



KARINA GÓRSKA-ROŻEJ

War Studies University, Poland

ORCID iD: 0000-0002-6939-762X

MAŁGORZATA ORŁOWSKA

War Studies University, Poland

ORCID iD: 0000-0002-8446-8764

MARZENA PIOTROWSKA-TRYBULL

War Studies University, Poland

ORCID iD: 0000-0003-3174-0725

STANISŁAW SIRKO

War Studies University, Poland

ORCID iD: 0000-0002-5154-8522

WOJSKO NA LOKALNYM RYNKU PRACY Z PERSPEKTYWY PRZEDSIĘBIORCÓW W WOJEWÓDZTWIE WARMIŃSKO-MAZURSKIM – WYNIKI BADAŃ PILOTAŻOWYCH

**THE ARMY IN THE LOCAL LABOR MARKET FROM
THE PERSPECTIVE OF ENTREPRENEURS IN THE
WARMIAN-MASURIAN VOIVODESHIP –
RESULTS OF A PILOT STUDY**

ABSTRACT

Changes in Poland's security environment caused by the war in Ukraine and the Middle East, tensions in economic relations between countries, as well as escalating cyberattacks and growing disinformation, determine the need to increase the country's defense capabilities. In the social dimension, this refers, among other things, to the planned increase in the size of the armed forces, while in the economic dimension, it translates into a shift in the structure of spending in the national economy, including increased spending on defense production.

The aim of the research presented in this article is to understand the perspective of entrepreneurs from the Warmian-Masurian Voivodeship on the labor market, in particular on the labor supply and other conditions of running a business in the context of the increasing demand for candidates for the armed forces and the related competition for employees.

As a result of their own research, literature studies, and observations of changes in the security environment, the authors identified a gap in the impact of changing social, economic, and geopolitical conditions on entrepreneurs' activities. To understand the entrepreneurs' perspective, an empirical method was used – a diagnostic survey, a survey technique (CATI). 101 respondents from the Warmian-Masurian Voivodeship participated in the pilot study. The study results indicate difficulties in business operations, including a shortage of qualified and dedicated employees, high labor costs, and frequent changes in legal regulations. This shortage of candidates, emphasized by entrepreneurs, is linked to the intensification of competition for employees with public organizations, including the armed forces. In response, entrepreneurs are implementing changes to their personnel policies to attract and retain employees within their organizations. Entrepreneurs experience the military's impact on the labor market to varying degrees. Some experience this impact through increased competition for employees. This is particularly noticeable in municipalities where a military unit is stationed or located in close proximity.

Identifying changes in business conditions related to changes in the security environment will allow for the search for solutions that balance economic, social, and defense aspects within the context of the state's economic policy.

This article presents research findings on entrepreneurs' perceptions of the local labor market, including the conditions for conducting business in the context of increasing the state's defense potential.

STRESZCZENIE

Zmiany w środowisku bezpieczeństwa Polski powodowane wojną w Ukrainie oraz na Bliskim Wschodzie, napięciami w stosunkach gospodarczych między krajami, a także nasilającymi się cyberatakami oraz rosnącą dezinformacją determinują potrzebę zwiększenia potencjału obronnego państwa. W wymiarze społecznym odnosi się to m.in. do planowanego zwiększenia liczebności sił zbrojnych, zaś w wymiarze

gospodarczym oznacza zmianę struktury wydatków w gospodarce narodowej, w tym wzrost nakładów na produkcję zbrojeniową.

Celem badań prezentowanych w niniejszym artykule jest poznanie perspektywy przedsiębiorców z województwa warmińsko-mazurskiego na rynek pracy, w szczególności na podaż pracy oraz na inne uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej w kontekście wzrostu zapotrzebowania na kandydatów do sił zbrojnych i związaną z tym konkurencją o pracownika.

W wyniku przeprowadzonych badań własnych, studiów literaturowych oraz obserwacji zmian w środowisku bezpieczeństwa autorzy zidentyfikowali lukę w zakresie oddziaływania zmieniających się uwarunkowań społecznych, gospodarczych, geopolitycznych na działalność przedsiębiorców. W celu poznania perspektywy przedsiębiorców zastosowano metodę empiryczną – sondaż diagnostyczny, technikę ankietowania (CATI). W badaniu pilotażowym uczestniczyło 101 respondentów z województwa warmińsko-mazurskiego.

Wyniki badania wskazują na utrudnienia w działalności gospodarczej w postaci: niedoboru kandydatów do pracy, w tym pracowników wykwalifikowanych i zaangażowanych w pracę, wysokich kosztów pracy oraz częstych zmian przepisów prawa. Z kwestią niedoboru kandydatów, podkreślaną przez przedsiębiorców, wiąże się intensyfikacja konkurencji o pracowników z organizacjami publicznymi, w tym siłami zbrojnymi. W odpowiedzi na nią przedsiębiorcy wprowadzają zmiany w polityce personalnej celem pozyskania oraz retencji pracowników w organizacji. Przedsiębiorcy w różnym stopniu doświadczają oddziaływania wojska na rynek pracy. Część z nich doświadcza jej w postaci wzrostu konkurencji o pracownika. Jest to zauważalne w gminach, w których jednostka wojskowa stacjonuje lub też znajduje się w jej bliskim sąsiedztwie.

Identyfikacja zmian uwarunkowań w prowadzeniu działalności gospodarczej w związku ze zmianami w środowisku bezpieczeństwa pozwoli na poszukiwanie rozwiązań, które równoważyć będą aspekty gospodarcze, społeczne, obronne w obszarze polityki gospodarczej państwa.

W artykule zaprezentowano wyniki badań dotyczące postrzegania lokalnego rynku pracy przez przedsiębiorców, w tym uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej w kontekście zwiększania potencjału obronnego państwa.

KEYWORDS: *entrepreneurs, employee, local labor market, armed forces, security environment*

SŁOWA KLUCZOWE: *przedsiębiorcy, pracownicy, lokalny rynek pracy, siły zbrojne, środowisko bezpieczeństwa*

WPROWADZENIE

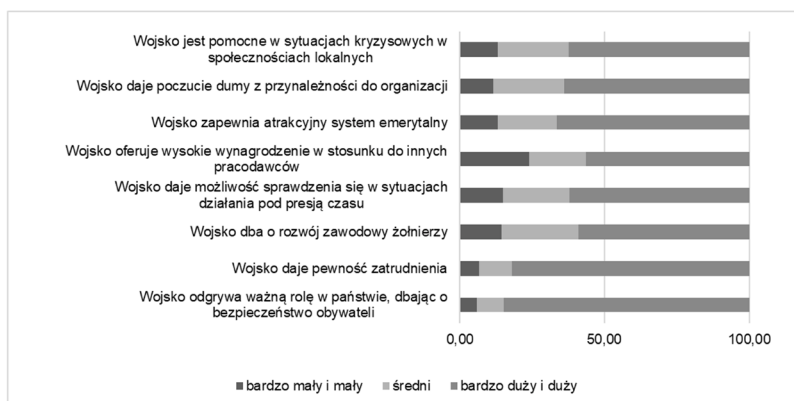
Zmiany w środowisku bezpieczeństwa, powodowane zmianami w technice, technologii, narastającymi napięciami i konfliktami społecznymi, przemianami kulturowymi, wzrostem powiązań w skali międzynarodowej (Polak, 2011, s. 10, 22; Malendowicz, 2015, s. 151–153; Potulski, 2020, s. 77–78; Mokrzycki, Reczkowski, Cieśla, 2020, s. 7–8) skutkują zmianami w strategiach obronności poszczególnych państw, udziałem w sojuszach obronnych i w efekcie zmianami w finansowaniu, szkoleniu, wyposażeniu oraz rozlokowaniu sił zbrojnych na ich terytorium. Zmiany w zakresie dyslokacji polegające na powoływaniu nowych jednostek, przeobrażaniu struktur jednostek istniejących, zmianie ich lokacji oraz zamykaniu jednostek można obserwować w różnej skali i z różną intensywnością w poszczególnych państwach na przestrzeni lat (Andersson, Lundberg, Sjöström, 2007, s. 87–97; Segal, Thanner, 2008, s. 662–681; Dardia, McCarthy, Malkin, Vernez, 1996, s. 7–46; Paloyo, Vance, Vorell, 2010, s. 567–579; Sirko, Piotrowska-Trybull (red.) 2013, s. 148–158; Piotrowska-Trybull, 2013, s. 96–108; Orłowska, 2018, s. 138–150; Ženka, Pernica, Kofroň, 2021, s. 252–262; Ortuna, Teixeira, Silva, 2021, s. 1–24). Świadczy to również o tym, że zmiany w funkcjonowaniu sił zbrojnych oznaczają określony wysiłek dla gospodarki narodowej, ale przede wszystkim społeczeństwa (Say, 1960, s. 729; Smith, 2010, s. 43; Piotrowska-Trybull, 2013, s. 81).

W perspektywie budowania odporności państwa i gotowości do odpowiedzi na zagrożenia istotne jest utrzymywanie i rozwijanie relacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami na poziomach krajowym, regionalnym i lokalnym. Na poziomie lokalnym jednostki wojskowe współdziałają z podmiotami lokalnymi wnosząc określony wkład w potencjał społeczno-gospodarczy jednostki samorządu terytorialnego. Dotychczasowe badania wskazują, że relacje jednostek wojskowych ze społecznościami lokalnymi w wielu miejscach, gdzie znajdują się jednostki, są cenione zarówno przez władze lokalne, jak i przez mieszkańców (Orłowska 2018, s. 138–150; Sirko, Piotrowska-Trybull, Kozuba, 2019, s. 5–8). Wojsko bowiem jest dostarczycielem dobra publicznego – obrony narodowej, zgłasza popyt konsumpcyjny i inwestycyjny na produkty i usługi, płaci podatki lokalne, jest pracodawcą dla pracowników cywilnych i miejscem służby dla żołnierzy, sprzyja budowaniu zaufania i współpracy w społeczności

lokalnej. Lojalność, odwaga, poświęcenie jako cechy, z którymi utożsamiani są żołnierze, sprzyjają integralności i wzmacnianiu odporności społecznej (Wizerunek Wojska Polskiego, 2019, s. 22–23).

Jednocześnie wkład poszczególnych jednostek wojskowych w rozwój terytoriów jest zróżnicowany. Stąd też w części lokalizacji, zwłaszcza tam, gdzie jednostki wojskowe odgrywają dużą rolę na rynku pracy, a ten doświadcza deficytu podaży pracy, mogą one wytwarzać silną presję na ten rynek. Pojawia się więc pytanie, w jaki sposób przedsiębiorcy postrzegają zmiany w środowisku bezpieczeństwa, które przejawiają się w polityce personalnej sił zbrojnych i skutkują intensyfikacją konkurencji o pracownika na rynku pracy oraz modyfikacją warunków pracy w organizacjach. Jest ono o tyleż zasadne, iż wśród motywów, które decydują o wstąpieniu do wojska, wymieniane są m.in.: pewność zatrudnienia, atrakcyjny system emerytalny oraz konkurencyjne wobec innych pracodawców wynagrodzenia (Sirko, Piotrowska-Trybull, Aleksejeva, 2023, s. 345–361; Kurek, 2022, s. 201–214; Piotrowska-Trybull, 2018, 103–111).

Rysunek 1. Wpływ wybranych motywów na podjęcie decyzji o wstąpieniu do wojska, w %



Źródło: S. Sirko, M. Piotrowska-Trybull, L. Aleksejeva, *Public Employer in the Labor Market – the Armed Forces in Public Perception*, „Journal of Security and Sustainability Issues” 2023, nr 13(1), s. 345–361.

Motywy te wskazują, że wojsko może być atrakcyjnym pracodawcą zarówno dla kandydatów na żołnierzy, jak i pracowników cywilnych (wojska).

ODDZIAŁYWANIE WOJSKA NA RYNEK PRACY

Jednostki wojskowe stacjonujące na terytorium gmin i powiatów w zróżnicowany sposób oddziałują na rynek pracy. Rozmiary i zadania jednostki wojskowej, jak również potencjał społeczny i gospodarczy oraz poziom rozwoju jednostki terytorialnej determinują charakter i siłę tego oddziaływania. Dotychczasowe badania wskazują, że w lokalizacjach, w których jednostka wojskowa jest głównym pracodawcą lub jednym z większych pracodawców, jej pozytywny wkład bezpośredni i pośredni jest dostrzegany przez mieszkańców, władze lokalne oraz podmioty gospodarcze (Sirko, Piotrowska-Trybull (red.), 2013, s. 115–117; Orłowska, 2021, s. 120–130). Obecność jednostki wojskowej stabilizuje poziom popytu lokalnego. Jest to szczególnie istotne w kontekście przemieszczania się ludności z obszarów wiejskich do miast oraz z mniejszych miast do większych, w których zarówno oferta rynku pracy, jak i różnego rodzaju usług jest szersza. Ponadto specyfika terytorium, i związana z nią np. sezonowość w działalności gospodarczej (turystyka, hotelarstwo, gastronomia), także powoduje różnego rodzaju trudności na rynku pracy. Z kolei wraz z dywersyfikacją lokalnego rynku pracy można zaobserwować relatywny spadek znaczenia jednostki wojskowej na tym rynku. Jednocześnie badania wskazują, że na terytoriach, z których jednostkę wojskową dyslokowano, pojawiły się trudności na rynku pracy, obniżeniu uległ poziom dochodów mieszkańców, a w konsekwencji siła nabywcza, zarejestrowano odpływ mieszkańców do innych miejsc (Andersson, Lundberg, Sjöström, 2007, s. 87–97), wystąpiły potrzeby zagospodarowania majątku powojenskowego, co z kolei generowało dodatkowe koszty dla władz publicznych (Jarecka, Piotrowska-Trybull (red.), 2018, s. 88–97).

Zwiększone zapotrzebowanie sił zbrojnych na kandydatów do służby skutkuje wprowadzaniem nowych rozwiązań w zakresie naboru oraz wzmacnia potrzebę dostosowania warunków materialnych i niematerialnych do oczekiwań rynku pracy. W rezultacie wzrost atrakcyjności wojska jako pracodawcy w obszarach poddanych presji migracyjnej (Migracje wewnętrzne ludności na pobyt stały według województw w latach 1974–2023, dostęp: 28.01.2025) oraz starzejącego się społeczeństwa (Rocznik demograficzny 2024) staje się wyzwaniem dla podmiotów gospodarczych, które zgłaszają popyt na pracowników.

ELEMENTY POLITYKI PERSONALNEJ WOJSKA JAKO CZYNNIK KONKURENCJI O KANDYDATÓW DO SŁUŻBY

Nabór do Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej jest ściśle związany z obowiązującymi przepisami prawa. Podstawy prawne w tym zakresie zawarto w Konstytucji RP oraz w ustawodawstwie szczegółowym. Zasady pełnienia służby wojskowej określono w ustawie z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (Dz.U. z 2022 r., poz. 655). W ustawie opisano m.in. procedury powołania do dobrowolnej zasadniczej służby wojskowej (art. 57–62), zawodowej służby wojskowej (art. 67–72), terytorialnej służby wojskowej (art. 73–80), jak również reguły kwalifikacji wojskowej (art. 123–131) i powszechnego obowiązku obrony (art. 132–150). Regulacje dotyczące naboru do zawodowej służby wojskowej są przedmiotem aktów wykonawczych, tj. rozporządzeń Ministra Obrony Narodowej, wydawanych na podstawie delegacji ustawowych. To w nich sprecyzowano szczegółowe wymogi rekrutacyjne, zasady powoływania do służby zawodowej oraz tryb realizacji kwalifikacji wojskowej. Wśród możliwości przystąpienia do Sił Zbrojnych RP jako żołnierz wymienia się: odbycie dobrowolnej zasadniczej służby wojskowej przez osoby, które wcześniej nie były w wojsku; pełnienie zawodowej służby wojskowej jako żołnierz zawodowy, poprzedzone ukończeniem studiów na uczelni wojskowej, w szkole podoficerskiej lub poprzez bezpośrednie powołanie z rezerwy; służbę w Wojskach Obrony Terytorialnej (WOT), ochotniczej formacji łączącej służbę wojskową z pracą cywilną; kwalifikację do aktywnej lub pasywnej rezerwy.

Rekrutacja do wojska wymaga od kandydatów spełnienia określonych kryteriów, które obejmują m.in.: obywatelstwo polskie, niekaralność, pełną zdolność do czynności prawnych, odpowiedni stan zdrowia oraz posiadanie wykształcenia adekwatnego do wybranego rodzaju służby (Decyzja nr 114/MON z dnia 13 września 2024 r.).

Przywołane regulacje i procedury składają się na system naboru, który odzwierciedla obowiązki państwa w zakresie obronności, uwzględniając jednocześnie potrzeby organizacyjne Sił Zbrojnych RP oraz indywidualne predyspozycje kandydatów. Wstępne wymagania do pełnienia służby wojskowej oraz finansowanie kształcenia kandydatów w publicznym systemie szkolnictwa wyższego, a także w ramach systemu doskonalenia kadr mogą stanowić

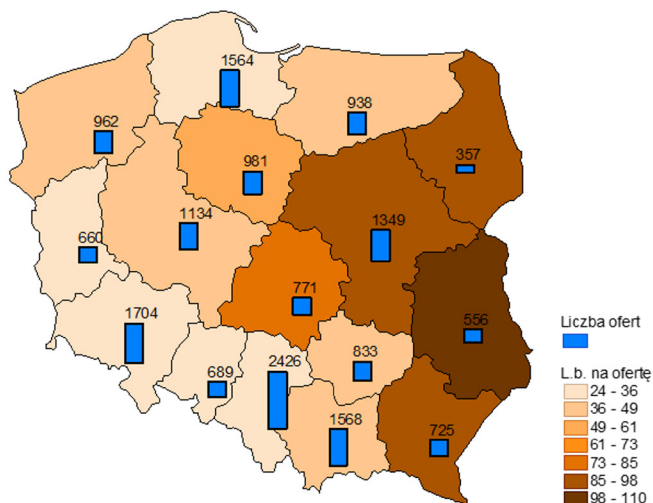
zachętę do wyboru tej ścieżki kariery zawodowej. Ponadto praca w wojsku w Polsce jest postrzegana jako atrakcyjna finansowo, zwłaszcza na początku kariery (Knopp, 2021). Według danych z 2025 r. wynagrodzenie zasadnicze dla żołnierza szeregowego rozpoczynającego służbę wynosi 6300 zł brutto miesięcznie (Polscy żołnierze zarabiają coraz więcej, ale czy wystarczająco – jakie są uposażenia i podwyżki w wojsku w 2025 roku? dostęp: 22.07.2025).

Podstawowym elementem wynagradzania, motywującym do podejmowania służby i zajmowania wyższych stanowisk służbowych, jest uposażenie zasadnicze. Wysokość uposażenia zasadniczego żołnierza zawodowego jest zróżnicowana i uzależniona od rodzaju i rangi zajmowanego stanowiska, zakresu wykonywanych zadań służbowych, ponoszonej odpowiedzialności i wymaganych kwalifikacji (Jarmołowicz, Sikora, 2016, s. 214–216). Dodatkowo żołnierze mogą liczyć na różnorodne świadczenia i dodatki, takie jak np.: trzynasta pensja; dodatki stażowe, specjalne, kompensacyjne, służbowe, motywacyjne oraz za rozłąkę, nagrody uznaniowe i nagrody jubileuszowe, jak również odprawy, gdy kończą służbę. Warto również zauważyć, że wprowadzone w 2024 i 2025 r. podwyżki wynagrodzeń w służbach mundurowych zwiększyły atrakcyjność zawodu żołnierza na rynku pracy (Lazarowicz, 2024, s. 2–3; Polscy żołnierze zarabiają coraz więcej, ale czy wystarczająco – jakie są uposażenia i podwyżki w wojsku w 2025 roku? dostęp: 22.07.2025), skutkując rosnącą konkurencją o pracownika. W konsekwencji stanowi to dodatkowe wyzwania dla sektora prywatnego zainteresowanego pozyskaniem pracownika.

SYTUACJA NA RYNKU PRACY W WOJEWÓDZTWIE WARMIŃSKO-MAZURSKIM

Województwo warmińsko-mazurskie, mimo swoich walorów turystyczno-przyrodniczych, wyróżnia się dość specyficzną sytuacją społeczno-gospodarczą na tle całego kraju, co czyni je regionem o dużym potencjale, ale i stawia przed nim duże wyzwania. Województwo zamieszkiwane jest przez 1,4 mln osób, będąc jednym z najmniej zaludnionych regionów Polski (Polska w liczbach, 2023, dostęp 17.01.2025). Gęstość zaludnienia (59 osób/km²) jest o połowę niższa od średniej krajowej (123 osoby/km²), co wynika

z dużej powierzchni i rolniczego charakteru regionu (Polska w liczbach, 2023, dostęp 17.01.2025). Ważnym problemem województwa jest odpływ ludności, szczególnie młodego pokolenia do dużych aglomeracji miejskich innych województw, bądź też za granicę (Urząd Marszałkowski województwa warmińsko-mazurskiego w Olsztynie, 2022, s. 19–48). Dzieje się tak głównie dlatego, że młodzi ludzie nie widzą perspektyw na budowanie przyszłości na terenie województwa warmińsko-mazurskiego, szczególnie w aspekcie stabilizacji sytuacji życiowej i rozwoju zawodowego. Władze województwa oraz społeczności lokalne od lat borykają się z licznymi wyzwaniami na rynku pracy. Warmia i Mazury nieprzerwanie charakteryzują się jednym z najwyższych wskaźników bezrobocia w Polsce (Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie, 2024). Przyczynami takiego stanu jest przede wszystkim niski poziom uprzedyskutowienia, sezonowość zatrudnienia w turystyce oraz osadnicza struktura zamieszkania na terenie województwa. Mieszkańcy trudnią się w większości leśnictwem, rolnictwem, turystyką, w mniejszości rybołówstwem (Komercja 24, 2024, dostęp: 17.01.2025). Pod koniec 2022 r. (stan na dzień 30.12.2022) spośród 17 217 ofert pracy zamieszczonych na stronie <https://oferty.praca.gov.pl>, 938 pochodziło z województwa warmińsko-mazurskiego. Oferty dotyczyły różnych stanowisk. Ogólnie ujmując, domino wało zapotrzebowanie na pracowników średnio i nisko wykwalifikowanych, którzy realizują zadania na stanowiskach wykonawczych. W województwie warmińsko-mazurskim, wśród innych propozycji, były 63 oferty dla monterów, 28 dla spawaczy (Sirko, 2023, s. 91–95). Większe zapotrzebowanie na monterów występowało w województwach małopolskim (92 oferty) i kujawsko-pomorskim (77 ofert), na spawaczy w województwie małopolskim (45 ofert). Sytuację dla charakteryzowanego i innych województw (dla przedstawionego okresu, na podstawie wymienionej strony), z perspektywy liczby ofert oraz liczby bezrobotnych przypadających na jedną ofertę, przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Liczba ofert pracy oraz liczba bezrobotnych (l.b.) przypadających na jedną ofertę

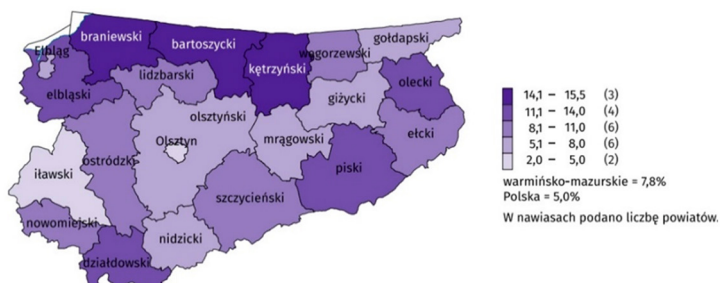
Źródło: S. Sirko, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w zmieniającej się rzeczywistości. Wybrane zagadnienia*, Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2023, s. 92.

Sektory usług i przemysłu są tu znacznie mniej rozwinięte w porównaniu z zachodnią, centralną, czy południową Polską. Na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2021 r. w województwie warmińsko-mazurskim w usługach znajdowało zatrudnienie 40,1% mężczyzn i 74,8% kobiet. Bazując na danych GUS oraz stosując analizę skupień (metoda Warda, odległość euklidesowa), zidentyfikowano cztery grupy województw, w których procent mężczyzn i kobiet pracujących w usługach był podobny. W pierwszej, najliczniejszej, znalazły się województwa: dolnośląskie, zachodniopomorskie, lubuskie, pomorskie, małopolskie, mazowieckie, gdzie średnia dla mężczyzn wynosiła 52,0%, dla kobiet 79,8%. Drugą grupę tworzyły województwa: kujawsko-pomorskie, łódzkie, lubelskie, podlaskie, wielkopolskie, średnia dla mężczyzn 44,2%, dla kobiet 70,3%. Województwo warmińsko-mazurskie razem ze świętokrzyskim i opolskim znalazło się w trzeciej grupie (39,2% mężczyźni, 73,1% kobiety). Ostatnią grupę tworzyły województwa śląskie i podkarpackie (44,3% mężczyźni, 77,8% kobiety) (Sirko, 2023, s. 47).

Analizując sytuację na rynku pracy, nie można zapominać o absolwentach uczelni wyższych i szkół średnich, którzy po zakończeniu kształcenia (nierzadko wcześniej) podejmują zatrudnienie. Odwołując się do danych udostępnianych przez GUS, w roku akademickim 2022–2023 w województwie warmińsko-mazurskim na różnych kierunkach studiów studia pierwszego stopnia ukończyło 3128 osób, studia drugiego stopnia 2230 osób oraz jednolite studia magisterskie 488 osób (Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2023–2024 – studenci i absolwenci, 2025, dostęp: 31.01.2025).

W tej sytuacji zasadne jest wskazanie głównych problemów społecznych, które potęgowane są również opisaną sytuacją społeczno-gospodarczą regionu. Część mieszkańców, szczególnie na obszarach wiejskich, dotknięta jest ubóstwem i alienacją społeczną. Problemem związanym z ubożącym i starzejącym się społeczeństwem regionu jest ograniczony dostęp do opieki zdrowotnej i specjalistycznych usług medycznych.

Rysunek 3. Stopa bezrobocia rejestrowanego w 2024 r., stan na koniec września



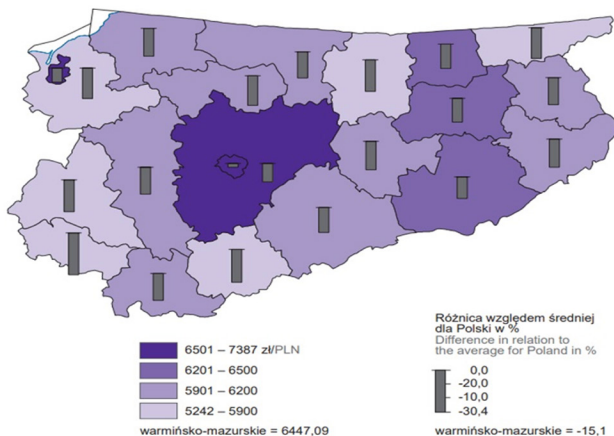
Źródło: *Komunikat o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa warmińsko-mazurskiego we wrześniu 2024 r.*, nr 9/2024, Urząd Statystyczny w Olsztynie, Warmińsko-Mazurski Ośrodek Badań Regionalnych, Olsztyn 2024, s. 7.

Według danych Urzędu Statystycznego w Olsztynie (rysunek 3), we wrześniu 2024 r. stopa bezrobocia w województwie wyniosła 7,8%, była jedną z najwyższych w kraju (Urząd Statystyczny w Olsztynie, 2024). Do powiatów o najwyższej stopie bezrobocia należały: bartoszycki (15,5%, wobec 16,7% we wrześniu ub.r.), braniewski (14,5%, wobec ub.r. 15,4%) i kętrzyński (14,4%, wobec odpowiednio ub.r. 16,0%). Z kolei do powiatów o najniższej stopie

bezrobocia zalicza się Olsztyn (2,0%, w obu latach) (Urząd Statystyczny w Olsztynie, 2024, dostęp 17.01.2025).

W 2023 r. w regionie utworzono 9,6 tys. nowych miejsc pracy, w porównaniu z rokiem poprzednim oznaczało to spadek o prawie 12% (Gazeta Olsztyńska, 2024, dostęp 17.01.2025). Jednocześnie zlikwidowano 8,6 tys. miejsc pracy, w porównaniu z 2022 r. liczba ta wzrosła o ponad 36%. Na koniec roku pozostało 1,7 tys. wolnych miejsc pracy, czyli o 19% mniej niż w 2022 r., wskazując na ograniczony popyt na pracę.

Rysunek 4. Przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto w 2023 r.



Źródło: J. Balcerzak, M. Borawska, J. Grzelak, A. Kłosińska, E. Panfilow, M. Rudzka-Rybicka, A. Wobolewicz, *Rocznik Statystyczny Województwa Warmińsko-Mazurskiego*, Urząd Statystyczny w Olsztynie, Warmińsko-Mazurski Ośrodek Badań Regionalnych, Olsztyn 2024, s. 59.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2023 r. województwo warmińsko-mazurskie odnotowało najniższe przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w kraju, wynoszące 6447,09 zł (Prawo.pl, 2024, dostęp: 17.01.2025). Zgodnie z danymi zaprezentowanymi na rysunku 4 można wnioskować, że wynagrodzenia w województwie warmińsko-mazurskim są zróżnicowane w zależności od powiatu. Najwyższe wynagrodzenia odnotowano w mieście Olsztyn i powiecie olsztyńskim oraz w mieście Elbląg (mieściły się

one w przedziale od 6501 zł do 7387 zł), natomiast najniższe zarejestrowano w powiatach elbląskim, kętrzyńskim, gołdapskim, iławskim, nowomiejskim oraz nidzickim (od 5242 zł do 5900 zł).

Reasumując, należy stwierdzić, że warmińsko-mazurskie wyróżnia się dużym potencjałem turystycznym i przyrodniczym, jednak pod względem rozwoju społeczno-gospodarczego zajmuje niską pozycję na tle województw w kraju. Kluczowe wyzwania dla województwa to wysokie bezrobocie, niski poziom infrastruktury i odpływ młodych mieszkańców. Stąd też aby poprawić sytuację regionu, konieczne są inwestycje w transport, edukację, rozwój sektora przemysłowego i wsparcie dla przedsiębiorczości lokalnej.

OPIS BADAŃ SONDAŻOWYCH I STRUKTURA PRÓBY BADAWCZEJ

Wybór województwa warmińsko-mazurskiego był podyktowany jego sytuacją społeczno-gospodarczą, dyslokacją na jego terenie jednostek wojskowych, a także położeniem geograficznym.

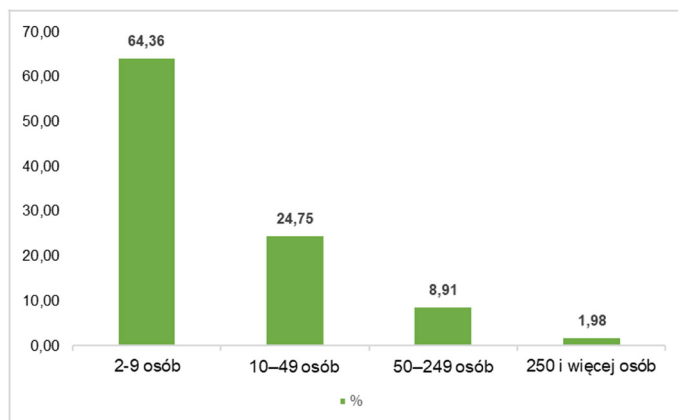
Badanie sondażowe, zgodnie z autorskim narzędziem badawczym, przy użyciu techniki CATI przeprowadziła firma Inny Format z Gdańska. Kwestionariusz ankiety składał się z 18 pytań zamkniętych i półotwartych. Pytania jednokrotnego i wielokrotnego wyboru zaprojektowano, wykorzystując skalę nominalną i porządkową. Do analizy zebranego materiału i prezentacji wyników wykorzystano program komputerowy Excel oraz Statistica v.13.3. Hipotezy statystyczne weryfikowano, stosując test niezależności χ^2 , przyjmując standardowy poziom istotności $\alpha = 0,05$. W badaniu uczestniczyło 101 respondentów z 11 powiatów województwa warmińsko-mazurskiego (tabela 1).

Tabela 1. Podział respondentów badania według powiatów, 08.2024–09.2024

Powiat	udział %
m. Olsztyn	21,78
ostródzki	11,88
mrągowski	5,94
giżycki	8,91
m. Elbląg	16,83
gołdapski	3,96
piski	8,91
braniewski	4,95
bartoszycki	3,96
węgorzewski	4,95
lidzbarski	7,92

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań sondażowych (N=101).

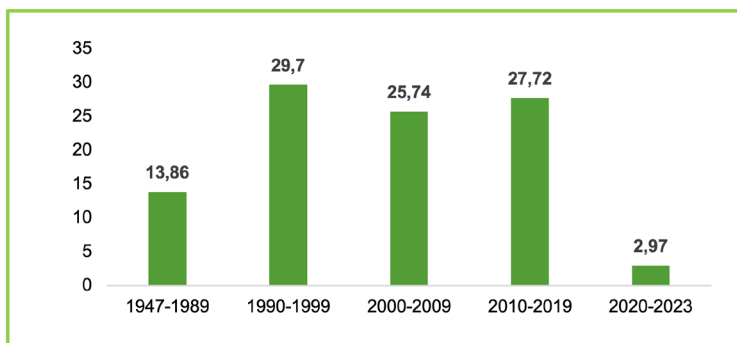
W badaniu uczestniczyły osoby reprezentujące: mikro, małe, średnie oraz duże firmy. Najwięcej było przedstawicieli przedsiębiorstw, które zatrudniają kilka osób – 64,36% (rysunek 5).

Rysunek 5. Struktura przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu według liczby zatrudnionych, w %

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań sondażowych (N=101)

Przedsiębiorstwa, które wzięły udział w badaniu, były zlokalizowane głównie w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców – 37,62%. Pozostałe miały siedziby w miastach poniżej 20 tys. mieszkańców – 25,74%, na obszarach wiejskich – 17,82%, w miastach liczących od 20 tys. do 50 tys. mieszkańców – 16,83%. Najmniej liczna grupa znajdowała się w miastach powyżej 50 tys. do 100 tys. mieszkańców – 1,98%. Biorąc pod uwagę rok rozpoczęcia działalności gospodarczej, uczestników badania zakwalifikowano do pięciu grup (rysunek 6). Najwięcej spośród nich rozpoczęło działalność w latach 1990–1999 – 29,7%, najmniej w latach 2020–2023 – 2,97%.

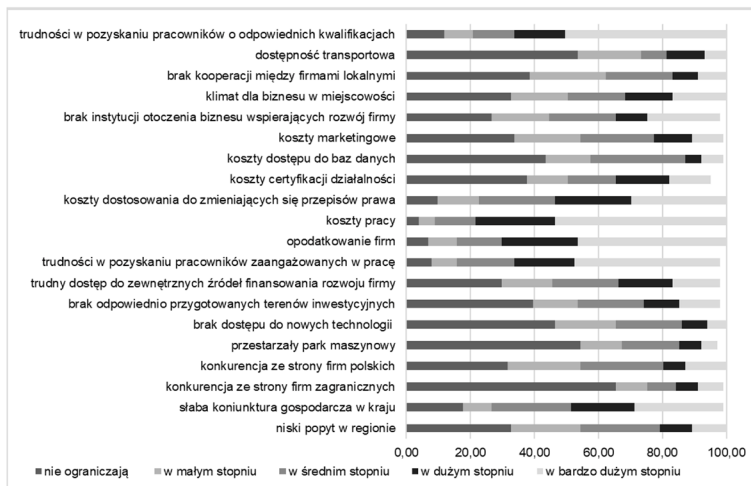
Rysunek 6. Struktura przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu według lat, w których uruchomiono działalność gospodarczą, w %



Źródło: opracowano na podstawie wyników badań sondażowych (N=101)

WYNIKI BADAŃ SONDAŻOWYCH

Badanie rozpoczęto od identyfikacji barier rozwoju w działalności przedsiębiorstw. Wśród nich respondenci najczęściej wskazywali na: koszty pracy (78,2%), opodatkowanie (70%), trudności w pozyskaniu pracowników o odpowiednich kwalifikacjach (66,3%) oraz trudności w pozyskaniu pracowników zaangażowanych w pracę (64,3%). Ponadto ponad połowa badanych w dużym i bardzo dużym stopniu dostrzegała barierę w postaci kosztów związanych z dostosowaniem się do zmieniających się przepisów prawa (53,4%) i tylko nieco mniej wskazało na słabnącą koniunkturę gospodarczą w kraju (47,5%) (rysunek 7).

Rysunek 7. Bariery w działalności podmiotów gospodarczych, w %

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań sondażowych (N=101)

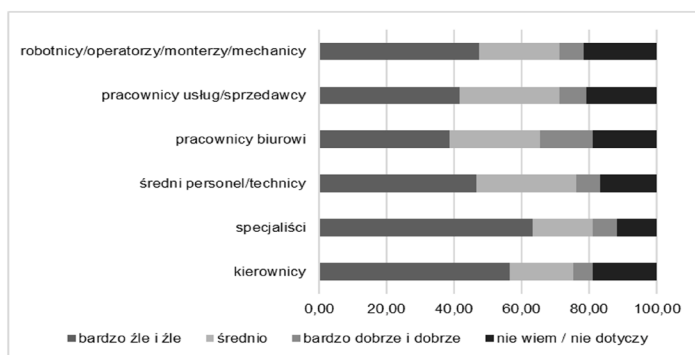
Znaczenie barier było zróżnicowane w zależności od wielkości miejscowości, w której zlokalizowany był podmiot gospodarczy oraz od jego rozmiarów. Stwierdzono następujące zależności:

- im mniejsza była miejscowość, tym trudniej przedsiębiorcom było znaleźć pracowników zaangażowanych w pracę;
- najwięcej przedstawicieli małych przedsiębiorstw jako dużą i bardzo dużą trudność wymieniało pozyskanie pracowników zaangażowanych w pracę (76%). Na ten problem zwróciło też uwagę 61,54% mikroprzedsiębiorców, 55,56% średnich i 50% dużych przedstawicieli przedsiębiorstw;
- trudności w pozyskaniu pracowników o odpowiednich kwalifikacjach jako bariera o dużym i bardzo dużym znaczeniu były akcentowane głównie przez przedsiębiorstwa duże (100%). Kłopoty w tym zakresie dostrzegało 80% ankietowanych z małych, 61,54% z mikroprzedsiębiorstw oraz 55,5% ze średnich przedsiębiorstw;
- barierą, której respondenci nadawali duże i bardzo duże znaczenie, były koszty pracy. Dostrzegano ją w małych (84% wskazań), mikro (78,46%), średnich (66,67%) oraz dużych przedsiębiorstwach (50%);

- utrudnieniem dla biorących udział w badaniu było opodatkowanie firm. Odpowiedzi z górnego zakresu skali pomiarowej (w dużym i bardzo dużym stopniu) wybrało 100% przedstawicieli dużych przedsiębiorstw, 76% małych, 70% mikro oraz 44,4% średnich.

Ponad 63,7% wskazało na duże trudności w dostępie do specjalistów i tylko nieco mniej podkreśliło, że dotyczą one również pozyskania kierowników 56,44%. Co ważne, 47,2% ankietowanych odpowiadało, że mają trudności z dostępem do robotników, operatorów, monterów i mechaników, a także do średniego personelu/techników – 46,3%. Wyniki te korespondują z wynikami barometru zawodów, w tym zawodami deficytowymi (Barometr zawodów. Prognoza na 2024 r. Województwo warmińsko-mazurskie), (rysunek 8).

Rysunek 8. Dostępność kandydatów na rynku pracy, w opinii badanych, w %



Źródło: opracowano na podstawie wyników badań sondażowych (N=101).

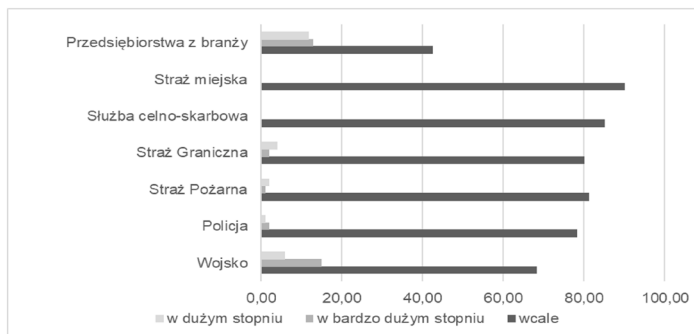
Rozmiar podmiotów gospodarczych różnicował postrzeganie możliwości pozyskania kandydatów na lokalnym rynku pracy. W kontekście dostępności kandydatów do pracy respondenci bardzo źle i źle ocenili:

- dostępność pracowników biurowych – małe przedsiębiorstwa (60%), duże (50%);
- dostępność kierowników – duże przedsiębiorstwa (100%), małe (76%), średnie (66,66%);
- dostępność specjalistów – małe przedsiębiorstwa (80%), mikro (60%), duże (50%), średnie (44,44%);

- dostępność średniego personelu/techników – małe przedsiębiorstwa (68%), duże (100%) (podobnie było w przypadku pracowników usług, sprzedawców);
- dostępność robotników, operatorów, monterów – małe przedsiębiorstwa (60%), duże (100%), średnie (44,4%) oraz mikro (41,54%).

Na pytanie, ze strony których organizacji: publicznych, komercyjnych, społecznych najsilniej obawiają się konkurencji, respondenci w większości odpowiadali, że nie obawiają się konkurencji ze strony wymienionych podmiotów. Wśród organizacji publicznych w najmniejszym stopniu odczuwali zagrożenie ze strony straży miejskiej (90,1%) oraz służby celno-skarbowej (85,15%). Konkurencji ze strony wojska nie obawiała się ponad połowa respondentów (68,32%), jeszcze mniej ze strony policji (78,22%) oraz Straży Granicznej (80,2%). Z kolei brak obaw wobec innych przedsiębiorstw z branży wyraziło 42,57% ankietowanych (rysunek 9).

Rysunek 9. Konkurencja o kandydatów do pracy, w opinii badanych, w %



Źródło: opracowano na podstawie wyników badań sondażowych (N=101).

Konkurencji o pracownika na lokalnym rynku pracy ze strony przedsiębiorstw z branży oraz ze strony wojska obawiało się odpowiednio: 24,7%; 20,8% biorących udział w badaniu.

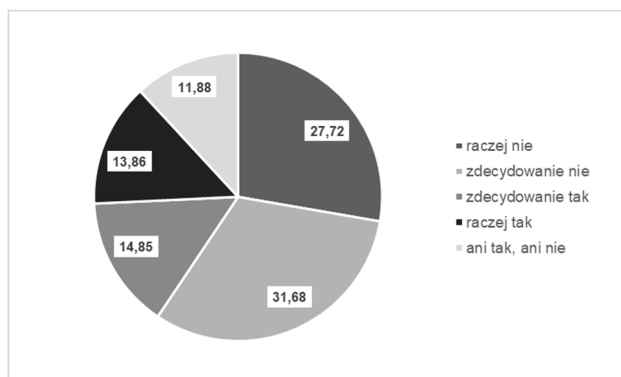
Nawiązując do relacji wojska z otoczeniem, zapytano respondentów, jak oceniają obecność wojska z perspektywy lokalnego rynku pracy. Jedna trzecia spośród nich oceniła ją bardzo pozytywnie i raczej pozytywnie – 33,33%.

Oceny raczej negatywnie oraz bardzo negatywnie wybrało 19,8% ankietowanych. Najwięcej wskazań uzyskała odpowiedź neutralnie – 42,6%.

Prawie połowa respondentów – 45,54% – nie dostrzegała konkurencji o pracownika ze strony jednostki wojskowej, 33,33% zdecydowanie tak lub raczej dostrzegało konkurencję jednostki, natomiast 20,8% nie miało zdania na ten temat. W trakcie analiz odpowiedzi biorących udział w badaniu ustalono, że 48% badanych z małych przedsiębiorstw oraz 100% z dużych obawiało się konkurencji ze strony wojska. Wśród podmiotów średniej wielkości takie obawy podzielało 33,3% badanych, a w grupie mikroprzedsiębiorców – 26,15%. Trudności najczęściej dostrzegały przedsiębiorstwa z miast poniżej 20 tys. (46%) oraz od 20 tys. do 50 tys. mieszkańców (41,18%).

Uwzględniając odpowiedzi respondentów dotyczące barier w postaci wysokich kosztów pracy oraz trudności w znalezieniu kandydatów do pracy o odpowiednich kwalifikacjach, a także zaangażowanych pracowników, i zestawiając je z odpowiedziami dotyczącymi konkurencji na rynku pracy ze strony innych organizacji, analizowano odpowiedzi respondentów dotyczące stabilności zatrudnienia w przedsiębiorstwie i ewentualną potrzebę dostosowań w zakresie polityki wynagrodzeń jako reakcję na działania innych podmiotów, w tym wojska.

Rysunek 10. Obecność jednostki wojskowej stanowi zagrożenie dla stabilności zatrudnienia w podmiotach gospodarczych (rozkład odpowiedzi respondentów), w %

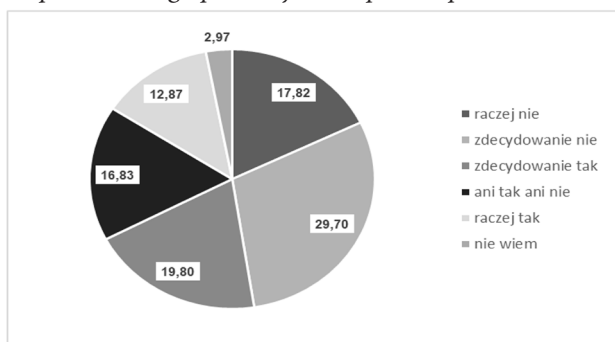


Źródło: opracowano na podstawie wyników badań sondażowych (N=101).

Jak wskazują dane na rysunku 10, w większości respondenci zaprzeczyli, iż obecność jednostki wojskowej stanowi zagrożenie dla stabilności zatrudnienia w przedsiębiorstwie (59,4%). Przeciwnego zdania było 28,7% badanych.

Odnosząc się do kwestii płac, prawie połowa badanych (47,5%) nie zauważała wpływu wynagrodzeń w jednostce wojskowej na politykę płacową w przedsiębiorstwie. Natomiast wpływ ten zauważyło 32,7% badanych (odpowiedzi raczej tak i zdecydowanie tak) (rysunek 11).

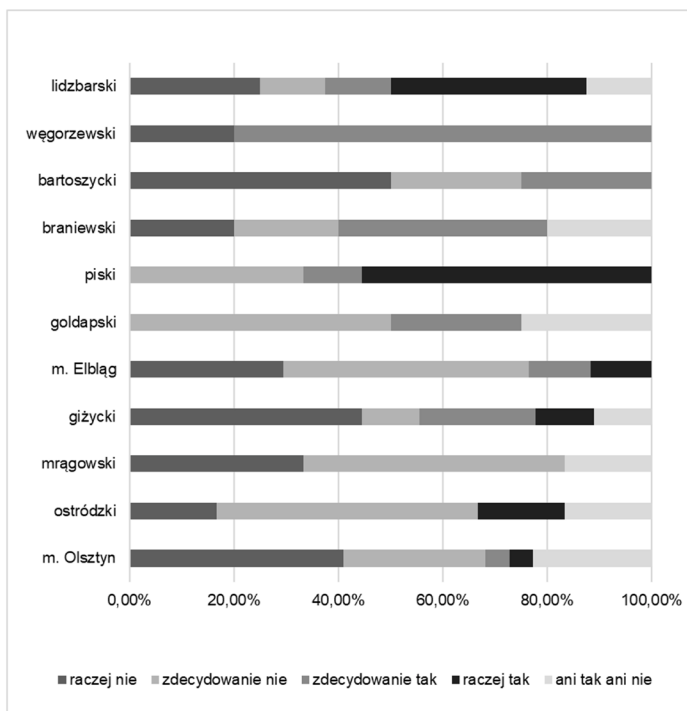
Rysunek 11. Wpływ wynagrodzeń oferowanych przez jednostkę wojskową na politykę wynagrodzeń w podmiotach gospodarczych, w opinii respondentów, w %



Źródło: opracowano na podstawie wyników badań sondażowych (N=101).

Mając na uwadze wyniki wcześniejszych badań (Piotrowska-Trybull, 2013, s. 253–260; Sirko, Piotrowska-Trybull (red.), 2013, s. 95–133; Orłowska, 2021, s. 120–130) wskazujące na różnice w oddziaływaniu jednostki wojskowej na sytuację społeczno-gospodarczą gmin w zależności od ich rozmiarów oraz potencjału ludnościowego i gospodarczego terytoriów, wyniki analizowano pod kątem tych różnic. W rezultacie stwierdzono zróżnicowane postrzeganie jednostki wojskowej przez respondentów w różnych lokacjach. W przekroju lokalnym w opinii badanych, szczególnie w powiatach węgorzewskim (80%), piskim (66,7%), lidzbarskim (50%), braniewskim (40%), obecność jednostki wojskowej stanowiła wyzwanie dla stabilności zatrudnienia w podmiotach gospodarczych (rysunek 12). W przekroju branżowym najczęściej dostrzegano taką zależność w przedsiębiorstwach budowlanych (43%) i przemysłowych (40%), nieco rzadziej usługowych (26,76%) oraz handlowych (14,28%).

Rysunek 12. Obecność jednostki wojskowej a stabilność zatrudnienia w podmiocie gospodarczym, w opinii respondentów, w %



Źródło: opracowano na podstawie wyników badań sondażowych (N=101).

Obecność jednostki wojskowej na terenie gminy zdecydowanie tak oraz raczej tak wpływała na politykę płacową w podmiotach gospodarczych, szczególnie tych zlokalizowanych na terenie powiatów węgorzewskiego (100%), piskiego (55,6%), lidzbarskiego (50,0%), giżyckiego (44,4%) oraz ostródzkiego (41,7%). W przekroju dziedzinowym najczęściej odpowiadali tak respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa budowlane (42,11%), przemysłowe (30%), usługowe (32,4%), najrzadziej handlowe (19,05%).

WNIOSKI

Zaprezentowane w artykule wyniki mogą stanowić przyczynek do dalszych studiów i analiz w zakresie postrzegania przez przedsiębiorców oddziaływania wojska na gospodarkę lokalną i regionalną, w szczególności rynek pracy. Ograniczona próba badawcza pozwoliła sformułować tylko wstępne wnioski w zakresie występowania pewnych symptomów w sektorze przedsiębiorstw działających w województwie warmińsko-mazurskim w związku z obecnością w ich otoczeniu jednostek wojskowych. Zwiększanie liczebności sił zbrojnych w odpowiedzi na wyzwania dla bezpieczeństwa państwa może prowadzić zarówno do pozytywnych, jak i negatywnych rezultatów dla gospodarki poszczególnych województw. Wzrost liczebności sił zbrojnych oznacza nowe miejsca pracy, finansowane z budżetu państwa, co w konsekwencji wiąże się ze wzrostem obciążeń dla gospodarki i społeczeństwa. Nie kwestionując dążenia do zapewnienia bezpieczeństwa państwa, warto podkreślić, że sektor przedsiębiorstw potencjalnie doświadcza wzrostu obciążeń podatkowych oraz wzrostu kosztów pracy, zarówno w wyniku regulacji państwowych, jak i konkurencji o pracowników między sektorami. W przypadku województwa warmińsko-mazurskiego charakteryzującego się: niską gęstością zaludnienia, wyższą w porównaniu z innymi województwami stopą bezrobocia, odpływem ludności, niską dynamiką tworzenia miejsc pracy oraz niższym poziomem wynagrodzeń oferta sektora publicznego na rynku pracy wobec oferty sektora prywatnego może stanowić zarówno panaceum na problemy, jak i zwiększać trudności przedsiębiorstw z tego regionu w pozyskaniu kandydatów do pracy, utrzymaniu pracowników i konkurencyjności tych podmiotów.

W szczególności respondenci wskazywali na szereg barier w prowadzeniu działalności gospodarczej, wśród których ważne miejsce zajęły: trudności ze znalezieniem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz zaangażowanych w pracę, koszty pracy, opodatkowanie działalności, koszty zmian w prawie, także koniunktura gospodarcza w kraju. Warto jednak podkreślić, że postrzeganie barier było zróżnicowane w zależności od wielkości miejscowości, w której zlokalizowane było przedsiębiorstwo oraz od jego rozmiarów.

Przedsiębiorstwa napotykały na braki w dostępności kandydatów przede wszystkim na stanowiska specjalistów i kierowników, także monterów, operatorów, robotników budowlanych. Deficyty w odniesieniu do poszczególnych grup pracowniczych oraz zawodów wzmacniały konkurencję na rynku pracy o kandydatów z innymi przedsiębiorstwami z branży, ale również z wojskiem, policją i Strażą Graniczną, chociaż w mniejszym zakresie.

Obecność wojska przez część przedsiębiorstw była postrzegana pozytywnie. Jednak najwięcej respondentów zachowywało stosunek neutralny do wojska zlokalizowanego w konkretnej przestrzeni. Dla jednej trzeciej badanych wojsko stanowiło konkurencję w pozyskaniu kandydatów. Jednak było to zróżnicowane w zależności od lokalizacji i charakteru działalności przedsiębiorstwa. Najsilniej konkurencji doświadczały te podmioty, które były zlokalizowane w tej samej gminie lub w powiecie co jednostka wojskowa.

Część przedsiębiorstw w związku z lokalizacją jednostki wojskowej odczuwała zagrożenie dla stabilności zatrudnienia w organizacji oraz dostosowywała politykę płacową celem retencji pracowników i utrzymania atrakcyjności dla kandydatów do pracy. W rezultacie rosnące koszty działalności gospodarczej oddziałują także na konieczność znalezienia alternatywnych źródeł przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw.

Niezbędne jest prowadzenie dalszych badań w kolejnych województwach celem zidentyfikowania podobieństw i różnic w sposobie postrzegania przez przedsiębiorców wojska na lokalnych i regionalnych rynkach pracy.

REFERENCES

- Andersson, L., Lundberg, J., Sjöström, M. (2007). *Regional Effects of Military Base Closures: the Case of Sweden*. Defence and Peace Economics, 18(1), 87–97.
- Barometr zawodów. Prognoza zapotrzebowania na pracowników. Prognoza na 2024 r. Województwo warmińsko-mazurskie, <https://barometrzwodow.pl/modul/dane-o-zawodach> (dostęp: 17.01.2025).
- Coraz trudniej o zatrudnienie w województwie warmińsko-mazurskim, Komercja 24, <https://www.komercja24.pl/coraz-trudniej-o-zatrudnienie-w-wojewodztwie-warminsko-mazurskim/> (dostęp: 17.01.2025).
- Decyzja nr 114/MON z dnia 13 września 2024 r., <https://dz.urz.mon.gov.pl/dziennik/pozycje/2024> (dostęp: 20.01.2025).
- Decyzja nr 114/MON z dnia 13 września 2024 r. w sprawie realizacji dobrowolnej zasadniczej służby wojskowej na potrzeby korpusu szeregowych w 2025 r., <https://dz.urz.mon.gov.pl/dziennik/pozycje/2024> (dostęp: 20.01.2025).
- Decyzja nr 121/MON z dnia 5 września 2022 r. w sprawie szkolenia wojskowego kandydatów do zawodowej służby wojskowej w korpusie szeregowych, <https://dz.urz.mon.gov.pl/dziennik/pozycje/2022> (dostęp: 20.01.2025).
- Decyzja nr 87/MON z dnia 1 sierpnia 2023 r. w sprawie naboru do uczelni wojskowych, <https://dz.urz.mon.gov.pl/dziennik/pozycje/2023> (dostęp: 20.01.2025).
- Decyzja nr 87/MON z dnia 15 sierpnia 2023 r., <https://dz.urz.mon.gov.pl/dziennik/pozycje/2023> (dostęp: 20.01.2025).
- Główny Urząd Statystyczny (2024). Rocznik demograficzny. Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny. Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2023–2024 – studenci i absolwenci, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/%20szkolnictwo-wyzsze-w-roku-akademickim-2023-2024-studenci-i-absolwenci,20,4.html> (dostęp: 31.01.2025).
- GUS podał wysokość przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w gospodarce w województwach w 2023 r., <https://www.prawo.pl/kadry/przecietne-miesieczne-wynagrodzenie-brutto-w-gospodarce-w-wojewodztwach-w-2023-r%2C530170.html> (dostęp: 17.01.2025).
- Informacja o sytuacji na rynku pracy w województwie warmińsko-mazurskim (2024). Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie, Olsztyn.
- Jarecka, U., Piotrowska-Trybull, M. (red.). (2018). *Social Aspects of Changes in the Polish Army after 1989*. Akademia Sztuki Wojennej. Warszawa.
- Jarmołowicz, W., Sikora, T. (2016). *Status i pozycja społeczno-ekonomiczna żołnierzy*. Studia Prawno-Ekonomiczne, 211–231.
- Knopp, D. (2021). *Czynniki motywacyjne w służbach mundurowych*. Military Publishing Institute, The Bellona Quarterly, 1, 61–76.

- Kurek, D. (2022). *Attractiveness of the Polish Army as an Employer – Results of Empirical Research*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie, 164, 201–214.
- Kuźniarek, B. (2024). *Analiza zmian wprowadzonych przez ustawę z dnia 11 marca 2022 r. o obronie ojczyzny dotyczących przedsiębiorców wykonujących zadania na rzecz Sił Zbrojnych RP*. W: M. Piotrowska-Trybull, K. Górską-Rożej (red.) *Odporność państwa, społeczeństwa i gospodarki na zagrożenia*. Akademia Sztuki Wojennej. Warszawa, 85–102.
- Lazarowicz, E. (2024). *Zarobki w służbach mundurowych – co musisz wiedzieć?*, <https://example-url> (dostęp: 20.01.2025).
- Malendowicz, P. (2015). *Ekstremizm polityczny a bezpieczeństwo państwa i ład międzynarodowy*. Bezpieczeństwo Narodowe, 1, 151–169.
- Migracje wewnętrzne ludności na pobyt stały według województw w latach 1974–2023*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/migracje-wewnetrzne-ludnosc/migracje-wewnetrzne-ludnosc-na-pobyt-staly-wedlug-wojewodztw-w-latach-1974-2023,3,1.html> (dostęp: 28.01.2025).
- Mokrzycki, J., Reczkowski, R., Cieśla, S. (2020). *Analiza środowiska bezpieczeństwa w perspektywie 2035 r.* Bydgoszcz: Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych im. gen. broni Władysława Sikorskiego.
- Oficjalne komunikaty MON i Wojskowych Centrów Rekrutacji, <https://dz.urz.mon.gov.pl/dziennik/pozycje/2024> (dostęp: 20.01.2025).
- Orłowska, M. (2018). Zastosowanie metody Hellwiga w ocenie rozwoju gmin powiatu węgorzewskiego w latach 2009 i 2015. *Kwartalnik Obronność*, 3(27), 138–150.
- Orłowska, M. (2021). *Wpływ jednostki wojskowej na rozwój powiatu węgorzewskiego w latach 2009 i 2015*. Rozprawa doktorska. Akademia Sztuki Wojennej. Warszawa.
- Ortuna, M.J.A., Teixeira, J.C.A., Silva, F.J.F. (2021). *Gone with the Winds of Peace: The Regional Economic Effects of Military Base Downsizings and Closures*. Defence and Peace Economics, 1–24.
- Österberg, J., Nilsson, J. Hellum, N. (2020). *The motivation to serve in the military among Swedish and Norwegian soldiers. A comparative study*. Journal of Defense Resources Management, 11(1), 30–42.
- Paloyo, A.R., Vance, C., Vorell, M. (2010). *The regional economic effects of military base realignments and closures in Germany*. Defence and Peace Economics, 21(5–6).
- Paloyo, A.R., Vance, C., Vorell, M. (2010). *The regional economic effects of military base realignments and closures in Germany*. (5-6)/21. Defence and Peace Economics, 21(5–6).
- Piotrowska-Trybull, M. (2013). *Jednostki wojskowe w rozwoju lokalnym w Polsce po roku 1989*. Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej, 1–328.
- Piotrowska-Trybull, M. (2018). *The Armed Forces of The Republic of Poland as An Employer in Modern Labour Market in Opinion of Soldiers and Military Staff*. Oeconomia, 17(1), 103–111.

- Polak, A. (2011). Siły Zbrojne Rzeczypospolitej w latach 1990–2010 (research paper). Akademia Obrony Narodowej. Warszawa.
- Polscy żołnierze zarabiają coraz więcej, ale czy wystarczająco – jakie są uposażenia i podwyżki w wojsku w 2025 roku?, <https://sektorobronny.pl/polscy-zolnierze-zarabiaja-coraz-wiecej-ale-czy-wystarczajaco-jakie-sa-uposazenia-i-podwyzki-w-wojsku-w-2025-roku/> (dostęp: 22.07.2025).
- Polska w liczbach. Województwo warmińsko-mazurskie w liczbach, https://www.polskawliczbach.pl/warmińsko_mazurskie (dostęp: 17.01.2025).
- Potulski, J. (2020). *Emile Durkheim o państwie i polityce – socjologia Emile’a Durkheima i problemy transformacji społecznej*. Miscellanea Anthropologica et Sociologica, 21(1), 76–95.
- Problemy społeczne województwa warmińsko-mazurskiego w latach 2001, 2005, 2011–2021 w ujęciu statystycznym, (2022). Olsztyn: Urząd Marszałkowski województwa warmińsko-mazurskiego w Olsztynie, 19–48.
- Say, J.B. (1960). *Traktat o ekonomii politycznej, czyli prosty wykład sposobu, w jaki się tworzą, rozdzielają i spożywają bogactwa*. PWN. Warszawa.
- Sirko, S. (2023). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w zmieniającej się rzeczywistości. Wybrane zagadnienia*. Akademia Sztuki Wojennej. Warszawa.
- Sirko, S., Kozuba, J., Piotrowska-Trybull, M. (2019). *The Military’s Links with Local Communities in the Context of Sustainable Development*. Sustainability, 16(11), 4427.
- Sirko, S., Piotrowska-Trybull, M. (red.) (2013). *Uwarunkowania lokalne i regionalne funkcjonowania jednostek wojskowych na terytorium kraju*. Akademia Obrony Narodowej.
- Sirko, S., Piotrowska-Trybull, M., Aleksejeva, L. (2023). *Public Employer in the Labor Market – the Armed Forces in Public Perception*. Journal of Security and Sustainability Issues, 13(1), 345–361.
- Smith, R. (2010). *Przydatność siły militarnej. Sztuka wojenna we współczesnym świecie*. PISM.
- Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej. (2020). Warszawa.
- Thanner, M.H., Segal, M.W. (2008). *When the Military Leaves and Place Change. Effects of the closing of an Army Post on the Local Community*. (4)/34, 662–681. Armed Forces & Society, 34(4), 662–681.
- Urząd Statystyczny w Olsztynie, (2024). *Komunikat o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa warmińsko-mazurskiego we wrześniu 2024 r.* Warmińsko-Mazurski Ośrodek Badań Regionalnych, 9, 7.
- Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny, Dz.U. z 2022 r., poz. 655, tekst jednolity.
- Warmia i Mazury z trudną sytuacją na rynku pracy?, Gazeta Olsztyńska, https://gazetaolsztynska.pl/1118193%2CWarmia-i-Mazury-z-trudna-sytuacja-na-rynku-pracy.html?utm_source=chatgpt.com (dostęp: 17.01.2025).

Wizerunek Wojska Polskiego. Raport z badania dla Wojskowego Centrum Edukacji Obywatelskiej, październik 2019.

Zarobki w wojsku 2025. Ile zarabiają żołnierze w Polsce? 6000 zł na start, dodatki i świadczenia. Sprawdź pensje w wojsku, <https://gk24.pl/zarobki-w-wojsku-2025-i-le-zarabiaja-zolnierze-w-polsce-6000-zl-na-start-dodatki-i-swiadczenia-sprawdz-pensje-w-wojsku-16012025/ar/c3-19034492> (dostęp: 20.01.2025).

Ženka, J., Pernica, B., Kofroň, J. (2021). *The geography of demilitarisation: Do regional economic disparities affect the spatial distribution of military base closures?*. Moravian Geographical Reports, 29(4).