

Seweryn CICHON
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
sew78@interia.pl

WPLYW ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO NA EFEKTYWNE FUNKCJONOWANIE ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Streszczenie. Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej ma kluczowe znaczenie. W celu lepszego wykorzystania zasobów do realizacji zadań i działań naczelnego kierownictwo powinno stosować odpowiednią strategię. Zarządzanie strategiczne wpływa bezpośrednio na skuteczne funkcjonowanie administracji publicznej. Poprawa efektywności, wydajności pracy i modyfikacja zachowań w grupie pracowniczej oraz w relacji urzędnik - petent służą podnoszeniu jakości usług publicznych. Wpływają zatem na otoczenie, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji publicznej.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, funkcjonowanie administracji publicznej, urzędnicy, strategia, naczelnego kierownictwo

IMPACT OF STRATEGIC MANAGEMENT ON EFFECTIVE FUNCTIONING OF PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract. Management of human resources in public administration is crucial. In order to better use these resources for the realization of tasks and activities, chief executives should use the right strategy. Strategic management directly influences the effective functioning of the public administration. Improving efficiency, productivity and modifying behaviour in the workgroup and the relationship between the official and the applicant serve to improve the quality of public services. They affect the environment, both inside and outside the public organization.

Keywords: strategic management, functioning of public administration, officials, strategy, chief executives

Wprowadzenie

Zarządzanie strategiczne w sposób istotny wpływa na funkcjonowanie administracji publicznej.¹ Administracja publiczna „stanowi zespolenie różnych rodzajów administracji, działających w zakresie spraw publicznych, a zwłaszcza administracji państwowej, administracji rządowej i administracji samorządowej. Administracja publiczna jest desygnatem na określenie struktur, działań i ludzi tych wszystkich rodzajów administracji”.² Natomiast zarządzanie strategiczne zajmuje się długotrwałym dążeniem organizacji do sukcesu, integrując różne podejścia i wiedzę z rozmaitych dziedzin, polega również na identyfikacji czynników o znaczeniu kluczowym, badaniu i określaniu współzależności między nimi oraz ich wpływu na przyszłość, dopasowywaniu koncepcji rozwoju do przewidywanych, zmiennych sytuacji, jakie tworzą warunki rynku i otoczenia.³ W administracji publicznej „obiekt zarządzania może obejmować osoby, organizacje, rzeczy, które są związane z planowaniem i realizacją zadań publicznych, a które w odróżnieniu od organizacji niekoniecznie muszą być podległe zarządzającemu. Zarządzanie oznacza zespół działań podejmowanych w celu wywołania pożądanego przebiegu procesów i zjawisk w obrębie samorządu terytorialnego.”⁴

Budowanie strategii w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej wynika z następujących uwarunkowań:⁵

- wyraźne spłaszczenie struktury organizacyjnej i decentralizacja procesów decyzyjnych;
- konieczność stałego podnoszenia poziomu kwalifikacji i umiejętności podyktowana rosnącym popytem na specjalistów;
- nowa filozofia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji publicznej, podkreślająca strategiczny aspekt urzędników;
- nowe trendy zarządzania, np. zarządzanie projektami, ukierunkowane na efektywną pracę zespołową;
- zmiany technologiczne ukierunkowane na komunikację i funkcjonowanie społeczeństwa informacyjnego;
- efektywność zarządzania przez cele;
- wzrastająca rola wiedzy w organizacji publicznej.

¹ P. Krawczyk: Szanse i zagrożenia dla jednostek samorządu terytorialnego w Polsce w kontekście nowej perspektywy finansowej UE na lata 2014-2020. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 407, 2015, s. 364-374.

² S. Cieślak: Praktyka organizowania administracji publicznej. Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004, s. 14.

³ J. Penc: Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie i systemowe działanie. Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2002, s. 125.

⁴ A. Potoczek, I. Piryżek: Administracja i zarządzanie. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 7.

⁵ A. Nowicki, G. Wydmuch: Strategia wykorzystania technologii informacyjnej do zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2006, s. 20.

Za strategię przyjmuje się „strumień decyzji podejmowanych w pewnym okresie przez naczelne kierownictwo, który - analizowany jako całość - ujawnia cele, jakie kierownictwo chce osiągnąć, oraz środki, jakimi się posługuje”.⁶ Podejmowaniem działań strategicznych w administracji publicznej zainteresowani są nie tylko urzędnicy i kadra zarządzająca ale również otoczenie.⁷

Celem artykułu jest przedstawienie podstawowych uwarunkowań wynikających z zarządzania strategicznego w administracji publicznej, omówienie roli naczelnego kierownictwa w tworzeniu strategii organizacji publicznej oraz scharakteryzowanie procesu zarządzania strategicznego na przykładzie funkcjonowania samorządu terytorialnego w Polsce.

1. Podstawowe uwarunkowania zarządzania strategicznego w administracji publicznej

Polska administracja publiczna w coraz większym stopniu dostosowuje swoją strukturę i sposób funkcjonowania do warunków panujących w nieustannie ulegającym zmianom otoczeniu. Rolą administracji publicznej w zakresie zarządzania strategicznego jest projektowanie i realizacja celów strategicznych, planów długoterminowych przy zastosowaniu najnowszych technologii, np. funkcjonowanie e-urzędów, świadczenie usług przez internet. Nakłady na szkolenia i rozwój kompetencji urzędników powoduje rozwój kapitału społecznego. Administracja publiczna dąży do współpracy ze środowiskiem akademickim, organizacjami samorządowymi i szeroko pojętym biznesem. Ponadto Fundusze Unii Europejskiej pomocne są w działaniach stymulujących gospodarkę opartą na wiedzy, natomiast programy finansowane ze środków wspólnotowych wspierają powstawanie i rozwój innowacyjnych działań w administracji publicznej.⁸

Przeszkoleni urzędnicy, z wysokimi kwalifikacjami są w stanie pracować wydajnie, uwzględniając przy tym:⁹

- pełną profesjonalność zawodową (wiedzę, maniery, wygląd);
- zasadę, że im lepsze są relacje z interesantem, tym lepszymi są orędownikami interesów instytucji;
- rozpoznanie potrzeb klienta i dostosowanie usługi do nich;

⁶ H. Gawroński: Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych. Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 26, za: I. Zakrzewska: Strategia czterech filarów. „Twój Biznes”, nr 2, s. 17.

⁷ R. Chład: Koszty pracy w strukturze kosztów działalności małych i średnich przedsiębiorstw. „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, nr 24, tom 2, 2016, s. 172-185.

⁸ P. Zakrzewski: Polska administracja publiczna w kontekście gospodarki opartej na wiedzy. [w:] J. Wojejszo, A. Letkiewicz (red.): Public management. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu. tom 2, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2011, s. 502.

⁹ J.S. Ławicki: Marketing sukcesu. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 112-113.

- czas w relacji z klientem potrzebny do rozpoznania jego oczekiwań;
- entuzjazm i optymizm potrzebny do działań profesjonalnych.

Odpowiednia współpraca naczelnego kierownictwa z podwładnymi w zakresie kształtowania się działań strategicznych w administracji publicznej może powodować jej lepsze funkcjonowanie w gospodarce.¹⁰

2. Rola naczelnego kierownictwa w tworzeniu strategii organizacji publicznej

„Kierownictwo chcące odnosić sukcesy zmuszone jest poświęcać dużo czasu na realizację strategii. Zdają oni sobie sprawę z tego, że realizacja strategii jest tak samo ważna, o ile nie ważniejsza od jej sformułowania. Wiedzą, że wynik organizacyjny niezmiennie cierpi, gdy nie poświęca się wystarczającego czasu i wysiłku na realizację strategii, lub gdy czas ten i wysiłek poświęcone są na niewłaściwe czynności. Większość działań związanych z realizacją strategii wiąże się z wyrównaniem kluczowych czynników organizacyjnych z założeniami strategii”¹¹ twierdzi A. Letkiewicz. W budowie i realizacji strategii organizacji publicznej istotne miejsce zajmują strategie rozwoju urzędników, które pozwalają skutecznie wykorzystać potencjał społeczny instytucji.¹²

Rolą naczelnego kierownictwa w administracji publicznej w zakresie strategicznych działań międzyludzkich jest:¹³

- tworzenie warunków do dialogu oraz współdziałania, a także twórczej komunikacji;
- umożliwienia nieskrępowanego dostępu do wszystkich członków organizacji;
- promowanie wszelkiego rodzaju odmienności i indywidualności;
- poszukiwanie możliwości włączenia jak największej liczby ludzi do ogólnego dialogu, a tym samym wzmacniania współzależności oraz łączenia jednostek w poczucie wspólnych celów i wartości pracy;
- delegowanie uprawnień w ramach systemu;
- zachęcanie ludzi do jednoczesnego działania oraz wzajemnego koordynowania swoich działań;

¹⁰ S. Cichoń, A. Padłowska: Zarządzanie personelem w administracji publicznej - koncepcja jakościowa. „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, nr 24, tom 1, 2016, s. 212-220.

¹¹ A. Letkiewicz: Strategia w nowoczesnej organizacji. [w:] J. Wołęjszo, A. Letkiewicz (red.): Public Management 2011. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu. Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2011, s. 393-394.

¹² E. Masłyk-Musiał: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 9.

¹³ S.P. Marshall: Tworzenie uczących się społeczności na miarę XX wieku. [w:] (red.) F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.): Organizacja przyszłości. Business Press, Warszawa 1998, s. 212-213.

- ustawienia strategicznych, tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych związków oraz partnerskich układów;
- kultywowanie wzajemnej współzależności;
- tworzenie podstaw dla przemyślanych zbiorowych działań oraz odpowiedzialności;
- gwarantowanie otwartości organizacji publicznej;
- promowanie wewnętrznej spójności organizacji publicznej oraz dbanie o jej możliwości dostosowania się w ciągłym procesie zmian;
- unikanie zbyt sztywnego trzymania się reguł tolerowania pewnego rodzaju nieokreśloności, umożliwia częściowe pokrywanie się zakresów relacji i współzależności.

Duże znaczenie w wychodzeniu naprzeciw potrzebom zorganizowania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji publicznej z uwzględnieniem perspektywy strategicznej ma strategiczne zarządzanie kapitałem intelektualnym, które polega na „stworzeniu ram organizacyjnych sprzyjających podnoszeniu wydajności pracy dzięki optymalnemu wykorzystaniu potencjału pracowników. Istota tej koncepcji tkwi w tym, że stosowane praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, ściśle powiązane z ogólną wizją i założeniami nakreślonymi przez najwyższe kierownictwo (polityką personalną), świadomie realizowane są za pomocą odpowiednich metod i technik organizacyjnych, wzajemnie się wspierających i uzupełniających w działaniu na rzecz realizacji zadań organizacji. Pod pojęciem praktyk rozumie się określony sposób postępowania oparty na kompetencjach kadry menedżerskiej oraz wykorzystywanych narzędziach formalnych w rodzaju np. schematów, procedur, instrukcji, regulaminów, opisu stanowisk i innych”.¹⁴

Zauważa się, że planowanie strategii działania przez naczelne kierownictwo w administracji publicznej określa się zarówno na poziomie całej organizacji, jak i w zakresie poszczególnych obszarów działania jednostki. Do zadań strategicznych implementacji systemu zarządzania zasobami ludzkimi w instytucji publicznej zalicza się: ustalenie celu, ocenę wykonalności, określenie potrzeb urzędników, projektowanie rozwiązań technologicznych, zapoznanie pracowników z docelowym systemem, kontrolę opracowanego modelu (zob. tabela 1).

¹⁴ J. Piszczak, *Strategiczne zarządzanie kapitałem intelektualnym. Podnoszenie wydajności przedsiębiorstw dzięki tworzeniu ram organizacyjnych umożliwiających optymalne wykorzystanie potencjału pracowników*, e-book [02.06.2017].

Tabela 1

Zadania strategiczne implementacji zarządzania zasobami ludzkimi w instytucji publicznej

Zadania strategiczne implementacji systemu zarządzania zasobami ludzkimi	Działania operacyjne zadań strategicznych
Ustalenie celu	<ul style="list-style-type: none"> - analiza potrzeb informacyjnych; - określenie obszarów zastosowania; - wyznaczenie powiązań ze strategią personalną; - wyznaczenie celów cząstkowych dla każdego obszaru.
Ocena wykonalności	<ul style="list-style-type: none"> - kosztowe oszacowanie realizacji projektu; - zestawienie zapotrzebowania informacyjnego z dostępnymi metodami i narzędziami przetwarzania; - ocena zalet i wad proponowanego systemu; - określenie korzyści z wdrożenia systemu zarządzania zasobami ludzkimi; - wyznaczenie funkcjonalności poszczególnych modułów przetwarzania.
Określenie potrzeb użytkownika	<ul style="list-style-type: none"> - zintegrowanie wymagań dotyczących funkcjonowania systemu z oczekiwaniami użytkowników; - specyfikacja wymagań informacyjnych i propozycji dotyczących automatyzacji niektórych działań; - projektowanie formy prezentacji danych; - opracowanie języka komunikacji; - planowanie dialogu i interfejsu użytkownika.
Projektowanie rozwiązań technologicznych	<ul style="list-style-type: none"> - zaplanowanie liczby i rodzaju podmiotów komunikacyjnych; - uwzględnienie struktury organizacyjnej przy projektowaniu funkcji systemu; - wyznaczenie kanałów informacyjnych dla poszczególnych zasobów; - dobór oprogramowania i sprzętu.
Zapoznanie pracowników z docelowym systemem	<ul style="list-style-type: none"> - określenie schematu pracy z systemem; - zaplanowanie szkoleń dotyczących obsługi systemu; - przetestowanie zrozumienia przez użytkowników sposobów przetwarzania danych oraz komunikatów funkcyjnych; - zdefiniowanie (nowych) stanowisk związanych z implementacją systemu.
Kontrola opracowanego modelu	<ul style="list-style-type: none"> - stałe prowadzenie kontroli kształtu opracowywanego systemu w konfrontacji z wyobrażeniami i oczekiwaniami użytkowników; - analiza procesu realizacji i badanie stanu kosztów projektu; - badanie uzyskiwanych efektów, czy system spełnia założone cele.

Źródło: A. Nowicki, G. Wydmuch, Strategia wykorzystania technologii informacyjnej do zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2006, s. 28.

W celu weryfikacji realizacji powyższych zadań strategicznych dokonuje się oceny efektywności, która zawiera w sobie więcej niż tylko ewaluację działań podmiotów zarządzania kapitałem ludzkim pod względem stopnia zbliżenia się do uzyskania

postawionych strategicznych i operacyjnych celów w znaczeniu:¹⁵

- uzyskania w pełni lub w części zaplanowanych rezultatów;
- nieosiągnięcia ich;
- doprowadzenia do wyników przeciwnych od zamierzonych;
- realizacji celów pośrednich, wiodących do celów finalnych.

Ponadto można mówić również o efektywności organizacyjnej w instytucjach administracji publicznej, która stanowi funkcję zarówno rodzaju posiadanych kompetencji urzędników, jak i z natury organizacyjnego otoczenia. M. Majowska, M. Bratnicki i J. Strużyna uważają, że „przecinając te dwa wymiary możliwe staje się określenie procesu tworzenia przedsiębiorczości w danej organizacji a także możliwości jej strategicznego rozwoju. Instytucjonalizacja przedsiębiorczości dostarcza pewnych wskazówek dotyczących kształtowania treści poszczególnych strategii, a w szczególności: typu organizacji, obrazu organizacji, procesu tworzenia strategii, postrzegania otoczenia, postawy strategicznej, uczenia się, przywództwa strategicznego, kluczowych procesów przedsiębiorczości, a także głównych nośników organizacyjnych”.¹⁶

Podsumowując powyższe rozważania zauważa się, że na barkach naczelnego kierownictwa ciąży duża odpowiedzialność za działania strategiczne w zarządzaniu instytucją publiczną. Kadra zarządzająca musi nie tylko na bieżąco monitorować wykonywanie zadań przez urzędników ale także mieć na uwadze cele strategiczne całej organizacji. Efektywna realizacja tych celów zapewnia jej właściwe funkcjonowanie.

3. Zarządzanie strategiczne na przykładzie funkcjonowania samorządu terytorialnego

Administracja samorządowa jest w Polsce trójszczeblowa (gmina, powiat, województwo). Organy każdej jednostki samorządu terytorialnego realizują zadania publiczne w obszarze własnej właściwości miejscowej. Samorząd terytorialny wykonuje kompetencje niestrzeżone przez Konstytucję lub ustawy dla organów innych władz publicznych w celu zaspokojenia potrzeb ludzi zamieszkujących obszar działania danej jednostki organizacyjnej.

Zarządzanie strategiczne w samorządzie terytorialnym można określić jako ukierunkowany na przyszłość proces planowania i wyboru celów rozwoju oraz zadań realizacyjnych, wdrażania przyjętych postanowień oraz monitorowania i ciągłej kontroli

¹⁵ A. Lipka: Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2008, s. 10.

¹⁶ M. Majowska, M. Bratnicki, J. Strużyna: Strategiczna perspektywa przedsiębiorczości organizacyjnej i polityk wynagrodzeń. www.ipiss.com.pl [01.06.2017].

wykonania przyjętych ustaleń. Do cech w ten sposób rozumianego zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym należą:¹⁷

- kompleksowość w podejściu do problemów rozwoju, polegająca na współzależnym ujmowaniu sfery gospodarczej, społecznej, przestrzennej, ekologicznej i kulturowej;
- efektywność wykorzystania endogenicznych czynników rozwoju;
- traktowanie danej jednostki samorządu terytorialnego jako części otoczenia;
- orientacja na przyszłość, czyli na cele perspektywiczne;
- orientacja na wyniki, czyli osiągnięcie celów rozwojowych;
- przestrzeganie zasady racjonalnego gospodarowania;
- sukcesywne wprowadzanie w życie zasad zrównoważonego rozwoju.

Zadaniem samorządu terytorialnego odnośnie koncepcji zarządzania strategicznego jest funkcjonowanie według konkretnych i jasno sprecyzowanych zasad, które powinny:¹⁸

- być jasne, przejrzyste i zrozumiałe dla społeczności lokalnej;
- cechować się nastawieniem na pobudzanie konkurencyjności regionu przez rozwój kapitału społecznego, a nie przez uznaniowe obniżanie podatków czy dotacje;
- być skoordynowane, zwłaszcza gdy w obszarach zurbanizowanych mamy do czynienia z dużą fragmentacją polityczną, społeczną i administracyjną;
- być ukierunkowane na najwyższy poziom uczciwości i zapewniać równe szanse wszystkim miejscowościom i gminom oraz grupom społecznym wspólnoty;
- zapewniać odpowiednią korelację pomiędzy kosztami zarządzania a otrzymywanymi przychodami;
- wykazywać elastyczność, tak aby wszystkie instytucje mogły właściwie reagować na szybkie zmiany w zakresie urbanizacji oraz duże wahania koniunkturalne;
- umożliwiać całościowe spojrzenie na obszar regionu jako system uwzględniać skutki podejmowania decyzji dla wszystkich wzajemnie powiązanych jednostek samorządu terytorialnego;
- sprzyjać tworzeniu unikatowych rozwiązań organizacyjnych, przystających do zróżnicowanych potrzeb obszarów współtworzących daną jednostkę samorządu terytorialnego;
- uwzględniać różne interesy i zachęcać do współzarządzania;
- dążyć do zaspokojenia ludzkich potrzeb, do ograniczenia biurokracji, promować podejście międzysektorowe;
- umożliwiać zaspokojenie potrzeb przez najniższy poziom organizacyjny i ograniczać nakładanie się kompetencji różnych poziomów;
- uwzględniać konieczność ochrony środowiska w zintegrowanej triadzie celów: ekonomicznych, społecznych i środowiskowych.

¹⁷ M. Ziółkowski: Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym. [w:] A. Zalewski (red.): Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym. Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005, s. 103-104.

¹⁸ T. Markowski, T. Marszał: Funkcje i zarządzanie obszarami metropolitalnymi. „Samorząd Terytorialny”, nr 7/8, 2005, s. 13-14.

Funkcjonowanie samorządu terytorialnego w Polsce w zakresie zarządzania strategicznego jest procesem złożonym, który wymaga od kadry zarządzającej ustalenia odpowiednich działań, zaplanowania, koordynowania ich i kontrolowania, by były zrealizowane zgodnie z ustaleniami.

Podsumowanie

Strategiczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej związane jest ze wzrostem działań profesjonalnych podejmowanych przez kadre zarządzającą na rzecz swoich podwładnych. Wpływa na to zarówno polityka kadrowa, doskonalenie metod i narzędzi w określonych obszarach. Poprawia to efekty organizacyjne oraz skuteczność i efektywność realizacji celów strategicznych w organizacji publicznej.¹⁹ Zarządzanie strategiczne w organizacji publicznej ma charakter wielowymiarowy i wiąże funkcjonowaniem w takich obszarach jak: zarządzanie przez cele, zarządzanie kompetencjami, zarządzanie jakością, zarządzanie wiedzą, zarządzanie motywacyjne, obejmujące również politykę wynagrodzeń. Warto zauważyć, że każdy z tych obszarów wymaga oddzielnej strategii. Strategie związane z kadrami pracowniczymi muszą być spójne z misją i wizją całej organizacji publicznej.²⁰ Takie zintegrowane zarządzanie strategiczne w administracji publicznej powoduje m.in.:²¹ skuteczne wspieranie sprawnej, terminowej i kulturalnej obsługi klienta, operatywne i skuteczne kierowanie w oparciu o najnowocześniejsze techniki zarządzania, przyczynia się do pełnego i racjonalnego wykorzystania zasobów, utwierdzenie w przekonaniu, że organizacja potrafi zadbać o wysoką jakość usług publicznych i cały czas ją podnosi. Stwierdza się również, że strategiczne zarządzanie w administracji publicznej ma wymiar „proaktywnego kształtowania otoczenia, które odzwierciedla kreowanie, kształtowanie, rozpoznawanie oraz interpretowanie szans oraz rozwoju organizacji, który odzwierciedla wykorzystywanie szans poprzez kształtowanie i tworzenie potencjału strategicznego, mierzonego liczbą kompetencji organizacji bazujących na odpowiednich możliwościach, procesach oraz zasobach”.²² Monitorowanie realizacji celów strategicznych organizacji publicznej, stanowiących wartość instytucji powinno być priorytetem i być w centrum zainteresowania naczelnego kierownictwa.

¹⁹ B. Urbaniak, A. Rogozińska-Pawelczyk (red.): *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 7.

²⁰ A. Nowicki, G. Wydmuch: *Strategia wykorzystania...*, op. cit., s. 22.

²¹ E. Skrzypek: *Kierunki doskonalenia zarządzania jakością w organizacjach publicznych*. [w:] J. Wojejszo, A. Letkiewicz (red.): *Public management. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu*. tom 2, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2011, s. 244.

²² M. Majowska, M. Bratnicki, J. Strużyna: *Strategiczna perspektywa...*, op. cit., s. 118.

Bibliografia

1. Chłąd R.: Koszty pracy w strukturze kosztów działalności małych i średnich przedsiębiorstw. „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, nr 24, tom 2, 2016, s. 172-185.
2. Cichoń S., Padłowska A.: Zarządzanie personelem w administracji publicznej - koncepcja jakościowa. „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, nr 24, tom 1, 2016, s. 212-220.
3. Cieślak S.: Praktyka organizowania administracji publicznej. Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004, s. 14.
4. Gawroński H.: Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych. Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, za: Zakrzewska I., Strategia czterech filarów. „Twój Biznes”, nr 2, s. 17.
5. Krawczyk P.: Szanse i zagrożenia dla jednostek samorządu terytorialnego w Polsce w kontekście nowej perspektywy finansowej UE na lata 2014-2020. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 407, 2015, s. 364-374.
6. Letkiewicz A.: Strategia w nowoczesnej organizacji. [w:] Wolejszo J., Letkiewicz A. (red.): Public Management 2011. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu. Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2011, s. 393-394.
7. Lipka A.: Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2008, s. 10.
8. Ławicki J. S.: Marketing sukcesu. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 112-113.
9. Markowski T., Marszał T.: Funkcje i zarządzanie obszarami metropolitalnymi. „Samorząd Terytorialny”, nr 7/8, 2005, s. 13-14.
10. Marshall S. P.: Tworzenie uczących się społeczności na miarę XX wieku. [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.): Organizacja przyszłości. Business Press. Warszawa 1998, s. 212-213.
11. Masłyk-Musiał E.: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 9.
12. Nowicki A., Wydmuch G.: Strategia wykorzystania technologii informacyjnej do zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2006, s. 20.
13. Penc J.: Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie i systemowe działanie. Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2002, s. 125.
14. Piszczak J.: Strategiczne zarządzanie kapitałem intelektualnym. Podnoszenie wydajności przedsiębiorstw dzięki tworzeniu ram organizacyjnych umożliwiających optymalne wykorzystanie potencjału pracowników. e-book [02.06.2017].

15. Potoczek A., Pyrzyk I.: *Administracja i zarządzanie*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 7.
16. Skrzypek E.: *Kierunki doskonalenia zarządzania jakością w organizacjach publicznych*. [w:] Wołęjszo J., Letkiewicz A. (red.): *Public management. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu*. tom 2, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2011, s. 244.
17. Urbaniak B., Rogozińska-Pawełczyk A. (red.): *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 7.
18. Zakrzewski P.: *Polska administracja publiczna w kontekście gospodarki opartej na wiedzy*. [w:] Wołęjszo J., Letkiewicz A. (red.): *Public management. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu*. tom 2, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2011, s. 502.
19. Ziółkowski M.: *Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym*. [w:] Zalewski A. (red.): *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*. Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005, s. 103-104.
20. Majowska M., Bratnicki M., Strużyna J.: *Strategiczna perspektywa przedsiębiorczości organizacyjnej i polityk wynagrodzeń*. www.ipiss.com.pl [01.06.2017].