

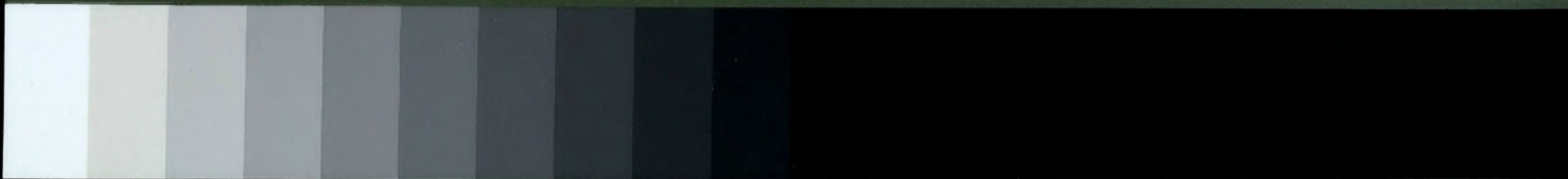


Grey Scale #13



DANES-PICTA.COM

A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19



# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ STRATEGICZNO-OBRONNY  
INSTYTUT EKONOMIKI OBRONY

AON wewn. 4749 95

Mjr dr Józef ALESZCZYK  
Płk prof. dr Józef WOJTCZAK

WPLYW WARUNKÓW SPOŁECZNO-EKONOMICZNYCH  
ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH NA DECYZJE KADROWE  
I ICH SKUTKI EKONOMICZNE

CZĘŚĆ II

DECYZJE KADROWE PODEJMOWANE PRZEZ  
ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH  
I ICH SKUTKI EKONOMICZNE

MATERIAŁY I STUDIA

Nr 3(31)95

Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej

~~S72257 CZ~~

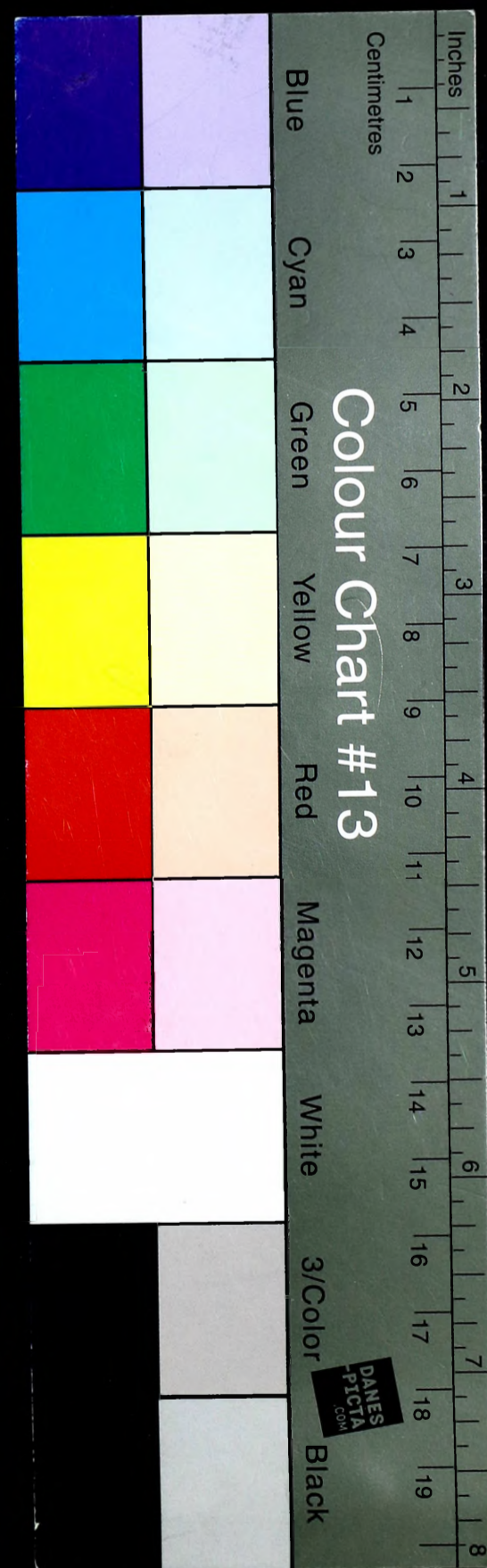


05-002857-013-0

WARSZAWA

60522

1995





# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ STRATEGICZNO-OBRONNY  
INSTYTUT EKONOMIKI OBRONY

AON wewn. 4749.95



Mjr dr Józef ALESZCZYK  
Płk prof. dr Józef WOJTCZAK

WPŁYW WARUNKÓW SPOŁECZNO-EKONOMICZNYCH  
ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH NA DECYZJE KADROWE  
I ICH SKUTKI EKONOMICZNE

CZĘŚĆ II

DECYZJE KADROWE PODEJMOWANE PRZEZ  
ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH  
I ICH SKUTKI EKONOMICZNE

MATERIAŁY I STUDIA

Nr 3(31)95



WARSZAWA

1995

Recenzenci:

plk pil. prof. dr hab. Tadeusz KAMINSKI

prof. zw. dr hab. Edmund KURTYS



## DECYZJE KADROWE PODEJMOWANE PRZEZ ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH I ICH SKUTKI EKONOMICZNE

### Wstęp

W niniejszej publikacji kontynuowane są rozważania na temat wpływu warunków społeczno-ekonomicznych żołnierzy zawodowych na decyzje kadrowe i ich skutki ekonomiczne. Podstawę do tych rozważań stanowią wyniki badań nad ekonomicznymi aspektami reorganizacji oraz dyslokacji podmiotów szkolnictwa wojskowego i zmian modelu kształcenia kadr na potrzeby Sił Zbrojnych RP<sup>1)</sup>.

W pierwszej części opracowania, opublikowanej w "Materiałach i Studiach" Nr 1 (29)/1995, przedstawiono sytuację demograficzną i społeczno-ekonomiczną żołnierzy zawodowych z przewidywanych do dyslokacji wojskowych placówek dydaktycznych: wyższych szkół oficerskich oraz centrów i ośrodków szkolenia.

Natomiast w tej części zawarta jest analiza projektowanych decyzji kadrowych podejmowanych przez żołnierzy zawodowych w związku z planowaną dyslokacją macierzystych placówek dydaktycznych, skutków ekonomicznych tych decyzji oraz czynników je kształtujących.

W kolejnych rozdziałach tej części przedstawiono analizę odpowiedzi (stanowisk, poglądów) żołnierzy zawodowych na propozycje decyzji kadrowych, czynniki skłaniające żołnierzy do określonych decyzji oraz skutki ekonomiczne tych decyzji.

---

1) Zob. Uwarunkowania ekonomiczne reorganizacji systemu kształcenia kadr na potrzeby Sił Zbrojnych RP, praca zb. pod kier. J. Wojtczaka, WSOSK, Poznań 1993; J. Aleszczyk, J. Wojtczak, Skutki ekonomiczne decyzji kadrowych żołnierzy zawodowych i czynniki je kształtujące (Aspekty metodologiczne i badania empiryczne na przykładzie dyslokowanych wojskowych placówek dydaktycznych), WSOSK, Poznań 1993.

Całość rozważań zawartych w pierwszej i drugiej części zamyka krótkie podsumowanie.

Obiektem badań decyzji kadrowych było 12 placówek dydaktycznych przewidywanych do dyslokacji (zgodnie z opracowanym przez Zarząd Szkolnictwa Wojskowego Sztabu Generalnego WP "Modelem restrukturyzacji placówek edukacyjnych wojskowego szkolnictwa zawodowego" i przedstawionym na schemacie 1):

1) Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Obrony Przeciwlotniczej (WSOWOPL) w Koszalinie;

2) Wyższa Oficerska Szkoła Radiotechniczna (WOSR) w Jeleniej Górze;

3) Ośrodek Szkolenia Zandarmerii Wojskowej (OSZW) w Mińsku Mazowieckim;

4) Centrum Doskonalenia Kadr (CDK) w Łodzi;

5) Ośrodek Szkolenia Specjalistów Wojsk Rakietowych i Artylerii (OSSWRiA) w Orzyszu;

6) Szkoła Chorążych Wojsk Inżynieryjnych (SCHWI) w Brzegu;

7) Ośrodek Szkolenia Specjalistów Wojsk Inżynieryjnych (OSSWI) w Dębicy;

8) Ośrodek Szkolenia Wojsk Obrony Przewodniczej (OSWOPCh) w Biskupcu;

9) Techniczna Szkoła Wojsk Lotniczych (TSWL) w Zamościu;

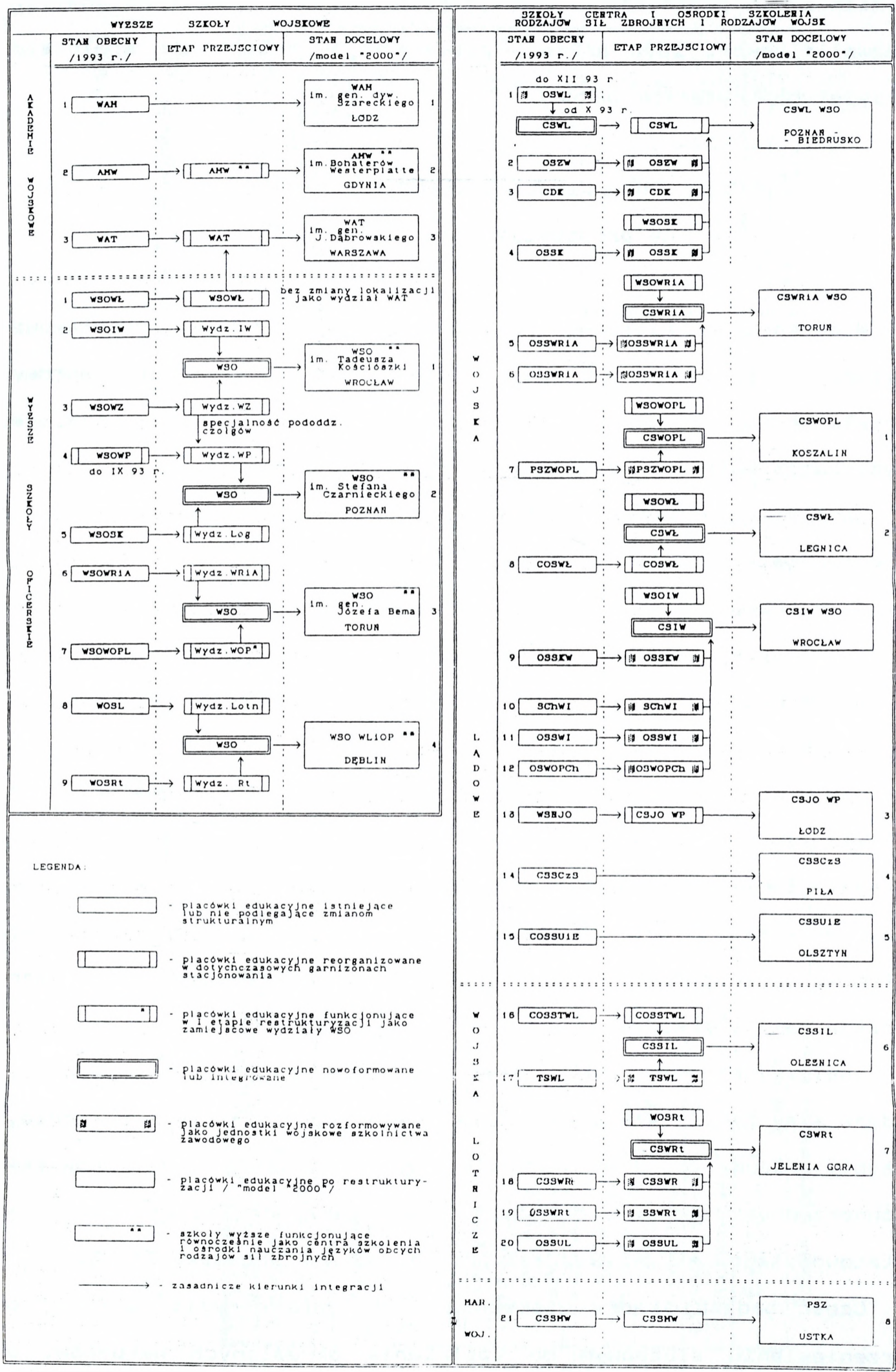
10) Centrum Szkolenia Specjalistów Wojsk Rakietowych (CSSWR) w Bemowie Piskim;

11) Szkoła Specjalistów Wojsk Radiotechnicznych (SSWRt) w Chorzowie-Gliwicach;

12) Ośrodek Szkolenia Specjalistów Ubezpieczenia Lotów (OSSUL) w Grudziądzu.

Badania przeprowadzono metodą ankietową. Objęto nimi 1021 żołnierzy zawodowych spośród 2251 pełniących służbę w

MODEL RESTRUKTURYZACJI PLACÓWEK EDUKACYJNYCH  
WOJSKOWEGO SZKOLNICTWA ZAWODOWEGO



LEGENDA:

- placówki edukacyjne istniejące lub nie podlegające zmianom strukturalnym
- placówki edukacyjne reorganizowane w dotychczasowych garnizonach stacjonowania
- placówki edukacyjne funkcjonujące w I etapie restrukturyzacji jako zamiejscowe wydziały WSO
- placówki edukacyjne nowoformowane lub integrowane
- placówki edukacyjne rozformowywane jako jednostki wojskowe szkolnictwa zawodowego
- placówki edukacyjne po restrukturyzacji / "model "2000"/
- szkoły wyższe funkcjonujące równocześnie jako centra szkolenia i ośrodki nauczania języków obcych rodzajów sił zbrojnych
- zasadnicze kierunki integracji

wymienionych placówkach dydaktycznych. Po weryfikacji do analizy zakwalifikowano 1000 ankiet, pozostałe 21 ankiet nie spełniało przyjętych kryteriów badań.

### 1. Odpowiedzi żołnierzy zawodowych na propozycje decyzji kadrowych

W badaniach ankietowych zadano żołnierzom zawodowym podstawowe pytanie: czy wyrażą zgodę na ewentualne propozycje kadrowe przełożonych o przeniesieniu służbowym do nowego miejsca dyslokacji wojskowej jednostki edukacyjnej?

Badanym zaproponowano trzy możliwe warianty przeniesienia służbowego:

- 1) na **równorzędne** etatowo stanowisko służbowe,
- 2) na **wyższe** etatowo stanowisko służbowe,
- 3) na **niższe** etatowo stanowisko służbowe

- w stosunku do dotychczas zajmowanego.

Odpowiedzi na pytanie zestawiono w tabeli 1. Z przedstawionych w niej danych wynika, że tylko **14,6%** badanych jest zdecydowana na przeniesienie na równorzędne etatowo stanowisko służbowe. Odsetek ten wzrasta do **19,7%** przy przeniesieniu na wyższe etatowo stanowisko służbowe i spada do **6,4%** przy przeniesieniu na niższe etatowo stanowisko służbowe.

Analizując decyzje żołnierzy zawodowych kategorycznie odmawiających przyjęcia stanowiska służbowego w innym garnizonie, należy zauważyć, że o ile przy propozycji stanowiska równorzędnego stanowią oni **54,4%** ogółu badanych, to przy wyższym etatowo stanowisku **46,8%**, zaś przy niższym stanowisku **74,9%**.

Część badanej kadry uzależniała podjęcie decyzji kadrowej o przeniesieniu służbowym od spełnienia określonych warunków, a

Tabela 1

## Zestawienie decyzji kadrowych żołnierzy zawodowych z dyslokowanych placówek edukacyjnych

Propozycja przyjęcia w innym garnizonie etatowego stanowiska służbowego													
Nazwa placówki (WSO, CS i OS) przewidzianej do dyslokacji	Stosunek kadry	Ilość kadry objętej badaniami ankietowymi	Ilość kadry w stosunku do stanu kadry	%	równorzędnego			wyższego			niższego		
					zdecydo- wano tak	zdecydo- wano nie	po spełnieniu określonych warunków	zdecydo- wano tak	zdecydo- wano nie	po spełnieniu określonych warunków	zdecydo- wano tak	zdecydo- wano nie	po spełnieniu określonych warunków
WSOWOPL Koszalin	287	178	62	21	99	58	49	66	63	4	151	23	
WOSR Jelenia Góra OSZW	428	100	23	11	59	30	12	52	36	3	90	7	
Mińsk Mazowiecki CDK Łódź	112	67	60	5	48	14	9	43	15	6	56	5	
OSSWRIA Orzysz	103	30	29	17	7	6	18	4	8	6	13	11	
SChWI Brzeg	123	45	37	5	29	11	9	24	12	6	35	4	
OSSWI Dębica	68	35	51	4	20	11	9	16	10	1	31	3	
OSWOPCh Biskupiec	102	32	31	3	24	5	3	19	10	1	27	4	
TSWL Zamosć CSSWR Bemowo Piskie	110	83	75	14	48	21	13	46	24	5	67	11	
OSSWRt Chorzów	364	306	84	48	169	89	51	163	92	23	218	65	
OSSUL Grudziądz	256	30	12	5	7	18	10	5	15	2	10	18	
<i>R a z e m</i>	170	64	38	10	21	33	11	18	35	6	37	21	
<i>R a z e m</i>	128	30	23	3	13	14	3	12	15	1	14	15	
<i>R a z e m</i>	2251	1000	44	146	544	310	197	468	335	64	749	187	
<i>% badanych</i>				14.6	54.4	31.1	19.7	46.8	33.5	6.4	74.9	18.7	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

mianowicie spełnienia ich oczekiwań dotyczących charakteru przyszłego stanowiska, natychmiastowego przydziału mieszkania, znalezienia atrakcyjnego miejsca pracy dla małżonki itp.

Rozpatrując rozkład odpowiedzi kadry deklarującej warunkowe podjęcie decyzji o przeniesieniu służbowym można zaobserwować tendencję podobną jak w wypadku kadry zdecydowanej na przeniesienie. Propozycję równorzędnego stanowiska służbowego gotowych jest przyjąć 31,1% badanych, a stanowiska wyższego etatowo - 33,5%. Natomiast tylko 18,7% przyjęłoby propozycje niższego etatowo stanowiska służbowego.

Na podstawie powyższych danych można więc przyjąć hipotezę o związku podejmowanych decyzji kadrowych z proponowanymi etatowymi stanowiskami służbowymi. Do sprawdzenia tej hipotezy zastosowano test chi-kwadrat, jako test niezależności. Obliczono go według następującego wzoru:

$$\chi^2 = \sum \frac{(n_e - n_t)^2}{n_t}, \quad (1)$$

gdzie:

$n_e$  - liczebności empiryczne, faktycznie obserwowane, występujące w poszczególnych polach tabeli,

$n_t$  - liczebności teoretyczne, oczekiwane w poszczególnych polach.

Dane do obliczeń testu niezależności zestawiono w tabeli 2. Liczebności podane w poszczególnych polach tabeli są liczebnościami rzeczywiście obserwowanymi ( $n_e$ ). Należało natomiast dokonać obliczeń liczebności teoretycznych, oczekiwanych ( $n_t$ ). Oblicza się je dzieląc iloczyn wartości brzegowych właściwych dla danego pola przez liczebność całkowitą.

Liczebności teoretyczne dla poszczególnych pól zawarto w tabeli 3.

Tabela 2

PROPONOWANE ETATOWE STANOWISKA SŁUŻBOWE A PODEJMOWANE  
PRZEZ ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH DECYZJE KADROWE

Proponowane etatowe stanowisko służbowe	Decyzje o przeniesieniu służbowym						Razem
	Zdecydowanie tak		Kategorycznie nie		Po spełnieniu określonych warunków		
Równorzędne	a	146	b	544	c	310	1000
Wyższe	d	197	e	468	f	335	1000
Niższe	g	64	h	749	i	187	1000
Razem		407		1761		832	3000

źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3

OBLICZENIA POMOCNICZE DO  $\chi^2$  DLA TABELI 23

Pole	$n_e$	$n_t$	$(n_e - n_t)^2$	$(n_e - n_t)^2 : n_t$
a	146	135,67	106,71	0,787
b	544	587,00	1849,00	3,150
c	310	277,33	1067,33	3,849
d	197	135,67	3761,37	27,724
e	468	587,00	14161,00	24,124
f	335	277,33	3325,83	11,992
g	64	135,67	5136,59	37,861
h	749	587,00	26244,00	44,709
i	187	227,33	8159,51	29,422
Razem	3000	3000,00	X	183,617

źródło: Opracowanie własne.

Kolejnym krokiem było wyznaczenie liczby stopni swobody według wzoru:

$$s_s = (k - 1) \cdot (w - 1), \quad (2)$$

gdzie:

k - liczba kolumn w tablicy,

w - liczba wierszy w tablicy.

Dla badanego przykladu:  $s_s = (3 - 1) \cdot (3 - 1) = 4.$

Hipoteza zerowa ( $H_0$ ) brzmi: między podejmowanymi decyzjami kadrowymi a proponowanymi etatowymi stanowiskami nie ma żadnego związku. Natomiast  $H_1$ : między podejmowanymi decyzjami o przeniesieniu służbowym a proponowanymi stanowiskami istnieje związek.

$H_0$  weryfikujemy na poziomie  $\alpha = 0,01$ . Z tablic statystycznych rozkładu  $\chi^2$  odczytujemy dla  $\alpha = 0,01$  i  $s_s = 4$  wartość 13,277. Ponieważ  $\chi^2 = 183,617 > \chi_{0,01}^2 = 13,277$ , dlatego na poziomie 0,01 odrzucamy  $H_0$ . Świadczy to o **istnieniu związku** pomiędzy podejmowanymi decyzjami kadrowymi o przeniesieniu służbowym a proponowanymi etatowymi stanowiskami służbowymi w nowym miejscu dyslokacji wojskowych placówek edukacyjnych.

Za pomocą testu chi-kwadrat identyfikuje się związki między zmiennymi, lecz nie określa ich kierunku. Do określenia kierunku badanego związku zastosowano współczynnik zbieżności g. Zawiera się on w granicach (-1, 1) i przybiera różne wartości w zależności od tego, które z dwóch zestawionych ze sobą cech traktujemy jako zależne, a które jako niezależne. Współczynnik zbieżności określa wzór:

$$g = \frac{\sum n_{\max.i} - N_{\max.i}}{N - N_{\max.i}}, \quad (3)$$

gdzie:

$n_{\max.i}$  - maksymalna liczebność pól dla każdej kolejnej klasy cechy niezależnej,

$N_{\max.i}$  - maksymalna liczebność wśród liczebności brzegowych (marginesowych) cechy zależnej,

$N$  - liczebność ogólna tabeli.

Ponieważ współczynnik nie jest symetryczny, obliczamy go dwukrotnie: pierwszy raz dla sytuacji gdy niezależną jest decyzja kadrowa, a zależną stanowisko służbowe ( $g_{w,k}$ ), drugi raz dla decyzji kadrowej jako zależnej, a proponowanego stanowiska jako niezależnej ( $g_{k,w}$ ). Współczynniki zbieżności wynoszą wówczas:

$$g_{w,k} = \frac{(197 + 749 + 335) - 1000}{3000 - 1000} = 0,14$$

$$g_{k,w} = \frac{(544 + 468 + 749) - 1000}{3000 - 1000} = 0,38$$

Ponieważ  $g$  zawiera się w granicach  $(-1, 1)$ , należy więc przyjąć, że w obu wypadkach występuje pewna i dodatnia zależność. Dlatego można stwierdzić, że istotnym czynnikiem wpływającym na podejmowane decyzje kadrowe przez badanych żołnierzy zawodowych będą zaproponowane przez przełożonych etatowe stanowiska służbowe. Większa dyspozycyjność kadry będzie przy propozycjach wyższych etatowo stanowisk służbowych (wariant optymistyczny). Natomiast najmniejsza przy propozycjach niższych stanowisk od dotychczas zajmowanych (wariant pesymistyczny). Mając jednak na uwadze, że u podstaw reorganizacji szkolnictwa wojskowego leżą aspekty ekonomiczne, nie należy więc oczekiwać by kadrze proponowano wyższe etatowo stanowiska. Do dalszych badań

przyjęto, że żołnierzom zawodowym przedstawione zostaną propozycje równorzędnych stanowisk służbowych w stosunku do dotychczas przez nich zajmowanych (wariant neutralny).

## 2. Zmienne wpływające na podejmowane decyzje kadrowe

W celu określenia wpływu wyodrębnionych zmiennych objaśniających (niezależnych) na podejmowane decyzje kadrowe przez żołnierzy zawodowych o przeniesieniu się lub zwolnieniu z zawodowej służby wojskowej do rezerwy (przy propozycjach etatowych stanowisk: równorzędnych, wyższych lub niższych od aktualnie zajmowanego) obliczono ich regresję. Dane charakteryzujące badaną grupę żołnierzy zestawiono przy wykorzystaniu programu informatycznego Quattro-Pro ver.4.01, który umożliwił również ustalenie wartości regresji podstawowych zmiennych niezależnych (tabela 4). Na podstawie przedstawionych w tabeli 4. i zilustrowanych na wykresie 1. danych z analizy wielokryterialnej można sformułować następujące spostrzeżenia dotyczące wpływu zmiennych niezależnych na podejmowane decyzje kadrowe, bez analizy ich wzajemnych oddziaływań:

1. Przy propozycji równorzędnego etatowo stanowiska służbowego zdecydowanie przeniosłoby się do nowego garnizonu 14,6% badanych żołnierzy zawodowych posiadających stopnie i tytuły naukowe ( $x_7 = 0,0443$ ), pochodzący z rodzin inteligenckich i robotniczych ( $x_9 = 0,0273$ ), których małżonki pracują zawodowo ( $x_{12} = 0,0440$ ). Natomiast kategorię odmówiłoby przeniesienia służbowego 54,4% badanej kadry, która posiadała niższe wykształcenie wojskowe - chorążowie i podoficerowie ( $x_5 = -0,0530$ ), najczęściej stanu wolnego, albo żonaci ( $x_8 = -0,0416$ ), których małżonki mają niskie wykształcenie - ukończyły zaledwie zasadniczą szkołę zawodową

Tabela 4

## WARTOŚCI REGRESJI PODSTANOWYCH ZMIENNYCH NIEZALEŻNYCH (OBJASNIAJĄCYCH) DEKLAROWANYCH BADANYCH ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH

lp	Korpus osobowy	Stopień wojskowy badanych $x_1$	Wiek badanych $x_2$	Staż służby wojskowej $x_3$	Staż służby zawodowej $x_4$	Wykształcenie wojskowe $x_5$	Wykształcenie cywilne $x_6$	Stopień (tytuł) naukowy $x_7$	Stan cywilny $x_8$	Pochodz. żołnierza $x_9$	Pochodz. małżonki $x_{10}$	Wykształcenie małżonki $x_{11}$	Aktywność zawodowa małżonki $x_{12}$	Poziom dochód małżonki $x_{13}$	Grupa uposażenia żołnierza $x_{14}$	Prokreacja $x_{15}$	Realizacja uprawnień do OKS $x_{16}$
1	Oficerowie starsi	rów. -0,0235	0,0117	-0,0356	0,0503	-0,0373	0,0576	-0,0228	0,0285	0,0330	0,0491	-0,0121	0,1216	-0,0075	0,0113	0,0318	-0,0279
		wyż. -0,1006	0,0209	-0,0172	0,0362	-0,0317	-0,0115	0,0649	0,7953	0,0776	0,0502	-0,1051	0,0187	0,0188	0,0081	0,0172	-0,0403
		niż. 0,0517	-0,0008	0,0153	-0,0124	0,0055	0,0649	-0,0559	0,1054	-0,0693	0,0403	-0,0393	-0,0266	0,0317	0,0064	-0,0073	-0,0047
2	Oficerowie młodsi	rów. 0,0665	-0,0069	-0,0120	0,0185	-0,0142	0,0124	0,0468	-0,1662	0,0047	-0,0532	-0,0231	0,0710	-0,0343	0,0144	-0,0122	0,0290
		wyż. 0,0508	0,0004	-0,0069	0,0084	-0,0219	-0,0080	0,0675	-0,7013	0,0048	0,0120	0,0249	0,1003	-0,0351	0,0190	0,0114	0,0364
		niż. 0,0606	0,0015	-0,0251	0,0257	0,0621	0,0333	-0,0147	0,0818	-0,0183	-0,0537	0,0048	-0,1171	0,0252	0,0256	-0,0368	0,0246
3	Chorążowie	rów. -0,0123	0,0205	0,0005	-0,0142	-0,0476	-0,0739	0,0423	0,2200	0,1345	0,0443	-0,0412	-0,0751	0,0435	-0,0032	0,0079	0,0070
		wyż. -0,0182	0,0072	0,0094	-0,0085	-0,0524	-0,0185	-0,0647	-0,2643	0,1097	0,0390	-0,0428	-0,0318	0,0301	0,0018	0,0070	-0,0101
		niż. -0,0130	0,0133	0,0084	-0,0152	-0,0073	-0,0329	0,2508	-0,1598	0,1107	0,0166	-0,0400	0,0794	0,0037	0,0206	0,0085	-0,0213
4	Podoficerowie	rów. -0,0089	-0,0466	0,0266	0,0135	-0,1823	-0,0502	-0,1458	-0,0525	0,0415	0,0206	-0,0532	-0,0941	0,0014	-0,0042	-0,0443	-0,0417
		wyż. -0,0033	-0,0451	0,0190	0,0117	-0,1415	-0,0620	-0,0189	-0,3511	0,0681	0,0351	-0,0523	0,0137	-0,0175	0,0164	0,0192	-0,0322
		niż. 0,0482	-0,0241	-0,0048	0,0129	-0,0397	-0,0383	0,0304	0,1482	-0,0064	0,1198	-0,0654	-0,0684	0,0244	0,0117	-0,0332	-0,0209
Razem		rów. -0,0014	0,0005	-0,0061	0,0152	-0,0530	-0,0218	0,0443	-0,0416	0,0273	0,0122	-0,0315	0,0440	-0,0049	-0,0005	-0,0174	-0,0003
		wyż. -0,0063	0,0072	-0,0050	0,0121	-0,0470	-0,0442	0,0918	-0,1096	0,0480	0,0260	-0,0515	0,0218	0,0151	0,0004	-0,0173	-0,0093
		niż. -0,0023	0,0028	-0,0013	0,0032	0,0068	0,0047	0,0035	0,0110	-0,0128	0,0105	-0,0285	-0,0243	0,0328	0,0056	-0,0217	0,0013

rów. - przy propozycji równorzędnego etatowo stanowiska

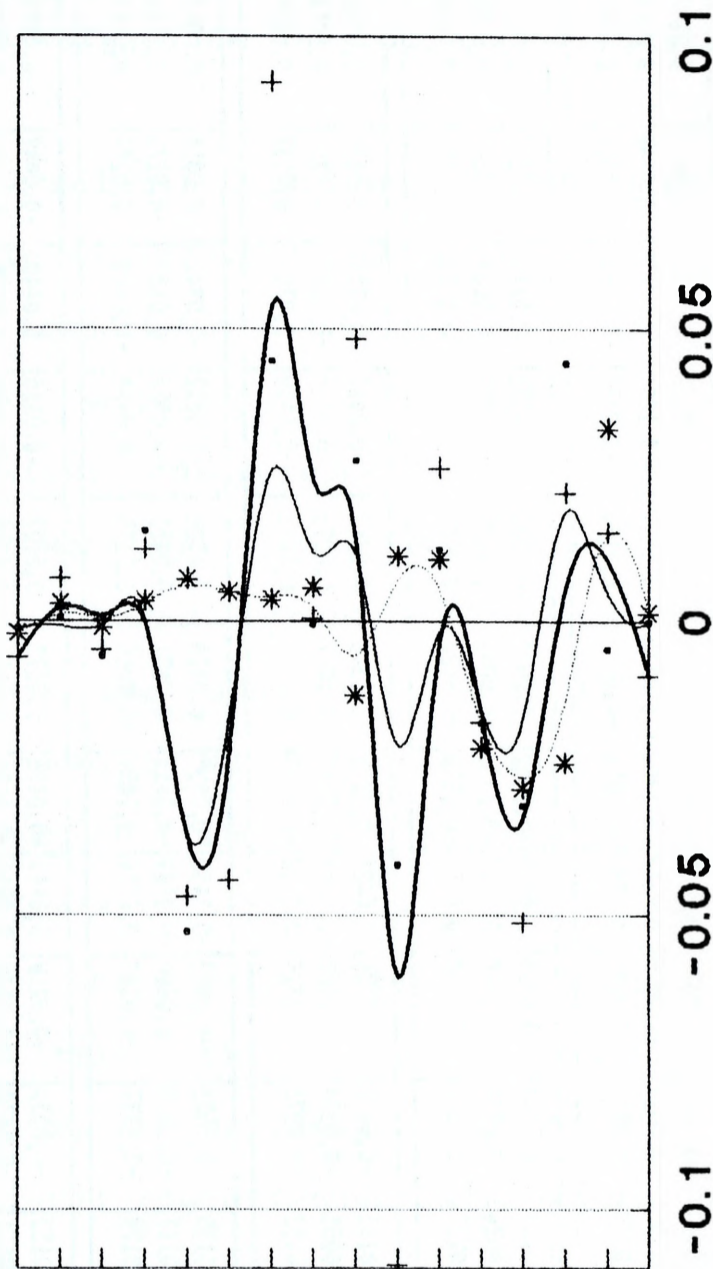
wyż. - przy propozycji wyższego etatowo stanowiska

niż. - przy propozycji niższego etatowo stanowiska

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 1  
WARTOŚCI ZMIENNYCH OBJAŚNIAJĄCYCH  
PODEJMOWANYCH DECYZJI KADROWYCH

stopień wojsk.  
wiek żołnierza  
staż sł.wojsk.  
staż sł.zawod.  
wykszt.wojskowe  
wykszt.cywilne  
tytuły naukowe  
grupa uposażeń.  
poch.społeczne  
stan cywilny  
poch.społ.małż.  
liczba dzieci  
wykszt. małż.  
aktyw.zaw.małż.  
wynagr. małż.  
realiz. OKS



Propozycja stanowisk:

— RÓWNOZĘDNYCH — WYŻSZYCH  
...\* NIŻSZYCH

( $x_{11} = -0,315$ ).

2. Przy propozycji wyższego etatowo stanowiska służbowego decyzję o przeniesieniu służbowym podjęłoby 19,7% badanej kadry, posiadającej stopnie i tytuły naukowe ( $x_7 = 0,0918$ ), którzy wraz z małżonkami pochodzą przede wszystkim z rodzin inteligenckich ( $x_9 = 0,480$  i  $x_{10} = 0,0260$ ). Natomiast kategoriycznie nie przeniosłoby się 46,8% żołnierzy zawodowych stanu wolnego albo żonaci ( $x_8 = -0,1096$ ) o niskim wykształceniu wojskowym ( $x_5 = -0,0470$ ) i cywilnym ( $x_6 = -0,0442$ ) - chorążowie i podoficerowie, których małżonki mają niskie wykształcenie ( $x_{11} = -0,0515$ ).

3. Przy propozycji niższego etatowo stanowiska służbowego do nowego miejsca dyslokacji wojskowej placówki dydaktycznej przeniosłoby się zaledwie 6,4% badanych żołnierzy zawodowych i z tego punktu widzenia decyzje te nie stanowią raczej problemu. Najczęściej decyzje o przeniesieniu służbowym do nowego garnizonu podjęłaby kadra żonata ( $x_8 = 0,0110$ ), której żony pracują zawodowo i uzyskują wysokie wynagrodzenie ( $x_{13} = 0,0328$ ) i pochodzą z rodzin inteligenckich ( $x_{10} = 0,0105$ ). Kategoriycznie odmawiający przeniesienia się do nowego garnizonu na niższe etatowo stanowisko służbowe stanowią 74,9% badanych. Najsilniej na negatywną decyzję wpływają następujące czynniki: niepracująca zawodowo żona ( $x_{12} = -0,0243$ ) i o niższym wykształceniu ( $x_{11} = -0,0105$ ) oraz stosunkowo mała liczba dzieci - wskaźnik prokreacji ( $x_{15} = -0,0217$ ).

Można tu również przeprowadzić badania korelacji wielorakiej wyodrębnionych w niniejszej pracy zmiennych z podziałem na korpusy osobowe i stopnie wojskowe, lecz z punktu widzenia celu pracy nie są one ważne, aczkolwiek mogą stanowić przedmiot odrębnego opracowania.

### 3. Koszty osobowe decyzji kadrowych

Do badań skutków ekonomicznych decyzji kadrowych żołnierzy zawodowych opracowano algorytm przedstawiony na schemacie 2.

Algorytm jest rozwiązaniem nowatorskim prezentującym po raz pierwszy dotychczas nie powiązane w gospodarce wojskowej decyzje kadrowe, wykonywane przez organa kadrowe sił zbrojnych, ze skutkami finansowymi tych decyzji, ponoszonymi przez organa finansowe WP. Na potrzeby niniejszej publikacji został on ograniczony do kosztów osobowych związanych z działalnością reorganizowanych i dyslokowanych placówek edukacyjnych wojskowego szkolnictwa zawodowego. Wyodrębniono w nim dwie podstawowe grupy kosztów osobowych bezpośrednio związanych z podejmowanymi decyzjami kadrowymi:

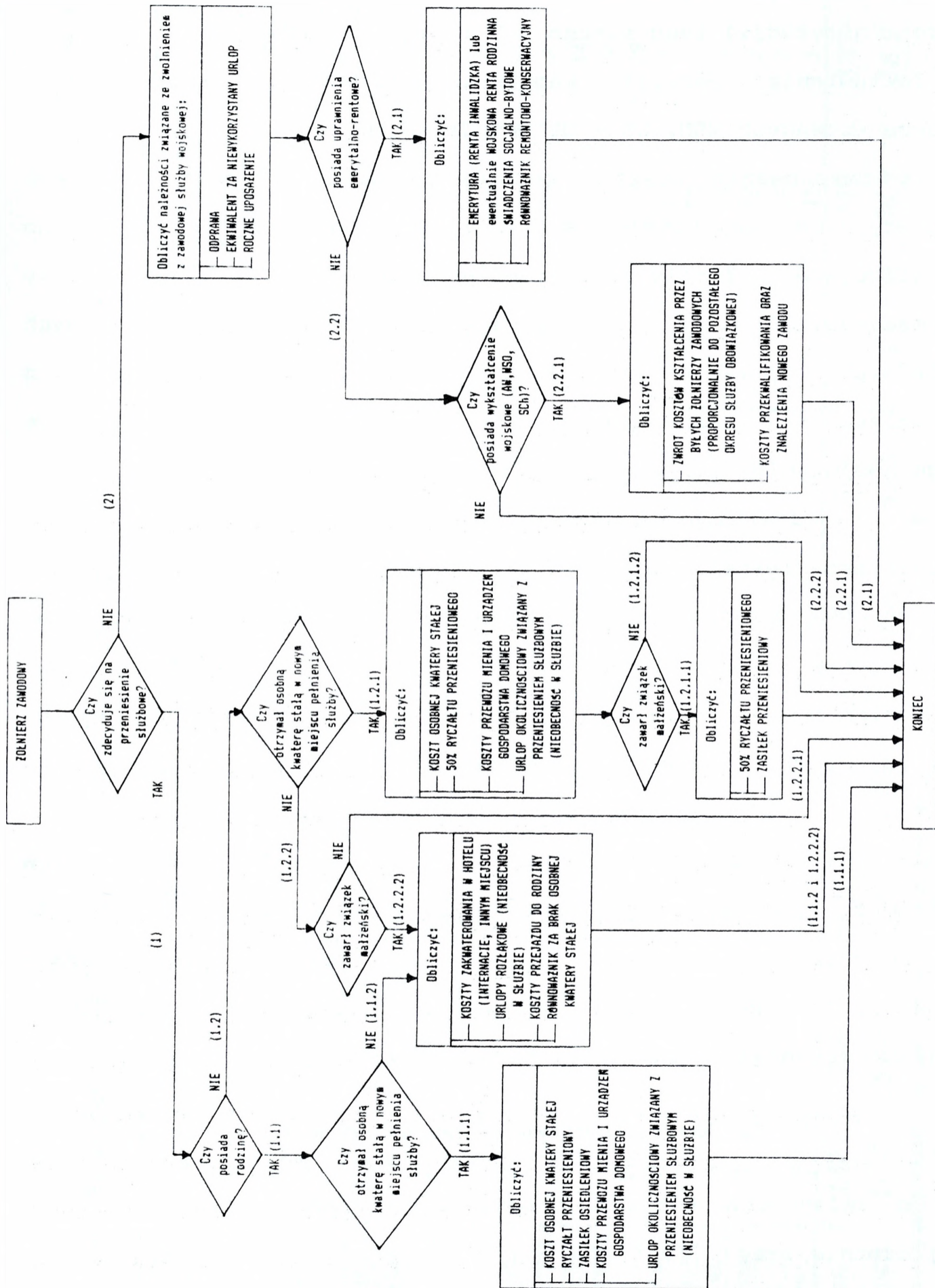
1) koszty przeniesienia służbowego żołnierzy zawodowych do nowego miejsca dyslokacji reorganizowanej wojskowej placówki dydaktycznej;

2) koszty zwolnienia z zawodowej służby wojskowej żołnierzy zawodowych do rezerwy.

Dane dotyczące stanów osobowych żołnierzy zawodowych w reorganizowanych placówkach dydaktycznych wojskowego szkolnictwa zawodowego uzyskano ze Sztabu Generalnego WP<sup>2)</sup>. Dla określenia przewidywanej i niezbędnej liczby przenoszonych żołnierzy zawodowych przeprowadzono wywiady z komendami dyslokowanych WSO, OS i OS. Z kolei szacunkową wielkość kadry deklarującej zwolnienie z zawodowej służby wojskowej do rezerwy, jak i zdecydowanej na przeniesienie służbowe ustalono na podstawie danych z przeprowadzonej anonimowej ankiety wśród 1021 respondentów z 12

---

2) Załącznik nr 7, s. 37-39, do Wydawnictwa Głównego Zarządu Szkolenia Bojowego Wojska Polskiego Nr 194 z 14 kwietnia 1992 r.



Schemat 2. ALGORYTM OBLICZANIA KOSZTÓW OSOBOWYCH DECYZJI KADROWYCH ZOLNIERZA ZAMODOWEGO Z DYSLOKOWANEJ WOJSKOWEJ PŁACOWKI DYDAKTYCZNEJ

Źródło: Opracowanie własne.

dyslokowanych WSO, CS i OS. Natomiast w badaniach pominięto możliwość kontynuacji zawodowej służby wojskowej w innej jednostce (instytucji) tego samego lub innego garnizonu.

Zestawienie decyzji kadrowych żołnierzy zawodowych z reorganizowanych WSO, CS i OS przedstawiono w tabeli 5.

Do oszacowania kosztów osobowych reorganizowanych placówek edukacyjnych wojskowego szkolnictwa zawodowego wykorzystano obowiązujące w służbie finansowej na dzień 01. 08. 1995 roku akty normatywne. Stanowiły one podstawę obliczenia poszczególnych składników przeciętnych kosztów osobowych związanych z przeniesieniem służbowym żołnierza zawodowego lub ewentualnym jego zwolnieniem z zawodowej służby wojskowej do rezerwy.

W celu ustalenia reprezentantów żołnierzy zawodowych deklarujących przeniesienie służbowe do nowego garnizonu lub zwolnienie z zawodowej służby wojskowej do rezerwy dokonano analizy zebranego materiału empirycznego i obliczenia przeciętnych wartości zmiennych niezależnych (objaśniających). Na tej podstawie przyjęto, iż kryterium doboru reprezentantów jest stopień wojskowy. Do dalszych badań kosztów osobowych przeniesień służbowych i zwolnień z zawodowej służby wojskowej wybrano 16 reprezentantów żołnierzy zawodowych o cechach przedstawionych w tabelach 6 i 7. Przyjęto również założenie, że reprezentanci badanych posiadają rodziny, gdyż badania ankietowe wykazały, że zaledwie 5,2% ogółu badanych stanowili żołnierze zawodowi samotni.

### **3. 1. Koszty osobowe przeniesień służbowych**

Do składowych kosztów przeniesienia kadry zaliczono, jako najistotniejsze:

- a) ryczałt przeniesieniowy i zasiłek osiedleniowy,
- b) cenę zakupu osobnej kwatery stałej,

Tabela 5

## Zestawienie decyzji żołnierzy zawodowych z dyslokowanych WSO, CS i OS

Stopień wojskowy badanych	równorzędnego						wyższego			niższego		
	zdecydowanie tak		kategorycznie nie		po spełnieniu określonych warunków		zdecydowanie tak		kategorycznie nie		po spełnieniu określonych warunków	
	liczba	procent	liczba	procent	liczba	procent	liczba	procent	liczba	procent	liczba	procent
pułkownik	10	20	8	19	11	8	3	30	5			
podpułkownik	30	87	42	39	75	45	12	127	20			
major	17	70	34	29	55	37	9	90	22			
kapitan	23	81	66	32	62	76	6	126	38			
porucznik	18	43	46	18	36	53	8	69	30			
podporucznik	8	19	21	12	13	23	4	33	11			
st. chor. sztabowy	2	15	10	2	16	9	0	23	4			
chorąży sztab.	3	38	13	2	38	14	2	38	14			
starszy chorąży	7	41	14	9	40	13	4	49	9			
chorąży	10	42	30	11	39	32	6	57	19			
młodszy chorąży	4	12	11	6	12	9	2	20	5			
st. sierż. sztabowy	1	19	5	2	19	4	1	22	2			
sierżant sztab.	3	25	2	4	23	3	0	28	2			
starszy sierżant	1	9	4	1	9	4	1	10	3			
sierżant	7	14	0	7	14	0	5	16	0			
plutonowy	2	9	4	4	6	5	1	11	3			
<b>Razem</b>	<b>146</b>	<b>544</b>	<b>310</b>	<b>197</b>	<b>468</b>	<b>335</b>	<b>64</b>	<b>749</b>	<b>187</b>			
<b>% badanych</b>	<b>14.6</b>	<b>54.4</b>	<b>31.1</b>	<b>19.7</b>	<b>46.8</b>	<b>33.5</b>	<b>6.4</b>	<b>74.9</b>	<b>18.7</b>			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 6

**CECHY REPREZENTANTÓW BADANYCH ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH  
DEKLARUJĄCYCH DECYZJE KADROWE O PRZENIESIENIU SŁUŻBOWYM**

Lp	Stopień wojskowy	Wiek żołnierza	Staż służby wojskowej	Staż służby zawodowej	Grupa uposażenia
1	pułkownik	50	29	28	12
2	podpułkownik	47	28	25	16
3	major	41	21	17	17
4	kapitan	36	15	12	20
5	porucznik	31	12	8	20
6	podporucznik	28	9	6	23
7	st.chor.sztab.	43	24	21	26
8	chor. sztabowy	37	17	15	26
9	starszy chorąży	35	15	12	27
10	chorąży	28	9	6	26
11	młodszy chor.	25	5	4	27
12	st.sierz.sztab.	42	24	22	27
13	sierżant sztab.	37	18	15	29
14	starszy sierż.	31	10	8	30
15	sierżant	26	9	5	29
16	plutonowy	26	7	2	30
Dla całej populacji		37,25	17,61	14,56	20,32

źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 7

**CECHY REPREZENTANTÓW BADANYCH ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH  
DEKLARUJĄCYCH DECYZJE KADROWE O ZWOLNIENIU  
Z ZAWODOWEJ SŁUŻBY WOJSKOWEJ**

Lp	Stopień wojskowy	Wiek żołnierza		Staż służby wojskowej		Staż służby zawodowej		Grupa uposażenia	
1	pułkownik	50	44	32	25	29	21	12	16
2	podpułkownik	46		27		23		15	
3	major	40		21		17		18	
4	kapitan	36	34	16	14	12	10	20	21
5	porucznik	31		11		7		22	
6	podporucznik	29		9		6		22	
7	st.chor.sztab.	46	36	27	17	25	9	25	26
8	chor. sztabowy	39		19		16		26	
9	starszy chorąży	36		17		15		26	
10	chorąży	32		12		9		26	
11	młodszy chor.	27		7		4		25	
12	st.sierż.sztab.	43	37	25	17	21	13	28	28
13	sierżant sztab.	38		19		14		28	
14	starszy sierż.	34		15		11		29	
15	sierżant	33		12		9		28	
16	plutonowy	30		7		4		29	
Dla całej populacji		38,05		18,62		15,16		21,56	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

c) koszty ponoszone przez okres oczekiwania na otrzymanie osobnej kwatery stałej w nowym miejscu pełnienia służby,

d) koszty przewozu mienia i urządzeń gospodarstwa domowego przenoszonego służbowo żołnierza zawodowego.

Badania ankietowe pozwoliły ustalić M-4 + M-5, jako podstawowe kategorie przysługujących żołnierzom osobnych kwater stałych<sup>3)</sup>. Cena rynkowa mieszkania M-4 + M-5 w zależności od regionu kraju kształtuje się na poziomie około 84.000 zł ( $70 \text{ m}^2 * 1.200 \text{ zł/m}^2$ ).

Do obliczeń kosztów ponoszonych przez okres oczekiwania na otrzymanie osobnej kwatery stałej w nowym miejscu pełnienia służby przyjęto:

a) równoważnik za brak osobnej kwatery stałej - 189,00 zł miesięcznie (na dzień 01. 08. 1995 r.);

b) koszt utrzymania jednego miejsca w internacie - 75,60 zł miesięcznie (na dzień 01. 08. 1995 r.);

c) nieobecność żołnierza w służbie z powodu udzielenia obligatoryjnego urlopu za rozłąkę z rodziną (brak dyspozycyjności), co stanowi: 3 dni robocze/miesiąc \* średnio 10 miesięcy w roku = 30 dni, tj. 1 miesiąc w roku;

d) średni okres oczekiwania na mieszkanie 50 miesięcy, tj. 4,15 roku<sup>4)</sup>.

W kosztach związanych z oczekiwaniem na osobną kwaterę stałą nie uwzględniono kosztów dojazdów do rodziny i miejsca pełnienia służby.

Za koszty związane z przewiezieniem mienia i urządzeń

---

3) Również Rada MON do spraw Socjalno - Bytowych stwierdza, że najbardziej potrzebnymi są mieszkania M-4 i M-5, a czas oczekiwania na ich przydział wynosi, w zależności od garnizonu, 3 do 5 lat, a nawet 7 lat. Zob. np.: Materiały z posiedzenia Rady MON do spraw Socjalno-Bytowych, Warszawa 1993.

4) Materiały z posiedzenia Rady MON do spraw Socjalno-Bytowych, op. cit.

gospodarstwa domowego żołnierza zawodowego przyjęto koszt przejazdu pojazdu ciężarowego Star 29 wraz z jego amortyzacją - 0,86 zł/km (jednostkowe wskaźniki kosztów eksploatacji sprzętu czołgowo-samochodowego na dzień 01. 08. 1995 r.) na przeciętną odległość do 500 km w obie strony;

W kosztach związanych z przeniesieniami służbowymi nie uwzględniono (ze względu na ich mały udział w całkowitym koszcie ponoszonym przez służbę finansową):

- a) koszt utrzymania żołnierza - kierowcy przez dwie doby;
- b) kosztów diet i przejazdów członków rodziny żołnierza zawodowego.

Koszty osobowe związane z przeniesieniami służbowymi żołnierzy zawodowych o ustalonych cechach reprezentantów badanych przedstawiono w tabeli 8.

Do obliczenia uposażenia miesięcznego reprezentantów przyjęto:

- 1) uposażenie zasadnicze według stanowiska służbowego (grupą uposażenia) i według stopnia (stopień i wysługa lat);
- 2) dodatki stałe w wysokości 30% uposażenia według stanowiska służbowego<sup>5)</sup>.

Ponadto uposażenia miesięczne zwiększono o 1/12 nagrody rocznej.

### **3. 2. Koszty osobowe zwolnień kadry z zawodowej służby wojskowej**

Do składowych i najistotniejszych kosztów zwolnienia kadry do rezerwy zaliczono:

- a) odprawę wypłacaną przy zwolnieniu do rezerwy,

---

5) Przyjęta wysokość dodatków stałych wynika z analiz sprawozdań finansowych (wydatków budżetowych) sprawozdań z wydatków na uposażenia w wybranych WSO i AW.

Tabela 8

JEDNOSTKOWE KOSZTY OSOBOWE PRZENIESIENIA SŁUŻBOWEGO BADAANYCH ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH

(wg stanu na 01. 06. 1995 r.)

(w tys. zł)

ilo.	Stopień wojskowy	Koszty osobowe związane z przeniesieniem służbowym żołnierza zawodowego										
		Uposażenie	Razem	w tym:								
		miesięczne	brutto	ryczałt	Zasiłek	Osobna	Koszty	Przewóz				
		przenie-	osiedle-	niowy	stała	miejsce	urlopy					
		sieniowy	niowy	niowy	(OKS)	interne	za brak	rozł.				
		kol.3	kol.3	kol.3	kol.3	kol.3	kol.3	kol.3				
		1	1	1	1	1	1	1				
		3	4	5	6	7	8	9	10			11
1	pułkownik	2,10	147,12	2,10	4,20	84,00	37,80	9,45	8,71			0,86
2	podpułkownik	1,63	143,80	1,63	3,27	84,00	37,80	9,45	6,79			0,86
3	major	1,49	142,78	1,49	2,99	84,00	37,80	9,45	6,19			0,86
4	kapitan	1,31	141,48	1,31	2,62	84,00	37,80	9,45	5,44			0,86
5	porucznik	1,24	141,01	1,24	2,49	84,00	37,80	9,45	5,16			0,86
6	podporucznik	1,12	140,09	1,12	2,23	84,00	37,80	9,45	4,63			0,86
7	st. chor. sztab.	1,11	140,02	1,11	2,21	84,00	37,80	9,45	4,59			0,86
8	chor. sztabowy	1,05	139,64	1,05	2,11	84,00	37,80	9,45	4,37			0,86
9	starszy chor.	1,00	139,27	1,00	2,00	84,00	37,80	9,45	4,16			0,86
10	chorągwy	0,96	138,99	0,96	1,93	84,00	37,80	9,45	3,99			0,86
11	młodszy chor.	0,91	138,63	0,91	1,82	84,00	37,80	9,45	3,78			0,86
12	st. sierż. sztab.	0,98	139,12	0,98	1,96	84,00	37,80	9,45	4,07			0,86
13	sierż. sztabowy	0,92	138,69	0,92	1,84	84,00	37,80	9,45	3,82			0,86
14	starszy sierż.	0,86	138,28	0,86	1,73	84,00	37,80	9,45	3,58			0,86
15	sierżant	0,85	138,21	0,85	1,71	84,00	37,80	9,45	3,54			0,86
16	plutonowy	0,82	137,99	0,82	1,64	84,00	37,80	9,45	3,41			0,86

Źródło: Opracowanie własne.

b) ekwiwalent za niewykorzystany w roku zwolnienia urlop wypoczynkowy,

c) roczne uposażenie płatne żołnierzom zwolnionym z zawodowej służby wojskowej,

d) wcześniejsze świadczenia emerytalno-rentowe, które stanowią dla sił zbrojnych istotny wydatek, ponieważ żołnierz do czasu osiągnięcia wieku emerytalnego mógłby nadal wykonywać zadania służbowe (im więcej emerytów i rencistów wojskowych, tym wyższy łączny społeczny koszt utrzymania tej grupy byłych żołnierzy zawodowych oraz żołnierzy zawodowych w służbie czynnej).

Wśród wymienionych kosztów, związanych ze zwolnieniem żołnierza z zawodowej służby wojskowej, nie uwzględniono kosztów utrzymania osobnych kwater stałych będących w administracji wojska, a zajmowanych przez tych żołnierzy oraz niektórych innych świadczeń socjalno-bytowych (m. in. ochrony zdrowia, uprawnień do korzystania ze zorganizowanego wypoczynku, usług kasynowych).

Koszty osobowe związane ze zwolnieniem z zawodowej służby wojskowej do rezerwy żołnierzy zawodowych o ustalonych cechach reprezentantów badanych przedstawiono w tabeli 9.

Obliczone koszty osobowe przeniesienia służbowego żołnierza zawodowego (tabela 8) oraz koszty osobowe zwolnienia z zawodowej służby wojskowej do rezerwy (tabela 9), z uwzględnieniem stopni wojskowych, porównano na wykresie 2. Wynika z niego, że koszty osobowe przeniesienia służbowego zawierają się w przedziale od 137,99 tys. zł (w nowych złotych) w wypadku plutonowego do 147,12 tys. zł w wypadku pułkownika. Ta niewielka rozbieżność kosztów osobowych przeniesienia służbowego wynika z najpoważniejszego ich składnika, jakim jest koszt zakupu (wybudowania) osobnej kwatery stałej, przyjęty na poziomie 84.000 zł.

Natomiast duże rozbieżności obserwuje się w wypadku kosztów

Tabela 9

JEDNOSTKOWE KOSZTY OSOBOWE ZWOLNIENIA Z ZAWODOWEJ SŁUŻBY WOJSKOWEJ BADANYCH ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH  
(wg stanu na 01. 08. 1995 r.)

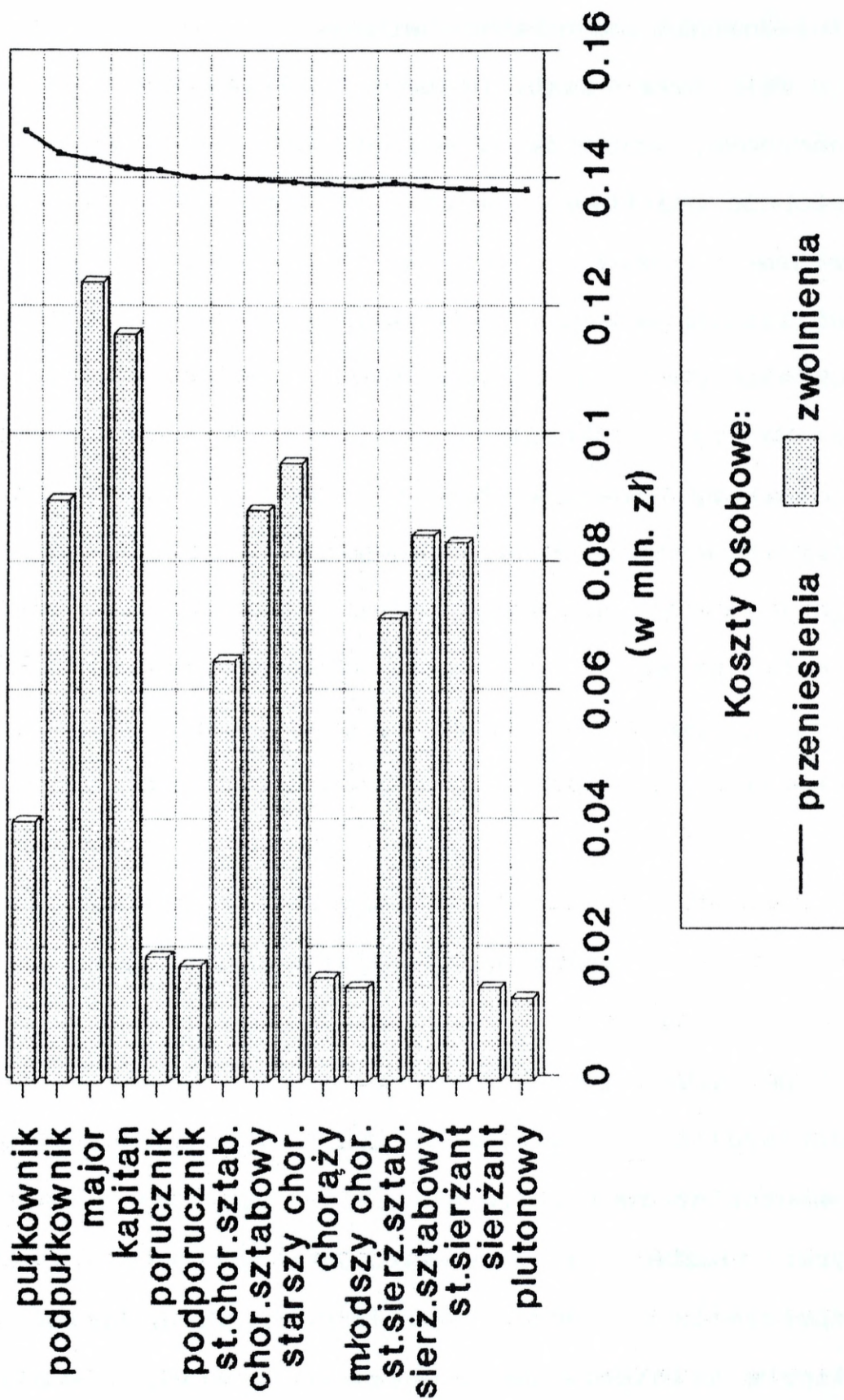
(w tys. zł)

lp.	Stopień wojskowy	Wiek żołnierza	Staż służby wojskowej	Staż służby zawodowej	Staż służby	Uposażenie miesięczne brutto	Koszty osobowe związane ze zwolnieniem żołnierza zawodowego				
							Razem	w tym:			
							Odprawa 1)	Ekwiwalent za urlop wypoczynkowy kol.6 † 1	Roczne uposażenie kol.6 † 12	Wcześniejsze świadczenia emerytalno- rentowe 2)	
							8	9	10	11	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	pułkownik	50	32	29	2,13	40,43	12,77	2,13	25,53	0,00	
2	podpułkownik	46	27	23	1,70	90,40	10,20	1,70	20,40	56,10	
3	major	40	21	17	1,47	124,45	7,62	1,47	17,59	97,78	
4	kapitan	36	16	12	1,31	116,35	5,51	1,31	15,73	93,81	
5	porucznik	31	11	7	1,20	19,41	3,83	1,20	14,37	0,00	
6	podporucznik	29	9	6	1,14	18,01	3,19	1,14	13,68	0,00	
7	st. chor. sztab.	46	27	25	1,23	65,30	7,37	1,23	14,74	41,97	
8	chor. sztabowy	39	19	16	1,05	88,78	5,05	1,05	12,63	70,04	
9	starszy chor.	36	17	15	1,03	96,16	4,53	1,03	12,36	78,23	
10	chorąży	32	12	9	0,98	16,04	3,33	0,98	11,74	0,00	
11	młodszy chor.	27	7	4	0,94	14,52	2,26	0,94	11,32	0,00	
12	st. sierż. sztab.	43	25	21	0,97	72,03	5,81	0,97	11,61	53,65	
13	sierż. sztabowy	38	19	14	0,94	64,91	4,51	0,94	11,27	68,18	
14	starszy sierż.	34	15	11	0,89	83,64	3,57	0,89	10,70	68,48	
15	sierżant	33	12	9	0,88	14,39	2,98	0,88	10,53	0,00	
16	plutonowy	30	7	4	0,83	12,80	1,99	0,83	9,97	0,00	

1) do 10 lat służby wojskowej 3 † uposażenie miesięczne, za każdy następny rok 20%, maksymalnie do 6 uposażeń

2) (od 15 lat służby 40% † uposażenie miesięczne, za każdy następny rok 2,5%, maksymalnie do 75% uposażenia) † okres pozostały do wieku emerytalnego (przyjęto 50 lat ze względu na naturalną wykuszalność kadry)

Wykres 2  
KOSZTY OSOBOWE DECYZJI KADROWEJ  
ŻOŁNIERZA ZAWODOWEGO



osobowych zwolnienia żołnierza zawodowego do rezerwy. Są one funkcją nabycia uprawnień emerytalno-rentowych i pozostałego okresu do osiągnięcia wieku emerytalnego przez kadrę<sup>6)</sup>, a więc okresu przez który żołnierze zawodowi będą pobierali wcześniejsze świadczenia emerytalno-rentowe.

Najniższe koszty osobowe zwolnienia do rezerwy resort obrony narodowej poniesie w wypadku żołnierzy posiadających najniższe stopnie wojskowe w swoim korpusie osobowym i o najkrótszym stażu służby wojskowej oraz żołnierzy zawodowych o najwyższym stopniu wojskowym w swoim korpusie osobowym i relatywnie najkrótszym okresie do osiągnięcia przez nich wieku emerytalnego.

Należy podkreślić, że w kosztach osobowych zwolnienia żołnierzy zawodowych do rezerwy nie uwzględniono wydatków poniesionych przez siły zbrojne na ich wykształcenie i szkolenie, gdyż będą one w części zrekompensowane zwrotem kosztów kształcenia przez kadrę, która nie posiada obowiązkowego okresu służby zawodowej po ukończeniu szkół i uczelni wojskowych, a której proponuje się przyjęcie określonych stanowisk służbowych.

### **3. 3. Łączne koszty osobowe decyzji kadrowych żołnierzy zawodowych z dyslokowanych WSO, CS i OS**

W tabeli 5 przedstawiono liczbę żołnierzy zawodowych deklarujących zdecydowane decyzje o przeniesieniu służbowym lub ewentualne zwolnienie się z zawodowej służby wojskowej do rezerwy oraz liczbę kadry warunkującej podjęcie określonej decyzji od spełnienia ich oczekiwań. Jednakże do obliczeń kosztów osobowych liczbę żołnierzy zawodowych warunkujących swoje decyzje kadrowe

---

<sup>6)</sup> Ze względu na naturalną wykruszalność kadry przyjęto 50 lat, jako wiek emerytalny.

rozdzielono po połowie na kadre jednoznacznie deklarującej decyzje o przeniesieniu lub zwolnieniu. Tak ustalone liczby kadry, z uwzględnieniem propozycji równorzędnych, wyższych lub niższych etatowo stanowisk służbowych przemnożono przez jednostkowe koszty osobowe przeniesienia służbowego (tabela 8) i jednostkowe koszty osobowe zwolnienia z zawodowej służby wojskowej (tabela 9). Wyniki tych obliczeń zawiera tabela 10.

Z danych zawartych w tabeli 10 wynika, że łączne koszty osobowe dla 1000 badanych żołnierzy zawodowych będą najniższe w wypadku propozycji niższych etatowo stanowisk służbowych - 85,34 mln zł, a więc w wariacie określonym przez autorów jako wariant pesymistyczny z punktu widzenia zainteresowanej kadry. Najwyższe zaś w wypadku propozycji wyższych etatowo stanowisk służbowych - 99,22 mln zł, a więc w wariacie optymistycznym. Natomiast wariant określony jako neutralny, jest wariantem o pośrednim łącznym koszcie osobowym dyslokacji wynoszącym 95,22 mln zł. Należy tu podkreślić, że poszczególne warianty nie różnią się znacznie poziomami kosztów osobowych dyslokacji, jednak w ich strukturze relacje kosztów osobowych przeniesienia do kosztów osobowych zwolnienia są różne.

Łączne koszty osobowe decyzji kadrowych żołnierzy zawodowych (tabela 10) obliczono dla 1000 badanych z 12 dyslokowanych WSO, CS i OS. Natomiast faktyczny stan osobowy w badanych placówkach dydaktycznych zawarto w tabeli 1. Z danych w niej przedstawionych wynika, że przy obliczeniu całkowitego kosztu osobowego dyslokowanych placówek dydaktycznych należałoby obliczony łączny koszt osobowy dla 1000 badanych (tabela 10) pomnożyć przez wskaźnik 2,251 przy założeniu, że będą zaakceptowane decyzje kadry o przeniesieniu służbowym, bądź zwolnieniu do rezerwy i nie będzie możliwości zaproponowania żołnierzom zawodowym innych stanowisk w

Tabela 10

ZESTAWIENIE KOSZTÓW OSOBOWYCH DECYZJI KADROWYCH BADAANYCH ŻOŁNIERZY ZAMODLOWYCH Z DYSLOKOWANYCH WSD. CS I OS  
(wg stanu na 01. 08. 1995 r.)

Lp.	Stopień wojskowy	Przyjęcie w innym garnizonie stanowiska				Przyjęcie w innym garnizonie stanowiska				Przyjęcie w innym garnizonie stanowiska		(w mln. zł)
		3	4	5	6	7	8	Przyjęcie w innym garnizonie stanowiska wyższego	Przyjęcie w innym garnizonie stanowiska niższego			
		Zdecydowanie "tak" (koszty przeniesienia)	Kategorycznie "nie" (koszty zwolnienia)	Zdecydowanie "tak" (koszty przeniesienia)	Kategorycznie "nie" (koszty zwolnienia)	Zdecydowanie "tak" (koszty przeniesienia)	Kategorycznie "nie" (koszty zwolnienia)	Zdecydowanie "tak" (koszty przeniesienia)	Kategorycznie "nie" (koszty zwolnienia)	Zdecydowanie "tak" (koszty przeniesienia)	Kategorycznie "nie" (koszty zwolnienia)	
1	2	3	4	5	6	7	8					
1	pułkownik	2,06	0,97	3,38	0,61	0,81	1,31	0,81	1,31	0,81	1,31	1,31
2	podpułkownik	7,33	9,76	8,84	8,81	3,16	12,38	3,16	12,38	3,16	12,38	12,38
3	major	4,85	10,83	6,78	9,15	2,66	12,57	2,66	12,57	2,66	12,57	12,57
4	kapitan	7,92	13,26	9,90	11,64	3,54	16,87	3,54	16,87	3,54	16,87	16,87
5	porucznik	5,78	1,28	6,27	1,21	3,24	1,63	3,24	1,63	3,24	1,63	1,63
6	podporucznik	2,59	0,53	3,29	0,44	1,33	0,69	1,33	0,69	1,33	0,69	0,69
7	st. chor. sztab.	0,98	1,31	0,91	1,34	0,28	1,63	0,28	1,63	0,28	1,63	1,63
8	chor. sztabowy	1,33	3,95	1,25	4,00	1,25	4,00	1,25	4,00	1,25	4,00	4,00
9	starszy chor.	1,95	4,62	2,16	4,47	1,18	5,14	1,18	5,14	1,18	5,14	5,14
10	chorąży	3,47	0,91	3,75	0,88	2,15	1,07	2,15	1,07	2,15	1,07	1,07
11	młodszy chor.	1,32	0,25	1,46	0,24	0,62	0,33	0,62	0,33	0,62	0,33	0,33
12	st. sierz. sztab.	0,49	1,55	0,56	1,51	0,28	1,66	0,28	1,66	0,28	1,66	1,66
13	sierz. sztabowy	0,55	2,21	0,76	2,08	0,14	2,46	0,14	2,46	0,14	2,46	2,46
14	starszy sierż.	0,41	0,92	0,41	0,92	0,35	0,96	0,35	0,96	0,35	0,96	0,96
15	sierżant	0,97	0,20	0,97	0,20	0,69	0,23	0,69	0,23	0,69	0,23	0,23
16	plutonowy	0,55	0,14	0,90	0,11	0,34	0,16	0,34	0,16	0,34	0,16	0,16
R a z e ♀		42,57	52,70	51,61	47,61	22,24	63,10	22,24	63,10	22,24	63,10	63,10
O g o ł e n		95,26		99,22		85,34		85,34		85,34		85,34

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z tabel 5, 6 i 9.

miejscu dotychczasowej dyslokacji WSO, CS i OS. Są to więc obliczenia maksymalnych kosztów osobowych dyslokacji wojskowych placówek dydaktycznych. Obliczenia te zawarto w tabeli 11.

Przedstawione obliczenia wskazują, że propozycja wyższych etatowo stanowisk służbowych w stosunku do aktualnie zajmowanych może spowodować wyższe skutki ekonomiczne dyslokacji na poziomie 8,87 mln zł, ale równocześnie większą dyspozycyjność kadry o 6,3%. Natomiast propozycja niższych etatowo stanowisk służbowych pozwoli na obniżenie kosztów dyslokacji o 22,36 mln zł, ale spowoduje mniejszą dyspozycyjność żołnierzy zawodowych o 14,4%.

Dokonane obliczenia pozwoliły na oszacowanie kosztów osobowych reorganizacji szkolnictwa wojskowego, które zostaną poniesione w związku z dyslokacją wojskowych placówek dydaktycznych WSO, CS i OS.

#### **PODSUMOWANIE**

Charakter, złożoność, oryginalność i aktualność problemu badawczego oraz zastosowane metody i uzyskane wyniki badań uzasadniają nieco szersze podsumowanie. Jest to tym bardziej wskazane, że całość materiału opublikowano w dwóch zeszytach "Materiałów i Studiów".

#### **Metoda i algorytm ustalania skutków ekonomicznych decyzji kadrowych**

Dotychczas brak jest opracowań podejmujących analizę współzależności decyzji kadrowych żołnierzy zawodowych i kosztów osobowych w aspekcie reorganizacji sił zbrojnych. Problem ten nie był jeszcze przedmiotem badań. W budżecie MON wydzielane są środki pieniężne na pokrycie niektórych wydatków wynikających z

Tabela 11

KOSZTY OSOBOWE DECYZJI KADROWYCH ZWIĄZANE Z DYSLOKACJAMI WSO, CS I OS  
(wg stawek uposazenia na 01. 08. 1995 r.)

Lp.	Nazwa jednostki (WSO, CS i OS) przewidzianej do dyslokacji	Przyjęcie w innym garnizonie		Przyjęcie w innym garnizonie		Przyjęcie w innym garnizonie		Przyjęcie w innym garnizonie		Przyjęcie w innym garnizonie	
		stanowiska równorzędnego etatowo	stanowiska wyższego etatowo	stanowiska wyższego etatowo	stanowiska niższego etatowo	stanowiska wyższego etatowo	stanowiska niższego etatowo	stanowiska wyższego etatowo	stanowiska niższego etatowo	stanowiska wyższego etatowo	stanowiska niższego etatowo
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	WSOWOPL Koszalin	12,22	15,67	27,69	13,07	12,22	25,29	6,38	18,83	25,21	
2	WOSR Jelenia Góra	18,22	17,87	36,09	20,99	20,17	41,16	9,52	27,33	36,85	
3	OSZW Mińsk Mazow.	4,77	3,11	7,88	5,54	5,10	10,64	2,38	5,97	8,35	
4	ODK Łódź	4,38	2,69	7,07	5,69	4,69	10,38	2,25	6,16	8,41	
5	OSSWRIA Orzysz	5,24	6,03	11,27	7,16	5,60	12,76	2,74	8,51	11,25	
6	SCHWI Brzeg	2,89	7,87	10,76	5,10	3,16	8,25	1,60	5,19	6,79	
7	OSSWInz Dębica	4,34	13,94	18,28	5,65	4,82	10,47	2,27	6,38	8,65	
8	OSWOPCh Biskupiec	4,68	10,60	15,29	6,04	4,68	10,72	2,51	6,72	9,23	
9	OSWLot. Zamost	15,50	13,13	28,63	18,58	21,80	40,38	8,10	25,65	33,74	
10	OSSWrt Bemowo Piskie	10,90	11,35	22,25	12,66	10,97	23,64	5,69	15,90	21,60	
11	OSSWrt Chorzów	7,24	9,24	16,48	8,98	8,02	17,00	3,78	9,16	12,94	
12	OSSUL Grudziądz	5,45	7,13	12,58	6,70	5,92	12,62	2,85	6,24	9,09	
Suma		95,83	118,63	214,46	116,16	107,17	223,33	50,06	142,04	192,10	

Źródło: Opracowanie własne.

decyzji o zwolnieniu kadry zawodowej do rezerwy lub przeniesieniu służbowym. Wielkość tych środków nie jest jednak ustalana na podstawie wcześniej planowanych decyzji kadrowych. Podkreślić należy, że decyzje żołnierzy zawodowych o zwolnieniu się lub przeniesieniu w związku z reorganizacją sił zbrojnych są rozpatrywane przez pion kadrowy i akceptowane przez uprawnionych przełożonych (ministra obrony narodowej, dowódców OW i RSZ itd.). Natomiast skutki finansowe tych decyzji realizują bezpośrednio (wyplata odpraw, równoważników, zasiłków itd.) lub pośrednio (np. koszty wybudowania lub zakupu i utrzymania osobnych kwater stałych) organa finansowe, które nie mają wpływu na podejmowane decyzje kadrowe. Są jedynie zobowiązane do poniesienia wydatków wynikających z tych decyzji.

Przepisy regulujące uprawnienia do należności finansowych i świadczeń w naturze (ustawy, rozporządzenia, zarządzenia i wytyczne) w praktyce postrzegane są przez pryzmat indywidualnych decyzji kadrowych podejmowanych bądź przez żołnierzy zawodowych, bądź przez uprawnione instytucje wojskowe. W opracowaniu ukazano konieczność analizy systemowej tych przepisów z punktu widzenia ekonomicznych skutków decyzji kadrowych w skali całych sił zbrojnych, głównie w związku z ich reorganizacją.

Zaproponowana metoda ustalania wielkości i struktury kosztów osobowych reorganizacji sił zbrojnych wraz z odpowiednim algorytmem może być wykorzystana w procesie planowania reorganizacji oraz dyslokacji jednostek i instytucji wojskowych, jak również do analizowania trafności przyjętych uregulowań normatywnych i badania zaszłości społeczno-ekonomicznych w siłach zbrojnych. Ukazuje ona ponadto potrzebę współpracy organów kadrowych i finansowych na poszczególnych szczeblach podejmowania decyzji o grupowych zwolnieniach i przeniesieniach żołnierzy

zawodowych, w zakresie planowania finansowo-rzeczowego, w celu minimalizacji skutków ekonomicznych reorganizacji i dyslokacji jednostek i instytucji wojskowych. Nie ma ona natomiast na celu ograniczania uprawnień finansowych i rzeczowych żołnierzy zawodowych w związku z podejmowanymi decyzjami kadrowymi.

Opracowany algorytm obliczania kosztów osobowych decyzji kadrowych żołnierzy zawodowych oparty jest na wielu obowiązujących aktach normatywnych, które muszą być uwzględniane przy podejmowaniu tych decyzji. Jego szczególną zaletą jest kompleksowe, systemowe ujęcie finansowych i rzeczowych skutków tych decyzji zgodnie z obowiązującymi uregulowaniami prawnymi. Na podstawie tego algorytmu można opracować program informatyczny do obliczenia skutków ekonomicznych indywidualnych i zbiorowych decyzji kadrowych żołnierzy zawodowych na potrzeby organów planistycznych i decyzyjnych. Opracowanie tego programu wymaga przede wszystkim dwóch zbiorów informacji:

1) zbioru parametrów, tj. danych określonych w obowiązujących przepisach (np. wysokości odprawy, zasiłku osiedleniowego, ryczałtu przeniesieniowego, kosztów osobnej kwatery stałej);

2) zbioru charakterystyk socjologicznych analizowanych grup żołnierzy zawodowych (np. wiek, stopień wojskowy, staż służby wojskowej i zawodowej, grupa uposażenia, stan rodzinny).

W opracowaniu zawarto obydwie zbiory informacji, które mogą być wykorzystane do różnego rodzaju badań empirycznych skutków decyzji kadrowych. Pierwszy zbiór (parametry) omówiony w części pierwszej pracy jest wynikiem poszukiwań metodologicznych oraz analizy uregulowań prawnych. Drugi zbiór jest przedstawiony w niniejszej części pracy, w której dokonano weryfikacji zaproponowanej metody na przykładzie reorganizacji szkolnictwa wojskowego.

### Charakterystyka socjologiczna badanej grupy żołnierzy zawodowych

W badaniach empirycznych ustalono podstawowe cechy społeczno-demograficzne badanych, a mianowicie:

a) wiek badanych (śr. 37,4 lat):

- oficerów starszych - 44,1 lat;                      - chorążych - 34,6 lat;  
- oficerów młodszych - 33,4 lat;                      - podoficerów - 35,8 lat.

b) staż służby wojskowej (śr. 17,7 lat):

- oficerów starszych - 24,6 lat;                      - chorążych - 15,4 lat;  
- oficerów młodszych - 13,3 lat;                      - podoficerów - 16,1 lat.

c) staż zawodowej służby wojskowej (śr. 14,4 lat):

- oficerów starszych - 21,1 lat;                      - chorążych - 12,5 lat;  
- oficerów młodszych - 9,8 lat;                      - podoficerów - 12,4 lat.

d) wykształcenie cywilne badanych - 82,5% żołnierzy zawodowych podjęło służbę wojskową po ukończeniu co najmniej szkoły średniej.

e) wykształcenie wojskowe badanych - tylko 0,5% badanych nie posiada żadnego wykształcenia wojskowego.

f) stopnie i tytuły naukowe i zawodowe - posiadają przede wszystkim oficerowie, głównie oficerowie starsi.

g) stan cywilny badanych - tylko 5,2% badanych to żołnierze zawodowi stanu wolnego.

h) wykształcenie żon - im wyższy korpus osobowy żołnierzy zawodowych, tym częściej ich żony mają wykształcenie powyżej średniego.

i) prokreacja (śr. 1,79) - podstawowym modelem rodziny wojskowej jest "2 + 2", czyli para małżeńska i dwoje dzieci (52,0% badanych), a średnia dzietność wynosi:

- oficerów starszych - 1,87;                      - chorążych - 2,01;  
- oficerów młodszych - 1,62;                      - podoficerów - 2,04.

j) poziom dochodów na członka rodziny:

37,7% badanych rodzin wojskowych uzyskuje przeciętne miesięczne dochody na jednego członka rodziny na poziomie zbliżonym do minimum socjalnego, zwłaszcza w korpusie osobowym podoficerów.

k) warunki mieszkaniowe - 44,0% respondentów znajduje się w trudnej sytuacji mieszkaniowej, w tym 10,5% badanych nie posiada żadnej osobnej kwatery stałej, a 33,5% zajmuje mieszkania poniżej przysługujących im norm. W trudnej sytuacji mieszkaniowej znajduje się w poszczególnych korpusach osobowych następujący odsetek badanych:

- oficerów starszych - 40,3%;	- chorążych - 44,4%;
- oficerów młodszych - 48,3%;	- podoficerów - 41,0%.

#### **Decyzje kadrowe żołnierzy zawodowych dyslokowanych WSO, CS i OS**

W wypadku propozycji równorzędnych stanowisk służbowych w nowym miejscu dyslokacji tylko 14,6% badanych zdecydowanie je przyjmie i skłonnych będzie do przeniesienia służbowego. 54,4% kategorycznie odmówi przyjęcia stanowiska i ewentualnie zdecyduje się na zwolnienie z zawodowej służby wojskowej. Zaś 31,0% badanych warunkuje przeniesienie od zapewnienia mieszkania, odpowiedniego stanowiska, znalezienia pracy dla małżonki itp.

Przy propozycji wyższych etatowo stanowisk służbowych w nowym miejscu dyslokacji WSO, CS i OS dyspozycyjność kadry będzie większa o 6,3%. Zaś przy propozycji niższych etatowo stanowisk służbowych - mniejsza o 14,4%.

Propozycje etatowych stanowisk służbowych równorzędnych, wyższych lub niższych będą istotnie wpływały na podjęcie przez żołnierzy zawodowych decyzji o przeniesieniu służbowym bądź ewentualnym zwolnieniu do rezerwy.

## Czynniki wpływające na podejmowane decyzje kadrowe przez badanych żołnierzy zawodowych

Na podjęcie decyzji kadrowej przez żołnierzy zawodowych wpływa wiele czynników o różnej sile i kierunku oddziaływania. Najważniejsze z nich wyodrębniono w opracowaniu. Jednakże istnieją inne czynniki (np. osobowościowe), których wpływ trudno określić.

Na podejmowane decyzje kadrowe wpływały między innymi następujące czynniki:

A. Przy propozycji równorzędnego etatowo stanowiska służbowego zdecydowanie przeniosłaby się do nowego garnizonu kadra posiadająca stopnie i tytuły naukowe, pochodząca z rodzin inteligenckich i robotniczych, której żony pracują zawodowo. Ma ona też częściej trudniejsze warunki mieszkaniowe.

Natomiast kategorycznie odmówiłaby przeniesienia służbowego kadra o niższym wykształceniu wojskowym - chorążowie i podoficerowie, najczęściej stanu wolnego albo posiadający rodzinę, których żony - ukończyły zaledwie zasadniczą szkołę zawodową. Ta grupa częściej ma dobre warunki mieszkaniowe, a nawet zajmuje kwatery powyżej przylugujących im norm lub posiada domy jednorodzinne.

B. Przy propozycji wyższego etatowo stanowiska służbowego decyzję o przeniesieniu służbowym podjęłaby kadra, posiadająca stopnie i tytuły naukowe, która wraz z żonami pochodzi przede wszystkim z rodzin inteligenckich. Częściej przenosiliby się ci, którzy mają gorsze warunki mieszkaniowe lub nie posiadają osobnych kwater stałych (OKS).

Również kategorycznie nie przenieśliby się żołnierze zawodowi stanu wolnego albo żonaci o niskim wykształceniu wojskowym i

cywilnym - chorążowie i podoficerowie, których żony również mają relatywnie niskie wykształcenie. Grupa ta ma jednak dobre warunki mieszkaniowe.

C. Przy propozycji niższego etatowo stanowiska służbowego do nowego miejsca dyslokacji wojskowej placówki dydaktycznej przeniosłaby się kadra, której żony pracują zawodowo, uzyskują wysokie wynagrodzenie i pochodzą z rodzin inteligenckich. Kategorycznie odmawiający przeniesienia się do nowego garnizonu na niższe etatowo stanowisko służbowe stanowią aż 74,9% badanych. Najsilniej na negatywną decyzję wpływają trzy czynniki: niepracująca zawodowo i mająca niższe wykształcenie żona oraz stosunkowo niski wskaźnik prokreacji.

Potwierdzeniem trafności prognozy, opracowanej na podstawie przeprowadzonych badań, są rzeczywiście podjęte decyzje przez oficerów z OSZW w Mińsku Mazowieckim i CDK w Łodzi. Otóż z pierwszej z wymienionych placówek dydaktycznych zaledwie dwóch, a z drugiej tylko jeden oficer (warunkowo) wyraził zgodę na przeniesienie do WSO im. S. Czarnieckiego do Poznania w związku z dyslokacją i restrukturyzacją. Spowodowało to określone trudności w przejęciu przez uczelnię poznańską kształcenia z wymienionych placówek edukacyjnych.

#### Poziom kosztów osobowych proponowanych zmian dyslokacyjnych placówek szkolnictwa wojskowego

Głównymi nośnikami kosztów osobowych dyslokacji badanych 12 WSO, CS i OS w ramach reorganizacji wojskowego szkolnictwa zawodowego są:

- a) koszty przeniesienia służbowego żołnierzy zawodowych,
- b) koszty ewentualnego zwolnienia kadry z zawodowej służby wojskowej do rezerwy w związku z dyslokacją.

Szacuje się, że łączne maksymalne koszty osobowe decyzji kadrowych żołnierzy zawodowych z 12 dyslokowanych placówek dydaktycznych wyniosą:

a) przy propozycji równorzędnych etatowo stanowisk służbowych - 214,46 mln zł, w tym:

- koszty przeniesienia służbowego - 95,83 mln zł;
- koszty zwolnienia do rezerwy - 118,63 mld zł;

b) przy propozycji wyższych etatowo stanowisk służbowych - 223,33 mln zł, w tym:

- koszty przeniesienia służbowego - 116,16 mln zł;
- koszty zwolnienia do rezerwy - 107,17 mln zł;

c) przy propozycji niższych etatowo stanowisk służbowych - 192,10 mln zł, w tym:

- koszty przeniesienia służbowego - 50,06 mln zł;
- koszty zwolnienia do rezerwy - 142,04 mln zł.

Propozycje wyższych etatowo stanowisk służbowych zwiększa dyspozycyjność kadry o 6,3%, ale spowodują wzrost kosztów osobowych o 8,87 mln zł. Natomiast propozycje niższych etatowo stanowisk służbowych zmniejszą dyspozycyjność żołnierzy zawodowych o 14,4% i spowodują zmniejszenie kosztów osobowych dyslokacji o 22,36 mln zł.

