

EWA TATARSKA-SZEWCZYK *

Ministerstwo Obrony Narodowej, Warszawa, Polska

PRZYGOTOWANIE CZŁONKÓW KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ ZATRUDNIONYCH W TERENOWYCH ORGANACH ADMINISTRACJI WOJSKOWEJ NA POTRZEBY OBRONNE KRAJU



PREPARATION OF MEMBERS OF THE CIVIL SERVICE CORPS EMPLOYED IN LOCAL MILITARY ADMINISTRATION BODIES FOR THE DEFENSE NEEDS OF THE COUNTRY

ABSTRAKT: Stałą funkcją państwa jest prowadzenie przygotowań obronnych. Podstawę przygotowań obronnych państwa stanowią potrzeby obronne oraz wynikające z nich zadania obronne. Są to przedsięwzięcia realizowane przez organy władzy i administracji publicznej, jednostki organizacyjne podległe i nadzorowane przez te organy, instytucje państwowe, przedsiębiorców oraz obywateli. Związane są z przygotowaniem państwa do sprawnego działania i przetrwania w warunkach zewnętrznego zagrożenia państwa i w czasie wojny, a także usuwanie skutków po zażegnaniu zagrożenia, zmierzające do przywrócenia stanu normalnego funkcjonowania państwa. Zadania te w administracji publicznej są realizowane na stanowiskach pracy związanymi z obronnością kraju. Łącznikiem pomiędzy państwem w zakresie polityki obronnej i siłami zbrojnymi, a obywatelami i różnymi instytucjami „cywilnymi” w terenie są terenowe organy administracji wojskowej. W TOAW zatrudnieni są członkowie korpusu służby cywilnej. Realizują zadania na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa. Właściwe przygotowanie zasobów osobowych TOAW obejmujące planowanie, organizowanie i zarządzanie gwarantuje realizację zadań w powyższym zakresie na najwyższym poziomie.

SŁOWA KLUCZOWE: zadania obronne, administracja wojskowa, zasoby osobowe, przygotowania obronne, korpus służby cywilnej.

ABSTRACT: Conducting defense preparations is a permanent function of the state. The basis for the defense preparations of the state are defense and resulting needs of them defense tasks. These are projects implemented by authorities and public administration, organizational units subordinate and supervised state institutions, entrepreneurs and citizens. They

* dr inż. Ewa Tatarska-Szewczyk, Ministry of National Defence, Warsaw, Poland

 <https://orcid.org/0000-0002-4031-9142>  ewa_tatarska@o2.pl

are associated with the preparation of the state for efficient operation and survival in conditions external threat to the state and during war as well as removal of effects after averting the threat, aimed at restoring the normal state of the state's functioning. These tasks in public administration are carried out related to national defense. A link between the state in the field of defense policy and the armed forces and local military administration bodies are citizens and various "civil" institutions on the ground. Civil service corps members are employed in TOAW. They carry out tasks for the defense and security of the state. Proper preparation of TOAW's personal resource, including planning, organization and management, guarantees the implementation of tasks in the above-mentioned scope at the highest level.

KEYWORDS: defense tasks, military administration, personal resources, defensive preparations, civil service corps.

„Stałą funkcją państwa jest prowadzenie przygotowań obronnych, odpowiednio do interesów narodowych oraz celów strategicznych w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego”

SBN RP z 2007¹

WPROWADZENIE

Podstawową dziedziną funkcjonowania każdego państwa jest zapewnienie bezpieczeństwa narodowego. Realizowana jest ona poprzez zapewnienie nie tylko przetrwania, ale umożliwienie rozwoju i swobody realizacji interesów narodowych w konkretnym środowisku, podejmowanie wyzwań, wykorzystywanie szans, redukcja ryzyka oraz przeciwdziałanie wszelkiego rodzaju zagrożeniom dla jego interesów². Udział w międzynarodowych sojuszach czy organizacjach nie zwalnia od troski o zapewnienie i budowanie przede wszystkim bezpieczeństwa własnego państwa. Wobec powyższego każde państwo samo powinno być dobrze przygotowane na wypadek wybuchu konfliktu zbrojnego, czy też wojny. Oprócz oczywistej konieczności przygotowania państwa nie bez znaczenia pozostaje wywołany efekt psychologiczny, dzięki któremu buduje się i umacnia poczucie „własnej siły”, a ta działa odstraszająco na potencjalnych agresorów. Przy czym należy mieć świadomość, że dawno zakończyła się era, kiedy sfera obronności była statyczna, bo i zagrożenia i wyzwania były „przewidywalne”.

Zmieniająca się sytuacja geopolityczna, wydarzenia z przełomu XX i XXI wieku, terroryści, upadające reżimy, broń masowego rażenia to nie tylko wyzwania polityczne, ale też militarne.

¹ *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej* z 2007 r., rozdz. 1.1. i 1.2.

² Wydział Strategiczno-Obronny Akademii Obrony Narodowej, *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, wyd. VI, AON, Warszawa 2008, s. 17.

Skutkiem czego działalność polityczna, gospodarcza i militarna muszą być działaniami synergicznymi. Potwierdzającym powyższego są słowa J. Solany, który stwierdził że „...granice pomiędzy bezpieczeństwem wewnętrznym i zewnętrznym, policją i wojskiem, zapobieganie kryzysom oraz ich rozwiązywanie, walka z kryminalną i finansową przestępczością, topienie terroryzmu i radzenie sobie z upadającymi reżimami stają się sztuczne i niewyraźne...³”. Podobnie widzi to profesor Kuźniar twierdząc, że: „obrona narodowa powinna się opierać na szerszej podstawie – także w aspektach gospodarczym i społecznym. Jest ona związana z istotą państwa (...). Zagrożenia będą się zmieniać, a państwo musi pozostać całością w swych podstawowych funkcjach niezależnie od koniunktur. Nie należy zdawać się na najbardziej nawet przekonujące zagraniczne analizy i prognozy. One nierzadko pozostają w związku z konkretną sytuacją wewnętrzną i partykularnymi interesami tych, które je głoszą”⁴.

ADMINISTRACJA PUBLICZNA I PRZEDSIĘBIORCY W PROCESIE PRZYGOTOWAŃ OBRONNYCH.

Jeśli zatem podstawową dziedziną funkcjonowania każdego państwa jest zapewnienie bezpieczeństwa narodowego to stałą funkcją państwa jest prowadzenie przygotowań obronnych, ponieważ w czasie zagrożenia i wojny cały sektor pozamilitarny, podobnie jak siły zbrojne mógł być przystosowany do działania w warunkach wojennych. Szczególnie ważne jest płynne przejście na tory wojenne całej gospodarki oraz administracji. Czym zatem są przygotowania obronne? Ani w literaturze przedmiotu, ani też uregulowaniach prawnych nie ma legalnej definicji przygotowań obronnych. Można odnaleźć wyłącznie szereg określeń, które charakteryzują elementy składające się na przygotowania obronne, ich finansowanie oraz skonkretyzowane zadania obronne. Wnikliwa analiza skutków formalnoprawnych oraz rozbieżności wynikające z zestawień poglądów w tym zakresie wskazują, że interpretacja stosowanych przepisów w „praktycznym działaniu” nie jest jednolita, a same zrozumienie tego obszaru nie jest zawsze właściwe. Przykładem ilustrującym powyższe są inicjowane w wielu środowiskach dyskusje – zwłaszcza w dobie kryzysu ekonomicznego – dotyczące wydatków ponoszonych na przygotowania obronne. Brak świadomości wśród wielu podmiotów doprowadza do przekonania, że zbyt dużym są wydatki w dziedzinie, kiedy efekty mogą (będą) widoczne dopiero w momencie zagrożenia bezpieczeństwa i czasie wojny. Poczucie fałszywego stanu bezpieczeństwa, brak myślenia perspektywicznego, zbyt duża ufność w pomoc

³ J. Solana, Unia Europejska i NATO, strategiczne partnerstwo, <http://www.1.gazeta.pl>, hasło: strategiczne partnerstwo, (dostęp: 01.10.2019)

⁴ R. Kuźniar, *Dylematy bezpieczeństwa*, „Forum” z dnia 7 lipca 2002.

sojuszników oraz dysputy na temat zasadności/konieczności przygotowań obronnych mogą w perspektywie doprowadzić do sytuacji, że zostanie zmarginalizowana rola zadań obronnych. A przecież przygotowania obronne stanowią zasadniczą część zadań z zakresu bezpieczeństwa, których celem jest przygotowanie państwa do właściwego działania oraz przetrwania w warunkach zewnętrznego zagrożenia oraz wojny. Jak twierdził J. Nowak-Jeziorański: „...Polska może liczyć na pomoc sojuszników tylko wtedy, gdy będzie chciała i mogła bronić się sama, jeżeli zdobędzie własne możliwości odstraszenia napastnika”⁵. We współczesnych warunkach przygotowania obronne są przedsięwzięciem interdyscyplinarnym, obejmującym wszystkie dziedziny funkcjonowania państwa, a zakres tych przygotowań znacznie rozszerzył się na ważne obszary niewojskowe, a zwłaszcza polityczne, ekonomiczne, ekologiczne, kulturowe⁶. Powyższe potwierdzają także zapisy art. 3 Traktatu Północnoatlantyckiego⁷ zgodnie, z którymi obowiązkowym jest utrzymywanie i rozwijanie przez państwa członkowskie, zarówno zbiorowej, jak i indywidualnej zdolności do odparcia zbrojnej napaści poprzez prowadzenie przygotowań obronnych.

Podstawę przygotowań obronnych państwa stanowią potrzeby obronne oraz wynikające z nich zadania obronne. Termin „zadania obronne” w różnych aktach prawnych, dokumentach strategicznych definiuje się odmiennie. Kluczem jest zakres regulacji aktu lub zakres podmiotowy dokumentu. Dla przykładu w Instrukcji opracowania Narodowego Kwestionariusza Pozamilitarnych Przygotowań Obronnych zadania obronne zdefiniowano, jako przedsięwzięcia wykonywane przez organy administracji publicznej w ramach przygotowań obronnych państwa, realizowane w czasie pokoju, w warunkach zagrożenia bezpieczeństwa państwa i w czasie wojny⁸. Definicja ta zawężona została wyłącznie do administracji publicznej z pominięciem innych podmiotów. Profesor W. Kitler zaproponował definicję rozszerzającą (w części podmiotowej i przedmiotowej) i zadania obronne określił, jako skonkretyzowane przedsięwzięcia realizowane przez Siły Zbrojne RP, organy władzy wykonawczej oraz inne organy i instytucje państwowe, przedsiębiorców, organizacje społeczne oraz poszczególnych obywateli, związane z przygotowaniem państwa do sprawnego działania i przetrwania w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa, kryzysu i wojny, realizacją określonych przedsięwzięć operacyjnych w tych warunkach, a także usuwaniem

⁵ J. Nowak-Jeziorański, *Słoń i jeź*, „Wprost”, 19.07.1998, nr 29.

⁶ M. Kuliczkowski, *Przygotowania obronne w Polsce. Uwarunkowania formalnoprawne, dylematy pojęciowe i próba systematyzacji*, Warszawa 2013, s. 25.

⁷ Ustawa z dnia 17 lutego 1999 r. o ratyfikacji Traktatu Północnoatlantyckiego, sporządzonego w Waszyngtonie dnia 4 kwietnia 1949 r. (Dz. U. z 1999 r., Nr 13, poz. 111).

⁸ Instrukcja opracowania Narodowego Kwestionariusza Pozamilitarnych Przygotowań Obronnych-2004 (NKPPO-04), Warszawa 2004, s. 4.

konsekwencji po zażegnaniu zagrożenia, z przywróceniem stanu normalnego funkcjonowania państwa włącznie⁹.

Podobna – jak profesora W. Kitlera – definicja znalazła się w Strategii obronności RP w brzmieniu: „zadania obronne, jako część zadań z zakresu bezpieczeństwa narodowego, obejmują 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, realizacją określonych przedsięwzięć w tych warunkach, a także usuwanie skutków po zażegnaniu zagrożenia, zmierzających do przywrócenia stanu normalnego funkcjonowania państwa”¹⁰. Także w projekcie założeń do ustawy o obronności zadania obronne zdefiniowano, jako przedsięwzięcia realizowane przez organy władzy i administracji publicznej oraz jednostki organizacyjne podległe i nadzorowane przez te organy, instytucje państwowe, przedsiębiorców oraz obywateli, związane z przygotowaniem państwa do sprawnego działania i przetrwania w warunkach zewnętrznego zagrożenia państwa i w czasie wojny, realizacją określonych przedsięwzięć operacyjnych, a także usuwanie skutków po zażegnaniu zagrożenia, zmierzające do przywrócenia stanu normalnego funkcjonowania państwa¹¹.

Sprawnie funkcjonujący system obronny państwa stanowi zasadniczy mechanizm zapewnienia bezpieczeństwa w przypadku wystąpienia zagrożenia polityczno-militarnego. W ten system wpisane są przygotowania obronne państwa, które polegają na wypracowywaniu oraz nakładaniu w czasie pokoju zadań obronnych realizowanych przez jego poszczególne podmioty w jego podsystemach. Istotnym jest, aby proces przygotowań oraz podejmowanie w tym zakresie działania przez państwo zostały należycie zaplanowane w czasie pokoju oraz przekazane właściwym podmiotom uczestniczącym w jego realizacji. Przygotowania obronne są realizowane przez elementy wykonawcze systemu obronnego państwa w dwóch współzależnych obszarach: koncepcyjnym i realizacyjnym. Sfera pierwsza przejawia się w wypracowywaniu zasad, założeń i celów, konkretyzowaniu polityki obronnej, a druga przejawia się w przekładaniu programów obronnych na wykonawcze plany obronne¹².

⁹ W. Kitler, *Zadania obronne samorządu terytorialnego*, materiał studyjny dla Wyższych Kursów Obronnych, Warszawa 2006, s. 19.

¹⁰ *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego*, op. cit., pkt 67.

¹¹ Projekt założeń do ustawy o obronności opracowanej na podstawie zaleceń Komitetu Rady Ministrów z 2009 roku, s. 37.

¹² M. Sułek, *Programowanie gospodarczo-obronne*, Warszawa 2008, s. 5.

Podstawy prawne przygotowań obronnych państwa zawarte zostały w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, ustawach oraz aktach wykonawczych do ustaw, jak również dokumentach strategicznych. Zwrócić trzeba również uwagę na zobowiązania międzynarodowe oraz akty prawa międzynarodowego, z których wynika wiele zadań w tym obszarze dla Polski. Odrębna gałąź prawa dotycząca prawa obronnego, która zawierałaby zapisy stricte odnoszące się do przygotowań obronnych jednak nie występuje. W konsekwencji czego wiele ważnych aspektów przygotowań obronnych np. planowanie obronne jest uregulowane aktem prawnym rangi rozporządzenia.

Zakres przygotowań obronnych państwa określony w strukturze Narodowego Kwestionariusza Pozamilitarnych Przygotowań Obronnych (NKPPO) obejmuje: planowanie, programowanie obronne i realizowanie przygotowań obronnych w państwie, przygotowania w zakresie kierowania obronnością państwa, zasady organizacji uruchamiania i funkcjonowania systemu kierowania, przygotowania w zakresie utrzymania stałej gotowości obronnej państwa, tworzenie warunków do jej podwyższania oraz realizację zadań w poszczególnych stanach gotowości obronnej państwa, przygotowania elementów składowych systemu obronnego państwa do funkcjonowania w sytuacjach szczególnych zagrożeń, przygotowania w zakresie obiektów szczególnie ważnych dla bezpieczeństwa państwa, zapewnienie warunków funkcjonowania wybranych jednostek organizacyjnych wykonujących na rzecz obronności poprzez ich przygotowanie do militaryzacji, szkolenie obronne oraz kontrole przygotowań obronnych, w tym kontrolę realizacji zadań obronnych¹³.

Zadania związane z obronnością państwa oraz przygotowaniem ludności i mienia narodowego na wypadek wojny należą do wszystkich organów władzy i administracji rządowej oraz innych organów i instytucji państwowych, organów samorządu terytorialnego, przedsiębiorców i innych jednostek organizacyjnych, organizacji społecznych, a także do każdego obywatela w zakresie określonym w ustawach. Organy administracji publicznej współuczestniczą w realizacji strategicznych celów polityki bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej oraz działając na rzecz państwa prowadzą działalność planistyczną, organizacyjną i wykonawczą¹⁴. Wiodącą rolę w tym zakresie pełnią wojewodowie, którzy kierują działaniami na rzecz bezpieczeństwa narodowego oraz zapewniają współdziałanie wszystkich jednostek organizacyjnych administracji rządowej i samorządowej, administracji zespolonej, niezespolonej oraz przedsiębiorców.

¹³ M. Kuliczkowski, *Przygotowania obronne w systemie obronnych Rzeczypospolitej Polskiej. Teoria i praktyka*, Towarzystwo Wiedzy Obronnej, Zeszyt Problemy nr 1 (65) 2011, 57.

¹⁴ *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego*, op. cit., s. 38.

Ministrowie kierujący wyodrębnionym działem administracji wykonują zadania obronne w ramach powszechnego obowiązku obrony przez podległe ministerstwa, podporządkowane i nadzorowane jednostki organizacyjne oraz przedsiębiorców, dla których są organem założycielskim¹⁵. Wszyscy ministrowie przygotowują także rezerwy osobowe na potrzeby jednostek organizacyjnych przewidzianych do wykonywania zadań obronnych, akty prawne wykonawcze w zakresie swoich właściwości regulujące omawiany obszar, organizują i uruchamiają główne stanowiska kierowania w stałych i zastępczych miejscach pracy, planują i organizują świadczenia na rzecz obrony w czasie pokoju i w razie ogłoszenia mobilizacji. Podczas określania zadań i potrzeb na szczeblu centralnym planowane są również zadania dla administracji rządowej nieobjętej zakresem działań administracji tj. Głównego Urzędu Statystycznego, Polskiego Komitetu Normalizacyjnego, Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencji Wywiadu, Centralnego Biura Antykorupcyjnego, Urzędu Zamówień Publicznych i Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Zadania obronne w województwie wykonuje wojewoda, który jest organem kierującym sprawami obronności w województwie. Nie bez znaczenia są również zadania obronne realizowane przez samorządy terytorialne, które prowadzą przygotowania obronne do realizacji określonych zadań w ramach niemilitarnych struktur systemu obronnego państwa. Władze samorządu terytorialnego odpowiadają za realizację zadań obronnych na administrowanym terenie. Kolejnym podmiotem, który realizuje zadania na rzecz obronności są przedsiębiorcy. Podmiotami, które obok instytucji rządowych aktywnie angażują się na rzecz bezpieczeństwa są również organizacje pozarządowe.

ZADANIA NA RZECZ OBRONNOŚCI ORAZ STANOWISKA ZWIĄZANE Z OBRONNOŚCIĄ KRAJU

Do zadań/obszarów na rzecz obronności państwa należą w szczególności przedsięwzięcia w zakresie: mobilizacji gospodarki – obejmujące zespół działań związanych z przystosowaniem gospodarki do funkcjonowania w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i w czasie wojny, militaryzacji – obejmujące uzupełnienie potrzeb kadrowych i sprzętowych wynikających ze struktury jednostki zmilitaryzowanej oraz inne przedsięwzięcia w zakresie przygotowań organizacyjno-mobilizacyjnych, planowania operacyjnego – obejmujące przedsięwzięcia planistyczne, dotyczące w szczególności funkcjonowania w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i w czasie wojny, szkolenia obronnego – obejmujące działania

¹⁵ Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. z 2018, poz. 398 ze zm.), art. 18 ust. 3.

podejmowane w czasie pokoju, mające na celu przygotowanie załogi do realizowania zadań obronnych, obowiązków państwa-gospodarza – obejmujące przedsięwzięcia związane z udzieleniem wsparcia przybywającym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej wojskom sojusznicy, w tym udostępnienie lokalnej infrastruktury, realizację zabezpieczenia logistycznego oraz ochrony wojsk i obiektów.

Zadania związane z obronnością państwa w administracji publicznej są realizowane na stanowiskach pracy związanymi z obronnością kraju. Są stanowiska, na których zakres czynności pracownika obejmuje realizację zadań obronnych, w tym dotyczących planowania i realizacji pozamilitarnych przygotowań obronnych w państwie oraz zarządzania kryzysowego, wynikających z ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej a także innych ustaw i wydanych na ich podstawie aktów wykonawczych. Do stanowisk tych zalicza się stanowiska od referenta (równorzędnego) do dyrektora departamentu lub innej komórki organizacyjnej (równorzędnego) włącznie, występujące w: Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, urzędach obsługujących członków Rady Ministrów i centralne organy administracji rządowej, urzędach wojewódzkich oraz urzędach obsługujących terenowe organy administracji rządowej, komendach, inspektoratach i innych jednostkach organizacyjnych stanowiących aparat pomocniczy kierowników zespolonych służb, inspekcji i straży wojewódzkich oraz powiatowych, chyba że odrębne przepisy stanowią inaczej, urzędach gmin, miast na prawach powiatu, starostwach powiatowych i urzędach marszałkowskich, jednostkach organizacyjnych podległych albo nadzorowanych przez Prezesa Rady Ministrów, ministrów, centralne organy administracji rządowej, wojewodów, organy niezespolonej administracji rządowej, kierowników zespolonych służb, inspekcji i straży wojewódzkich oraz powiatowych, a także organy samorządu terytorialnego, jednostkach organizacyjnych, dla których organ administracji rządowej lub organ samorządu terytorialnego jest organem założycielskim¹⁶.

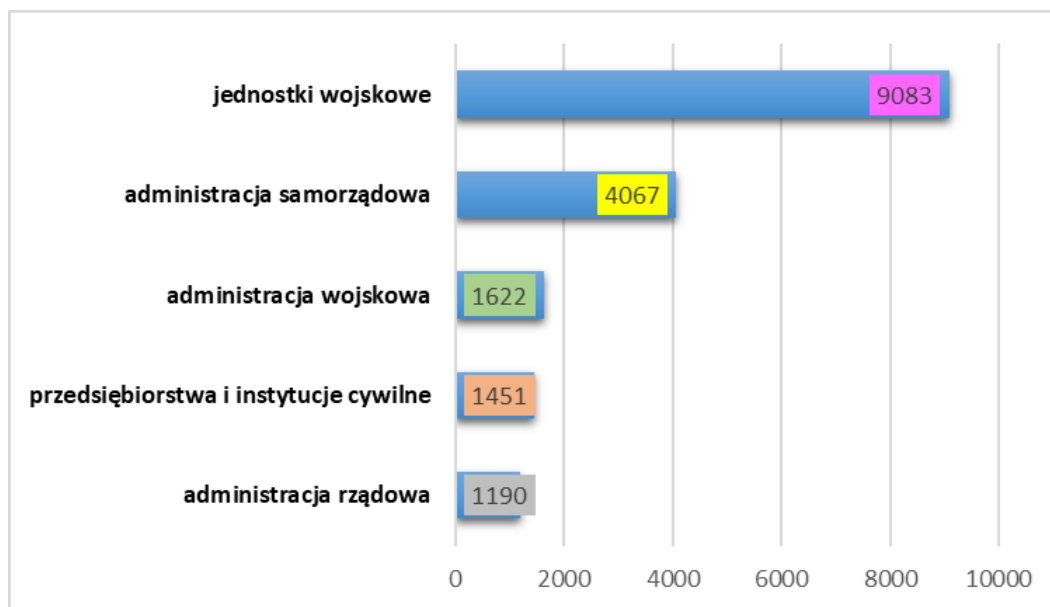
Szefowie wojewódzkich sztabów wojskowych, prowadzą ewidencję stanowisk pracy związanych z obronnością kraju (zgodnie z zasięgiem terytorialnym wojewódzkich sztabów wojskowych) na podstawie informacji przekazywanych przez właściwe miejscowo organy administracji rządowej i organy samorządu terytorialnego, w których dyspozycji lub zasobach znajdują się te stanowiska. Powyższe informacje, jako zbiorczą informację kwartalną, Szef WSzW przekazuje dyrektorowi

¹⁶ Zgodnie z zapisami rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 5 czerwca 2007 roku w sprawie stanowisk pracy związanych z obronnością kraju w administracji publicznej (Dz. U. z 2007 r., Nr 106, poz. 724).

komórki właściwej do spraw rekonwersji kadr w Ministerstwie Obrony Narodowej (zgodnie z Regulaminem organizacyjnym MON Dyrektorowi Departamentu Spraw Socjalnych)¹⁷.

Wykres nr 1.

Liczba stanowisk związanych z obronnością kraju w trzecim kwartale 2019 roku



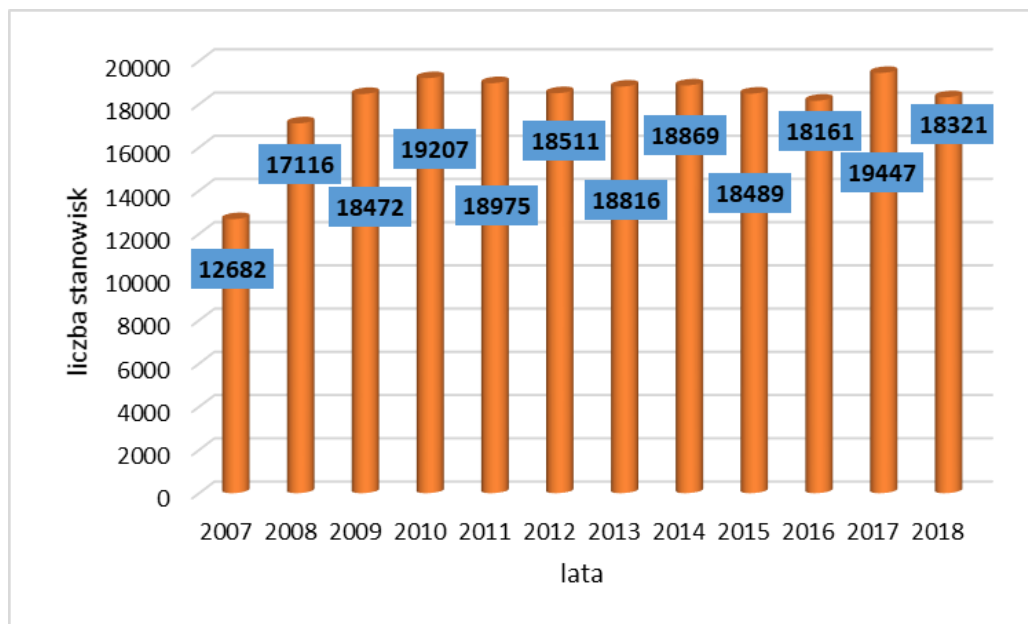
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z wydziału rekonwersji kadr Departamentu Spraw Socjalnych.

Łączna liczba stanowisk związanych z obronnością kraju wg danych na koniec trzeciego kwartału 2019 roku wynosiła 17 413, z czego ponad 61% są to stanowiska funkcjonujące w jednostkach organizacyjnych Sił Zbrojnych RP (jednostki organizacyjne, jednostki wojskowe i administracja wojskowa). Nieco ponad 23% jest utworzonych w administracji samorządowej, a odpowiednio ok. 8% i 7% w przedsiębiorstwach i instytucjach cywilnych i administracji rządowej. Łączna liczba stanowisk związanych z obronnością kraju w latach 2007-2018 została przedstawiona na wykresie 2.

¹⁷ Zgodnie z zapisami rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 18 maja 2007 roku w sprawie określenia organów wojskowych właściwych do ewidencjonowania stanowisk pracy związanych z obronnością kraju (Dz. U., 99, poz. 669).

Wykres nr 2.

Łączna liczba stanowisk związanych z obronnością kraju w latach 2007-2018.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z wydziału rekonwersji kadr Departamentu Spraw Socjalnych.

Jak wynika z powyżej zaprezentowanych danych, liczba stanowisk związanych z obronnością kraju na przestrzeni lat 2007-2018 utrzymuje się na porównywalnym poziomie tj. średnio 18 000. Jedynie w 2007 roku była to wartość zdecydowanie niższa, bo ponad 12 600.

W przeważającej większości są to stanowiska inspektorów (starszych, samodzielnych) oraz referentów, za wyjątkiem administracji wojskowej gdzie oprócz ww. stanowisk są również stanowiska specjalistów w określonej specjalności (np. mobilizacja, uzupełnienia, rekrutacja itd.). Część tych stanowisk zajmują byli żołnierze zawodowi ok. 19% ogółu stanowisk. Pracodawcy zatrudniają emerytów wojskowych z uwagi na ich doświadczenie zawodowe zdobyte podczas służby na stanowiskach służbowych oraz nabyte uprawnienia formalne do wykonywania określonych czynności, ale także gwarancją ustawową pierwszeństwa zatrudnienia na stanowiskach związanych z obronnością kraju.

TERENOWE ORGANY ADMINISTRACJI WOJSKOWEJ – ROLA, MIEJSCE, ZADANIA

Najistotniejsze zadania w ujęciu przedmiotowym i podmiotowym w omawianym zakresie są realizowane w resorcie obrony narodowej. Należą do nich: przygotowanie i funkcjonowanie w czasie stanu wojennego zapasowych stanowisk kierowania dla Prezydenta RP, Prezesa Rady Ministrów oraz

ministrów i centralnych organów administracji rządowej, wskazanych przez Prezesa Rady Ministrów, mobilizacyjne i strategiczno-operacyjne rozwinięcie oraz użycie sił zbrojnych, a także utrzymywanie w siłach zbrojnych gotowości bojowej i mobilizacyjnej, zapewnienie ochrony obiektów kategorii I szczególnie ważnych dla obronności i bezpieczeństwa państwa, zapewnienie właściwego stanu rezerw strategicznych i zapasów na potrzeby Sił Zbrojnych RP, a także zabezpieczenie potrzeb socjalno-bytowych żołnierzy i ich rodzin w razie zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i w czasie wojny.

W skład resortu obrony narodowej wchodzi Minister – jako kierownik działu administracji rządowej obrona narodowa oraz organ, za którego pośrednictwem Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej sprawuje we czasie pokoju zwierzchnictwo nad Siłami Zbrojnymi RP, Ministerstwo – jako urząd oraz jednostki organizacyjne podległe lub nadzorowane przez Ministra, w tym spółki prawa handlowego i przedsiębiorstwa państwowe, dla których jest on organem założycielskim. Siły Zbrojne to najbardziej wyspecjalizowany środek obrony państwa. Wyspecjalizowany na tyle, że są one w powszechnym rozumieniu traktowane nie tylko jako środek zasadniczy, ale częstokroć niestety jako jedyny. Inaczej można je określić, jako narzędzie walki, jakim państwo dysponuje w chwili podjęcia decyzji działań wojennych tj. po ukończeniu mobilizacji i koncentracji¹⁸.

Swoistym łącznikiem pomiędzy państwem w zakresie polityki obronnej i siłami zbrojnymi, a obywatelami i różnymi instytucjami „cywilnymi” w terenie są terenowe organy administracji wojskowej (TOAW)¹⁹ tj. wojewódzkie sztaby wojskowe i wojskowe komendy uzupełnień. Administracja wojskowa jest częścią składową administracji rządowej. Minister Obrony Narodowej, będąc organem administracji rządowej, wykonuje funkcje naczelnego organu administracji państwa w dziedzinie obronności państwa i Sił Zbrojnych RP, zarządza wszystkimi wymienionymi obszarami²⁰. TOAW są terenowymi organami wykonawczymi Ministra Obrony Narodowej w sprawach operacyjno-obronnych i rządowej administracji niezespalonej. Funkcjonują w systemie administracji publicznej w państwie z uwagi na ich ustrojowe usytuowanie określone w treści art. 14 ustawy z dnia 21 listopada 1967 roku o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej²¹ oraz art. 56 ust. 1²² ustawy

¹⁸ T. Zakrzewski, *Organizowanie siły zbrojnej w państwie*, Warszawa 1938, s. 4.

¹⁹ Uzasadnienie do zmiany ustawy o wojewodzie i administracji wojskowej.

²⁰ *Wybrane zagadnienia ustroju Polski. Siły Zbrojne w Rzeczypospolitej Polskiej*, red. M. Mikołajczyk-Bezák, Wydawnictwo Departament Społeczno-Wychowawczy MON, Warszawa 2000, s. 131.

²¹ Ustawa z dnia 21 listopada 1967 roku o powszechnym obowiązku obrony, *op. cit.*

²² Ustawa z dnia 23 stycznia 2009 r. o wojewodzie i administracji rządowej w województwie (Dz. U. z 2009, Nr 31, poz. 206), Art. 56: „organami niezespalonej administracji rządowej są terenowe organy administracji rządowej podporządkowane właściwemu ministrowi lub centralnemu organowi administracji rządowej oraz kierownicy państwowych osób prawnych i kierownicy innych państwowych jednostek organizacyjnych wykonujących zadania z

z dnia 23 stycznia 2009 roku o wojewodzie i administracji rządowej w województwie. Zgodnie z zapisami znowelizowanej decyzji Nr 177/MON z dnia 3 listopada 2017 roku Ministra Obrony Narodowej w sprawie wykazu jednostek organizacyjnych podległych Ministrowi Obrony Narodowej lub przez niego nadzorowanych sztaby wojskowe i komend uzupełnień podporządkowane są Szefowi Sztabu Generalnego WP.

Obecnie funkcjonuje szesnaście wojewódzkich sztabów wojskowych (podział i zasięg odpowiada podziałowi terytorialnemu kraju) oraz osiemdziesiąt sześć wojskowych komend uzupełnień.

Struktura organizacyjna TOAW ujęta jest w etatach, które określają cechy i charakterystykę danej jednostki (komórki) organizacyjnej, jej wewnętrzną strukturę organizacyjną, liczbę, rodzaje i rangę wszystkich stanowisk ujętych w tym dokumencie oraz liczbę i rodzaje etatowego sprzętu wojskowego należnego jednostce.

Strukturę organizacyjną wojewódzkich sztabów wojskowych tworzą wyodrębnione komórki wewnętrzne: kierownictwo, pion ochrony informacji niejawnych, kancelarie jawna i tajna, wydział operacyjny, wydział mobilizacji i uzupełnień, sekcja kadr oraz wydział łączności i informatyki.

Są to jednostki właściwe w sprawach uzupełnienia jednostek wojskowych resortu obrony narodowej stacjonujących na terenie województwa; zabezpieczenia procesu pokojowego i mobilizacyjnego uzupełnienia jednostek wojskowych, pozostałych jednostek organizacyjnych resortu obrony narodowej, formacji obrony cywilnej i jednostek przewidzianych do militaryzacji, związanych z administrowaniem zasobami osobowymi i świadczeniami rzeczowymi; koordynowania, planowania i wykorzystania pozamilitarnych ogniw obronnych województwa, uczestniczących w obronie regionu oraz wsparcia i zabezpieczenia działań bojowych sił zbrojnych; a także dowodzenia i kierowania podległymi Szefowi WSzW jednostkami organizacyjnymi i ich przygotowaniem do realizacji zadań wynikających z obrony terytorialnej województwa. Do głównych zadań należy: zapewnienie operacyjnego i mobilizacyjnego rozwinięcia jednostek wojskowych; koordynowanie rozwijania i użycia oddziałów i pododdziałów wojskowych na potrzeby zwalczania klęsk żywiołowych oraz likwidacji ich skutków, ochrony mienia, akcji poszukiwawczych oraz ratowania lub ochrony zdrowia i życia ludzkiego; gromadzenie informacji na potrzeby realizacji przedsięwzięć wykonywanych w ramach państwa-gospodarza oraz planowania użycia przydzielonych sił i środków do wsparcia wojsk sojusznicych; zapewnienie uzupełnienia potrzeb osobowych wykonujących zadania na rzecz

zakresu administracji rządowej w województwie: 1) szefowie wojewódzkich sztabów wojskowych i wojskowi komendanci uzupełnień (...)"

obronności lub bezpieczeństwa państwa; udział w zakresie realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego w województwie; organizowanie szkoleń i kursów dla żołnierzy rezerwy, pełniących terytorialną służbę wojskową dyspozycyjnie w celu nabywania przez nich kwalifikacji przydatnych w Siłach Zbrojnych RP; planowanie wykorzystania sił układu pozamilitarnego na potrzeby obronne, administrowanie zasobami rezerw osobowych i świadczeń na rzecz obrony; uczestniczenie w planowaniu przestrzennego zagospodarowania ze względu na potrzeby obronności i bezpieczeństwa państwa; współpraca z innymi podmiotami i organizacjami w sprawach związanych z obronnością państwa.

Z punktu widzenia poruszanego tematu najistotniejsze zadania są realizowane w wydziale operacyjnym oraz wydziale mobilizacji i uzupełnień.

Wydział operacyjny jest właściwy w zakresie realizacji zadań dotyczących planowania operacyjno-obronnego; gotowości mobilizacyjnej i bojowej; planowania, koordynowania oraz nadzorowania zadań i przedsięwzięć logistycznych; planowania działalności bieżącej współdziałania z jednostkami wojskowymi i układem pozamilitarnym; prowadzenie bazy danych dotyczącej infrastruktury i zasobów logistycznych gospodarki narodowej na terenie województwa, w zakresie możliwości ich wykorzystania na potrzeby obronne; organizacji ośrodka analizy skażeń wojewódzkiego sztabu wojskowego wchodzącego w skład systemu wykrywania skażeń.

Wydział mobilizacji i uzupełnień jest właściwy w zakresie nadzoru i realizacji zadań związanych z powoływaniem do zawodowej służby wojskowej; pokojowym i mobilizacyjnym uzupełnieniem potrzeb jednostek wojskowych i innych jednostek organizacyjnych resortu obrony narodowej, jednostek obrony cywilnej, formacji uzbrojonych i jednostek organizacyjnych przewidzianych do militaryzacji, a w szczególności w zakresie planowania i organizowania mobilizacyjnego uzupełnienia żołnierzami rezerwy, środkami transportowymi i maszynami pobieranymi z gospodarki narodowej dla jednostek wojskowych i innych powierzonych do uzupełnienia, planowania i wykorzystywania świadczeń rzeczowych; administrowania zasobami rezerw i zasobami osób zdolnych do czynnej służby wojskowej.

W podległości wojewódzkich sztabów wojskowych funkcjonują wojskowe komendy uzupełnień, których strukturę organizacyjną wojskowych komend uzupełnień tworzą wyodrębnione komórki wewnętrzne: komenda, wydział planowania mobilizacyjnego i administrowania rezerwami wydział rekrutacji, pion ochrony informacji niejawnych, kancelarie jawna oraz tajna.

Do zadań wojskowych komend uzupełnień należy: zapewnienie mobilizacyjnego rozwinięcia jednostek wojskowych; administrowanie rezerwami osobowymi; świadczenia na rzecz obrony;

współpraca z organizacjami pro-obronnymi i partnerami społecznymi na rzecz obronności oraz innymi organami i podmiotami w sprawach związanych z obronnością państwa; prowadzenie rekrutacji i naboru ochotników do czynnej służby wojskowej; gromadzenie zasobów osobowych na potrzeby mobilizacyjnego i wojennego uzupełnienia Sił Zbrojnych RP; udział w realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego w ramach terytorialnego zasięgu działania komendy; promocja obronności i służby wojskowej. Komenda współpracuje z jednostkami wojskowymi i pozamilitarnymi ogniwami obronnymi w zakresie realizowanych przedsięwzięć związanych z obronnością państwa, w tym zadań uzupełnieniowych, zarządzania kryzysowego i administrowania rezerwami oraz innych nakazanych zadań dotyczących wykorzystania infrastruktury wojskowej i cywilnej dla potrzeb wsparcia i zabezpieczenia działań wojsk własnych i sojusznicznych.

Zadania na rzecz obronności realizowane są w szczególności w wydziale planowania mobilizacyjnego i administrowania rezerwami oraz wydziale rekrutacji.

Wydział planowania mobilizacyjnego i administrowania rezerwami właściwy jest w zakresie realizacji zadań dotyczących zapewnienia mobilizacyjnego rozwinięcia WKU, jednostek wojskowych, administrowania rezerwami osobowymi, środkami transportowymi i maszynami pobieranymi z gospodarki narodowej oraz przedmiotami świadczeń rzeczowych.

Wydział rekrutacji realizuje zadania dotyczące uzupełnienia w czasie pokoju jednostek wojskowych osobami zdolnymi do czynnej służby wojskowej, w szczególności rekrutacji do ochotniczych form czynnej służby wojskowej, w tym do jednostek szkolnictwa wojskowego, terytorialnej służby wojskowej, służby przygotowawczej i NSR. Ponadto gromadzi zasoby osobowe ochotników na potrzeby ww. form służby oraz prowadzi ich ewidencję²³.

ZASOBY OSOBOWE TERENOWYCH ORGANÓW ADMINISTRACJI WOJSKOWEJ

Zasoby osobowe TOAW to żołnierze zawodowi, którzy są wyznaczani na odpowiednie stanowiska, a ich prawa i obowiązki wynikają z Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej oraz innych przepisów prawa m.in. zawartych w ustawie z dnia 11 września 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych – łącznie służy ok. 880 żołnierzy oraz członkowie korpusu służby cywilnej (zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych, specjalistycznych oraz wspomagających) – 2080 osób (w tym 15 osób posiada status urzędnika mianowanego, a pozostali to pracownicy korpusu służby cywilnej). W urzędach zatrudniającego członków korpusu służby cywilnej na stanowiskach robotniczych i obsługi

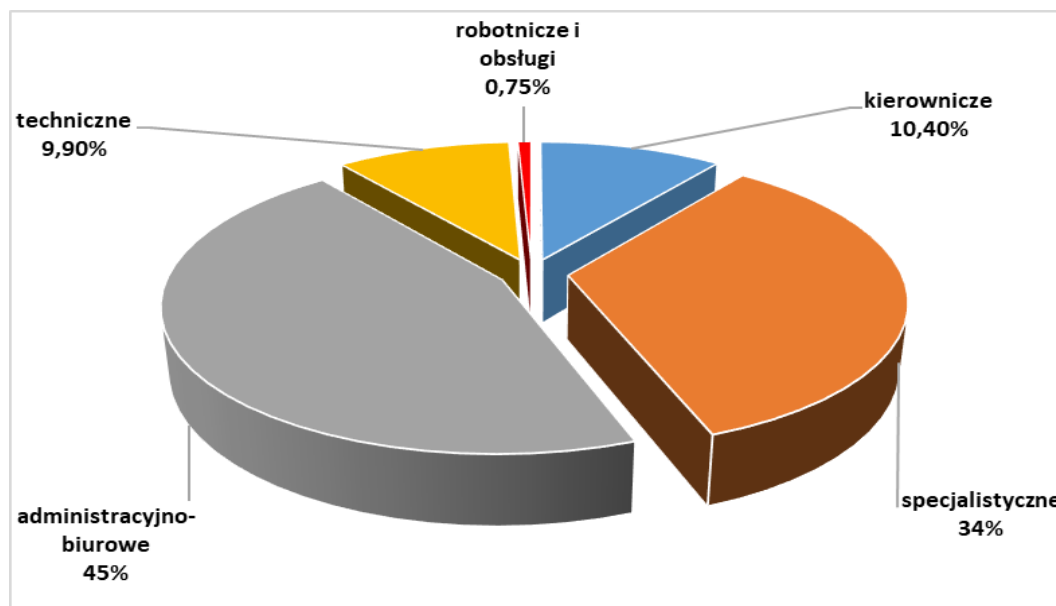
²³ Na podstawie materiałów udostępnionych przez Szefa Wojewódzkiego Sztabu Wojskowego w Warszawie.

mogą być również zatrudnieni pracownicy urzędów państwowych. W TOAW łącznie są to 23 osoby na stanowiskach: kierowca, dokumentalista, starszy dokumentalista²⁴.

Pracownicy są zatrudnieni na zróżnicowanych stanowiskach pod względem nazwy, zakresu zadań i odpowiedzialności oraz usytuowania w komórce wewnętrznej. Zgodnie z grupami klasyfikacji zwodów i specjalności wydanej na potrzeby rynku pracy stanowiska w TOAW przeznaczone dla pracowników można pogrupować w pięć typów tj. stanowiska kierownicze, stanowiska specjalistyczne, administracyjno-biurowe, techniczne oraz robotnicze i obsługi. Udział procentowy poszczególnych grup przedstawiono poniżej:

Wykres nr 3.

Typy stanowisk w terenowej administracji wojskowej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych w systemie ewidencji wojskowej „SEW on-line” wg stanu na dzień 31 października 2019 roku.

Większość stanowisk przeznaczonych dla pracowników są to stanowiska zakwalifikowane do grupy stanowisk administracyjno-biurowych – 45%, na których wymogiem formalnym do zatrudnienia jest legitymowanie się wykształceniem średnim. Realizowane zadania są proste, powtarzalne oraz opisane procedurami. Są to głównie stanowiska: referentów, starszych referentów, dokumentalistów oraz inspektorów. Kolejną nieco mniej liczną – 34% grupą jest grupa stanowisk specjalistycznych tj. specjalista, pełnomocnik ds. OIN, referent prawny oraz referent prawno-

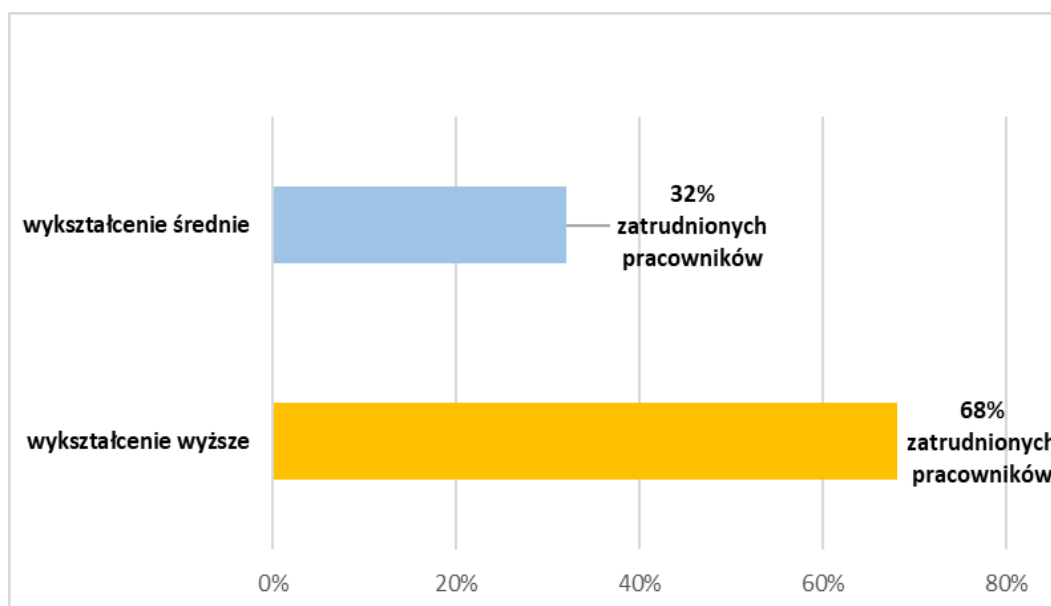
²⁴ Na podstawie danych zagregowanych w systemie ewidencji wojskowej „SEW on-line” wg stanu na dzień 31 października 2019.

administracyjny. Zakres zadań jest założony, brak jest prostych i schematycznych czynności, dostępne jest kilka procedur działania, a od pracownika oczekiwane jest proponowanie najlepszego rozwiązania. Wymogiem minimalnym dla procesu rekrutacji pracownika jest legitymowanie się przez niego wykształceniem wyższym. Stanowiska kierownicze głównie przeznaczone są dla żołnierzy zawodowych. Niemniej jednak w powyżej 10% zajmują je także pracownicy i są to: kierownicy kancelarii jawnej i tajnej, szefowie sekcji, naczelnicy wydziału prawnego. Stanowiska w grupie technicznej (ok. 10%) to stanowiska przeznaczone dla grupy zatrudnionych informatyków. Natomiast najmniej liczną grupę stanowią stanowiska robotnicze i obsługi, bo niecały 1% i są to stanowiska kierowców.

Jak wspomniano powyżej wymogiem formalnym do zajmowania stanowiska jest w głównej mierze poziom wykształcenia. Odnosi się to do wymogów minimalnego wykształcenia określonego przez ustawodawcę dla danego stanowiska pracy, a nie faktycznego wykształcenia jakim legitymuje się pracownik. Niemniej jednak pracownicy doskonalą swoje umiejętności, podnosząc poziom wykształcenia. Nawet jeśli na ich stanowisku nie jest wymagane wykształcenie wyższe decydują się na ukończenie studiów (studiów podyplomowych), co w ich ocenie pomaga realizować zadania na wyższym poziomie, uzupełnia ich wiedzę z obszaru zarządzania, bezpieczeństwa czy też obronności. Pracodawcy – w miarę posiadanych możliwości – wpierają pracowników w tym działaniu, co z jednej strony stanowi realizację założeń dotyczących konieczności rozwoju zawodowego w służbie cywilnej, a z drugiej pozwala na wykorzystanie nabytej wiedzy teoretycznej na uczelni w połączeniu umiejętnościami praktycznymi na stanowisku pracy w realizacji zadań w obszarze obronności państwa.

Wykres nr 4.

Poziom wykształcenia pracowników TOAW



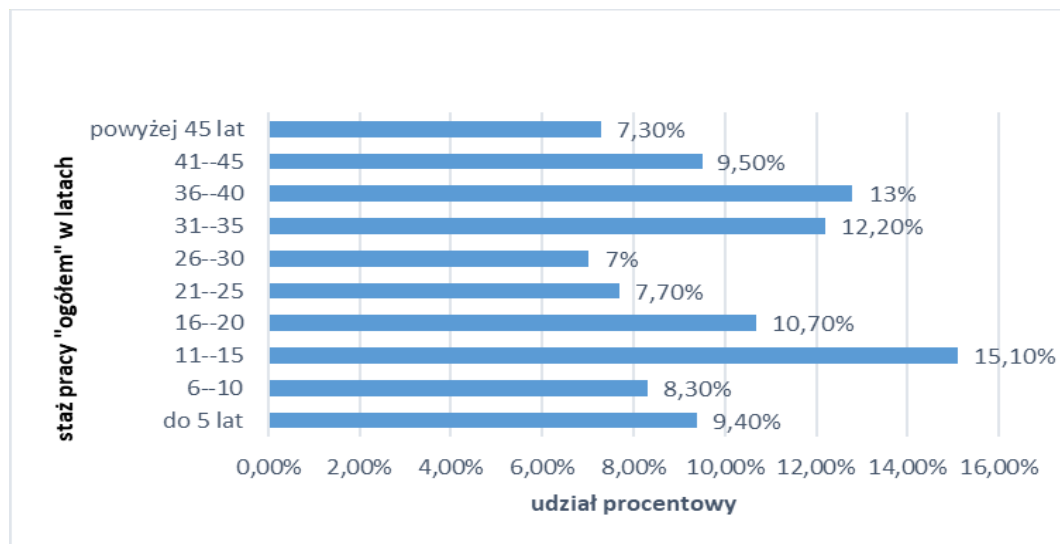
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych w systemie ewidencji wojskowej „SEW on-line” wg stanu na dzień 31 października 2019 roku.

W porównaniu z powyżej prezentowanymi danymi dotyczącymi typów stanowisk liczba pracowników z wykształceniem wyższym jest zdecydowanie wyższa niż stanowisk, na których wymogiem formalnym jest legitymowanie się takim wykształceniem.

Pracownicy zatrudnieni w TOAW oprócz wykształcenia legitymują się także dużym doświadczeniem zawodowym. Dotyczy to stażu ogólnego pracy, ale także stażu pracy w resorcie obrony narodowej. Posiadają umiejętności i doświadczenie „resortowe” niejako unikatowe trudne do pozyskania na rynku cywilnym. Z punktu widzenia realizacji zadań na rzecz bezpieczeństwa i obronności taki zasób jest bardzo cenny, gwarantujący właściwe funkcjonowanie w wojskowej kulturze organizacyjnej i realizującej zadania w kluczowych obszarach funkcjonowania Sił Zbrojnych na najwyższym poziomie. Przygotowanie ww. zasobu wpisuje się w interes obronności i bezpieczeństwa państwa, który wymaga aby zadania w tych obszarach były realizowane przez doświadczonych osoby. Poniżej zilustrowano na wykresie staż pracy pracowników „ogółem” oraz w „wojsku” w poszczególnych przedziałach.

Wykres nr 5.

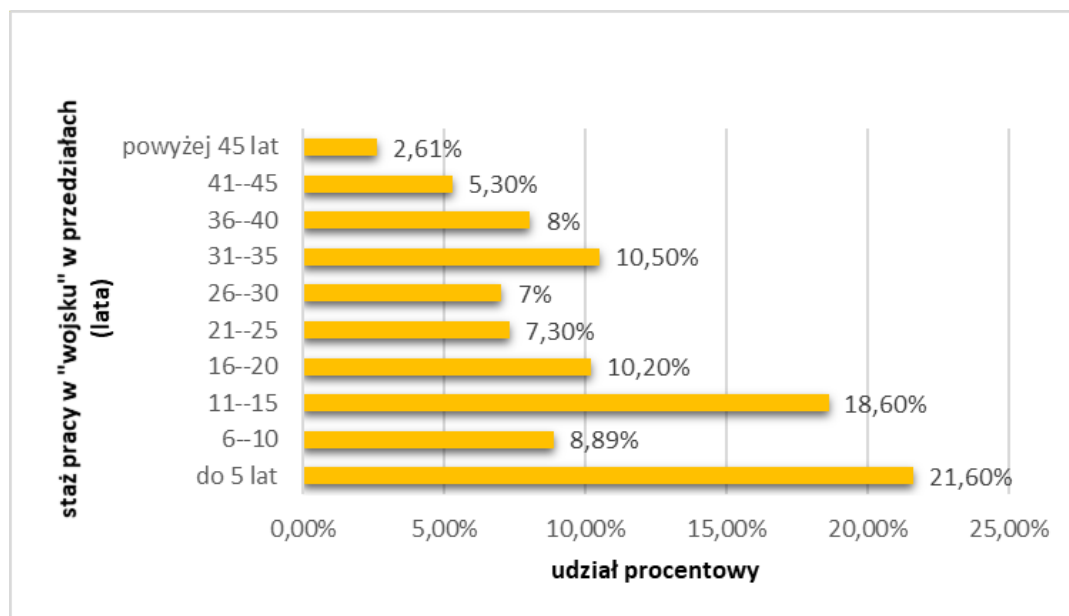
Staż pracy pracowników TOAW „ogółem”



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych w systemie ewidencji wojskowej „SEW on-line” wg stanu na dzień 31 października 2019 roku.

Wykres nr 6.

Staż pracy pracowników TOAW „w wojsku”



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych w systemie ewidencji wojskowej „SEW on-line” wg stanu na dzień 31 października 2019 roku.

Prezentowane powyżej dane statystyczne potwierdzają, że przeważająca grupa pracowników posiada duże doświadczenie zawodowe (nabyte zarówno w pracy poza resortem obrony narodowej,

jak i w wojsku), które umożliwia realizację zadań postawionych przed terenową administracją wojskową nie tylko z należytą starannością, ale dogłębną analizą i zrozumieniem problematyki. Formalnie sprecyzowane zadania na rzecz obronności kraju oraz przygotowane zasoby warunkują rozwój zdolności obronnych państwa.

PRZYGOTOWANIE ZASOBÓW OSOBOWYCH W UJĘCIU TEORETYCZNYM

Nie lekceważąc rangi środków materialnych, zdobyczy techniki niezastąpionym i najbardziej twórczym źródłem i elementem siły obronnej są zasoby osobowe, czy to społeczeństwo czy też zasoby osobowe danej jednostki organizacyjnej wykonujący zadania na rzecz obronności państwa. Zasoby osobowe są zatem podstawowym elementem potencjału obronnego każdego państwa. Ich ilościowy i jakościowy stan jest zasadniczym wyznacznikiem zdolności obronnych państwa. Zasoby te stanowi ludność kraju z jej kwalifikacjami, wiedzą, stanem zdrowotnym i moralnym, zdolnościami organizacyjnymi i motywacyjnymi. Jak ujął to B. Balcerowicz: „Tak obecnie, jak i w przeszłości, żaden rozsądny teoretyk czy praktyk nie kwestionował roli czynnika ludzkiego w wojnach, a tym bardziej w obronie państwa. Zdecydowana ich większość podkreśla z pełną mocą, że o wyniku wojen w ostatecznym rachunku przesądzają ludzie, narody i ich wartości moralne (...) Przy wielkiej wciąż fascynacji techniką, niekwestionowaną prawdą pozostaje, że również w warunkach wysokiej cywilizacji człowiek (żołnierz) jest najdroższym, ulotnym i najbardziej twórczym źródłem siły militarnej”. Podobnie widział to W. Sikorski postulując, że posiadanie sprzętu wojennego nie zagwarantuje skuteczności obrony państwa, bez przygotowania i uczestnictwa szerokich kręgów społeczeństwa i wyspecjalizowanego personelu realizującego zadania na rzecz obronności. Wymaga to jednak szczególnych umiejętności organizowania i wykorzystania zasobów osobowych, ponieważ – w przeciwieństwie do innych rodzajów zasobów – zasoby ludzkie nie są scharakteryzowane zwykłymi prostymi parametrami działania. Są to przecież istoty samodzielne, niezależne i autonomiczne.

Mając na uwadze powyższe uprawnionym wydaje się stwierdzenie, że zasoby osobowe odgrywają fundamentalną rolę w kształtowaniu bezpieczeństwa narodowego, a ich przygotowanie na potrzeby obronne państwa, a zwłaszcza zasobów funkcjonujących w siłach zbrojnych jest (powinno być) w każdym państwie jednym z najważniejszych przedsięwzięć.

Przygotowanie zasobów osobowych (ludzkich) to suma trzech elementów. Pierwszym z nich jest planowanie – rozumiane jako określanie celów organizacji i decydowanie o najlepszym sposobie ich osiągnięcia. Drugim jest organizowanie tj. określenie najlepszego sposobu grupowania

typów działań i zasobów. A ostatnim jest zarządzanie zasobami osobowymi, które jako integralna część ogólnej strategii organizacji sprowadza się do poszukiwania i wdrożenia celowych rozwiązań w zakresie rekrutacji planowania działalności ludzkiej, organizowania zespołów i ich czynnego pobudzania do wysiłku intelektualnego oraz fizycznego, a także kontrolowania sprawności w realizacji przyjętych zadań krótko lub długoterminowych²⁵.

Planowanie jest procesem ciągłym, ponieważ z jednej strony musi określać cele organizacji i sposoby ich realizacji, a z drugiej strony musi elastycznie dostosowywać się do zmienności otoczenia oraz związanych z nią zmienności strategii i struktury. Można go ujmować szeroko – jako przewidywanie przyszłych działań w poszczególnych obszarach zadaniowych lub wąsko – planowanie sensu stricto oznaczające przewidywanie niezbędnej w określonym czasie liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, zmian w stanie i strukturze zatrudnienia oraz wzajemnego przyporządkowania zatrudnionych pracowników do poszczególnych stanowisk pracy²⁶. Podmiotami uczestniczącymi w procesie planowania są najczęściej kierownictwo organizacji (różnego szczebla począwszy od naczelnego aż do liniowego) oraz specjaliści ds. zasobów osobowych.

Organizowanie jest procesem kształtowania zatrudnienia za pomocą różnorodnych działań personalnych, na które składa się pozyskiwanie pracowników poprzez dobór zewnętrzny i wewnętrzny oraz odejścia i zwolnienia pracowników, podejmowane, aby zapewnić na każdym stanowisku pracownika sprawnie realizującego cele i zadania organizacji („właściwy człowiek na właściwym miejscu”)²⁷. Chronologicznie proces ten to pozyskiwanie (dobór) zasobów z zewnętrznego rynku pracy, alokacja wewnętrzna czyli wszystkie ruchy kadrowe przeprowadzone w ramach organizacji polegające na awansach stanowiskowych, przesunięciach, degradacjach oraz odejścia pracowników naturalne lub w postaci zwolnień. Istotnym w procesie organizowania jest jej identyfikacja z kulturą organizacyjną organizacji rozumianą jako zespół norm, wartości i zwyczajów obowiązujących w danej organizacji, wyznaczającą cechy pracowników, które powinny być szczególnie brane pod uwagę w procesie poszukiwania kandydatów do pracy. Uznaje się, że dopasowanie nowego pracownika do istniejącej kultury organizacyjnej jest często ważniejsze, aniżeli jego szczegółowa znajomość metod i procedur wykonywania zadań. Na pozyskiwanie nazwane też doborem pracowników składa się ogół czynności mających na celu zapewnienie odpowiedniej liczby

²⁵ J. Wojnarowski, *Zarządzanie zasobami osobowymi na potrzeby Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, [w:] *Konferencja naukowa: Zarządzanie zasobami osobowymi na rzecz bezpieczeństwa państwa*, red. R. Szynowski, Warszawa 2007.

²⁶ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003, s. 110.

²⁷ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa 2007, s. 191.

kompetentnych pracowników, których praca powinna efektywnie przyczynić się do realizacji misji i celów organizacji. Wobec powyższego dobór pracowników to zespół celowych, skoordynowanych działań, związanych z obsadzeniem stanowisk organizacyjnych osobami mającymi pożądane kwalifikacje zawodowe i cechy psychiczne²⁸. Prawidłowy dobór powinien opierać się na planowości, systemowości, otwartości i konkurencyjności, obiektywizmie, metodyczności i jednolitości, rzetelności i bezstronności, wszechstronności, fachowości. Proces doboru personelu jest działaniem wieloetapowym, na który składa się rekrutacja i selekcja kandydatów oraz adaptacja nowo zatrudnionych pracowników. Proces rekrutacji powinien być tak przygotowany, aby zachęcał właściwych kandydatów, a równocześnie eliminował tych, którzy nie spełniają podstawowych wymagań sformułowanych przez pracodawcę²⁹.

Selekcja kandydatów jest procesem oceny przydatności kandydatów i wyborem jednego z nich, najbardziej odpowiedniego z punktu widzenia wymagań stanowiska pracy i oczekiwań pracodawcy. W praktyce selekcja polega na typowaniu najlepszych kandydatów do dalszego badania przydatności lub też odrzucania najgorszych, nie spełniających podstawowych wymagań. Prowadzi to do zbudowania krótkiej listy kandydatów, którzy poddani są dalszej procedurze selekcji. Adaptacja społeczno-zawodowa (wprowadzenie do pracy) to proces przystosowania nowego pracownika do stanowiska i środowiska pracy, którego celem jest zapewnienie sprawnego funkcjonowania w obszarze zawodowym i społecznym. Proces adaptacji to z jednej strony przystosowanie się do treści i warunków pracy na przydzielonym stanowisku, poznanie swojego miejsca w strukturze organizacyjnej, podział i organizacja pracy w firmie, z drugiej zaś poznanie i zaakceptowanie norm, wartości i zasad obowiązujących w całej organizacji oraz zespole pracowniczym³⁰.

Zarządzanie to strategia i praktyka nabywania, wykorzystywania (używania), udoskonalania i zachowania ludzi-ich możliwości i umiejętności w organizacji lub przedsiębiorstwie³¹. Zarządzanie zasobami polega na takim kształtowaniu i stosowaniu zasobów ludzkich firmy, aby możliwe było pełne osiągnięcie jej celów, przy uwzględnieniu interesów pracodawcy i pracobiorcy³². Do elementów zarządzania należy wartościowanie pracy – polegające na procesie analizy i oceny wymagań danej pracy, którego celem jest zróżnicowanie i wycena pracy pod względem trudności, ocenianie pracowników – rozumiane jako sąd wartościujący, który powstaje w wyniku porównania cech,

²⁸ *Ibidem*, s. 197.

²⁹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...*, *op. cit.*, s. 146.

³⁰ H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, *op. cit.*, s. 215.

³¹ M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, s. 18.

³² Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe*, Warszawa 2003, s. 22.

kwalifikacji, zachowań czy też efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników bądź też do ustalonego wzorca (standardu), motywowanie – stanowiące proces świadomego i celowego oddziaływania poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań oraz wartości dla osiągnięcia celów motywującego, wynagradzanie – stanowiące zapłatę za pracę podporządkowaną, świadczoną na rzecz pracodawcy i mające funkcje społeczną, kosztową, dochodową i motywacyjną oraz szkolenie – polegające na rozpoznaniu potrzeb szkoleniowych poszczególnych pracowników i doboru najbardziej odpowiednich i efektywnych sposobów ich zaspokojenia.

Podsumowując, zasoby osobowe to strategiczne zasoby danej organizacji, które decydują o wykorzystaniu zasobów finansowych, materialnych, inspirują do działania, ale również rozwiązują problemy i tworzą kulturę organizacyjną organizacji. Jest więc to kapitał intelektualny posiadający wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną, motywację i umiejętności zawodowe. Aby móc właściwie realizować zadania organizacji (także w omawianym obszarze przygotowań obronnych, zadań obronnych) należy je właściwie przygotować, poczynając od ich zrekrutowania, adaptację aż ich rozwój poprzez motywowanie, ocenianie i szkolenie. Przygotowanie nie tylko musi odpowiadać potrzebom organizacji, uwzględniać jej strategiczne zadania, ale co istotne być sformalizowane np. jako strategiczny plan działania, a w przypadku administracji publicznej mieć swoje odniesienie w pragmatyce służbowej (akcie prawnym rangi ustawy).

PRZYGOTOWANIE ZASOBÓW OSOBOWYCH TERENOWYCH ORGANÓW ADMINISTRACJI WOJSKOWEJ.

Właściwe przygotowanie zasobów, zgodnie ze standardami normującymi obszar urzędniczy, pozwala na planowanie, pozyskanie i przygotowanie strategicznego zasobu realizującego zadania na rzecz bezpieczeństwa i obronności państwa przez administrację publiczną zgodnie z jej zakresem kompetencyjnym. Innymi słowy są to zasoby działające w interesie i na rzecz państwa w obszarach strategicznych i operacyjnych zgodnie z zasadą transparentności, celowości i legalności, wykorzystując szanse i minimalizując zagrożenia i ryzyka w obszarze bezpieczeństwa.

Jak wspomniano powyżej w terenowych organach administracji wojskowej zatrudnieni są członkowie korpusu służby cywilnej. Są pracownicy służby cywilnej – osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę oraz urzędnicy służby cywilnej – osoby zatrudnione na podstawie mianowania. Zwierzchnikiem korpusu służby cywilnej jest Prezes Rady Ministrów.

Za kształtowanie polityki personalnej (przygotowanie zasobów) w danym urzędzie zatrudniającym członków korpusu służby cywilnej odpowiada dyrektor generalny urzędu – w przypadku

Wojewódzkiego Sztabu Wojskowego i Wojskowej Komendy Uzuppełnień, zgodnie z art. 25 ust. 9 ustawy o służbie cywilnej – kierownik tego urzędu.

Do rygorów selekcyjnych, które muszą spełnić kandydaci ubiegający się o zatrudnienie w służbie cywilnej należą: posiadanie obywatelstwa polskiego, pełnia praw publicznych, niekaralność za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe, kwalifikacje wymagane na dane stanowisko pracy, nieposzlakowana opinia. Ustawa nie określa żadnych dodatkowych kryteriów, jakimi ma się kierować dyrektor generalny przy zatrudnianiu osoby spełniającej powyżej wskazane wymogi. Można je jednak doprecyzować w karcie opisu stanowiska i wówczas mogą stanowić pewną wskazówkę przy procedurze naboru. Dyrektor generalny urzędu upowszechniając informację o wolnych stanowiskach pracy, wskazuje za zgodą Szefa Służby Cywilnej, stanowiska na które poza obywatelami polskimi mogą ubiegać się obywatele Unii Europejskiej oraz innych państw, którym na podstawie umów międzynarodowych lub przepisów prawa wspólnotowego przysługuje prawo podjęcia zatrudnienia na terytorium RP.

Przygotowanie zasobów osobowych realizowane jest zgodnie z zapisami ustawowymi i opisanymi powyżej standardami zarządzania dotyczącymi m.in.:

- sformalizowanego procesu rekrutacji, bazującego (w zależności od potrzeb) na zasadach rekrutacji wewnętrznej lub zewnętrznej, z ofertami skierowanymi do wąskiej wyspecjalizowanej grupy lub do grupy szerokiej. Kandydaci do pracy w służbie cywilnej wyłaniany są w drodze otwartego i konkurencyjnego naboru na wolne stanowiska. Obowiązkiem dyrektora generalnego wynikającym z ustawy jest upowszechnienie informacji o wolnych stanowiskach pracy³³ w kierowanym przez siebie urzędzie (poprzez umieszczenie go w miejscu powszechnie dostępnym w siedzibie urzędu) oraz w Biuletynie Informacji Publicznej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów oraz sporządzenie (zgodnie z wymogami) protokołu z naboru;
- zasad organizacji dla osób podejmujących po raz pierwszy pracę w służbie cywilnej służby przygotowawczej³⁴. Służba ta ma na celu teoretyczne i praktyczne przygotowanie pracownika do należytego wykonywania obowiązków, przedstawienie specyfiki danej organizacji poprzez realizację zajęć praktycznych polegających na odbywaniu praktyk w różnych komórkach urzędu. Właściwe przygotowanie modelu służby przygotowawczej przez dyrektora generalnego stanowi

³³ Treść art. 5 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 roku, o służbie cywilnej (Dz. U. z 2011, Nr 201, poz. 1183 ze zm.).

³⁴ Treść art. 36 ustawy o służbie cywilnej, *op. cit.*

ułatwienie adaptacji nowego pracownika, a organizacji dostarczy cennych informacji o nowoprzyjętym do pracy o jego zachowaniu, umiejętnościach i predyspozycjach;

- zasad planowania, organizowania i nadzorowania szkoleń powszechnych, indywidualnych, specjalistycznych³⁵. Bezpośredni przełożony ustala dla każdego członka korpusu służby cywilnej indywidualny program szkoleń uwzględniając jego spersonalizowany program rozwoju zawodowego, a także potrzebę rozwoju umiejętności i kompetencji. Uczestnictwo w szkoleniach jest traktowane na równi z wykonywaniem przez pracownika obowiązków służbowych;
- zasad oceniania (pierwsza ocena oraz oceny okresowe), które służą weryfikacji kadry oraz budowaniu programu doskonalenia zawodowego konkretnej osoby i jej indywidualnej kariery zawodowej. Powszechnie uważa się, że oceny te służą weryfikacji przydatności pracowników do pracy oraz wpływają znacząco i decydująco na możliwość awansowania pracownika w strukturze organizacyjnej urzędu, albo też podjęciu działań korygujących dotychczasową postawę zatrudnionego, a w przypadku niepowodzenia – zwolnienia lub przeniesienia go na inne stanowisko pracy;
- kreowania polityki zatrudnieniowo – płacowej poprzez uwzględnienie wyników wartościowania, które określają wartość pracy na poszczególnych stanowiskach w urzędzie. Sporządzone karty opisów stanowiska pracy stanowią kompleksową informację dotyczącą danego stanowiska, a uzyskane na ich podstawie punkty z wartościowania stanowisk pracy w przeważającej większości determinują poziom wynagrodzenia.

Z dniem 30 maja 2012 roku weszło w życie Zarządzenie nr 3 Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Genezą wydania tego nowego instrumentu zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej była potrzeba doskonalenia zarządzania w administracji oraz realizacja jednego z celów – wskazanych w § 1 ust. 1 pkt 3 uchwały Nr 13 Rady Ministrów w sprawie dokończenia reformy administracji publicznej oraz zasad prowadzenia prac w tym zakresie³⁶ – jakim jest przywrócenie właściwej roli służby cywilnej i wprowadzenie skutecznych mechanizmów zarządzania zasobami. Zarządzenie to określa standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej w obszarach: organizacji zarządzania zasobami ludzkimi, naboru i wprowadzenia do pracy, motywowania, rozwoju i szkolenia, rozwiązania stosunku pracy.

³⁵ Ustawa o służbie cywilnej, *op. cit.*, art. 106 ust. 1 pkt 2-4

³⁶ Uchwała Nr 13 Rady Ministrów z dnia 22 stycznia 2008 roku w sprawie dokończenia reformy administracji publicznej oraz zasad prowadzenia prac w tym zakresie (M.P. Nr 8, poz. 99).

Głównym celem wdrożenia w urzędach takich programów jest opracowanie zindywidualizowanego, spójnego dokumentu integrującego wszystkie procesy personalne, opisującego jednolite i przejrzyste procedury w obszarach realizacji polityki zarządzania oraz zapewnienie właściwej organizacji zarządzania zasobami ludzkimi w jednostce organizacyjnej, tak aby umożliwić na jak najwyższym poziomie sposób realizacji zadań przez daną jednostkę oraz podwyższyć poziom satysfakcji i zadowolenia pracowników.

W administracji publicznej jak i w sferze biznesowej głównym celem zarządzania zasobami jest pozyskanie najlepszych pracowników do pracy, ich utrzymanie i motywowanie do osiągnięcia celów i rozwoju. Administracja publiczna i sektor prywatny różnią się tylko rozłożeniem akcentów między te cele. Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej zostało dobrze opisane w pracach autorów zagranicznych, zwłaszcza z anglosaskiego kręgu kulturowego. Po raz pierwszy rola funkcji personalnej w organizacji została zauważona pod koniec XIX wieku, a na początku XX wieku była zorientowana na dopasowanie pracowników do istniejących już struktur organizacyjnych. Przykładem wdrażania jednej z innowacyjnych praktyk z dziedziny zarządzania jest Nowa Zelandia (zarówno w administracji publicznej, jak i biznesie). Istota przyjętego tam modelu opiera się głównie na działaniach wymuszających wzrost efektywności poprzez elastyczność w działaniu. Wszystkie rozwiązania nie skupiają się na maksymalizacji dokumentacji opisującej każde działanie, a na efekcie. Głównym założeniem w realizacji polityki zarządzania jest uzyskanie odpowiedniego materiału w postaci personelu posiadającego właściwy zestaw umiejętności i kwalifikacji oraz gotowego do dalszego szkolenia. Te rozwiązania przekładają się w sposób oczywisty na prowadzenie polityki kadrowej. Oczywiście ilu zwolenników nowozelandzkiego rozwiązania tyłuż i jego oponentów. Zarzuca się tym rozwiązaniom brak orientacji na działania długofalowe oraz to, że takie rozwiązania wymagają odpowiedniego szacunku dla zasad prawa, rozwoju rynku danego kraju. Postuluje się również, że zezwolenie na dużą elastyczność działania menadżerów publicznych i ograniczenie mechanizmów kontroli zarządczej może mieć negatywne skutki.

Podsumowując powyższe rozważania należy stwierdzić, że instrumenty wprowadzone ustawą z dnia 21 listopada 2008 roku o służbie cywilnej dają rękojmię zapewnienia zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań państwa przez korpus służby cywilnej. Dodatkowo wprowadzone sukcesywnie elementy zarządzania zasobami ludzkimi w dość klarowny sposób precyzują, w jaki sposób wykorzystywać w najwyższym stopniu posiadane zasoby, które decydują o obliczu, sprawności funkcjonowania i zdolności do efektywnej realizacji zadań stojących przed instytucją, w tym bardzo ważnych zadań na rzecz obronności państwa.

Podkreślić należy, że powyżej opisane zasady obowiązują wyłącznie w czasie pokoju „P”, natomiast na czas wojny „W” wszystkie stanowiska pracowników wojska są ujęte w etacie. Na stanowiska te zgodnie z art. 59 a ust. 2 ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej pracownikom zatrudnionym w resorcie obrony narodowej spełniającym określone kryteria mogą być nadawane w czasie pokoju pracownicze przydziały mobilizacyjne na stanowiska. Natomiast z pracownikami, którym nie nadano pracowniczych przydziałów mobilizacyjnych z chwilą ogłoszenia mobilizacji rozwiązuje się zawarte umowy o pracę. Na podstawie delegacji ustawowej zawartej w art. 59a ust. 7 Minister Obrony Narodowej określił w drodze rozrządzenia w sprawie przydziałów mobilizacyjnych i pracowniczych przydziałów mobilizacyjnych³⁷ tryb nadawania przydziałów mobilizacyjnych oraz pracowniczych przydziałów mobilizacyjnych, uwzględniając w szczególności warunki, jakie powinni spełniać odpowiednio żołnierze rezerwy, pracownicy lub inne osoby niebędące pracownikami, do przeznaczenia ich do czynnej służby wojskowej lub pracy w jednostkach wojskowych w razie ogłoszenia mobilizacji lub w czasie wojny, czynności wojskowego komendanta uzupełnień i dowódcy jednostki wojskowej poprzedzające nadanie przydziałów, sposób ich nadawania, przypadki, w jakich się je unieważnia oraz wzory kart mobilizacyjnych. Pracownicze przydziały mobilizacyjne nadaje się osobom posiadającym kwalifikacje wymagane do zajmowania stanowisk przeznaczonych dla pracowników wojska określonych w etacie jednostki wojskowej i występujących na czas „W”. Zasadą jest, że pracownicy zajmujący stanowiska, na których wymagane są kwalifikacje takie same lub podobne jak na stanowiskach ujętych w etacie na czas „W/P” otrzymują pracownicze przydziały mobilizacyjne na czas „W”. W przypadku, gdy stanowisko jest ujęte w etacie wyłącznie na czas „W” pracowniczy przydział mobilizacyjny nadany jest pracownikowi danej jednostki wojskowej, który spełnia wymagania kwalifikacyjne lub podobne. W przypadku braku takich osób w zasobach danej jednostki pracowniczy przydział otrzymuje inna osoba, która może być zatrudniona na czas „P” w innej jednostce wojskowej lub też poza resorem obrony narodowej³⁸. Na podstawie art. 109a ust. 5 ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej pracownik (oraz inna osoba niebędąca pracownikiem) po stawieniu się w jednostce wojskowej w dniu określonym w karcie mobilizacyjnej, staje się z mocy prawa osobą cywilną wchodzącą w skład personelu Sił Zbrojnych, w rozumieniu obowiązujących Rzeczypospolitą

³⁷ Rozrządzenie z dnia 14 kwietnia 2004 roku w sprawie przydziałów mobilizacyjnych i pracowniczych przydziałów mobilizacyjnych (Dz. U. 2004, Nr 115, poz. 1199).

³⁸ Wojskowy komendant uzupełnień może zwrócić się do kierowników powiatowych urzędów pracy oraz pracodawców o wskazanie osób spełniających warunki do nadania pracowniczych przydziałów mobilizacyjnych.

Polską przepisów prawa międzynarodowego. Do osób tych, w zakresie ich obowiązków i uprawnień, stosuje się przepisy dotyczące osób pełniących służbę w jednostkach zmilitaryzowanych. Służbę w tych jednostkach określa dział piąty powyżej wskazanej ustawy (art. 174 i następne). W myśl postanowień zawartych w tym dziale dotychczasowy stosunek pracy osób posiadających pracownicze przydziały mobilizacyjne ulega zawieszeniu z dniem powołania ich do służby i powstaje jednocześnie z mocy prawa stosunek służbowy militaryzacji. Do osób tych stosuje się ogólnie obowiązujące przepisy prawa pracy oraz przepisy szczególne. Osoby pełniące służbę w jednostce zmilitaryzowanej są obowiązane do wykonywania poleceń przełożonych wydanych w sprawach służbowych. Stosunek służbowy militaryzacji oraz jego skutki wygasają z mocy prawa z dniem zwolnienia ze służby w jednostce zmilitaryzowanej. Okres pełnienia tej służby wlicza się do okresu zatrudnienia w zakresie wszystkich uprawnień wynikających ze stosunku pracy.

PODSUMOWANIE

Zasoby osobowe terenowych organów administracji wojskowej stanowią bardzo ważny element w realizacji szerokiego spektrum zadań resortu obrony narodowej. Wykonywane przez nich zadania pozwalają na zapewnienie trwałego rozwoju Sił Zbrojnych RP i racjonalne funkcjonowanie wszystkich jego struktur. Parafrazując słowa R. W. Griffina można stwierdzić, że resort obrony narodowej to grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć założony cel. Wydaje się zatem zasadnym stwierdzenie, że istotny element owej „grupy ludzi” stanowią członkowie korpusu służby cywilnej zatrudnieni w wojewódzkich sztabach wojskowych i wojskowych komendach uzupełnień ze swoimi umiejętnościami, kompetencjami, doświadczeniem zawodowym oraz niejednokrotnie racjonalizatorskim (ale mieszczącym się w granicach prawnie określonych) podejściem do realizacji zadań postawionych przed resortem obrony narodowej. Aby móc efektywnie wykorzystywać owe zasoby należy je właściwie przygotować, poczynając od ich zrekrutowania, adaptację aż ich rozwój poprzez motywowanie, ocenianie i szkolenie. Sformalizowany program zarządzania zasobami będący realizacją zapisów ustawowych, ale również uwzględniający specyfikę administracji wojskowej pozwala z jednej strony na efektywne zarządzanie pracownikami, a z drugiej realizację zadań w interesie bezpieczeństwa i obronności państwa. Ostatnie wydarzenia zachodzące przy granicy naszego kraju wskazują jednoznacznie na konieczność doskonalenia realizacji zadań obronnych. Stałym zadaniem w tym zakresie oprócz wzmocnienia potencjału obronnego jest także konieczność uporządkowania rozwiązań prawnych. Sprawnie funkcjonujący system, którego elementem są zadania obronne, zasoby osobowe oraz rozwiązania prawne

warunkuje realizację prowadzenia przygotowań obronnych, odpowiednio do interesów narodowych oraz celów strategicznych w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego.

BIBLIOGRAFIA

REFERENCES LIST

PIŚMIENICTWO

LITERATURE

Adamiec M., Kozusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000.

Kitler W., *Zadania obronne samorządu terytorialnego*, materiał studyjny dla Wyższych Kursów Obronnych, Warszawa 2006.

Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa 2007.

Kuliczkowski M., *Przygotowania obronne w systemie obronnych Rzeczypospolitej Polskiej. Teoria i praktyka*, Towarzystwo Wiedzy Obronnej, Zeszyt Problematyki nr 1 (65) 2011.

Kuliczkowski M., *Przygotowania obronne w Polsce. Uwarunkowania formalnoprawne, dylematy pojęciowe i próba systematyzacji*, Warszawa 2013.

Kuźniar R., *Dylematy bezpieczeństwa*, „Forum”, 7 lipca 2002.

Nowak-Jeziorański J., *Słoń i jeź*, „Wprost”, 19 lipca 1998 r., nr 29.

Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe*, Warszawa 2003.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003.

Sulek M., *Programowanie gospodarczo-obronne*, Warszawa 2008.

Wojnarowski J., *Zarządzanie zasobami osobowymi na potrzeby Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej [w:] Konferencja naukowa: Zarządzanie zasobami osobowymi na rzecz bezpieczeństwa państwa*, red. R. Szynowski, Warszawa 2007.

Wybrane zagadnienia ustroju Polski. Siły Zbrojne w Rzeczypospolitej Polskiej, red. M. Mikołajczyk-Bezak, Wydawnictwo Departament Społeczno-Wychowawczy MON, Warszawa 2000.

Wydział Strategiczno-Obronny Akademii Obrony Narodowej, *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, wyd. VI, AON, Warszawa 2008

Zakrzewski T., *Organizowanie siły zbrojnej w państwie*, Warszawa 1938.

ŹRÓDŁA

SOURCES

Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. z 2018, poz. 398 ze zm.)

Ustawa z dnia 17 lutego 1999 r. o ratyfikacji Traktatu Północnoatlantyckiego, sporządzonego w Waszyngtonie dnia 4 kwietnia 1949 r. (Dz. U. z 1999 r., Nr 13, poz. 111).

Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. z 2011, Nr 201, poz. 1183 ze zm.).

Rozrządzenie z dnia 14 kwietnia 2004 r. w sprawie przydziałów mobilizacyjnych i pracowniczych przydziałów mobilizacyjnych (Dz. U. 2004, Nr 115, poz. 1199).

Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 18 maja 2007 r. w sprawie określenia organów wojskowych właściwych do ewidencjonowania stanowisk pracy związanych z obronnością kraju (Dz. U., 99, poz. 669).

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 5 czerwca 2007 roku w sprawie stanowisk pracy związanych z obronnością kraju w administracji publicznej (Dz. U. z 2007 r., Nr 106, poz. 724).

Uchwała Nr 13 Rady Ministrów z dnia 22 stycznia 2008 roku w sprawie dokończenia reformy administracji publicznej oraz zasad prowadzenia prac w tym zakresie (M.P. Nr 8, poz. 99).

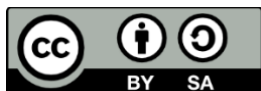
Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2007 r., rozdz. 1.1. i 1.2.

Instrukcja opracowania Narodowego Kwestionariusza Pozamilitarnych Przygotowań Obronnych -2004 (NKPPO-04), Warszawa 2004.

Projekt założeń do ustawy o obronności opracowanej na podstawie zaleceń Komitetu Rady Ministrów z 2009 roku.



Copyright (c) 2019 Ewa Tatarska-Szewczyk



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.