



Colloquium 4(40)/2020  
ISSN 2081-3813, e-ISSN 2658-0365  
CC BY-NC-ND.4.0  
DOI: 10.34813/34coll2020

## MIĘDZY ETATEM A *FREELANCE* – ADAPTACJA ZAWODOWA MARITIME SECURITY OPERATIVES – OSÓB PRACUJĄCYCH W KRAJACH WYSOKIEGO RYZYKA

**Between full-time work and freelance – professional adaptation  
of Maritime Security Operatives working in high-risk countries**

Iwona Królikowska  
Akademia Marynarki Wojennej w Gdyni, Polska  
i.krolikowska@amw.gdynia.pl  
ORCID: 0000-0002-3406-3152

### Streszczenie

Artykuł opisuje etapy i uwarunkowania procesu adaptacji zawodowej byłych pracowników służb mundurowych w kontekście przejścia z formacji mundurowej do prywatnego rynku usług. Omawia specyfikę rozwijających się usług *Maritime Security Operatives* (MSO) i charakteryzuje wymagania stawiane pracownikom tej branży. Problematykę osadza w kontekście koncepcji uczenia się przez całe życie, wskazując, że znalezienie zatrudnienia oraz sprawna adaptacja w nowym miejscu pracy jest uzależnione od poziomu inwestycji jednostki szukającej pracy we własny rozwój. Zwrócono także uwagę, że proces adaptacji w tym szczególnym zawodzie bazuje w dużej mierze na nieformalnym uczeniu się zintegrowanym z procesem wykonywania pracy w zupełnie nowych warunkach. Adaptacja do pracy analizowana jest w odniesieniu do jednej z nowych form organizacji pracy – *freelance*. Jej szybki w ostatnich latach rozwój warunkują zarówno trendy ekonomiczne związane z internacjonalizacją i globalizacją pracy oraz jej przeobrażeniami w charakter usługowy (co widoczne jest w przypadku zawodów takich jak MSO), jak i z subiektywizacją postrzegania pracy przez niektórych byłych żołnierzy.

**Słowa kluczowe:** adaptacja zawodowa, edukacja ustawiczna, freelance, Maritime Security Operatives.

### Abstract

The article describes the stages and conditions of the process of professional adaptation of former employees of uniformed services in the context of the transition from the uniformed formation to the private service market. It discusses the specifics of the developing services of Maritime Security Operatives and describes the requirements for employees of this industry. The issues is placed in the context of the concept of lifelong learning, pointing out that finding a job and efficient adaptation to a new

workplace depends on the level of investment in the self-development of the job seeker. It is also noted that the process of adaptation in this particular profession is largely based on informal learning integrated with the process of performing work in completely new conditions. Adaptation to work is analyzed in relation to the one of the new forms of work organization - freelance. Its fast development in recent years is determined by both economic trends related to the internationalization and globalization of work and its transformation into a service character, which is visible in the case of professions such as MSO, and the subjectivization of the perception of work by some former soldiers.

**Keywords:** professional adaptation, lifelong education, freelance, Maritime Security Operatives.

## Wstęp

*Maritime Security Operatives* (MSO) to pracownicy ds. ochrony morskiej, prywatni wojskowi operatorzy morscy, oficerowie ochrony morskiej; nowoczesne prywatne siły morskie, powołane do walki z piractwem i terroryzmem morskim, w szczególności porwaniami lub rabunkami. W latach 2005–2009 rosnący poziom piractwa na wodach zachodniego Oceanu Indyjskiego i Zatoki Adeńskiej spowodował pierwszą falę zapotrzebowania na wprowadzenie dodatkowej ochrony na pokład niektórych statków handlowych operujących lub nawigujących w tym regionie – prywatnego kontraktowego uzbrojonego personelu ochrony (*Privately Contracted Armed Security Personnel*, PCASP), działającego na wodach określanych mianem obszaru wysokiego ryzyka (*High Risk Area*, HRA). Spowodowało to początek wzrostu zapotrzebowania na nowe usługi, otworzyło rynek szkoleń, umożliwiając dalszą edukację dorosłych.

Pomimo zwiększenia zapotrzebowania na pracę w tym zawodzie, wśród naukowych opracowań brak jest charakterystyki i omówienia specyfiki pracy MSO w odniesieniu do grupy zawodowej obejmującej byłych żołnierzy zawodowych w kontekście konieczności rozwijania u nich kompetencji umożliwiających radzenie sobie w różnych, często nieprzewidywalnych sytuacjach (*uczyć się, aby działać*) (Worek, 2019, s. 31), związanych zarówno z dostosowaniem się do nowych wymogów rynku pracy, jak i efektywną adaptacją do pracy w zespołach.

Badanie MSO jest elementem szerszego projektu o charakterze eksploatacyjnym pt.: *Kształcenie ustawiczne, rozwój zawodowy i badanie kompetencji byłych żołnierzy zawodowych*, mającego na celu analizę sytuacji byłych żołnierzy zawodowych, przyczyn opuszczenia przez nich struktur wojska (tzw. wykruszeń), ale także ukazanie wkładu, jaki ich wcześniejsza służba może wnieść na rynek pracy oraz opis procesu adaptacji do funkcjonowania w nowych warunkach zawodowych. W projekcie podjęto się komplementarnego podejścia do zbadania problemów, stosując w badaniu triangulację metodologiczną – wiele metod i technik badawczych w celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytanie problemowe. Podejście wyjaśniające oparte jest na danych obiektywnych zdobytych w procesie pośredniego komunikowania się, pochodzących ze standaryzowanych źródeł, gdzie czynności i środki badawcze w kontakcie z respondentami są takie same – technika ankiety (N = 120). Dane te poddawane są ilościowej analizie statystycznej. Uzupełnieniem są źródła niestandardyzowane oparte

na bezpośrednim procesie komunikowania się, jakim są techniki wywiadu swobodnego, wywiadu na podstawie fotografii, analizy internetowych forów dyskusyjnych i grup tematycznych (w podejściu charakterystycznym dla paradygmatu interpretacyjnego oraz symbolicznego interakcjonizmu).

Ramy teoretyczne i interpretacyjne stanowi koncepcja uczenia się przez całe życie oraz koncepcja kapitału ludzkiego. Badania tego elementu projektu – adaptacji zawodowej – przeprowadzono wśród osób pracujących oraz chcących pracować (szkolących się) w zawodzie MSO. Dobór próby miał charakter celowy. Wywiady swobodne przeprowadzono z czterema przedstawicielami firm zatrudniających ochronę (Wielka Brytania N = 2, Polska N = 2), sześcioma operatorami (Polska), dziesięcioma oficerami taktycznymi (Polska N = 8, Ukraina N = 2) i dziesięcioma byłymi żołnierzami zawodowymi obecnie szkolącymi się na kursach MSO (Polska N = 8, Ukraina N = 2). Wszyscy badani to mężczyźni w wieku od 26 do 52 lat, mający za sobą przynajmniej czteroletnią służbę wojskową. Celem tej części badania jest ukazanie i zrozumienie procesu adaptacji zawodowej Maritime Security Operatives.

### **Adaptacja zawodowa MSO**

W dzisiejszym czasach praca nie jest dana raz na całe życie. Charakteryzuje ją niepewność i zmienność miejsca zatrudnienia – coraz rzadziej jest to stabilny etat. W takich warunkach pożądane są umiejętności związane z adaptacją do nowych warunków jej wykonywania i gotowość do ciągłego dokształcania się (Worek, 2017, s. 13). O jakości dostosowywania się decyduje zdolność do systematycznej aktualizacji i adaptacji umiejętności do potrzeb skutecznego zdobywania wiedzy i jej wykorzystywania (Worek, 2017, s. 15). Adaptacja zawodowa rozumiana jest jako wieloaspektowy proces opanowywania zadań zawodowych i dostosowywania się do sytuacji występujących w procesie pracy (Różycki, 2003, s. 26). Współczesne podejście do adaptacji zawodowej wskazuje na zwiększenie się roli jednostki, która staje się odpowiedzialna zarówno za znalezienie zatrudnienia, jak i kreowanie swojej kariery zawodowej. Podkreśla się nową kompetencję: zdolność do bycia zatrudnionym (*employability*) rozumianą jako „układ indywidualnych cech predysponujących pracownika do proaktywnego dostosowania się do środowiska pracy i kariery” (Różnowski, Fortuna, 2020, s. 136). Potencjalni i nowi pracownicy postrzegani są zatem jako aktywnie działające jednostki, angażujące się w indywidualny proces adaptacji do nowego miejsca, zmotywowani do zmiany, elastyczni, proaktywni w związku z zatrudnieniem i budowaniem kariery, otwarci na zmiany w pracy (tamże, s. 139). Podkreśla się także wagę posiadania przez jednostkę „dyspozycji ułatwiających jej znalezienie pracy poprzez uczenie się i umiejętność gromadzenia zasobów potrzebnych do oddziaływania na sytuację i dostosowanie jej do własnych potrzeb” (tamże, s. 137). Wpisuje się to w koncepcję uczenia się przez całe życie, teorię kapitału ludz-

kiego, ale także w koncepcję gospodarki opartej na wiedzy, wskazujące, że znalezienie zatrudnienia jest uzależnione od poziomu inwestycji we własny rozwój jednostki szukającej pracy.

Wskazać można trzy drogi budowania kapitału ludzkiego, trzy różne formy uczenia się (Coombs, Ahmed, 1974): formalną – zinstytucjonalizowaną, związaną ze znaczeniem edukacji szkolnej i akademickiej; pozaformalną – zorganizowaną, systematyczną, choć odbywającą się poza ramami formalnego systemu (tj. różnego rodzaju kursy) oraz nieformalną, w skład której wchodzi kompetencje, wiedza i umiejętności zdobywane w toku kształcenia praktycznego, nabywane zarówno w czasie codziennych doświadczeń, jak i poza ich ramami (*learning by doing*).

Proces przechodzenia osób z danego etapu edukacyjnego do etapu zatrudnienia nazwany został tranzycją (Piróg, 2013). Wobec polisemiczności pojęcia warto zwrócić uwagę, że może się ona także odnosić do socjalizacji organizacyjnej oraz rozwoju kariery (Różnowski, 2008). Będzie wtedy rozumiana jako proces wejścia do nowego miejsca pracy rozpoczynający się jeszcze przed przyjęciem nowej pracy (*pre-entry stager*), obejmując także wyobrażenia oraz oczekiwania dotyczące przyszłej pracy (Różnowski, Fortuna, 2020, s. 127). Badania MSO objęły zatem także kursantów dopiero przygotowujących się do przyszłego zawodu.

Dziś adaptacja coraz częściej dotyka pracowników, którzy z różnych względów zmieniają zakres i charakter swojej pracy. Warto zwrócić uwagę, że adaptacja zawodowa ma szczególnie istotne znaczenie dla osób przechodzących z sektora państwowego do prywatnego (Różycki, 2003, s. 27). W przypadku MSO jest to szczególnie trudna zmiana. Odchodząc ze służby w wojsku, gdzie przyzwyczajeni byli oni do funkcjonowania w strukturze pionowej, z wyraźnie zaznaczonymi zakresami obowiązków i regułami, zmieniają nie tylko sektor (z państwowego na prywatny) czy charakter pracy, ale przechodzą także do nowego, rozwijającego się dopiero na polskim rynku pracy sposobu zatrudniania: *freelance*. Jest to istotny problem, ponieważ wcześniejsze doświadczenia zawodowe mają wpływ na proces przejścia do nowego miejsca pracy (Różnowski, Fortuna, 2020, s. 139). Istotny jest zatem nie tylko wcześniejszy status zatrudnienia, ale też specyfika i organizacja w miejscach pracy stają się ważnymi czynnikami nie tylko procesu samego poszukiwania pracy, ale też późniejszej adaptacji do nowego miejsca zatrudnienia (socjalizacja organizacyjna). Różnica między pracą typu pełen etat a *freelance* jest znaczna. *Freelance* odnosi się najczęściej do zawodów określanych jako „wolne zawody” czy zawodów z płaszczyzny technologii komunikacyjnej, związanej z możliwością pracy mobilnej, na odległość, pracy zdalnej. Cechą wyróżniającą *freelance* jest także „praca na własny rachunek”. Piotr Miller (2016) zwraca jednak uwagę, że jest to jednak coś więcej niż jedynie samozatrudnienie. *Freelance* jest także jednym ze współczesnych modeli kariery zawodowej lub sposobem, w jaki może być realizowane życie zawodowe, niepowiązane z formalną strukturą organizacyjną konkretnej firmy. To model powstały tu w wyniku prze-

mian strukturalnych rynku pracy oraz przemian społeczno-kulturowych (Miller, 2016, s. 21). Ową globalność i mobilność widać w przypadku MSO pracujących w różnych rejonach geograficznych świata, wiążących się na krótko z wieloma kontrahentami i pracodawcami. Według Alice Grade (2020) osoby wykonujące ten rodzaj pracy cechować powinna: elastyczność, profesjonalizm, samodyscyplina, reputacja, umiejętność radzenia sobie z okresem „bez pracy”, automotywacja, znalezienie balansu pomiędzy pracą a życiem, bycie bezpiecznym w niepewności, inteligencja emocjonalna, „włączanie, wyłączanie” siebie. Jak zatem adaptację do zawodu MSO charakteryzują badania?

Można wyróżnić trzy etapy procesu adaptacji zawodowej: przyjmowanie od pracy, wprowadzenia do środowiska oraz wzajemne przystosowanie się (Różycki, 2003, ss. 26–27).

Etap przyjmowania do pracy w przypadku przyszłych MSO rozpoczyna się od uczestnictwa w pozaformalnej edukacji, obejmującej kurs specjalistycznego Maritime Security Operative, i uzyskania certyfikatu. Ukończenie tego kursu jest wyznikiem umożliwiającym podjęcie pracy w zawodzie. Warto tu wskazać, że Międzynarodowa Organizacja Morska (International Maritime Organisation, IMO), zajmująca się kwestią szeroko pojętego bezpieczeństwa na morzu, nie rozstrzyga w sprawie MSO pracujących dla prywatnych firm świadczących usługi ochrony na morzu. Określenie, czy wykorzystanie uzbrojonego personelu ochrony na podstawie umowy prywatnej (PCASP) jest właściwe oraz zgodne z prawem i na jakich warunkach jest ono możliwe, pozostawiono poszczególnym państwom bandery i państwom nadbrzeżnym (International Maritime Organization, 2020). IMO wydaje jedynie wytyczne dla państw bandery, portów oraz armatorów, operatorów i kapitanów statków w zakresie stosowania PCASP na pokładach statków w obszarze wysokiego ryzyka, w formie Best Management Practices (BMP). Wskazują one odpowiednie procedury, które należy stosować podczas reagowania na akty lub próby aktów piractwa i napadu z bronią w rękę na statki w określonych regionach. Najnowsze wytyczne przyjęte przez IMO dotyczące PCASP i innych kwestii związanych z piractwem zostały wydane już w piątej wersji (BMP5) (BIMCO, ICS, IGP&I Clubs, INTERTANKO, OCIMF, 2018). To powoduje, że kursy na MSO, oferowane przez wiele ośrodków szkolenia na całym świecie, muszą zapewniać uzyskanie niezbędnej wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych do wykonywania obowiązków specjalisty ochrony uzbrojenia morskiego zgodnie z wieloma międzynarodowymi standardami i procedurami (BIMCO, ICS, IGP&I Clubs, INTERTANKO, OCIMF, 2018). Ponadto bardzo często program szkolenia uwzględnić musi także wymagania kraju zatrudniającego ochronę. To widać szczególnie w przypadku zatrudniania przez firmy ze Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, gdzie wskazane jest, by kurs posiadał ich akredytację (tj. kurs LRQA MSO, akredytowany MSO ISO 28007-1: 2015).

Szkolenie na MSO jest zatem specjalistycznym kursem przeznaczonym dla byłych funkcjonariuszy służb mundurowych ze względu na ich doświadczenie w wykonywaniu wcześniejszych zadań operacyjnych. Mogą do nich przystąpić zarówno osoby na poziomie „wejścia” do branży lub też doświadczeni agenci, którzy chcą tylko uzupełnić czy uaktualnić swoją wiedzę, np. obecnie pracujący w sektorze morskim jako uzbrojony personel ochrony. Wymagania przystąpienia do kursu MSO są podzielone. w zależności od charakteru przyszłej pracy. na wymagania podstawowe na tzw. zwykłe tranzyty oraz wymagania na tranzyt *oil major*. W przypadku pierwszych od kandydatów na MSO wymaga się: minimum 4-letniej ciągłej służby wojskowej (w tym w uzbrojonej policji/siłach specjalnych), fizycznej sprawności, dobrego zdrowia, czystego konta w policyjnych kartotekach, pełnej dokumentacji o zakończeniu służby wojskowej (i jej przebiegu), oświadczenia od psychologa dotyczącego stanu zdrowia psychicznego oraz udokumentowanych szczepień przeciw żółtej gorączce. Wymagania na tranzyty *oil major* obejmują: co najmniej 4 lata ciągłej służby wojskowej (była służba w wojsku w tym w piechocie, w wojskach pancernych, w marynarce wojennej, w powietrznodesantowych, w siłach specjalnych, w wybranych oddziałach policji: specjalistyczna uzbrojona policja z doświadczeniem w zwalczaniu terroryzmu), doświadczenie w pracy „na pierwszej linii” do czterech lat przed opuszczeniem wojska, przerwę od opuszczenia wojska nie dłużej niż sześć lat, czyste konto w policyjnych kartotekach, oświadczenie psychologa dotyczące stanu zdrowia, pełną dokumentacją o zakończeniu służby wojskowej (i jej przebiegu), certyfikat żółtej gorączki. W okresach zwiększonego zapotrzebowania na MSO firmy i agencje rekrutujące operatorów finansują szkolenia i uczestniczą w ich przebiegu, zapewniając, że po ich ukończeniu, kursant dostanie kontrakt tzw. potwierdzenie zatrudnienia, z którego przyszły operator może skorzystać w celu łatwego znalezienia przyszłego pracodawcy. Większość kursantów korzysta ze wspomagania takich firm, zwłaszcza na początku nowej kariery zawodowej. Ułatwia im to proces adaptacji zawodowej.

Na tym etapie adaptacji trenerzy oraz osoby rekrutujące z firm zajmujących się ochroną podkreślają zagubienie i nieumiejętność poruszania się po rynku pracy wśród wielu przyszłych MSO. *„Problemem jest dla nich załatwienie kwitka od lekarza czy szczepienie na egzotyczne choroby. Zawsze to robił ktoś za niego. Miał się zgłosić i tyle. A tu sam musi znaleźć, zorganizować. I to jest dla wielu problem”* (W2). *„Dostaje papiery, które ma wypełnić. Przeczytać i wypełnić. To nie zastanawia się, pyta innych. Jak on ma potem podejmować decyzje na statku za zespół, skoro tu wykazuje taką dużą niesamodzielność?”* (W4). *„Pyta mnie, gdzie ma iść, by uzyskać informacje o przebiegu służby? Ja mam to wiedzieć? Przecież on służył w tej jednostce przez kilka lat!”*(W3). Wskazuje to, że odchodząc ze służby wojskowej, jednostki dysponują wieloma kompetencjami i umiejętnościami w zakresie wymagań do pełnienia zawodu MSO, tj. sprawnością fizyczną czy umiejętnością posługiwania się bronią, znajomością procedur bezpieczeństwa. Na pierwszym etapie adaptacji ten bagaż dodaje im

pewności siebie i ułatwia podjęcie decyzji o zmianie miejsca pracy. Jednakże konfrontacja z wymaganiami rynku pracy, czyli dopasowanie się do potrzeb nowego pracodawcy, przysparza przyszłym MSO wielu trudności. W gospodarce opartej na wiedzy rosną bowiem wymagania stawiane osobom zmieniającym pracę i widoczne jest przerzucanie na jednostkę niemal pełnej odpowiedzialności i zdolności do sprawnej adaptacji w miejscu pracy czy przekwalifikowania się. Jak wskazują wywiady, czynności związane z organizacją formalności administracyjnych, w poprzedniej pracy wykonywane dla nich przez innych pracowników, stają się dla wielu przyszłych MSO problemem.

Wprowadzenie do środowiska jest drugim etapem adaptacji do zawodu. Etap ten to domena zarówno przedstawicieli agencji ochrony, jak i liderów zespołów (*team leaders*), wprowadzających i opiekujących się nowymi operatorami. W przypadku MSO etap ten obejmuje poznanie nowych zdań i ich zakresu, struktury organizacji, organizacji pracy i zbioru czynności wymaganych od pracownika w nowej pracy. Firmy zajmujące się ochroną kontraktują zatem swoich pracowników, pośrednicząc pomiędzy freelancerami (MSO) a pracodawcami (armatorami). Pierwszy kontakt z nowymi zasadami pracy, z wymogami dotyczącymi kwestii administracyjnych oraz z bezpośrednim przełożonym, może powodować poczucie zagubienia, samotności, bezradności. Stąd też wielu operatorów wiązuje się kontraktem z firmami ochrony oferującymi obsługę finansowo-prawną, dającymi gwarancję dopasowania kandydata do potrzeb pracodawcy/zleceniodawcy (rejon pracy, doświadczenie, ale także długość i częstość kontraktów). Firmy te organizują także wyżywienie, noclegi, agenta, który na lotnisku odbiera i odwozi grupę MSO na konkretny statek. *„Bardzo wiele rzeczy robimy za nich. Zwłaszcza na początku. Dostają nie tylko pracę, ale i organizujemy im przelot, hotele, opiekę na miejscu, bo przecież sami sobie nic nie potrafią na początku zorganizować. Problemem jest, że ma się sam stawić na lotnisko na określonej godzinę i wiedzieć, co ma ze sobą zabrać”* (W2). Zauważyć jednak można, że po okresie przystosowania się część operatorów szuka lepszych warunków pracy w firmach konkurencyjnych. Większość jednak przez okres przynajmniej roku pozostaje związana z pierwszym pracodawcą, ponieważ, jak sami podkreślają: *„Tak jest łatwiej. Firma za mnie wiele rzeczy robi”* (W19). *„Ja się tam na tych papierach, tranzytach i ubezpieczeniach nie znam. W wojsku się ktoś inny tym zajmował. Teraz też wolę to firmie zostawić, nawet jeśli moją kasę za to biorą dla siebie”* (W12).

Właściwe wprowadzenie do środowiska następuje podczas pierwszych kontraktów z zespołem oraz chronionym statkiem. MSO pracują najczęściej w zespole. Firma zatrudniająca ustala jego skład w zależności od typu chronionej jednostki. Najczęściej to 3–5 osób na jednostkę pływającą. Układ oparty jest na rolach zawodowych i tworzy hierarchiczną strukturę składającą się zawsze z *team leadera* – dowódcy zespołu ochrony (TL), *second in charge* (zastępcy dowódcy), który w razie problemów TL

przejmuje dowodzenie zespołem oraz *team members* – członków zespołu ochrony (TM).

Po kilku kontraktach operatorzy zaczynają zauważać specyfikę pracy na różnych jednostkach, ale także w różnych składach osobowych. Problemy związane z adaptacją do pracy na tym poziomie można podzielić na:

1. Problemy z adaptacją do pracy na statkach (jednostkach pływających) – wynikające z braku doświadczenia w pracy, służbie na morzu wielu operatorów. W wywiadach doświadczeni MSO pełniący rolę TL zwracali uwagę, że w początkowej fazie pracy mają problemy, by nauczyć nowych pracowników podstawowych zasad pracy na morzu oraz wskazują na problemy z adaptacją operatorów do fizycznego środowiska pracy na morzu. *„Na początku wielu operatorów nie jest odpowiednio przygotowana do pracy na morzu. Znaczący w wysokiej temperaturze czy na pokładzie statku, który się cały czas buja. Lepiej radzą sobie ci, co byli na misjach w krajach arabskich, albo ci z Marynarki Wojennej choć tu też wielu od lat nie pływało nigdzie”* (W8); *„Podczas transportu na statek, bo to nie zawsze jest tak, że wchodzimy na lądzie, czasami nas przerzucają z powietrza, to im muszę jak dzieciakom tłumaczyć, że to statek, buja, że są przeciążenia, że to praca na maszynie i trzeba inaczej się zachowywać niż na lądzie, trzymać się, bo jest niestabilnie. Wielu wtedy jest przestraszonych”* (W 9). Wskazują także na niezajomość specyfiki pracy na morzu, np.: *„Ostatnio miałem takiego nowego, co wcześniej nie był na statku i nam zachorował. Jakaś grypa taka mocna go chwyciła. To ja mu mówię, byłyknął leki. A on mnie pyta czy na statku jest apteka albo lekarz? No widać, że nowicjusz, bo doświadczenie operatorzy to zawsze ze sobą zabierają leki, bo wiedzą, że na statku nie ma lekarza, a ląd czasami za kilka dni dopiero będzie”* (W5).
2. Problemy związane z adaptacją do pracy na różnych typach jednostek – MSO współpracują z firmami obsługującymi różne typy statków, co warunkuje przebieg wprowadzenia do środowiska i charakter ich dalszej pracy. Firmy kontraktowe, które zatrudniają MSO, podzielić można wg wielkości na: duże (obsługujące około 600 tranzytów miesięcznie) i małe (około 100 tranzytów miesięcznie). Czasami jednego armatora potrafi obsługiwać kilka firm (dla przykładu MAERSK był jednocześnie obsługiwany przez siedem różnych firm). Obsługują one jednostki różnego typu: jachty, statki pasażerskie, tankowce (*oil*), masowce. Najbardziej lukratywne zlecenia są od firm małych wyspecjalizowanych w ochronie jachtów i statków pasażerskich. W celu zatrudnienia na tego typu jednostkach MSO są poddawani selekcji (na podstawie wcześniejszego doświadczenia bojowego oraz opinii od prowadzących kursy specjalistyczne). Inne są wynagrodzenia, ale także warunki pracy, tj. najczęściej pracują w większych zespołach. Jak zauważają TL, *„dopiero po pierwszych zleceniach widać, czy dana osoba nadaje się na dany typ jednostki”* (W5, W8). Tu operatorzy uczą się wielu



parametrów technicznych związanych z budową statku, tj. jego wysokością, długością, budową pokładu, kadłuba, środkami ochrony dostępnymi na statku. Poznają także organizację pracy na danych typach jednostek. *„Inaczej jest, jak człowiek trafia na mały, ekskluzywny jacht, inaczej jak ma chronić masowiec z niską burtą, a inaczej jak wielki tankowiec czy gazowiec. Tego wszystkiego nie da się nauczyć na kursie. Tego mi się uczyć dopiero na statku. TL ich obserwuje i dostaje informację zwrotną, czy się nadaje człowiek do takiej ochrony, czy mam go gdzieś przerzucić na inny kontrakt. Mamy zarówno awanse, jak i degradacje”*(W1).

3. Problemy z adaptacją do nowych warunków pracy – tu badani, zwłaszcza przedstawiciele firm oraz *team leaderzy*, zwracali uwagę na konfrontację wyobrażeń z realiami pracy na statku. MSO nie jest popularnym zawodem i wiedza na temat jego specyfiki nie jest powszechna. Większość kursantów pytanych o źródło informacji o zawodzie podawało tzw. marketing szeptany, czyli *„Koledzy powiedzieli, że znają takiego, co pracuje jako ochrona na statki i że dobrze zarabia i się nie narobi. To poszedłem na kurs”* (W23), *„Co wiem o tej pracy? Było na Fb ogłoszenie, że dają robotę od ręki i to za granicą, to się zapisałem. Reszty przecież się nauczę, bo chyba po to ten kurs jest”* (W27). Jeden z *team leaderów*, zajmujący się wprowadzeniem nowych pracowników do zawodu, określił pracowników, którzy nie podejmują żadnych działań w celu wcześniejszego zapoznania się ze specyfiką pracy, przygotowaniem i adoptowaniem się do nowej pracy już na pokładzie statku, mianem „komandosów z Biedronki”. *„Najgorzej jak się trafia na takiego komandosa z Biedronki, co się znalazł w tej pracy przypadkiem i taktuje pracę jako wczasy na statku. Chyba nie spojrzął nawet na żaden portal, jak chłopaki opisują robotę tutaj. On tutaj po prostu jest, a my mamy za niego wszystko robić. Niestety to nie są rzadkie przypadki. Na szczęście ta praca sama takich eliminuje. Czasami jednak za późno i trzeba się z takim męczyć przez 2–3 kontrakty, póki albo nie strzeli głupoty, albo zrozumie, że tu nie pasuje”*(W6), *„Problem dla niektórych stanowi to, że się wyspać taki nie może, bo przecież w nocy też jednostkę trzeba chronić. Jakby przyjechał na wycieczkę, a nie do pracy. No takie są warunki. Musi się przyzwyczać i uczyć, cały czas patrzeć na innych i pytać. Jak nie, to wypad z firmy. Zespoły same eliminują takich, co to się nie chcą rozwijać, bo im zwyczajnie nie ufają, a w ich pracy to podstawa!”* (W6). Drugim problemem w tym punkcie jest umiejętność posługiwania się bronią. Jest to jedna z podstawowych umiejętności, która jest także weryfikowana podczas szkolenia i zapisana w wymogach pracy (wcześniejsza służba w wojsku lub uzbrojonych oddziałach policji). Trenerzy, jak i TL zwracają jednak uwagę na bardzo duże braki w tej kwestii. *„Wielu chłopaków broń to może dwa razy w życiu trzymało. I strzelali tylko na strzelnicach. Albo, no nie wiem, myśliwi? Nie mają żadnego doświadczenia. To wychodzi mi w działaniu na statku. Jak*

*trzeba tej broni użyć, a im się ręce trzęsą, nie wiedzą w stresie, jak odblokować czy jak broń rozłożyć. Masakra w tym względzie jest” (W7). Jak podkreślił jeden z właścicieli firm przeprowadzających szkolenia: „Wiele osób ma niestety trochę naciągane papiery, że byli na misjach bojowych poza granicami, np. w Afganie. Byli i pracowali jako ochrona, ale nie wychodzili poza teren bazy i zaraz na statku jak się coś dzieje, wyjdzie, że bronią nie potrafią się posługiwać. Wiemy o tym i jak chce się uczyć, to ma możliwości czy to podczas szkoleń, czy podpytać instruktora, gdzie może sobie dokupić strzelanie” (W4). W powyższych fragmentach z wywiadów widać zatem, że trenerzy czy TL potwierdzają, że szczególną rolę w procesie rozwoju zarówno osobistego pracowników, jak i organizacji odgrywa „postawa gotowości do rozwoju – poprzez otwartość na nowe doświadczenia i zmianę jako wymiar kształtowania się zarówno inteligencji osobniczej, jak i zarządzania inteligentną organizacją wiedzy” (Juchnowicz, Mazurek-Kucharska, Turek, 2018, s. 97).*

4. Problemy z adaptacją do pracy w zespole zróżnicowanym narodowo: praca MSO jest pracą w wielokulturowych zespołach. Narodowości są bardzo różne. W drugim etapie adaptacji TM zwracali uwagę, że zróżnicowanie narodowe ich kolegów sprawia wiele kłopotów, poczynając od porozumiewania się w języku angielskim, poprzez rozumienie ich zachowań, do występowania stereotypów i uprzedzeń w stosunku do członków zespołu. *„Dla mnie szok był, jak się okazało, że nie mam Polaka żadnego w pierwszym zespole” (W13), „Na pierwszym moim statku to szef to był jakiś Angol, coś belkotał, a ja nie mogłem go zrozumieć. To było straszne. Potem się przyzwyczaiłem, ale na początku to był beznadziejnie. My w wojsku to po angielsku jednak mało mówiliśmy” (W17); „Jak w hotelu nas dzielił TL na zespoły to byłem zdziwiony, że mam u siebie jeszcze dwóch Czarnych. Myślałam, że z Polakami i Anglikami będziemy pracowali. Potem nie było lepiej, ale się człowiek uczy, że tak jest i tyle” (W18). W tym punkcie warto zwrócić uwagę, że rekrutując na różne typy jednostek, bierze się pod uwagę doświadczenie w pracy w międzynarodowych zespołach. W pierwszej kolejności na najlepsze kontrakty wybierani są operatorzy mający doświadczenie na misjach zagranicznych.*

Etap trzeci adaptacji zawodowej MSO to wzajemne przystosowanie się, które następuje podczas wykonywania kontraktów, na pokładach statków w procesie wykonywania pracy poprzez interakcje zachodzące między istniejącym już środowiskiem pracy a pracownikiem. Ten etap następuje po wykonaniu kilku kontraktów, gdy pracownicy oswoili i zapoznali się ze specyfiką warunków pracy i zauważają już charakter i swoistość zawodu. Należy podkreślić, że etap wzajemnego przystosowania się MSO jest niejako permanentny. Ze względu na dużą zmienność zespołów, w których MSO pracują, oraz ciągłą zmianę samego miejsca pracy, w tym przypadku pokładów chronionych statku, konieczne jest stałe dostosowywanie się do zmieniają-

cych się warunków. Na podstawie wywiadów można tu wyróżnić adaptację do zmieniających się warunków związanych ze:

1. Składem osobowym i narodowym zespołu w kontekście kompetencji zawodowych, poczucia bezpieczeństwa i wzajemnego zaufania w zespole oraz budowania hierarchii – doświadczenie zdobyte w pierwszych kontraktach pozwala operatorom na wyciąganie wniosków panujących w relacjach międzyludzkich w zespołach oraz zależności hierarchicznych w formalnej i nieformalnej organizacji pracy. Zauważają konieczność ciągłego dostosowywania się do członków zespołu w zależności od oceniania ich poziomu wykształcenia, posiadanych umiejętności i kompetencji, co w ich opiniach często wiąże z narodowością pracowników. Operatorzy zaczynają dostrzegać „ukryte mechanizmy zatrudniania”, które nie są jawnie wpisane w politykę firm kontraktujących. Tworzą także własne „mapy” firm kontraktujących operatorów, przypisując im różne pozycje w zależności od tego, jakiej narodowości pracowników zatrudniają czy jakiego typu jednostki chronią: *„Ostatnio przestałem współpracować z jedną z firm, bo się wycwanili i brali jednego z naszych, czyli po jednostkach specjalnych, i nam dorzucali jakieś świeżynki, co to gnata trzymać nie umieją nawet. Ja tak nie będę pracował. Muszę mieć zaufanie do zespołu. To zmieniłem firmę. Mam dobre kwalifikacje i mogę wybierać”* (W11), *„Po roku pracy na rynku w końcu zmieniłem firmę. Bo teraz jest bezpieczniej. Ta firma nie idzie na masę, tylko na jakość. Tu nie mam ludzi z tanich narodowości, są wyższe stawki, ale trzeba być bardzo dobrym i mieć bardzo dobrą opinię, by ciebie chcieli wziąć. Kiedyś brałem, co dawali. Teraz już wiem, że trzeba szukać tych lepszych”* (W15); *„Najgorzej jest w takich małych firmach, co chronią masowce, takie najtańsze jednostki. One nie są w stanie konkurować nawet o 100 statków na miesiąc. I zatrudniają wtedy różne narodowości z bardzo słabym wyposażeniem. Ja dostałem ostatnio Dżibuti, co nic nie umieli, a niby po Navy Special. Sam musiałem chronić jednostkę. Dobrze, że nie doszło do żadnej akcji, by byśmy nie dali rady”* (W10). W wypowiedziach widoczna jest selektywność w kontekście przyjmowanych kolejnych ofert, co wzmacnia podmiotowość jednostki i buduje jej pewność siebie na nowym rynku pracy: *„trzeba być dobrym”, „mam dobre kwalifikacje”, „mogę wybierać już firmy”*.
2. Składem osobowym i narodowym załogi i kapitana – MSO zauważają także potrzebę analizy i dostosowania się do relacji międzyludzkich panujących na statku, który mają chronić. Zwracają uwagę, że narodowość kapitana, ale i członków załogi wiąże się z wymaganiami odnośnie do stylu ich pracy, reakcji na obecność ochrony na statku oraz ma wpływ na budowanie wzajemnych relacji związanych z organizacją pracy. *„Są takie statki, gdzie się pracuje z przyjemnością. Kapitan nie widzi w nas wroga, pyta, w czym może pomóc. Ale są takie, gdzie jesteśmy*

*traktowani jako zbędny element, bo przecież, jak mówią marynarze, oni sobie sami by poradzili. I to mi się zazwyczaj pokrywa z narodowościami” (W11).*

3. Rejonem geograficzny pracy – adaptacja dotyczy także dostosowywania się do specyfiki rejonu, do którego MSO mają tranzyty. Tu sytuacja jest bardzo dynamiczna i zmienia się w zależności od polityki i ekonomii regionu. Dziś ponownie wrócił rejon Somalii, ale obszar jest o wiele szerszy i obejmuje także fragment Oceanu Indyjskiego wzdłuż wschodniego wybrzeża Afryki aż do Madagaskaru, północny wschód Oceanu Indyjskiego, gdzie wiedzie najkrótszy szlak żeglugowy z Azji do Europy (w ciągu doby przepływają tędy setki jednostek), Jemen, Nigerię, Gwineę, Oman, Madagaskar, Mauritius, Zatokę Perską, Morze Arabskie, Morze Czerwone, Kanał Sueski, RPA. *„Ja tam nie lubię pracować w Nigerii, bo tam mamy tylko pseudo ochronę, jak u nich na wodach terytorialnych jesteśmy. Ale wyjścia nie ma. Takie głupie przepisy mają” (W19); „Praca MSO to też praca na lądzie, gdzie czekamy na tranzyt. Ile ja tu miałem różnych problemów, bo na przykład w jednym kraju lubią Polaków, bo nasi dziadkowie im mosty budowali na pustyni, a w innym nie lubią na przykład Niemców. Pamiętam, że raz miałem Żyda w kraju arabskim... Ale go musiałem pilnować, by nie poszedł z chłopakami w miasto i czegoś głupiego nie powiedział! Znaczy w ogóle by się nie odezwał, bo by go zaraz dorwali. Udawał Niemca i było ok. Ja znam rejon i wiem, że wielu rejonach jest bardzo niebezpiecznie. Doświadczenie chłopaki to wiedzą, że siedzą w hotelu i tyle. Ale czasami któremuś się przygód zechce” (W5). „Mnie to jest obojętnie gdzie już leć. Wsiadam do samolotu, wkładam słuchawki, a potem się budzę w jakimś kolejnym kraju. Taka praca” (W16).* Widoczna jest tu adaptacja do nowego postrzegania przestrzeni, która niejako kurczy się przez ciągłe loty, ale też staje się fragmentaryczna. MSO ukazują, że przyzwyczajają się do zmienności przestrzeni, przyjmują, że nie musi być ona dobrze znana i adaptują się do częstego pokonywania dużych dystansów fizycznych i geograficznych.
4. Postrzeganiem czasu pracy – w niektórych wywiadach widoczna jest temporalna kategoria pracy i adaptacja do nowego postrzegania czasu pracy. Podobnie jak przestrzeń czas ze stałego, ograniczonego konkretnymi godzinami pracy staje się odcinkowym, fragmentarycznym i nieuporządkowanym. Nastąpić musi zatem adaptacja do nowego sposobu planowania czasu, a właściwie samoopanowania, samodzielnej gotowości do określania jego ram. Operatorzy stają przed wyzwaniem, jakim jest zarządzania budżetem swojego czasu. Praca ta wymaga dużej elastyczności w postrzeganiu czasu wynikającym z różnic w długości trwania kontraktów i przerwach pomiędzy kolejnymi kontraktami. *„Ja jestem w systemie global, pracuję w kilku firmach na krótkich rzutach. Sam decyduję, kiedy mogę brać więcej, albo kiedy chcę” (W14), „Najczęściej bookuję swoją dyspozycyjność na 2 miesiące. Wtedy muszę być gotowy do przelotu z godziny na godzinę.*

*Jadę na lotnisko i często tam się dopiero dowiaduję, gdzie będzie tranzyt*” (W18), „*Często po tranzycie lądujemy w jakimś mieście nad morzem i tam w hotelu czekamy nawet po kilka dni na tranzyt. Wtedy mamy czas wolny, ale wiadomo, trzeba się pilnować i nie zabalować za bardzo*” (W12). Rodzaj pracy wykonywany jako MSO wpisuje się w nowy typ pracownika – kontaktora. Są to pracownicy zatrudniani na kontrakty, „charakteryzujący się elastycznością, mobilnością oraz integracją w zakresie praca – rodzina (*work-life integration*)” (Różnowski, Fortuna, 2020, s. 127). Kontrakt MSO trwa od kilku dni do kilkunasty miesięcy, przezywanych okresem oczekiwania na kolejne kontrakty/zlecenia bądź gotowością przejścia na kolejną jednostkę. Często organizowany jest przez podmioty wykonujące outsourcing rozumiany jako przekazanie określonego procesu czy funkcji przedsiębiorstwa zewnętrznej jednostce gospodarczej. Tu outsourcing dotyczy firm i agencji organizujących ochronę na statkach, która to jest im powierzana przez armatorów. Operatorzy adaptują się zatem do nowego dla nich typu organizacji pracy, korzystając z usług firm. Analiza wywiadów wskazuje, że największy problem z adaptacją do tego typu pracy stanowi integracją w zakresie praca – rodzina. Wielu operatorów prowadzi tryb życia singla, choć, jak podkreślają, „*często nie jest to bycie singlem z wyboru*” (W15). Połączenie tego typu pracy – niebezpiecznej i związanej z częstymi, nieregularnymi wyjazdami – utrudnia w znacznym stopniu posiadanie rodziny. Elastyczny model pracy jest niewystarczający i nie był wskazywany przez badanych jako pomocny. „*Sama Pani może zobaczyć, że wśród nas praktycznie nie ma żonatych. Kolega jest rozwiedziony, ja też. Dwóch innych kumpli nie ma w ogóle żon, bo kto by z nami wytrzymał przy takiej pracy? Kobiety nie chcą być z takimi jak my. Odchodzą, jak się zorientują jak i gdzie pracujemy*” (W 6), „*Ta nasza praca to też sposób życia. Też tego prywatnego*” (W10). „*Nie da się tego pogodzić. Ta praca niszczy związki i rozwala rodziny. Trzeba znaleźć kobietę, co taki sposób życia ze mną wytrzyma. A nie ma takich dużo. Dlatego jestem znów sam*” (W9). Ciągła mobilność MSO powodować może zatarcie granic pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, jak i negocjowanie granic w poszukiwaniu harmonii pomiędzy nimi. Widoczne jest tu opisywana przez Ulricha Becka (2002) oderwanie pracy od wyznaczonych odgórnie ram czasu pracy, jej organizacji czy przestrzeni. Proces adaptacji do zawodu MSO wymusza niejako redefiniowanie dotychczasowego sposobu pracy odnośnie czasu, przestrzeni, ale też relacji praca – rodzina.

Adaptacji zawodowej sprzyja wspólne wykonywanie pracy powiązana z uczeniem się w codzienności, uczeniem nieformalnym (Przybylska, 2018). W wypowiedziach operatorów wskazywane są trzy płaszczyzny uczenia się zintegrowanego z procesem wykonywania pracy. Pierwszą jest nabywanie nowych umiejętności i zachowań podczas pracy w zespołach, grupach zawodowych, formalnych i nieformalnych. Podkreślane jest znaczenie wspólnych, kolektywnych działań, zwłaszcza

w trudnych sytuacjach. „Na początku to ja byłem zielony i operatorzy się śmiali, że to przez mój wcześniejszy mundur. Ale tak serio, to wszystkiego się nauczyłem dopiero podczas pierwszych kontraktów. Miałem szczęście, że trafiłem wtedy na dobry zespół, bo nie zawsze tak jest” (W11); „Tu musisz umieć się bać. Musisz to zrozumieć i zaakceptować. Tego nauczysz się dopiero, jak pierwszy raz podpływają [piraci], albo jak musisz broń odbezpieczać. Patrzysz na innych, tych bardziej doświadczonych i robisz to co oni” (W19), „W tej robocie nie chodzi tylko o to, by umieć trzymać gana. To praca z różnymi ludźmi i w różnych warunkach. Musisz wiedzieć, jak się zachować, jak jesteśmy w kraju po wojnie czy muzułmańskim. Musisz umieć dogadać się z różnymi kapitanami. Wiedzieć, jak reaguje załoga, jak piraci się zbliżają. Wcześniej w ogóle nie miałem takich doświadczeń. Wszystkiego się uczyłem w zespołach. Właściwie to nadal się uczę, bo znów zmieniłem typ statków i specyfikę wylapuję” (W14). Drugą płaszczyznę tworzy atmosfera zaufania sprzyjająca dzieleniu się umiejętnościami, wymianie informacji, ale przede wszystkim podkreślająca znaczenie fachowości (Przybylska, 2018, s. 25) czy profesjonalizmu (Grade, 2020) poszczególnych osób. Tu MSO wskazywali na większe poczucie bezpieczeństwa podczas pracy z doświadczonymi kolegami biorącymi wcześniej udział w misjach poza granicami kraju, zdobywającymi doświadczenie w bezpośrednich konfrontacjach oraz z MSO z wieloletnim stażem. Podkreśli fachowość wyrażaną w znajomości procedur, wykonywaniu czynności, ale i ich opanowanie. W dwóch wywiadach pojawiło się nawet odwołanie *pseudokontraktowców* (W8, W5) określające osoby, których umiejętności są jedynie teoretyczne i zagrażają bezpieczeństwu pracy całego zespołu. „Eliminujemy pseudokontraktorów po krótkim czasie i zostają bez pracy. Obserwuje się innych, bo bez tego nie ma zaufania. Tu się liczą umiejętności, a nie gadanie o nich. Nikt nie chce z takimi pływać” (W8). Zwracano także uwagę na prywatny aspekt atmosfery zaufania: „Ważne jest by rozumieć kolegów. Wie pani, tak w robocie i prywatnie. Ja tam znam ich historie i się pocieszamy. Mamy do siebie zaufanie i lepiej się wtedy robi. Ale to nie do wszystkich tak działa” (W 15). Trzecia płaszczyzna nieformalnego uczenia się związana jest z autonomią i indywidualizacją zadań, samodzielnością pracowników, indywidualnym podejmowaniem decyzji w ramach zadań, poczuciem kompetencji fachowych, które pozwalają uwierzyć w swoje umiejętności, dodają pewności siebie, sprzyjają poczuciu bezpieczeństwa. Alice Grade (2020) mówiła o „byciu bezpiecznym w niepewności”, co jest pożądane nie tylko w samej specyfice pracy MSO, ale też przy podejmowaniu pracy typu *freelance*. W wielu wywiadach pojawiało się podkreślenie samodzielności: „Jesteś zdany sam na siebie. I to jest tak, że zarówno w szukaniu kontraktów, jak i już na morzu. Musisz wiedzieć, co jest przydatne. SAM się przygotować na tranzyt i być gotowym na wszystko. SAM. Taki zawód, taka praca, że trzeba wierzyć w chłopaków, ale i w siebie. Inwestować w siebie” (W12); „Nie zawsze możesz liczyć na innych członków zespołu. Ja trafiłem już kilka razy na Niger. Masakra. Wtedy człowiek się szybko wszystkiego musi nauczyć, bo sam z tym zostaje.

*Dobrze, że wcześniej miałem fajne obsady, to się od nich nauczyłem, jak się działa nawet z taką beznadzieją ekipą. Teraz już daję radę” (W16); „Niby jesteśmy w zespole, ale ja sam muszę być mega odpowiedzialny i samowystarczalny, bo jak kulkę w łeb dostanę, to co mi inni pomogą? Wiedząc to, przykładasz się do roboty i szybko nadrabiasz wszystkie zaległości. Po drugim kontrakcie poszedłem dodatkowo na kurs ze strzelania, sam płaciłem, ale wiedziałem, że muszę, bo we wcześniejszej robocie to z takim sprzętem nie robiliśmy, a obserwowałam w zespole, że inni sobie radzą już z taką bronią” (W19). Zespół staje się zatem miejscem uczenia się społecznego (Przybylska, 2018, s. 25), umożliwiającego szybszą adaptację, poszerzenie umiejętności zarówno militarnych (tu najczęściej wskazywane były umiejętność obsługi broni czy znajomość procedur bezpieczeństwa, specyfiki chronionych jednostek), jak i kompetencji społeczno-kulturowych (praca w zespole, praca w warunkach wielokulturowych).*

### **Podsumowanie**

Inspiracją do podjęcia badań nad adaptacją zawodową do nowego środowiska pracy wśród osób odchodzących ze służb mundurowych była książka pt. *Naród start-upów. Historia cudu gospodarczego Izraela* (Senor, Singer, 2013,2016). Autorzy wskazują liczne przykłady, jak służba odbyta w izraelskim wojsku sprzyja przedsiębiorczości jednostek. W gospodarce opartej na wiedzy widoczne jest przeniesienie na pracownika niemal pełnej odpowiedzialności za szybkie przekwalifikowanie się, jak i zdolność do sprawnej adaptacji zawodowej. Tymczasem żołnierze odchodzący ze służby posiadają kompetencje i umiejętności, które niekoniecznie są adekwatne do wymagań współczesnego rynku. Istotna jest refleksja, czy formalny system edukacji wojskowej, w tym także rekonwersja, w dostateczny sposób koncentrują się nie tylko na przekazywaniu wiedzy (uczyć się, by wiedzieć), ale także na kształtowaniu umiejętności niezbędnych do dalszego działania (uczyć się, aby działać) (Worek, 2019). Także kompetencja samodzielnego uczenia się na niskim poziomie utrudnia adaptację do coraz bardziej dynamicznej sytuacji na rynku pracy (Witkorowicz, 2016, s. 54).

Badani wskazują na zawężenie celów ich edukacji formalnej do kształtowania kompetencji zawodowych, które w przypadku przejścia do zawodów typu MSO są akurat bardzo pożądane i stanowią solidną bazę do łatwiejszej adaptacji do pracy w jej początkowej fazie, w nowych warunkach. Jednakże nie są wystarczające, by w pełni poruszać się na nowym, zmiennym runku pracy, zupełnie innym niż dotychczasowe miejsce służby. Warto zatem w programach kształcenia zwrócić uwagę na rozwój kompetencji, rozumianych jako predyspozycje jednostek odnośnie do wiedzy, umiejętności i postaw, dzięki którym mogą one sprawnie uczestniczyć w życiu zawodowym (Filipowicz, 2004, s. 17). Umożliwiają one jednostkom radzenie sobie w różnych sytuacjach związanych zarówno z przeobrażaniami w samym funkcyjno-

waniu wojska w zmieniającym się dookoła świecie, jak i w adaptacji zawodowej w przypadku przejścia na cywilny rynek. Ważnym elementem wydaje się tu zachęcanie do uczenia się na każdym etapie życia, by z biernej jednostki stali się aktywni w procesie zdobywania wiedzy umożliwiającej im dalszą aktywność zawodową. Problem wydaje się istotny w przypadku tej grupy zawodowej, ponieważ odchodzący ze służby żołnierze są bardzo często w tzw. wieku produkcyjnym. Jest to także istotne w kontekście wydłużania się okresu aktywności zawodowej. Inwestycje w edukację ustawiczną powodować będą wzrost produktywności osób będących w wieku emerytalnym i pozwolą zatrzymać na rynku pracy osoby dysponujące cenną wiedzą. Mogą także przyczynić się do wzrostu produktywności młodszych, mniej doświadczonych pracowników poprzez transfer wiedzy od starszych kolegów (Wiktorowicz, 2016, s. 286), co wynika doświadczeń nabytych przez jednostkę w rezultacie akumulacji kapitału ludzkiego w okresie służby poprzez uczenie się zintegrowane z procesem wykonywania pracy, przez doświadczenie (*learning-by-doing*).

## BIBLIOGRAFIA

1. Beck, U. (2020). *Spoleczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*. Warszawa: Wydaw. Naukowe Scholar.
2. BIMCO, ICS, IGP&I Clubs, INTERTANKO, OCIMF (2018). *BMP5. Best Management Practices to Deter Piracy and Enhance Maritime Security in the Red Sea, Gulf of Aden, Indian Ocean and Arabian Sea*. Scotland, UK: Witherby Publishing Group Ltd, 4 Dunlop Square, Livingston, Edinburgh.
3. Coombos P., Ahmed M. (1974). *Attacking Rural Pover. How non-formal Education Can Help*. Baltimore: John Hopkins Press.
4. Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowym*. Warszawa: PWN.
5. Grade, A. (2020). *The Freelance Bible*. Penguin Random House UK.
6. Grzebyk-Dulak, I. (2017). *Adaptacja społeczno-zawodowa w formacji mundurowej. Studium teoretyczno-empiryczne*. Warszawa: Difin SA.
7. International Maritime Organization. (2020). *Maritime Security and Piracy*. Pobrane z: <https://www.imo.org/en/OurWork/Security/Pages/MaritimeSecurity.aspx>.
8. Juchnowicz, M., Mazurek-Kucharska, B., Turek D. (red.) (2018). *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji. Metody i narzędzia pomiaru*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
9. Miller, P. (2016). *Freelance. Kariera zawodowa poza organizacją*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
10. Paaske Larsen, J. (2020). *Best Management Practices To Deter Piracy And Enhance Maritime Security In The Red Sea, Gulf Of Aden, Indian Ocean And Arabian Sea Best Management Practices – BMP5*. Podane z: <https://www.bimco.org/ships-ports-and-voyage-planning/security/piracy/piracy-information/best-management-practices>.
11. Piróg, D. (2013). Wybrane teorie przechodzenia absolwentów szkół wyższych na rynek pracy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 23, 146–159.
12. Przybylska, E. (2018). Uczenie się nieformalne w perspektywie ekonomicznej. *Edukacja ustawiczna dorosłych*, 1, 20–28.
13. Różanowski, B., Fortuna, P. (red.) (2020). *Psychologia biznesu*. Warszawa: PWN.



14. Różycki, E. (red.) (2003). *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*. Warszawa: Żak.
15. Senor, D., Singer, S. (2013, 2016). *Naród start-upów. Historia cudu gospodarczego Izraela*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
16. Wiktorowicz, J. (2016). *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużenie okresu aktywności zawodowej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
17. Worek, B. (2019). *Uczące się społeczeństwo. O aktywności edukacyjnej dorosłych Polaków*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.