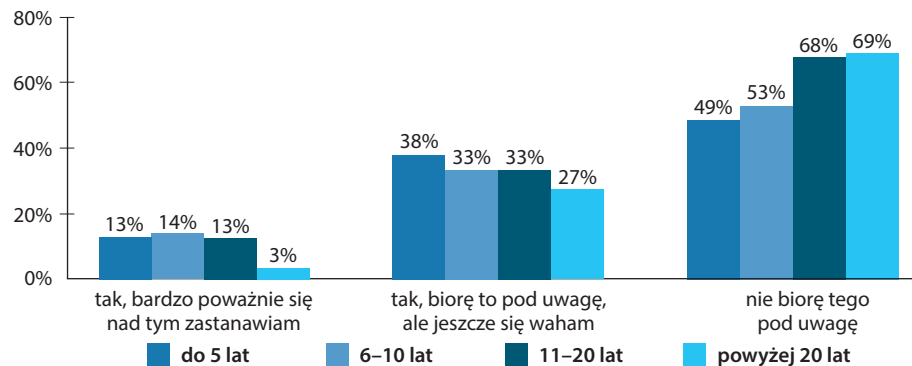
Kontynuując ten wątek, ankietowanych zapytano, czy obecnie rozważają decyzję o odejściu z pracy w wojsku. Rozkład odpowiedzi przedstawia wykres 6.



Dane procentowe potwierdzają przedstawione wcześniej analizy. Ponad połowa pracowników, głównie najstarsi – powyżej 50 roku życia oraz ci ze stażem pracy w wojsku powyżej 20 lat, nie rozważa rezygnacji z pracy w wojsku. Jednak co trzeci bierze to pod uwagę, a co dziesiąty myśli o tym bardzo poważnie (głównie młodszy respondenci – w wieku od 30 lat). Na wykresach 7 i 8 zaprezentowano rozkład istotnych statystycznie zależności pomiędzy tymi zmiennymi.



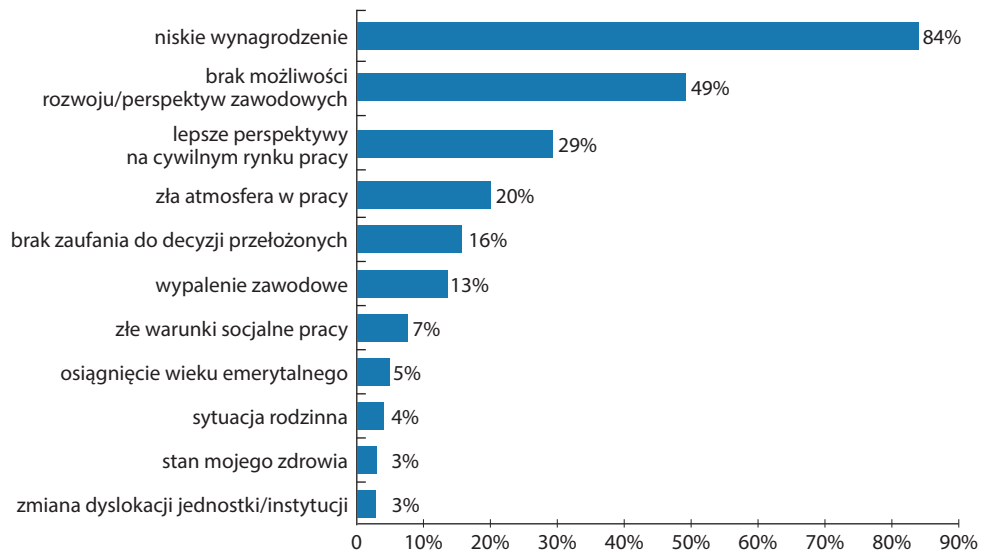
**Wykres 8.** Odpowiedzi na pytanie: „Czy obecnie rozważa Pan(i) decyzję odejścia z pracy w wojsku?” w zależności od stażu pracy w wojsku badanych



Źródło: J. Zauer, *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników resortu obrony narodowej*, WCEO, Warszawa 2016.

Osoby, które rozważają porzucenie pracy w wojsku, poproszono o wskazanie powodów tej sytuacji. Czynnikiem, który zdominował inne przesłanki, jest niskie wynagrodzenie, które wskazało ponad 4/5 badanych. Co drugi twierdzi, że wynika to z braku perspektyw zawodowych i możliwości rozwoju. Ponad 1/4 respondentów dostrzega lepsze perspektywy na cywilnym rynku pracy, a co piąty wskazuje na złą atmosferę w obecnym miejscu zatrudnienia. Dość istotnymi aspektami są także brak zaufania do decyzji przełożonych i wypalenie zawodowe. Zestawienie wszystkich odpowiedzi prezentuje wykres 9.

**Wykres 9.** Co skłania Pana(ią) do decyzji odejścia z pracy w wojsku?\*



Źródło: J. Zauer, *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników resortu obrony narodowej*, WCEO, Warszawa 2016.

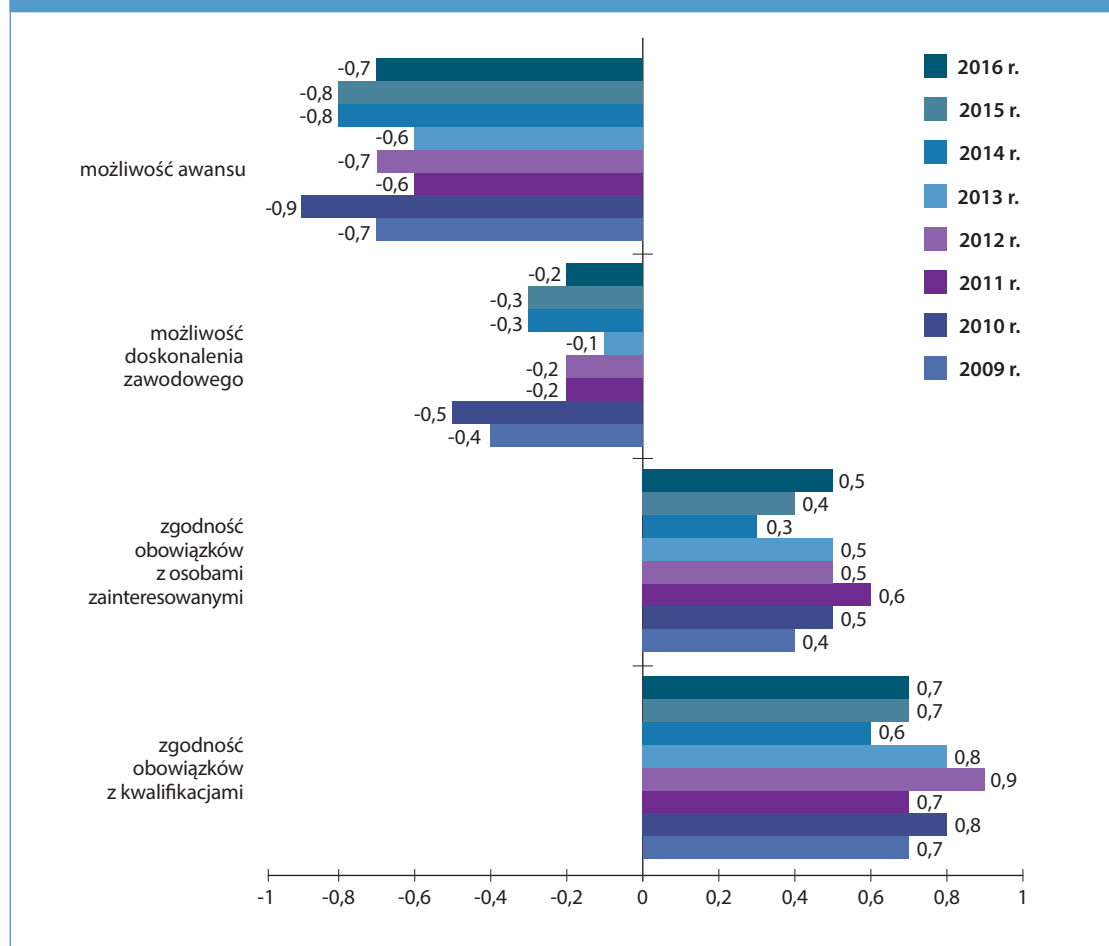
\* Pytanie wielokrotnego wyboru. Dane nie sumują się do 100%. N = 256.



Blisko połowa pracowników resortu obrony narodowej (49%) czuje się odpowiednio doceniana przez przełożonych za swoją pracę. Jednak 42% jest przeciwnego zdania, a 9% nie wyraża opinii na ten temat.

W związku z tym zdiagnozowano również zaspokajanie potrzeb samorealizacji, a w szczególności rozwoju zawodowego i awansu, które ściśle wiążą się z poczuciem satysfakcji zawodowej. W celu zbadania tego problemu w bloku zagadnień poddawanych ocenie, na omawianej wcześniej skali od -2 do +2 (gdzie -2 oznaczało „bardzo niezadowolony”, a +2 „bardzo zadowolony”), znalazły się zmienne z zakresu rozwoju zawodowego i charakteru obowiązków służbowych pracowników resortu. Wykres 10 prezentuje rozkład ich średnich ocen.

**Wykres 10.** Czy jest Pan(i) zadowolony z możliwości rozwoju zawodowego i zakresu obowiązków? (średnie arytmetyczne z ocen)



Źródło: J. Zauer, *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników resortu obrony narodowej*, WCEO, Warszawa 2016.

Kategorie powiązane z rozwojem zawodowym to od lat najgorzej oceniane aspekty. Dane z ostatniego badania pokazują, że oceny negatywne dotyczące możliwości awansu i doskonalenia zawodowego, są tylko nieco lepsze niż przed rokiem. Są one częściej udziałem kobiet, pracowników nie będących emerytami wojskowymi i posiadających krótszy staż pracy w wojsku (do 10 lat), pomocniczego personelu biurowego oraz osób zatrudnionych w Siłach Powietrznych. Pracownicy struktur Dowództwa Garnizonu Warszawa, Wojsk Specjalnych i Żandarmerii Wojskowej, a także instytucji bezpośrednio podległych MON częściej od pozostałych wskazują na brak możliwości awansu.

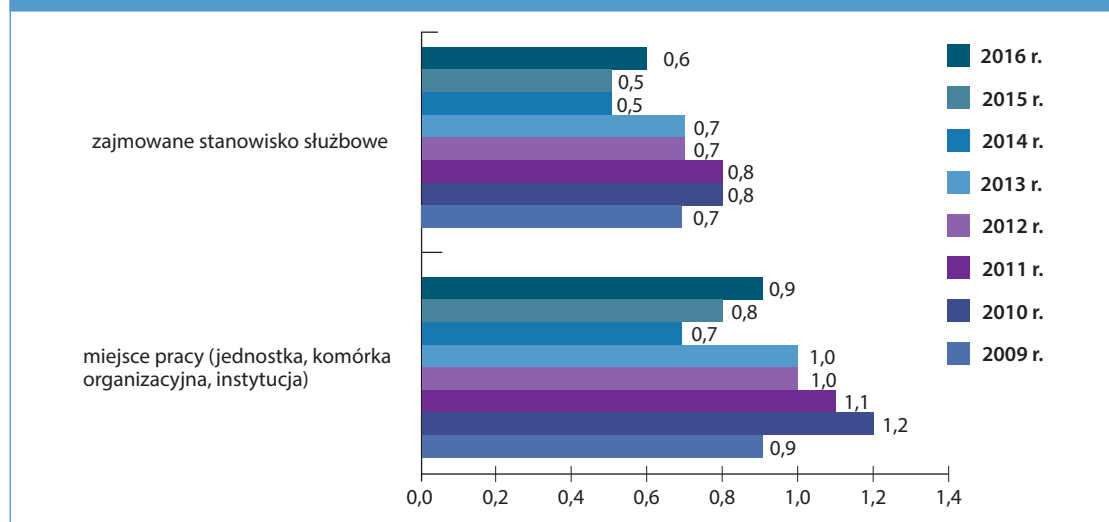
W badanej grupie pracowników resortu prawie 3/4 nie awansowało od momentu rozpoczęcia pracy w obecnym miejscu (73%), co piąty badany awansował raz (22%), a 5% – kilka razy. Przejście na wyższe stanowisko częściej potwierdzają kobiety, osoby w wykształceniu wyższym i podyplomowym, pracownicy zajmujący stanowiska kierownicze i specjalistyczne, zatrudnieni w strukturach Dowództwa Garnizonu Warszawa, Wojsk Specjalnych i Żandarmerii Wojskowej i posiadający staż pracy w wojsku od 5 do 10 lat.

Na zbliżonym poziomie do wyników ubiegłorocznych utrzymały się oceny zgodności obowiązków służbowych z własnymi kwalifikacjami i zainteresowaniami. Mężczyźni, kierownicy, osoby po 50 roku życia oraz pracownicy Marynarki Wojennej, Dowództwa Garnizonu Warszawa, Wojsk Specjalnych i Żandarmerii Wojskowej częściej wypowiadają się pozytywnie na temat tej zgodności.

Tegoroczne wyniki dotyczące satysfakcji respondentów z zajmowanego stanowiska służbowego oraz miejsca pracy potwierdzają, że badani generalnie są zadowoleni z pozycji służbowej, jak również z faktu pracy w wojsku i oceniają te dwa aspekty raczej pozytywnie. Na wykresie 11 zestawiono rozkład ocen uzyskanych od roku 2009.

Bardziej zadowoleni ze swych etatów są: osoby z wykształceniem średnim, kierownicy oraz samodzielni specjaliści, pracownicy Dowództwa Garnizonu Warszawa, Żandarmerii Wojskowej i Wojsk Specjalnych oraz instytucji bezpośrednio podległych MON.

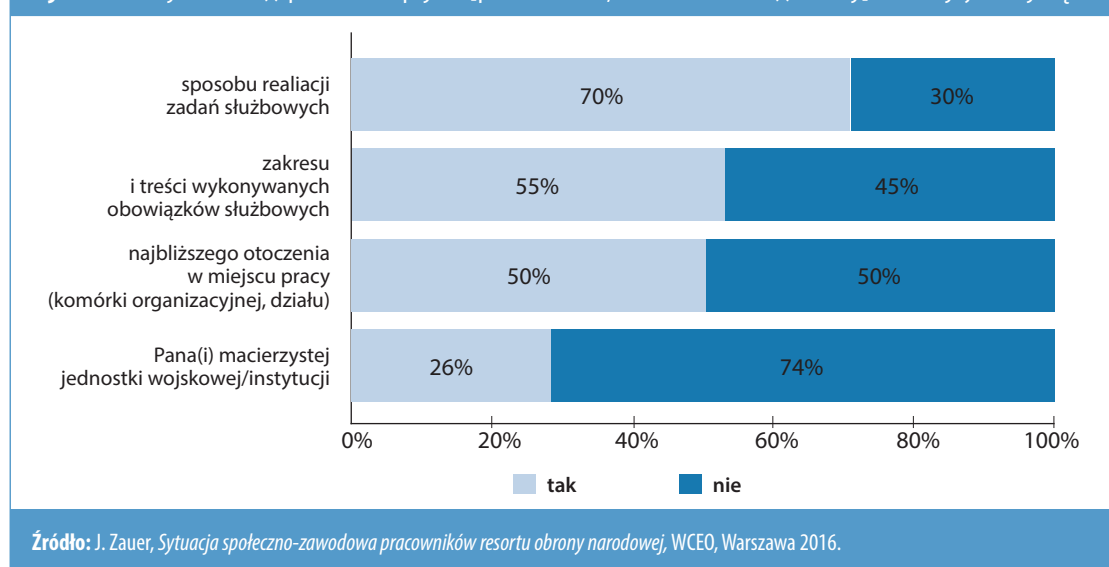
**Wykres 11.** Czy jest Pan(i) zadowolony z miejsca pracy i zajmowanego stanowiska służbowego? (średnie arytmetyczne z ocen)



Źródło: J. Zauer, *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników resortu obrony narodowej*, WCEO, Warszawa 2016.

Ankietowanych zapytano również o ich poczucie wpływu na rzeczywistość zawodową. Odnosząc się do osobistych doświadczeń, odpowiadali czy są przekonani, że podejmowane decyzje służbowe w jakikolwiek sposób od nich zależą, czy też nie. Opinie pracowników resortu na ten temat są podzielone. Największy wpływ deklarują w zakresie sposobu realizacji zadań służbowych, co odczuwa 70% badanych. Częściej są to najmłodszy pracownicy (przed 30 rokiem życia), z najkrótszym stażem pracy (do 5 lat). Ponad połowa badanych uważa, że zależy od nich zakres i treść wykonywanych obowiązków służbowych. Częściej twierdzą tak mężczyźni, byli żołnierze zawodowi, osoby z najdłuższym stażem pracy (powyżej 35 lat) i zatrudnieni w instytucjach bezpośrednio podległych MON. Połowa ankietowanych odczuwa, że ma wpływ na swoje najbliższe otoczenie w miejscu pracy. Są to głównie byli żołnierze zawodowi z pełną emeryturą, osoby na stanowiskach kierowniczych i z najdłuższym stażem pracy (powyżej 35 lat) i w wieku powyżej 50 lat oraz pracownicy instytucji bezpośrednio podległych MON. Prawie 3/4 badanych, częściej kobiet i pracowników umysłowych niższego szczebla nie dostrzega, aby funkcjonowanie jednostek wojskowych lub instytucji, w których pracują zależało od nich (wykres 12).

**Wykres 12.** Czy ma Pan(i) poczucie wpływu [przekonanie, że coś od Pana(i) zależy] na decyzje dotyczące:



## RELACJE MIĘDZYLUDZKIE W MIEJSCU PRACY

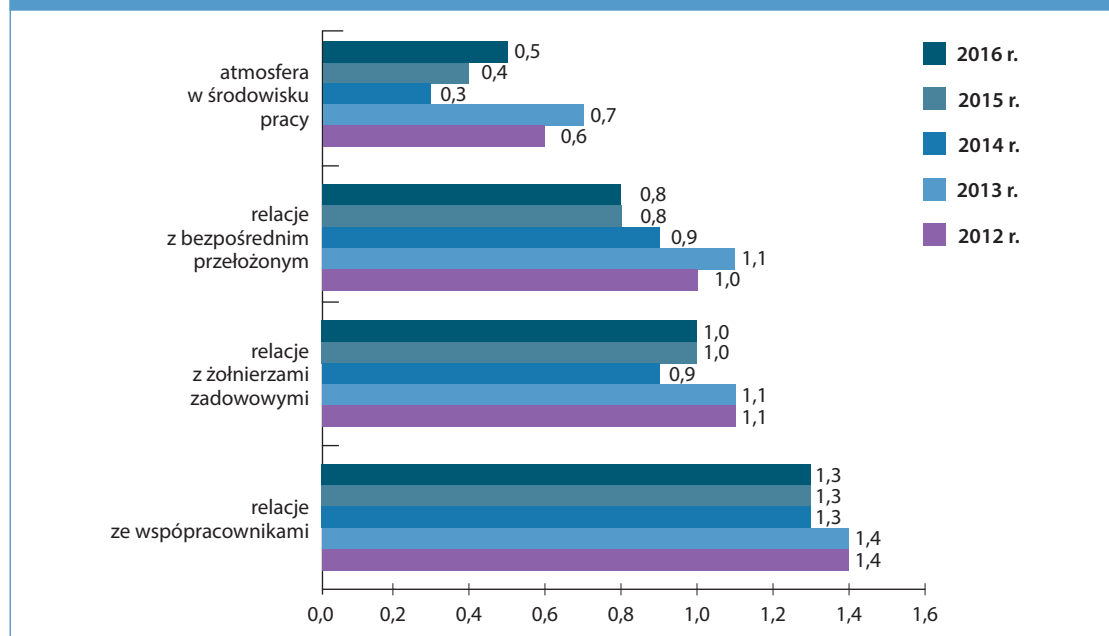
Poczucie satysfakcji zawodowej kształtują również stosunki międzyludzkie w miejscu pracy, których charakter generuje pozytywną bądź negatywną atmosferę i obok wynagrodzenia najistotniej wpływa na poziom zadowolenia z pracy. Dlatego też respondentów poproszono o ocenę relacji z bezpośrednim przełożonym, współpracownikami i żołnierzami zawodowymi. Ponadto oceniali oni ogólną atmosferę swojego środowiska zawodowego. W tym celu posłużono się skalą od -2 do +2, gdzie -2 oznaczało – „bardzo niezadowolony”, a +2 – „bardzo zadowolony”.

Dane zaprezentowane na wykresie 12 są bardzo podobne do ubiegłorocznych i wskazują, że stosunki społeczne w pracy są przez pracowników resortu obrony narodowej postrzegane raczej

pozytywnie. Relacje z innymi osobami w miejscu pracy to jedne z najlepiej ocenianych aspektów pracy zawodowej. Od poprzedniego roku wzrosła ocena atmosfery w środowisku pracy, której pozytywna wartość spadła o połowę w roku 2014.

Relacje z bezpośrednim przełożonym bardziej chwala sobie pracownicy Marynarki Wojennej i osoby podległe żołnierzom zawodowym, a w Wojskach Lądowych najbardziej doceniane relacje pracowników cywilnych z żołnierzami zawodowymi.

**Wykres 13.** Czy jest Pan(i) zadowolony(a) z relacji międzyludzkich i atmosfery w środowisku pracy? (średnie arytmetyczne z ocen)



Źródło: J. Zauer, *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników resortu obrony narodowej*, WCEO, Warszawa 2016.

Bardziej szczegółową analizę relacji międzyludzkich w środowisku zawodowym pracowników resortu obrony narodowej przeprowadzono na podstawie odpowiedzi na pytania dotyczące ich bezpośrednich kontaktów z przełożonymi, współpracownikami i podwładnymi w czasie wykonywania zadań służbowych. Procentowy rozkład odpowiedzi zamieszczono w tabeli 1.

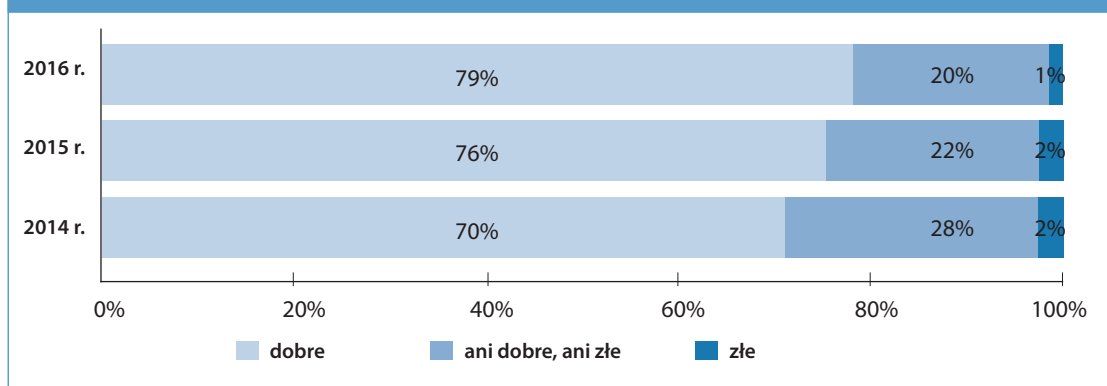
Wszystkie zagadnienia dotyczące bezpośrednich kontaktów między pracownikami czy też pracownikami i ich przełożonymi ocenione zostały bardzo dobrze. Znakomita większość ankietowanych (91%) deklaruje, że może liczyć na pomoc swoich współpracowników, a prawie 3/4 na pomoc bezpośredniego przełożonego. Większość badanych twierdzi, że współpracownicy liczą się z ich zdaniem (88%) i darzą ich szacunkiem (79%). Około 2/3 respondentów deklaruje, że przełożeni liczą się z ich zdaniem (67%) i szanują ich (63%). Ponad 40% ankietowanych nie posiada podwładnych, jednak ci, którzy są przełożonymi innych osób twierdzą, że są szanowani, a ich opinia ma znaczenie dla podległych im osób.

**Tabela 1.** Proszę ocenić swoje relacje z bezpośrednim przełożonym (szefem, kierownikiem) oraz współpracownikami i podwładnymi, odpowiadając na poniższe pytania

	Tak	Nie	Trudno powiedzieć	Nie dotyczy
Czy wśród Pana(i) współpracowników są osoby, na które może Pan(i) liczyć?	91%	6%	3%	–
Czy współpracownicy liczą się z Pana(i) opinią, zdaniem?	88%	4%	8%	–
Czy cieszy się Pan(i) uznaniem ze strony współpracowników?	79%	4%	17%	–
Czy jest Pan(i) szanowany(a) przez bezpośredniego przełożonego?	73%	12%	15%	–
Czy może Pan(i) liczyć na pomoc bezpośredniego przełożonego?	73%	19%	8%	–
Czy bezpośredni przełożony liczy się z Pana(i) opinią, zdaniem?	67%	17%	16%	–
Czy cieszy się Pan(i) uznaniem ze strony bezpośredniego przełożonego?	63%	11%	26%	–
Czy podwładni liczą się z Pana(i) opinią, zdaniem?	47%	3%	9%	41%
Czy cieszy się Pan(i) uznaniem ze strony podwładnych?	43%	3%	12%	42%

Ponadto bezpośrednie relacje z żołnierzami zawodowymi w miejscu pracy uznaje za dobre blisko 4/5 ankietowanych (79%). Częściej od innych wypowiadają się tak osoby z wykształceniem wyższym i podyplomowym, byli żołnierze zawodowi z pełną emeryturą oraz pracownicy umysłowi wyższego i niższego szczebla. Co piąty pytany uważa, że nie są one ani dobre, ani złe. Odpowiedzi takiej częściej udzielają pracownicy fizyczni, ze średnim wykształceniem, niebędący emerytami wojskowymi. Podobnie jak przed rokiem, tylko 1% respondentów potwierdziło swoje negatywne stosunki z żołnierzami w pracy. Wykres 14 prezentuje zestawienie danych z trzech ostatnich lat.

**Wykres 14.** Jak określiłby(aby) Pan(i) swoje relacje z żołnierzami zawodowymi służącymi w Pana(i) jednostce/instytucji wojskowej?



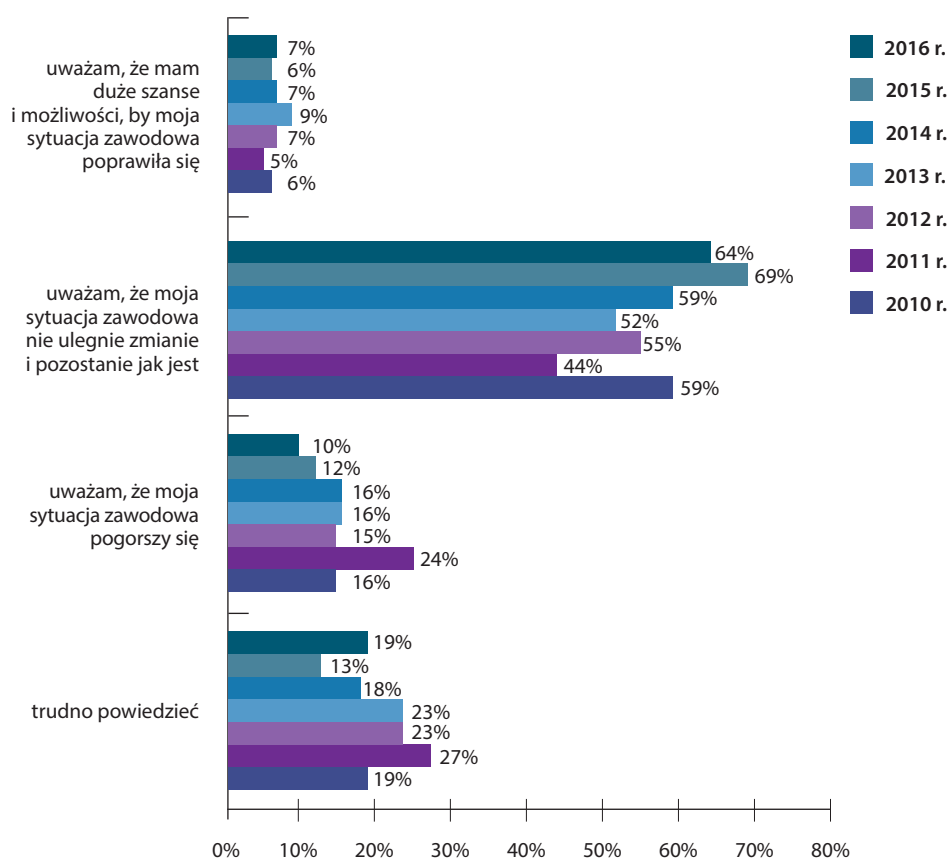
Źródło: J. Zauer, *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników resortu obrony narodowej*, WCEO, Warszawa 2016.

Spośród ogółu badanych tylko 4% nie współpracuje bezpośrednio z żołnierzami zawodowymi. Pozostali w większości potwierdzają, że żołnierze zawodowi doceniają ich (64%). Częściej odpowiadają tak mężczyźni i emerytowani wojskowi. Blisko co piąty – głównie kobiety i pracownicy, którzy wcześniej nie byli żołnierzami – ankietowany nie ma zdania na ten temat (19%). Co ósmy ankietowany wyraża opinię negatywną (13%).

O sytuacji zawodowej badanych może świadczyć ich ocena perspektyw pracy w wojsku. Na wykresie 15 porównano tegoroczne wyniki do danych z lat ubiegłych. Odnotowano spadek odsetka osób, które twierdzą, że ich sytuacja zawodowa nie zmienia się. Przybyło natomiast respondentów, którzy nie wiedzą, jak będzie się ona kształtować.

Poprawy własnej sytuacji zawodowej częściej oczekują najmłodszy pracownicy – do 30 roku życia, a pogorszenia ci ze średnim stażem pracy w wojsku (od 20 do 30 lat).

**Wykres 15. Jak ocenia Pan(i) swoje perspektywy pracy w resorcie obrony narodowej?\***



\* W roku 2010 nie zadano badanym tego pytania.

Źródło: J. Zauer, *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników resortu obrony narodowej*, WCEO, Warszawa 2016.

Poziom satysfakcji zawodowej wyrażają także opinie pracowników resortu obrony narodowej/resortu ON dotyczące tego, czy poleciliby pracę w wojsku swoim znajomym. Blisko połowa (45%), głównie ci z wykształceniem zawodowym, ocenia swoją pracę jako godną polecenia, ale 39% respondentów jest przeciwnego zdania, a 16% nie wie, co odpowiedzieć.

## OCENA SYTUACJI ZAWODOWEJ

Zakres terminologiczny pojęcia „sytuacja zawodowa” jest bardzo obszerny. Obejmuje on zespół wielorakich czynników charakteryzujących wykonywany zawód, takich jak: relacje ze współpracownikami, fizyczne warunki wykonywania pracy, sytuację prawną i formalną oraz wysokość otrzymywanego wynagrodzenia.

W celu przeprowadzenia diagnozy różnorodnych aspektów sytuacji zawodowej pracowników resortu obrony narodowej skierowano do nich pytania, które w swej treści dotyczyły tego problemu zarówno w sensie ogólnym, jak i bardziej szczegółowym.

Na wstępie zapytano respondentów o ogólne nastawienie do wykonywanej pracy, które wyrażali poprzez wskazanie poziomu swojego zadowolenia z aktualnej sytuacji zawodowej na pięciostopniowej skali od -2 do +2 (gdzie -2 oznaczało „bardzo niezadowolony”, a +2 „bardzo zadowolony”).

Analiza danych empirycznych dowodzi, że pracownicy resortu, podobnie jak przed rokiem, są umiarkowanie zadowoleni z własnej sytuacji zawodowej, ale ogólnie oceniają ją pozytywnie. Średnia ocen wyrażonych przez ankietowanych na pięciostopniowej skali (od -2 do +2) kształtuje się na poziomie 0,3, co świadczy o niewielkiej przewadze ocen pozytywnych w tym zakresie. Najczęściej wskazywano kategorię 1 ( $M_o = 1$ ), a połowa respondentów nie wybrała oceny wyższej niż 1 ( $M_e = 1$ ).

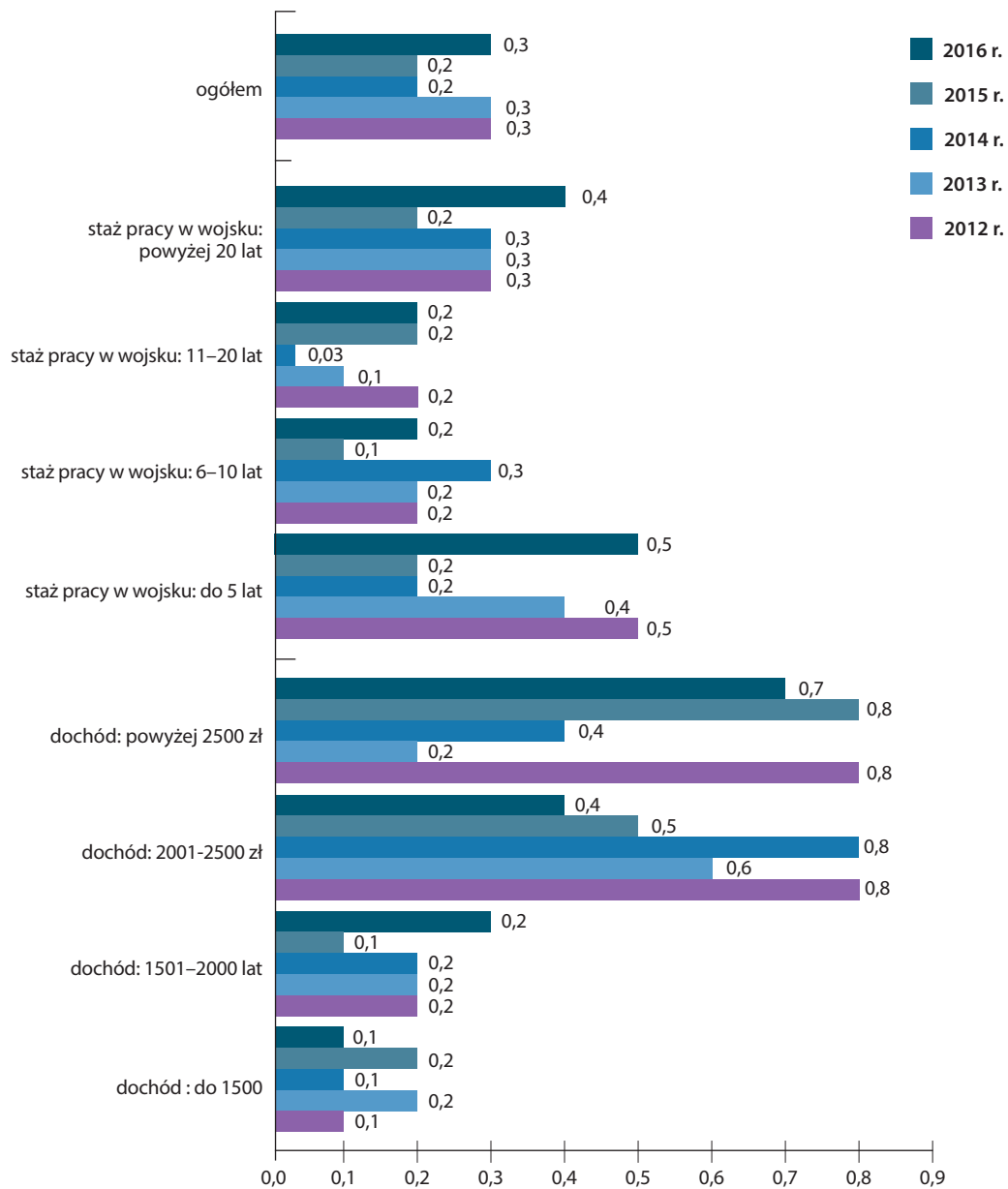
Najmniej zadowoleni ze swojej obecnej sytuacji zawodowej są pracownicy zatrudnieni w jednostkach i instytucjach podległych Inspektoratowi Wsparcia Sił Zbrojnych RP.

Na wykresie 16 zaprezentowano średni rozkład poziomu zadowolenia z sytuacji zawodowej, wyrażanego przez pracowników resortu obrony narodowej. W zestawieniu pięciu ostatnich lat uwzględniono staż pracy w wojsku i deklarowany dochód netto. Wyniki utrzymują się na poziomie zbliżonym do ubiegłorocznego.

Jak widać, zadowolenie z pracy w strukturach MON wzrosło wśród osób, których wynagrodzenie mieści się w przedziale 1501–2000 zł i tych, których staż pracy w resorcie nie przekracza 5 lat. Jednak trzeba uwzględnić fakt, że z deklaracji ankietowanych wynika, iż tegoroczne podwyżki spowodowały średni wzrost wynagrodzenia pracowników resortu o 144 zł netto, przy czym najczęściej podawaną kwotą było 100 zł, a podwyżki połowy respondentów nie przekroczyły 140 zł. Obecna średnia wysokość wynagrodzenia pracownika resortu obrony narodowej wynosi 1881 zł, a połowa tych osób nie zarabia więcej niż 1800 zł netto i jest to również najczęściej wskazywany dochód. W roku ubiegłym średnia pensja wynosiła 1762 zł, a wynagrodzenie połowy pracowników resortu nie przekraczało 1650 zł netto, przy czym najczęściej wskazywano kwotę 1600 zł. Należy przypuszczać, że to niewielkie zwiększenie wysokości wynagrodzenia najbardziej odczuli respondenci najmniej zarabiający i to oni częściej wyrażali zadowolenie ze swojej sytuacji zawodowej. Pamiętać również należy, że często są to osoby o najkrótszym stażu pracy w resorcie.

Najbardziej zadowoleni ze swojej aktualnej sytuacji zawodowej są pracownicy Wojsk Lądowych, najmniej zaś ci ze struktur Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych RP.

**Wykres 16.** Czy ogólnie rzecz biorąc, jest Pan(i) zadowolony(a) ze swojej aktualnej sytuacji zawodowej? (średnie arytmetyczne z ocen)

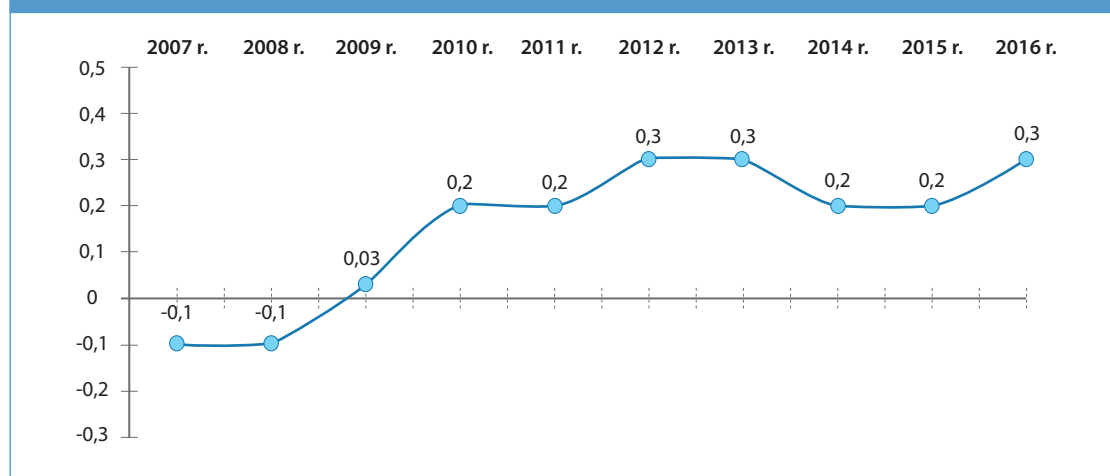


Źródło: J. Zauer, *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników resortu obrony narodowej*, WCEO, Warszawa 2016.



Analiza poziomu zadowolenia z własnej sytuacji zawodowej, odczuwanego przez pracowników resortu obrony narodowej w latach 2007–2016, umożliwiła przedstawienie szeregu czasowego, zaprezentowanego na wykresie 17. Uzyskane w poszczególnych latach oceny średnie utrzymywały się na bardzo zbliżonym poziomie i wszystkie oscylowały wokół środka skali. Oznacza to, że respondenci byli niezdecydowani w swoich opiniach i nie potrafili jednoznacznie odpowiedzieć, czy sytuacja zawodowa jest dla nich satysfakcjonująca, czy też nie. Mogło to wynikać z ambiwalentnych odczuć na temat różnych aspektów pracy zawodowej. Ułamkowe różnice pomiędzy średnimi uzyskanymi w kolejnych latach świadczą o tym, że ogólna ocena własnej sytuacji zawodowej, wyrażona przez pracowników resortu w omawianym okresie, była jednolita, a widoczny na wykresie trend wzrostowy, utrzymujący się do 2013 roku, był praktycznie niezauważalny. W roku obecnym odnotowano nieco więcej ocen pozytywnych.

**Wykres 17.** Poziom zadowolenia pracowników resortu obrony narodowej z sytuacji zawodowej w latach 2007–2015



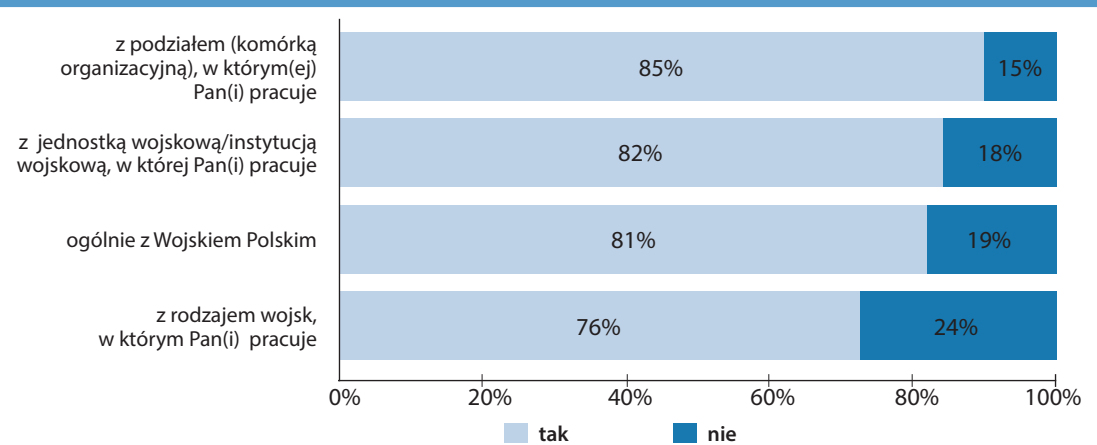
Źródło: J. Zauer, *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników resortu obrony narodowej*, WCEO, Warszawa 2016.

Zadowolenie z sytuacji zawodowej może wpływać na stopień identyfikacji pracowników resortu obrony narodowej z Wojskiem Polskim. Jednak aby go zdiagnozować, zapytano badanych, czy utożsamiają się ze środowiskiem wojskowym. Ankietowani oceniali swoje przywiązanie nie tylko do instytucji Wojska Polskiego w sensie ogólnym, ale też do jego poszczególnych struktur, które są im bliskie ze względu na miejsce zatrudnienia.

Jak widać na wykresie 18, ponad 3/4 badanych identyfikuje się z Wojskiem Polskim i strukturami, w których pracują. Najsilniej czują się związane z komórkami organizacyjnymi, w których są zatrudnieni, najslabiej zaś z rodzajem wojsk, do których należy ich jednostka, bądź instytucja wojskowa.

Ze środowiskiem Wojska Polskiego najbardziej identyfikują się mężczyźni, najstarsi pracownicy resortu obrony narodowej (w wieku powyżej 50 lat), byli żołnierze zawodowi oraz osoby, których bezpośrednim przełożonym jest żołnierz zawodowy.

**Wykres 18.** Czy utożsamia się Pan(i) (identyfikuje) ze środowiskiem Wojska Polskiego?



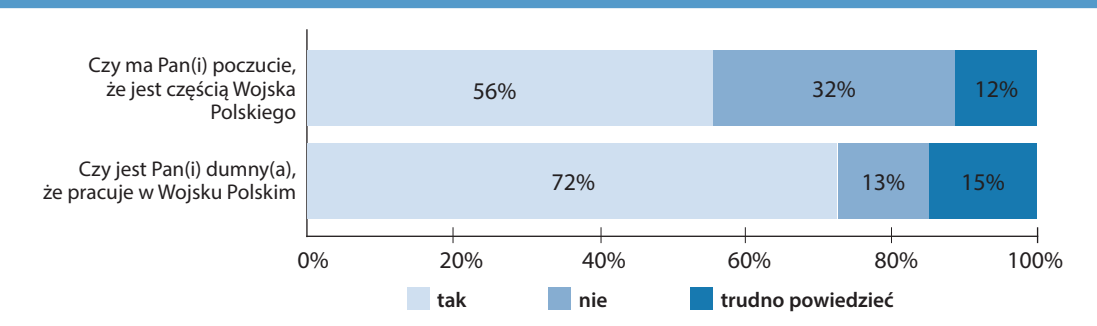
Źródło: J. Zauer, *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników resortu obrony narodowej*, WCEO, Warszawa 2016.

Poczucie więzi pracowników resortu obrony narodowej z instytucją wojska wyrażone zostało również w odpowiedziach na pytania dotyczące tego, czy są oni dumni, że pracują w Wojsku Polskim i czy czują się jego częścią.

Wykres 19 przedstawia rozkład opinii z roku 2014, kiedy po raz ostatni poruszano te zagadnienia<sup>5</sup>. Wówczas ankietowani przede wszystkim odczuwali dumę z faktu swojego zatrudnienia (72%, z czego 1/3 podkreślało to zdecydowanie). Ponad połowa respondentów potwierdzała, że czuje się częścią Wojska Polskiego, a co trzeci był przeciwnego zdania.

Najsilniejszy związek z Wojskiem Polskim i dumę ze swojej pracy odczuwali najstarsi pracownicy, o najdłuższym stażu pracy, zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych lub samodzielnych umysłowych, a w szczególności osoby będące emerytami wojskowymi. Pozytywnych odpowiedzi częściej udzielali też respondenci o wyższych dochodach.

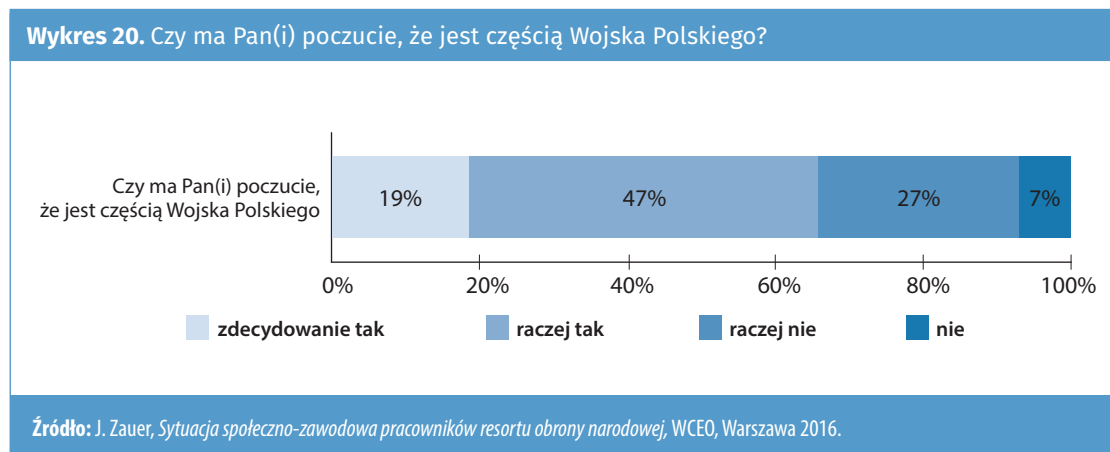
**Wykres 19.** Poczucie dumy i więzi z Wojskiem Polskim



Źródło: J. Zauer, *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników wojska*, WCEO, Warszawa 2014.

<sup>5</sup> J. Zauer, *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników wojska*, WCEO, Warszawa 2014, s. 11.

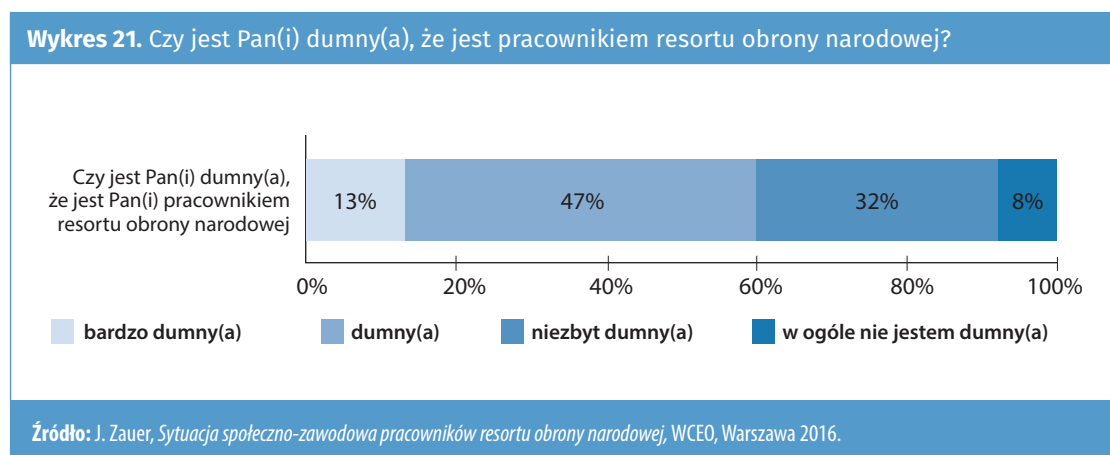
Rozkład tegorocznych opinii dotyczących poczucia więzi pracowników resortu obrony narodowej z Wojskiem Polskim prezentuje wykres 20. Wśród ogółu ankietowanych 2/3 potwierdza, że czuje się częścią wojska. Co piąty ma silną więź z tą instytucją. Zaledwie 7% zdecydowanie deklaruje, że nie czuje żadnej więzi z Wojskiem Polskim, a co czwarty raczej nie ma takich odczuć.



Byli żołnierze zawodowi częściej od innych deklarują, że czują się częścią Wojska Polskiego, podobnie jak pracownicy z najdłuższym stażem pracy (powyżej 35 lat) oraz osoby zatrudnione w strukturach Wojsk Lądowych, Wojsk Specjalnych, Dowództwa Garnizonu Warszawa i Żandarmerii Wojskowej.

Respondentów pytano również o to, czy fakt bycia pracownikiem resortu obrony narodowej napawa ich dumą. Wśród ogółu badanych 60% odczuwa dumę z pracy w tym resorcie, ale tylko co ósmy jest z tego bardzo dumny. Blisko 1/3 ankietowanych określa siebie jako niezbyt dumnych z bycia pracownikiem resortu, a 7% w ogóle nie ma poczucia takiej dumy (wykres 21).

Dodać trzeba, że to poczucie dumy towarzyszy częściej respondentom związanym rodzinnie z żołnierzem zawodowym lub tym, których żołnierz zawodowy jest bezpośrednim przełożonym.



## ZAKOŃCZENIE

Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników resortu obrony narodowej jest monitorowana od ponad dziesięciu lat. Dzięki cyklicznym sondażom WCEO możliwa jest bieżąca diagnoza problematyki związanej z wykonywaniem przez tę grupę badanych pracy zawodowej oraz ich funkcjonowaniem w tak specyficznym środowisku pracy, jakim są jednostki wojskowe i inne instytucje resortowe. Umożliwia to poznanie nastrojów, determinowanych nie tylko poprzez aktualną sytuację społeczno-zawodową, lecz także materialną ankietowanych.

Najbardziej negatywne opinie wynikają zazwyczaj z braku satysfakcjonującej sytuacji materialnej respondentów i ich gospodarstw domowych. Potęgowane jest to przez porównania do warunków finansowych żołnierzy zawodowych, z którymi na co dzień pracownicy resortu współpracują w swoim środowisku zawodowym, wykonując często te same zadania. Jednocześnie istnieją takie aspekty sytuacji społeczno-zawodowej pracowników resortu, które oceniane są bardziej pozytywnie.

W artykule omówiono wybrane wyniki ostatniego badania WCEO pozwalające stwierdzić, że pracownicy resortu obrony narodowej, mimo że nie wyrażają przesadnej satysfakcji ze swojej sytuacji zawodowej, to ogólnie oceniają ją umiarkowanie pozytywnie.

Większość uczestniczących w badaniu osób uważa, że w przyszłości warunki ich zatrudnienia w wojsku nie ulegną żadnym zmianom, ale pamiętać trzeba, że co dziesiąty spodziewa się pogorszenia swojej sytuacji zawodowej. Widoczna jest polaryzacja poglądów na temat wartości pracy w wojsku. Blisko co drugi badany uznaje ją za godną polecenia, ale niewiele mniej osób jest przeciwnego zdania.

Najmniej satysfakcji zawodowej wynika z możliwości rozwoju i awansu oraz wysokości wynagrodzeń. Przy rozbudowanej strukturze zatrudnienia ponad 3/4 osób nie awansowało od momentu rozpoczęcia pracy w obecnym miejscu, a zarobki, podobnie jak wprowadzona w roku obecnym podwyżka wynagrodzeń, nie zadowalają ponad 4/5 pracowników.

Źródłem pozytywnych opinii badanych jest umiarkowane zadowolenie z większości społecznych aspektów wykonywanego przez nich zawodu. Ankietowani, mimo poczucia, że są traktowani przez przełożonych gorzej niż żołnierze zawodowi, deklarują dobre relacje interpersonalne z wojskowymi.

Podkreślić trzeba, że jednostki i instytucje wojskowe, rozumiane jako miejsce pracy nie tylko żołnierzy, lecz także osób cywilnych, od lat generują satysfakcjonujące dla pracowników resortu relacje międzyludzkie (ze współpracownikami, żołnierzami zawodowymi, jak również bezpośrednimi przełożonymi). Dają im zadowolenie z organizacji pracy, zajmowanego stanowiska oraz zgodności obowiązków służbowych z posiadanymi zainteresowaniami i kwalifikacjami. Skutkuje to wzrastającym od lat poczuciem tzw. bezpieczeństwa pracy, czyli pewności jej zachowania, co istotnie wpływa na satysfakcję zawodową pracowników resortu, zwłaszcza w obliczu trudności istniejących na cywilnym rynku pracy.

Jednocześnie warto pamiętać, że już od kilku lat pracodawcy zgłaszają trudności ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy oraz konieczność lepszego godzenia życia prywatnego z zawodowym przez pracowników. Przynosi to zmiany również w zakresie sposobu wykonywania pracy i stawia przed zatrudniającymi trudne zadania takiego zarządcy środowiskiem pracy, by zmniejszył rotację i stał się atrakcyjnym pracodawcą.

Ponad połowa pracowników resortu obrony narodowej pracuje w jego strukturach dłużej niż 10 lat. Świadczy to nie tylko o przyjaznym dla nich środowisku pracy, ale też o fachowości cywilnego personelu w wojsku. Dość pozytywne wyniki ostatniego sondażu nastrojów społeczno-zawodowych tej grupy powinny przyczynić się do takich decyzji kadry zarządzającej MON, które umocniłyby więź pracowników z wojskiem i nie pozwoliły na odchodzenie z pracy profesjonalistom ze stanowisk cywilnych, zwłaszcza z powodu niskiego wynagrodzenia.

## SUMMARY

The employees as a strategic resource of any institution are the subject of interest to many social scientists. Their job satisfaction is determined by the functioning of the labor market, it affects the human relationships in professional and private life and it decides on of the material status and social life of their families. Research conducted by the Military Centre for Civic Education, related to the socio-professional problems of the staff of polish ministry of defense, it diagnose the current state of opinion civilian personnel Polish Armed Forces of various aspects of their work. It become an indicator of positive and negative trends in employment in this area, which allows you to protect the proper functioning of the structures of the Polish Army.

## KEYWORDS

employees of the Ministry of National Defence, job satisfaction, material and social status

## BIBLIOGRAFIA

- Kiciński Ł., *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników wojska*, WCEO, Warszawa 2012.
- Lubrańska A. *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
- Łatacz J., Dziędzic J., *Sytuacja społeczna i zawodowa pracowników wojska*, WBBS, Warszawa 2009.
- Łatacz J., Kiciński Ł., *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników wojska*, WCEO, Warszawa 2010.
- Łatacz J., *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników wojska*, WCEO, Warszawa 2011.
- Pluchcińska P., *Satysfakcja z pracy*, <<http://wuplodz.praca.gov.pl/documents/58203/838384/Satysfakcja%20z%20pracy.pdf/0e7cf1aa-b9a0-46aa-8985-08f9e7f0a154?t=1406646739000>>.
- Schulz D. P., Schulz S. E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Zauer J., *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników wojska*, WCEO, Warszawa 2013.
- Zauer J., *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników wojska*, WCEO, Warszawa 2014
- Zauer J., *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników wojska*, WCEO, Warszawa 2015.
- Zauer J., *Sytuacja społeczno-zawodowa pracowników resortu obrony narodowej*, WCEO, Warszawa 2016.