

## JAK ZAGOSPODAROWAĆ BYŁYCH MUNDUROWYCH?

---

Wojsko, tak jak i Policja czy Straż Graniczna, to pewnego rodzaju korporacja, w której role menadżerów średniego i wysokiego szczebla piastują oficerowie z kilkudziesięcioletnią wysługą. Osoby takie, z wielu powodów, decydują się odejść ze służby nierzadko w momencie szczytu swoich możliwości zawodowych.

Minął rok od publikacji na łamach Fundacji Instytut Bezpieczeństwa i Strategii tekstu dotyczącego zagospodarowania byłych żołnierzy na rynku cywilnym pracy. Tezy podniesione we wspomnianym tekście odnosiły się przede wszystkim do stworzenia mechanizmów kontrolujących przepływ wysoce wykwalifikowanych kadr ze sfery mundurowej do cywilnej. Większość zainteresowanych podmiotów wydaje się być zaciekawiona tematem, niestety – realizacji przedstawionych tez próżno się doszukiwać.

Dzisiaj, rok po zainicjowaniu tematu, znajdujemy się w dużo bardziej skomplikowanym środowisku bezpieczeństwa. Przywołać można takie wydarzenia jak kryzys społeczny w USA, implikujący dyskusję o zmianie układu sił w NATO. Świat pochłonięty jest walką z wirusem COVID-19. Zmiana klimatu prowadzi do susz albo nagłych powodzi. Wydatki na zbrojenia są coraz większe, a ich wektor skierowany jest w Polsce poza rodzimy przemysł obronny. Wszystkie te trendy tylko pozornie nie są związane z główną tezą niniejszego artykułu, a mianowicie, że zasoby byłych mundurowych, ważne dla bezpieczeństwa państwa, nie są w sposób skoordynowany i kontrolowany lokowane na rynku cywilnym.

Wojsko, tak jak i Policja czy Straż Graniczna, to pewnego rodzaju korporacja, w której role menadżerów średniego i wysokiego szczebla piastują oficerowie z kilkudziesięcioletnią wysługą. Osoby takie, z wielu powodów, decydują się odejść ze służby nierzadko w momencie szczytu swoich możliwości zawodowych. Chyba każdy zainteresowany sprawą wie, że oficer opuszczający szeregi armii pozostaje bez wsparcia organizacji, z której się wywodzi. Istnieją co prawda mechanizmy pomocowe, takie jak rekonwersja w MON, ale wydaje się, że proponowany przez resort obrony model kształcenia oficerów nie przewiduje obecnie etapu aktywności człowieka po zdjęciu munduru. A przecież warto zadać pytanie: czy oficer-lekarz po opuszczeniu struktur militarnych i znalezieniu pracy na rynku cywilnym nie powinien w sposób systemowy uczestniczyć w systemie obronnym państwa? Koncepcję taką promuje inicjatywa "Obrony Totalnej". Podobnie wygląda kwestia dotycząca wykorzystania potencjału kompetencyjnego specjalistów od zarządzania kryzysowego czy managerów pionów technicznych w spółkach skarbu państwa.

**Czytaj też:** [Dobre nowiny na temat superustawy jeszcze w lipcu? "Musimy podjąć szybkie i odważne decyzje"](#)

Zachęty do stworzenia systemowych rozwiązań można doszukiwać się przede wszystkim w dokumentach strategicznych. Strategia Bezpieczeństwa Narodowego z 2020 roku wskazuje na

konieczność "poprawy zarządzania bezpieczeństwem narodowym (adekwatnie do współczesnych wyzwań i zagrożeń) poprzez m. in. zintegrowanie wielu rozproszonych, funkcjonujących obok siebie rozwiązań". "Obecny stan utrudnia elastyczne i szybkie reagowanie na zaistniałe sytuacje. Wymaga to spójnych i kompleksowych rozwiązań organizacyjno-prawnych, zmierzających do stworzenia zintegrowanego systemu zarządzania bezpieczeństwem narodowym" - czytamy. Akapit ten, nie odnosząc się wprost do tematu zagospodarowywania byłych mundurowych, oddaje myśl zawartą we wstępie artykułu. W tym obszarze wymagane wydaje się stworzenie mechanizmów wspierających zagospodarowywanie zasobów ludzkich z kompetencjami kluczowymi dla bezpieczeństwa państwa, tak by nie trzeba było ich szukać lub rywalizować o nie w obliczu kryzysu.

Kolejny punkt SBN2020 wskazuje na kompetencje managerskie byłych mundurowych. "W obliczu postępującej globalizacji polska gospodarka musi się mierzyć z coraz silniejszą konkurencją na rynkach zagranicznych. (...) Siła polskiej gospodarki przekłada się na siłę potencjału obronnego państwa" - czytamy. Dziś praktycznie nie istnieje jasna ścieżka rozwoju i przepływu kadr ze specjalistycznymi kompetencjami ze struktur militarnych do cywilnych. Patrząc z boku, możemy odnieść wrażenie, że spółki Skarbu Państwa zatrudniają specjalistów np. OPBMR bez doświadczenia w MON czy Straży Pożarnej. Taki model nie sprzyja ani fachowemu rozwojowi potencjału biznesowego spółek pod kątem, ani nie zapewnia wojsku utrzymania w zasobie rezerwistów wykwalifikowanej i rozwijającej się profesjonalnie kadry. W rezultacie chemicy zostają handlowcami, kierowcami, administratorami nieruchomości, a w najlepszym wypadku nauczycielami edukacji dla bezpieczeństwa.

**Czytaj też:** [Kto powinien płacić za utrzymywanie schronów w budynkach mieszkalnych?](#)

Kluczowy dla sprawy zagospodarowywania kadr mundurowych jest punkt 2.9 aktualnej Strategii Bezpieczeństwa Narodowego. Mówi on o potrzebie wprowadzenia "jednolitego systemu zarządzania zasobami osobowymi, w tym administrowania zasobami rezerw osobowych na potrzeby bezpieczeństwa narodowego, uwzględniając priorytet dla Sił Zbrojnych RP". Czytając to literalnie widzimy, że mowa jest o zasobach rezerw osobowych w kontekście mobilizacji, niemniej punkt ten może stanowić wyjście dla dalszych prac w MON w obszarze kompleksowego modelowania kariery żołnierza, którą należy podzielić na trzy etapy: przed służbą, w trakcie służby i po służbie. W tym ostatnim pojawiają się inicjatywy oddolne, wspomagające MON czy MSWiA, takie jak "2Kariera", czyli platforma, której celem jest bycie centrum zdobywania i wymiany doświadczeń przez żołnierzy i funkcjonariuszy rezerwy, ukierunkowanym na dalszy rozwój zawodowy oraz forum promocji wśród pracodawców ich wyjątkowych kompetencji.

---

**Kmdr rez. Łukasz Boguszewski** - absolwent Wojskowej Akademii Technicznej, Naval War College oraz Podyplomowych Studiów Polityki Obronnej Akademii Sztuki Wojennej. W czasie służby wojskowej zajmował się między innymi obsługą statków powietrznych w Brygadzie Lotnictwa Marynarki Wojennej. Służył jako ADC Dowódcy MW, Szef Wydziału Protokołu Dowódcy Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych oraz jako starszy specjalista w Sekretariacie Sekretarza Stanu w MON.

Ostatni etap służby poświęcił pracy na stanowisku głównego specjalisty w kierownictwie Sekretarza Stanu w MON, odpowiedzialnego za modernizację Sił Zbrojnych RP. Współpracował przy projektach WISŁA, HOMAR, Samoloty VIP i ORKA. Odpowiedzialny za współpracę z podmiotami zewnętrznymi, mediami i komunikację strategiczną.