

**OCENA PRZYGOTOWANIA PRACOWNIKÓW SAMORZĄDU  
TERYTORIALNEGO W ASPEKCIE WYMAGAŃ SYSTEMU  
OBRONNEGO RP**

**THE ASSESSMENT OF SELF-GOVERNMENT EMPLOYEE IN THE  
POLISH DEFENCE SYSTEM**

**Jakub ADAMKIEWICZ**  
jakub.adamkiewicz@wat.edu.pl  
<https://orcid.org/0000-0002-5181-3760>

Wojskowa Akademia Techniczna  
Wydział Logistyki  
Instytut Systemów Bezpieczeństwa i Obronności

***Streszczenie:** Odpowiedzialność i skuteczność działania w kwestiach związanych z bezpieczeństwem i obronnością kraju jest silnie zależna od organizacji pracy w wydziałach jednostek samorządu terytorialnego. Determinuje je również stopień posiadanej wiedzy i doświadczenie pracowników, a także zakres przydzielonych obowiązków zawodowych i stopień dostosowania struktury organizacyjnej do wymiaru wykonywanych zadań. W niniejszym artykule uwagę skupiono na urzędach powiatowych i gminnych, badając, czy zatrudnieni tam pracownicy są właściwie przygotowani do pełnienia funkcji związanych z systemem obronnym.*

***Abstract:** Responsibility and effectiveness of realization tasks related to state security and defense are strongly dependent to organization of work in the departments of local government units. It is also determined by the knowledge and experience of their employees, as well as the scope of assigned professional duties or adjustment of the organizational structure to the range of the tasks performed. In this article, the attention was focused on district and village offices examined in terms of proper preparation of employees to perform their functions.*

***Słowa kluczowe:** system obronny, samorząd terytorialny, organizacja pracy.*

***Keywords:** defense system, self-government, work organization.*

## **WSTĘP**

Gwarancją trwałości i bezpieczeństwa państwa jest jego system obronny (Jałowiec, 2018). Składa się na niego wiele elementów, które w permanentnym szkoleniu mają zapewnić wysoką gotowość do realizacji zadań. Duży wysiłek skupiony jest na siłach zbrojnych i dlatego wiele badań w literaturze dotyczy analizy stopnia przygotowania zarówno żołnierzy, jak i pojazdów wojskowych, czy statków powietrznych (Borucka, Wielgosik, 2016; Borucka, 2013).

Niezwykle ważnym ogniwem jest też administracja publiczna, zapewniająca organizacyjną i logistyczną trwałość obrony cywilnej. Miarą jej skuteczności jest między innymi poziom przygotowania i wyszkolenia pracowników cywilnych (Borucka, Mikosz, 2008). Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie środowiska zawodowego osób odpowiedzialnych za sprawy

bezpieczeństwa i obronności w samorządzie terytorialnym. Analizowanym obszarem jest terytorium powiatów i gmin województwa mazowieckiego, w obrębie którego realizowano badania terenowe. Problem badawczy rozwinięto w oparciu o pytania dotyczące skuteczności oferowanych pracownikom szkoleń i ćwiczeń w odniesieniu do rzeczywistych potrzeb. Oceniano również poziom uznania ich zawodowego wysiłku przez przełożonych, współpracowników oraz lokalne społeczności, jako czynnik motywujący do efektywnej pracy.

Podstawą niniejszego badania były pomiary prowadzone w wybranych organach administracji publicznej. Przebiegały one dwutorowo, z wykorzystaniem metod jakościowych i ilościowych. W pierwszej kolejności było to jedenaście bezpośrednich wywiadów przeprowadzonych z urzędnikami reprezentującymi komórki odpowiedzialne za sprawy obronności w samorządach powiatowych oraz w urzędzie wojewódzkim. Otrzymane wyniki uzupełniono badaniami ankietowymi realizowanymi metodą CAWI, kierowanymi do wszystkich 314 gmin w obrębie województwa mazowieckiego. Uzyskano 79 odpowiedzi, co stanowi ponad 25% badanej populacji. Wszystkie pomiary przeprowadzono w okresie luty-sierpień 2016 roku. Przedmiotowe badania, na których oparto niniejszy artykuł, wykonano w ramach projektu „Samorząd terytorialny w pozamilitarnym systemie obronnym RP” realizowanego przez Instytut Systemów Bezpieczeństwa i Obronności Wydziału Logistyki Wojskowej Akademii Technicznej. Jego zasadniczym celem było całościowe poznanie organizacji systemu obronnego na poziomie samorządu. Zgromadzony materiał pozwolił także na zwrócenie uwagi na sytuację zawodową urzędników samorządowych, co stało się podmiotem badania niniejszego artykułu. Z całego spektrum barier występujących w tym środowisku pracy wybrano i opisano najważniejsze mankamenty zarządzania, mające zasadniczy wpływ na profesjonalne zaangażowanie pracowników i przekładające się na stan organizacji systemu obronnego Polski, a w efekcie na gotowość całego systemu. Gotowość wprawdzie utożsamiana jest zwykle z eksploatacją obiektów technicznych (Waśniewski, Borucka, 2011) i wyrażana prawdopodobieństwem zdolności do realizacji zadań. W literaturze badana jest gotowość pojedynczych elementów maszyn i urządzeń, pojazdów lub całych systemów (Świdorski i in. 2018). Dotyczy rozważań organizacji działających w trybie natychmiastowych interwencji, jak np. straż pożarna, lub działających wg rozkładów jazdy, jak np. przewóz osób (Borucka, 2014). Jednak gotowość dotyczy nie tylko obiektów, ale również personelu, który je obsługuje. Dlatego w niniejszym opracowaniu dokonano badania niezwykle istotnego czynnika, który stanowią zasoby ludzkie i stopień ich przygotowania do realizacji zadań.

## **1. SAMORZĄD TERYTORIALNY W SYSTEMIE OBRONNYM POLSKI**

Jedną z definicji określa system obronny państwa jako „skoordynowany wewnętrzny zbiór elementów ludzkich, materiałowych i organizacyjnych, zapewniających możliwość przeciwstawienia się zagrożeniom wojennym, zgodnie z celami i zamiarem obrony” (Kuliczkowski, 2016). Składa się na niego podsystem kierowania i wykonawczy. Pierwszy łączy elementy decyzyjne z informacyjnymi, drugi stanowią układy militarne, tworzone przez siły zbrojne oraz niemilitarne, powstałe ze struktur administracji publicznej, przedsiębiorców i innych jednostek organizacyjnych. Według Strategii Obronności RP z 2009 roku, system defensywy państwa tworzą wszystkie siły i środki przeznaczone do realizacji zadań obronnych (MON, 2009), natomiast „zadania obronne” stanowią część „zadań z zakresu bezpieczeństwa narodowego, obejmujące przedsięwzięcia realizowane przez organy władzy wykonawczej oraz inne organy i instytucje państwowe, przedsiębiorców oraz obywateli związanych z przygotowaniem państwa do sprawnego działania i przetrwania w warunkach zewnętrznego zagrożenia państwa, kryzysu i wojny, a także usuwania skutków po zażegnaniu zagrożenia, zmierzających do przywrócenia stanu normalnego funkcjonowania państwa” (MON, 2009).

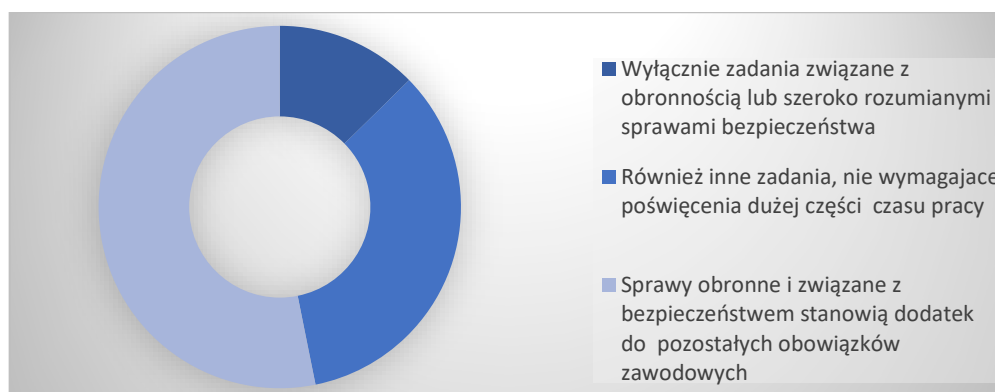
Istotnym, pozamilitarnym elementem systemu obronnego jest administracja publiczna. Szczególną rolę, także ze względu na bliskość z obywatelem, odgrywają samorządy, odpowiedzialne za znaczną część zadań stanowiących o skuteczności realizowanej strategii bezpieczeństwa. Odpowiadają one za działalność obronną, sklasyfikowaną w trzech zasadniczych kategoriach, dotyczących (Kuliczkowski, 2016):

- ochrony ludności i struktur państwa w warunkach potencjalnego zagrożenia bezpieczeństwa kraju oraz w obliczu kryzysu polityczno-militarnego lub wojny,
- zapewnienia informacyjnych oraz kulturowych postaw egzystencji ludności narażonej na różnorodne wewnętrzne i zewnętrzne zagrożenia,
- uzupełnienia sił zbrojnych w zasoby ludzkie oraz cywilne wsparcie działań militarnych na terytorium naszego państwa.

W wymiarze praktycznym, wyznaczona w tych kategoriach aktywność, wymaga sformułowania licznych procedur i formuł administracyjnego postępowania, realizowanego na różnych szczeblach organizacji, zgodnie z trójpoziomym podziałem terytorialnym Polski. Dominuje w tych kwestiach przede wszystkim aktywność samorządów gminnych i powiatowych. W ramach zadań obronnych jednostki administracji terytorialnej mają obowiązek prowadzenia rejestracji osób na potrzeby ewidencji wojskowej oraz dokonania ich kwalifikacji wojskowej. Odpowiadają również za prowadzenie spraw związanych z wojskowym obowiązkiem meldunkowym, rozpowszechnianiem informacji o ogłoszeniu mobilizacji i wynikającymi z tego

zobowiązaniami. Ponadto planują świadczenia osobiste i rzeczowe na okres pokoju i wojny oraz wydają decyzje administracyjne o ich nałożeniu. Samorząd odpowiada również za organizację w ramach akcji kurierskiej systemu doręczeń kart powołania do odbycia np. ćwiczeń bądź służby wojskowej (Chrzyński, 2017). Oprócz działań typowo obronnych, do zadań administracji na poziomie lokalnym należą kwestie zarządzania kryzysowego, zapewnienia porządku publicznego oraz prawidłowego funkcjonowania jednostek Obrony Cywilnej (Bonisławska, 2012).

Pomimo że skala realizowanych przez komórki organizacyjne administracji samorządowej jest szeroka, to urzędy dysponują ograniczonym personelem. Powiatowe oddziały odpowiedzialne za sprawy bezpieczeństwa posiadają w swojej strukturze najczęściej zaledwie dwa etaty. W gminach zadania owe przypadają nierzadko samodzielny stanowiskom. Najczęściej format komórki organizacyjnej zależy od zasobności finansowej i wielkości jednostki administracyjnej, do której przynależy. Niezależnie od stanu etatowego powszechną praktyką jest rozszerzanie zakresu ich zadań o sprawy wykraczające poza przypisany tym stanowiskom obszar działalności. Najczęściej dotyczy to ochrony informacji niejawnych w urzędach, bądź spraw związanych z organizacją ruchu drogowego i transportu. Z przeprowadzonych ankiet wynika (rys. 1), że zaledwie 13% badanych urzędników w gminach nie miało innych dodatkowych zadań, poza związanymi z obronnością lub bezpieczeństwem. Już co trzeci z nich (34%) realizował rozszerzony zakres pracy. Najczęściej (ponad połowa badanych) miała miejsce sytuacja, w której sprawy dotyczące obronności i bezpieczeństwa stanowiły dodatek do wykonywanych na stanowisku pracy obowiązków, co może być tłumaczone sytuacją finansową gmin i niedoborem wykwalifikowanej kadry. Trudno w takiej sytuacji, aby nie powstały wątpliwości, czy kompetencje zawodowe dbających o nasze bezpieczeństwo urzędników są wystarczające, aby sprostać tak szerokiemu spektrum stawianych im zadań.

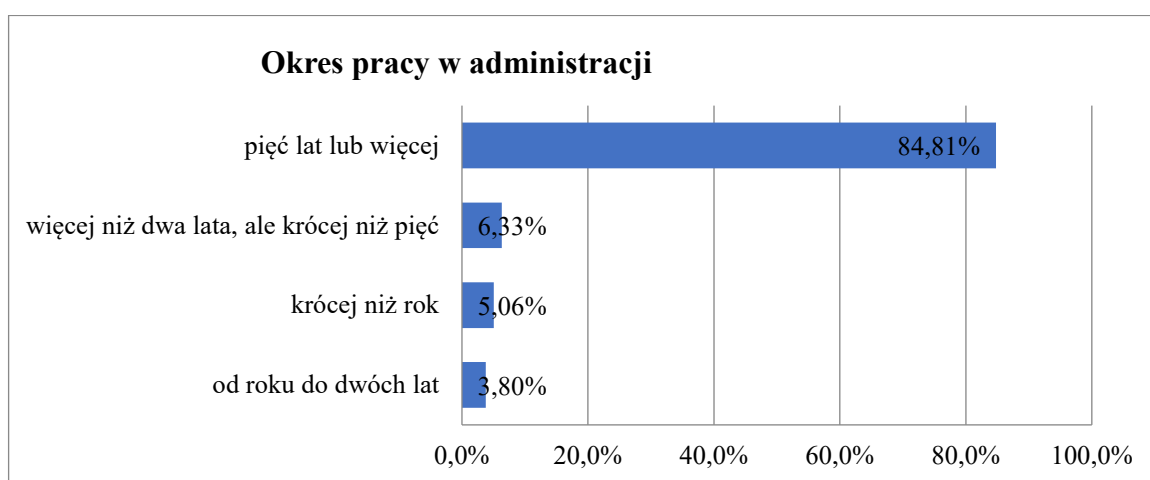


Rys. 1. Zakres obowiązków zawodowych urzędników odpowiedzialnych za sprawy obronne w gminach

Źródło: Opracowanie własne.

## 2. KOMPETENCJE ZAWODOWE URZĘDNIKÓW W SYSTEMIE OBRONNYM

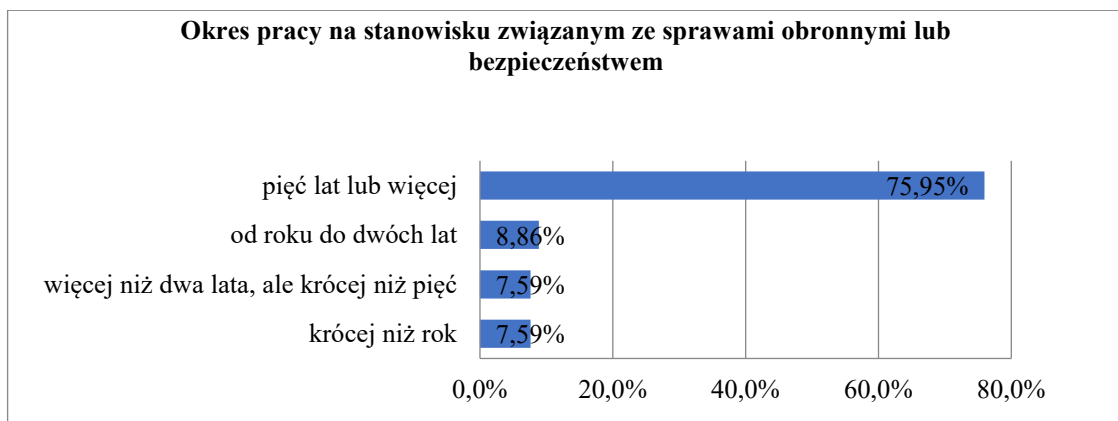
Szczególnie istotne w aspekcie analizowanego problemu jest pojęcie kapitału ludzkiego, jako czynnika definiującego całokształt predyspozycji zawodowych pracowników. W biznesowej interpretacji tego terminu jest to zbiór cech pracowników, którym można przypisać określoną wartość i cenę. W innym ujęciu kapitał ludzki to kompilacja wiedzy, wykształcenia oraz indywidualnych predyspozycji osób, umożliwiająca skuteczną realizację wyznaczonych im zadań i celów (Bontis, 2003). O kompetencjach zawodowych pracowników decydują w głównej mierze doświadczenie zawodowe oraz posiadane wykształcenie, dlatego te czynniki były przedmiotem przeprowadzonego badania. Zauważono, że badana grupa urzędników samorządowych składa się w przeważającej mierze z osób o długim stażu pracy na stanowiskach administracyjnych (rys. 2).



Rys. 2. Okres pracy ankieterowanych na stanowisku administracji państwowej

Źródło: Opracowanie własne.

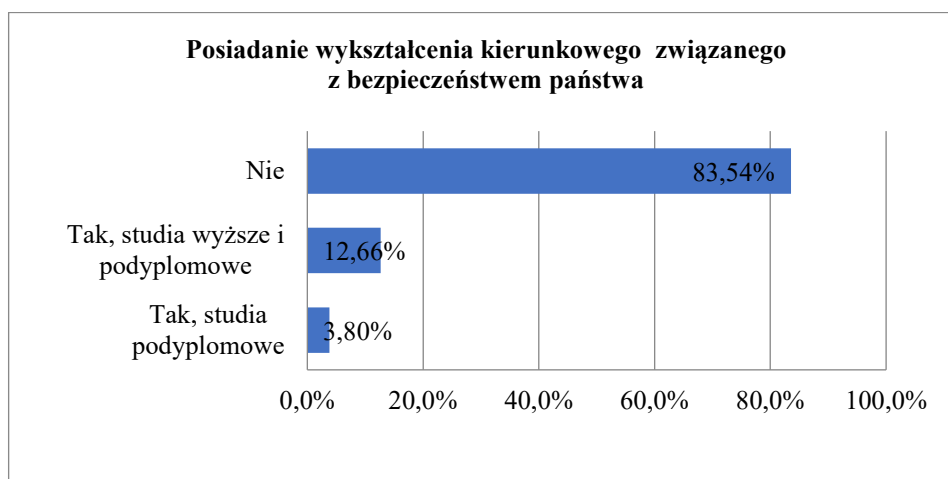
Większość uczestników sondażu (blisko 85%) zadeklarowała, że w tym charakterze pracuje już co najmniej pięć lat. Jedyne 4% nie przepracowało jeszcze roku na podobnym stanowisku. Ponadto wśród ankieterowanych przeważały osoby o dużym doświadczeniu zawodowym w problematyce bezpieczeństwa. Ponad 75% urzędników oświadczyło, że na stanowisku związanym ze sprawami obronnymi lub bezpieczeństwem pracuje już co najmniej pięć lat. Jedyne co czwarty z nich ma mniejsze doświadczenie w administracji bezpieczeństwa, w ramach tego zaś tylko niecałe 8% pracuje krócej niż rok. Źródłem doświadczeń części badanych jest również służba wojskowa, którą odbyło ponad 25% badanych (rys. 3).



Rys. 3. Okres pracy ankietowanych na stanowisku związanym ze sprawami obronnymi lub bezpieczeństwem

Źródło: Opracowanie własne.

Pomimo zadowalającego doświadczenia zawodowego okazuje się, że nie zawsze jest ono zgodne z wykształceniem kierunkowym. Ponad 80% ankietowanych nie otrzymało edukacji związanej z bezpieczeństwem lub obronnością. Niewiele ponad 15% badanych urzędników kształciło się podyplomowo w tym zakresie, a jedynie 12% ukończyło studia wyższe związane z daną problematyką (rys. 4). W opisywanej populacji istnieje zatem dość liczna grupa osób nieposiadających fundamentu w postaci akademickiej wiedzy teoretycznej. Oczywiście, nie wskazuje to bezpośrednio ich niekompetencji, a jedynie eksponuje potrzebę, którą można uzupełnić korzystając z różnych form pogłębiania wiedzy zawodowej.

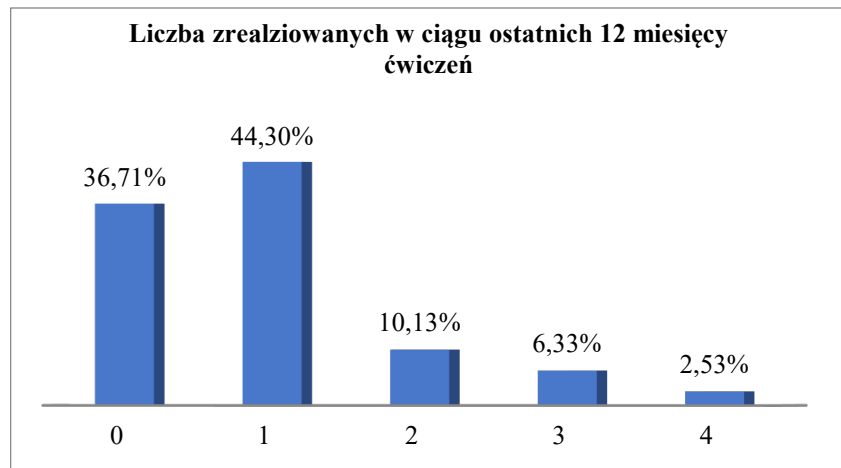


Rys. 4. Rodzaj posiadanego wykształcenia kierunkowego (związanego z bezpieczeństwem i obronnością państwa) wśród badanych urzędników.

Źródło: Opracowanie własne.

Najpowszechniejszymi metodami podnoszenia kompetencji w zakresie problematyki obronnej są szkolenia i ćwiczenia. Szkolenia mają wymiar akademicki. W ramach wykładów pozwalają zapoznać się z teoretycznymi sposobami rozwiązywania określonych problemów na stanowisku pracy. Natomiast ćwiczenia mają formę praktyczną, w postaci symulowanych manewrów

wybranych zagrożeń lub zdarzeń, z którymi urzędnik może spotkać się podczas praktyki zawodowej. Ze względu na istotne różnice dotyczące sposobu prowadzenia tych form edukacji, odmienne są również koszty ich organizacji. Powoduje to, że szkolenia jako tańsza forma edukacji, są częściej stosowaną formułą (Szmitkowski, 2017). Znajduje to odzwierciedlenie w badaniach, z których wynika, że 91% urzędników gminnych w okresie 12 miesięcy poprzedzających moment ankietowania uczestniczyło w szkoleniu, niestety aż 37% z nich w tym samym czasie nie było uczestnikiem żadnego ćwiczenia. Pozostała część badanych brała w nich udział jeden (niecałe 45%), dwa (około 10%) lub trzy i więcej razy (pozostałe 11% - rys. 5).



Rys. 5. Liczba ćwiczeń, w których urzędnicy brali udział w ciągu ostatnich 12 miesięcy  
Źródło: Opracowanie własne.

O skuteczności dokształcania zawodowego decyduje jednak nie tylko liczba przeprowadzanych szkoleń i ćwiczeń, ale przede wszystkim ich jakość. Dlatego warto podkreślić, oferowane usługi edukacyjne w tym zakresie są w przeważającej mierze organizowane przez Mazowiecki Urząd Wojewódzki, urzędy powiatowe, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, wojskowe komendy uzupełnień oraz niepubliczne firmy szkoleniowe. Ocena dostępnej oferty była zróżnicowana, przeważały jednak głosy krytyczne wobec proponowanych rozwiązań. Wśród zarzutów stawianych szkoleniom pojawiały się sugestie, iż były to przedsięwzięcia schematyczne i monotonne. Dostrzeżono powielanie tych samych zagadnień tematycznych, nie zawsze aktualnych w świetle współczesnych wyzwań. Wykładowcom zarzucano brak zaangażowania i własnej inwencji oraz niechęć lub niemożność wskazywania możliwych rozwiązań dla sygnalizowanych problemów. Sugerowano również, że czas trwania i liczba szkoleń są nieadekwatne do zakresu omawianej tematyki. Jest to niekorzystną zmianą w obliczu wcześniej realizowanych w trybie comiesięcznym szkoleń. Ostatecznie skrytykowano komercjalizację podobnych przedsięwzięć, które zdaniem respondentów powinny być – ze względu na charakter wykonywanej przez nich pracy i konieczność dokształcania się w jej zakresie – bezpłatne (co również miało to miejsce w przeszłości). Wśród

pozytywnych opinii doceniano przede wszystkim bogactwo i różnorodność dostępnej oferty szkoleniowej.

### **3. CZYNNIKI MOTYWACYJNE W ŚRODOWISKU PRACY**

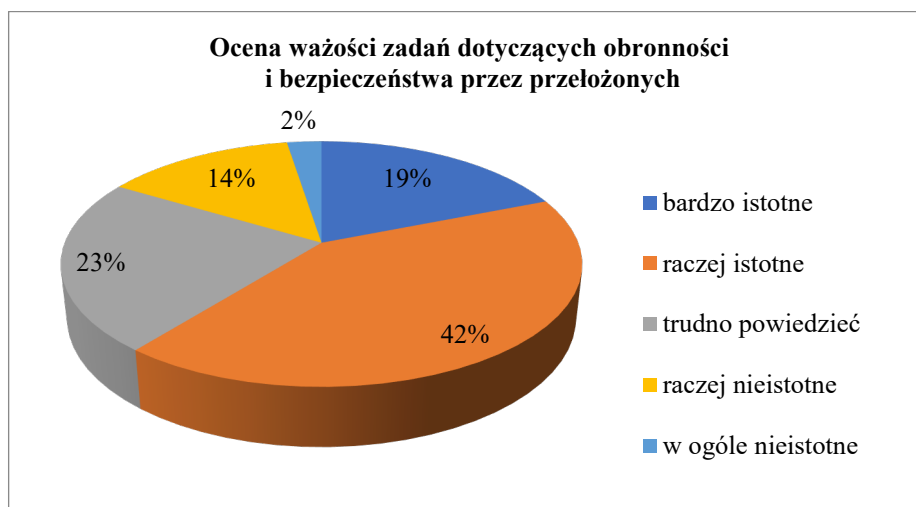
Wykształcenie i doświadczenie zawodowe urzędników silnie wpływa na jakość oferowanych przez nich usług. Innym, ważnym czynnikiem jest także ich efektywność, przekładająca się na wyniki instytucji, w której są zatrudnieni. W przypadku prywatnego przedsiębiorstwa, założenia nastawione na zysk, skuteczność wyrażają osiągnięcia finansowe, pozycja firmy na rynku, a także zdolność do podejmowania zadań, wyrażana gotowością posiadanych zasobów. Dla podmiotów z sektora publicznego określenie wskaźników oceny jest trudne, gdyż zadowalający bilans finansowy nie jest głównym celem urzędów, lecz osiągnięcie określonego poziomu zadowolenia/dobra publicznego. Dlatego można przyjąć założenie, że stopień wypełnienia wyznaczonych zadań w określonym czasie świadczy o efektywności urzędniczej pracy. Do ich osiągnięcia niezbędne jest zaangażowanie i fachowość pracowników, która może być określona kilkoma czynnikami. Wśród nich wymienić można osobiste zdolności, wykształcenie i posiadaną wiedzę oraz motywację. Większość z tych cech kształtuje się w procesie środowiskowego oddziaływania, w tym również otoczenia zawodowego. W opracowaniach dotyczących zarządzania personelem podkreśla się szczególną rolę inspirowania pracowników jako czynnika zwiększającego skuteczność całego przedsiębiorstwa, wskazując że „niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy jest motywacja” (Hysa, 2014). Pojęcie to posiada wiele definicji. Józef Penc określa, że jest to „zespół czynników natury psychologicznej lub fizjologicznej uruchamiający i organizujący zachowania człowieka, skierowane na osiągnięcie określonego celu” (Penc, 2011). Bolesława Kuc i Joanna Moczydłowska przedstawiają motywację jako „mechanizm psychologiczny, uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka, skierowany na osiągnięcie zamierzonego celu” (Hysa, 2014). Odpowiedni system motywacyjny, rozumiany jako zespół spójnych i współzależnych bodźców oraz uwarunkowań mających zachęcić pracowników do wysiłku zawodowego, wzmaga zaangażowanie personelu (Kumari, 2011). Może być on podzielony na bodźce materialne i niematerialne. W pierwszej grupie znajdują się takie czynniki, jak szkolenia, wsparcie socjalne, ubezpieczenia czy opieka medyczna. W drugiej natomiast tzw. bodźce organizacyjne (np. awanse, samodzielność, dostęp do informacji, elastyczny czas pracy itp.), psychologiczne (pochwały i wyróżnienia, „dobry” zespół, pozytywne związki nieformalne, komunikacja itd.) oraz techniczne (np. komfort, bezpieczeństwo i standard pracy) (Krzysztofek, 2003). Szczególnym i dominującym czynnikiem motywacji są oczywiście kwestie finansowe (Amstrong, 2005), ale także wyrażanie uznania wobec pracowników, oddawanie w ich ręce nowych odpowiedzialnych zadań oraz



stwarzanie przestrzeni do rozwoju jako źródeł prawdziwego sukcesu w zarządzaniu organizacją (Bochyńska-Śmigielska, 2012). Umiejętność zidentyfikowania bodźców wpływających na motywację pracowników urzędów jest niezwykle istotna w realizacji powierzonych im zadań związanych z bezpieczeństwem i obronnością. Niewątpliwie ten element wymaga szczegółowych badań i oceny wpływu szacunku i respektu dla służbowego wysiłku urzędników ze strony przełożonych, współpracowników i lokalnej społeczności na ich samopoczucie i chęć realizacji zawodowej misji.

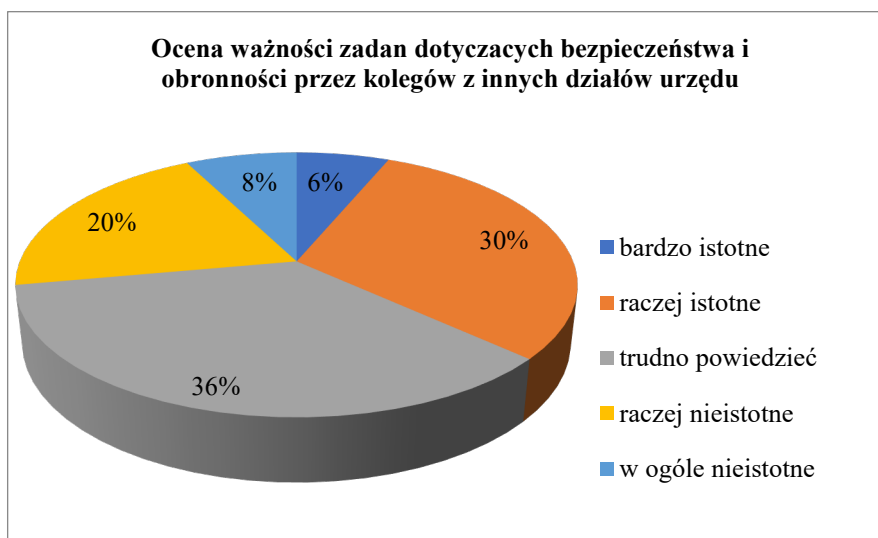
#### 4. SPOŁECZNY ODBIÓR URZĘDNIKÓW SYSTEMU OBRONNEGO

Wyniki badań wskazują, iż na ogół urzędnicy odpowiedzialni za kwestie obronności na poziomie samorządu gminnego czują się doceniani przez przełożonych. Ponadto większość uczestników sondażu (61%) zaznaczyła, że zagadnienia dotyczące obronności i bezpieczeństwa uznawane są przez przełożonych za bardzo lub raczej istotne. Przeciwnego zdania było 16%, a w ramach tego jedynie 2% uznało, że ich kierownicy uważają sprawy bezpieczeństwa i obronności za w ogóle nieistotne. Jednocześnie, niemal co czwarty uczestnik badania (23%), nie potrafił ustosunkować się do danej kwestii w żaden sposób (rys. 6).



Rys. 6. Ocena pracy urzędników ds. obronności przez przełożonych  
Źródło: Opracowanie własne.

W mniejszym zakresie specjaliści w sprawach bezpieczeństwa i obronności poważani są przez urzędników zatrudnionych w innych działach samorządu gminnego, jednak i w tym środowisku bagatelizowanie problematyki militarnej nie jest dominujące. Około 30% gminnych pracowników ds. obronności dostrzegło, iż koledzy z innych działów urzędu traktują sprawy obronne i związane z bezpieczeństwem za raczej istotne, zaś dla 6% są one bardzo ważne. Odmienną opinię wyraził jednak niemal co trzeci uczestnik badania. 28% respondentów uznało, że pracownicy innych działów reprezentowanego urzędu uznawali te kwestie za nieistotne. Dla pozostałych 36% badanych urzędników zagadnienie to było trudne do określenia (rys. 7).



Rys. 7. Ocena pracy urzędników ds. obronności przez kolegów z innych działów urzędu  
Źródło: Opracowanie własne.

Badanie współdziałania pracowników samorządowych odpowiedzialnych za kwestie obronności w gminach z kolegami z innych komórek urzędu poszerzono o ujęcie emocjonalne. Większość ankietowanych nastawienie do spraw obronnych przez innych pracowników urzędu określiło pozytywnie jako przychylność (34%), zrozumienie (20%), a nawet chęć pomocy (17%). Występowały także odmienne odczucia, do których zaliczono: brak zrozumienia ze strony kolegów z pracy (20%), niechęć 5%, a nawet całkowitą izolację. Wskazuje to w niektórych z badanych gmin na niepokojącą sytuację niezrozumienia i deprecjonowania zagadnień związanych z bezpieczeństwem.

Negowanie sensu pracy urzędników odpowiedzialnych za obronność jest odzwierciedlana w odbiorze ich działalności przez lokalne społeczności. Spostrzeżenie to potwierdzają opinie specjalistów reprezentujących samorządy powiatowe. Jeden z nich podczas wywiadu zauważył np. że „niektórzy mieszkańcy dziwią się, że w powiecie jest komórka, która zajmuje się sprawami obronnymi i pytają, do czego w ogóle jest potrzebna”. Krytyka i podważanie celowości działań pracowników tych jednostek wpływa negatywnie na ich morale, dlatego duży wysiłek powinien zostać skierowany także na edukację i kształtowanie postaw obywateli, co pozwoli na sprawniejsze funkcjonowanie całego systemu obronnego.

## PODSUMOWANIE

Może się wydawać, że pojedynczy urzędnik ma niewielkie znaczenie wobec rozmiaru i złożoności systemu obronnego w Polsce. Administrację bezpieczeństwa tworzą tysiące urzędników. A jednak to na barkach każdego z nich spoczywa ciężar zadań związanych z reagowaniem na pojawiające się sygnały dotyczące potencjalnego zagrożenia. Jest więc ich praca swoistą służbą

wobec państwa i obywateli. Dlatego wymaga szczególnego zaangażowania zawodowego, które musi być wspierane właściwą organizacją pracy, odpowiednim szkoleniem oraz motywowaniem. Inne podejście do zadań obronnych lub bezpieczeństwa skutkować może niedostosowaniem działań do pojawiającego się zagrożenia. O skutkach niewłaściwego reagowania może świadczyć na przykład spóźniona reakcja lokalnych władz na polskim pomorzu w sierpniu 2017 roku, kiedy miała miejsce powodowana niespodziewaną siłą żywiołu nawałnica. Skala poniesionych strat materialnych okazała się w efekcie niewspółmierna do rodzaju zagrożenia.

Sytuację spowodował czas, w którym nastąpiło zagrożenie – późne piątkowe popołudnie, kiedy większość urzędników zakończyła pracę i udała się do domu. To właśnie nieobecność wykwalifikowanego personelu była główną przyczyną nadzmiernie długiego czasu oczekiwania na stosowną reakcję. Przykład ten pokazuje, jak ważny jest urzędnik w systemie bezpieczeństwa i jego właściwe przygotowanie do pełnionej funkcji.

Na podstawie przedstawionych w artykule badań można sformułować wnioski dotyczące stopnia przygotowania mazowieckich urzędników odpowiedzialnych za sprawy bezpieczeństwa do wyzwań spotykanych w ich pracy zawodowej. Przede wszystkim jest to brak ekspertów wykształconych w zakresie realizowanych zadań. Niewystarczająca wydaje się też oferta edukacyjna w specjalizacji bezpieczeństwa, opierająca się przede wszystkim na teoretycznych szkoleniach zawodowych. Ponadto nie przykładana jest właściwej wagi do odpowiedniej motywacji pracowników systemu obronności w ich środowisku zawodowym. O ile pracodawcy (najczęściej polityczne władze samorządów) doceniają ich wysiłek zawodowy i znają sens funkcjonowania tych komórek zawodowych w systemie, o tyle pozostała część otoczenia społecznego wydaje się mniej przekonana do sensu wydatkowania publicznych środków finansowych na takie cele. Opinie takie pojawiają się szczególnie wśród mieszkańców, dla których te samorządowe referaty i stanowiska pracy powołano. Taka postawa społeczeństwa może być szczególnie deprymująca dla urzędników, którzy często wywodzą się i funkcjonują w tych strukturach społecznych. Warto jednak podkreślić, że na terenie Mazowsza stanowiącego obszar prezentowanych badań komórki samorządowe, odpowiedzialne za kwestie bezpieczeństwa i obronności wydają się działać poprawnie. Nawet w obliczu licznych wyzwań, które każdego roku ujawniają się w tym województwie, udaje się utrzymywać stabilną i bezpieczną sytuację, sprzyjającą lokalnemu rozwojowi społeczno-gospodarczemu.

## **LITERATURA:**

- [1] ARMSTRONG, M. (2005). Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyd. Kraków: *Oficyna Ekonomiczna*.
- [2] BOCHYŃSKA-ŚMIGIELSKA, E. (2012). Determinanty zaangażowania i efektywności zawodowej. *Zeszyty naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ*, 4, 97-113.

- [3] BONISŁAWSKA, B. (2012). Zadania administracji samorządowej w zakresie bezpieczeństwa lokalnego. *Zeszyty Naukowe WSEI seria: ADMINISTRACJA*, 2(1), 223-256.
- [4] BONTIS, N. (2004). National intellectual capital index: The benchmarking of Arab countries. *Journal of intellectual capital*, 5(1), 13-39.
- [5] BORUCKA, A. (2013). Funkcjonowanie wojskowych oddziałów gospodarczych w nowym systemie logistycznym sił zbrojnych. *Logistyka*, 6, 39-48.
- [6] BORUCKA, A. (2014). Przewóz osób w Polsce w świetle zmian legislacyjnych. *Logistyka*, 6, 468-475.
- [7] BORUCKA, A., & MIKOSZ, B. (2008). Organizacja gospodarki odpadami w siłach zbrojnych na tle zmian militarnych i nowych wyzwań stawianych polskiej armii. *Archiwum Gospodarki Odpadami i Ochrony Środowiska*, 8, 1-12.
- [8] BORUCKA, A., & WIELGOSIK, M. (2016). Istota i znaczenie służby przygotowawczej i szkolenia rezerw. *Systemy Logistyczne Wojsk*, (45), 51-66.
- [9] CHRZYŃSKI, R. (2017). Zadania obronne w systemie planowania i finansowania samorządu terytorialnego, [w:] Samorząd terytorialny w systemie obronnym Rzeczypospolitej Polskiej, pod. red. Z. Trejnis, J. Adamkiewicz, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- [10] HYSA, B., & GRABOWSKA, B. (2014). System motywacji pracowników administracji publicznej na podstawie wybranej jednostki ZUS. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 74, 325-342.
- [11] JAŁOWIEC, T. (2018). Logistyka w systemie bezpieczeństwa państwa. *Logistyka w teorii i praktyce nauk o bezpieczeństwie i obronności*, 1, 12-28.
- [12] KRZYSZTOFEK, A., & KUMAŃSKA, W. (2011). Wpływ motywowania pracowników na efektywność pracy w przedsiębiorstwie. *Studia i Materiały, Miscellanea Oeconomicae*, 15(2), 43-56.
- [13] KUC, B. R., & MOCZYDŁOWSKA, J. (2009). *Zachowania organizacyjne: podręcznik akademicki*. Difin.
- [14] KULICZKOWSKI, M. (2016). Pozamilitarne przygotowania obronne w Polsce. *Próba systematyzacji procesualnych oraz funkcjonalnych aspektów przygotowań*. Warszawa: AON.
- [15] KUMARI, G., & PANDEY, K. M. (2011). Job satisfaction in public sector and private sector: A comparison. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(3), 222.
- [16] MINISTERSTWO OBRONY NARODOWEJ. (2009). *Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej. Strategia sektorowa do Strategii Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*. (2009). Warszawa: Ministerstwo Obrony Narodowej.
- [17] PENC, J. (2001). *Kreowanie zachowań w organizacji: konflikty i stresy pracownicze, zmiany i rozwój organizacji*. Agencja Wydawnicza Placet.
- [18] SZMITKOWSKI, P. (2017). Szkolenia obronne w administracji publicznej jako istotny element edukacji dla bezpieczeństwa w RP. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Pedagogika*, (15), 83-93.
- [19] ŚWIDERSKI, A., BORUCKA, A., JACYNA-GOŁDA, I., & SZCZEPAŃSKI, E. (2019). Wear of brake system components in various operating conditions of vehicle in the transport company. *Eksploatacja i Niezawodność*, 21, 1-9. [dx.doi.org/10.17531/ein.2019.1.1](https://doi.org/10.17531/ein.2019.1.1)

- [20] WAŚNIEWSKI, T., & BORUCKA, A. (2011). Sieciowe rozwiązania w łańcuchu dostaw w oparciu o technologię radiowej identyfikacji towarów. *Systemy Logistyczne Wojsk*, (37), 235-245.