

# Zmiany systemowe w państwie warunkiem rozwoju regionu i jego obywateli

**Jan Pomierny**

Politechnika Polska

## Streszczenie

*W opracowaniu wskazano na konieczność dokonania zmian w zakresie funkcjonowania państwa w tym wprowadzenia nowego systemu hierarchii, wartości oraz zarządzania do sfery publicznej. W przyjętym podejściu systemowym zwrócono uwagę na demokrację, jej cechy i konieczność przeprowadzenia zmian w naszym życiu publicznym. Wyszczególniono system finansów ze sferą prywatną i publiczną. Opisano formy relacji w państwie podkreślając konieczność zastąpienia rządzenia przez zarządzanie. Przedstawiono wybrane dochody i wydatki budżetu państwa wskazując niekorzystne tendencje. Zaproponowano algorytm zarządzania. Przeprowadzono jego implementację na przykładzie wybranej gminy. Wykonano symulację obliczeniową dla podatku dochodowego od osób prawnych. Wskazano również na konieczność uzależnienia wynagrodzenia osób zajmujących kierownicze stanowiska publiczne od efektywnie wykonywanych zadań. Zmiany powyższe przyspieszą zdaniem autora rozwój regionu i jego obywateli.*

## Wprowadzenie

W opracowaniu wskazano na konieczność dokonania zmian w zakresie funkcjonowania państwa w tym wprowadzenia nowego systemu hierarchii i wartości. niesprawne, kosztowne i źle zarządzane państwo wymaga gruntownych reform. Należy przygotować i wdrożyć program naprawy finansów publicznych. Brak jest rzetelnych informacji o stanie gospodarki. Należy zastąpić rządzenie państwem zarządzaniem. Tylko personalna odpowiedzialność osób zajmujących kierownicze stanowiska i podejmujących kluczowe decyzje zapobiegnie postępującej degradacji gospodarczej i finansowej państwa.

Występuje powszechnie dyktatura uprzywilejowanej władzy. Nie ma przyzwolenia społecznego na tak duże dysproporcje w wynagradzaniu pracowników sfery publicznej. W przypadku narastającego długu publicznego i wysokiego deficytu budżetowego państwa niedopuszczalna jest rozpiętość wynagrodzenia: minimalne netto 1000 zł, maksymalne to ok. 20 000 zł.

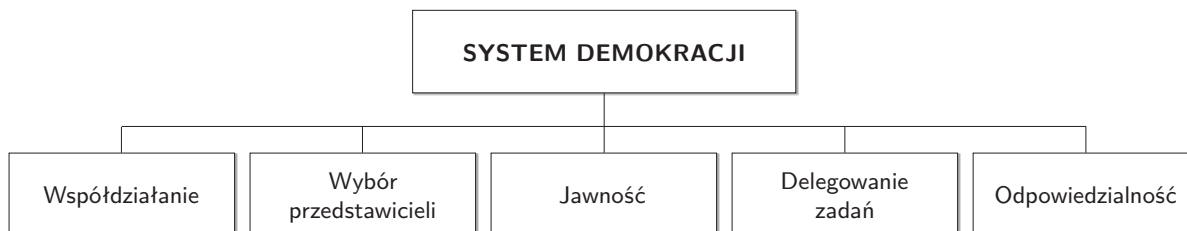
W przyjętym podejściu systemowym wyróżniono cztery poziomy: państwo, region, gmina, gospodarstwo domowe. Wskazano cele i zadania demokratycznego państwa obywatelskiego. Opisano relacje między wybranymi elementami systemu. Dokonano oceny wzrostu lub spadku wybranych parametrów oraz związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy wybranymi elementami.

Zaproponowany algorytm zarządzania zastosowany w sferze publicznej wprowadzi działania efektywne. Spowoduje to rozwój państwa, regionu, gminy i ostatecznie podniesiony zostanie poziom życia obywateli.

## 1. Państwo — podejście systemowe

Państwo jest najwyższą społeczną i terytorialną organizacją ludzi, posiadającą swój aparat administracyjny, suwerenność, prawo, cele i zadania. Powinno zapewnić bezpieczeństwo i rozwój jego obywateli. Państwo podlega ciągłej ewolucji i wymaga permanentnego doskonalenia jego form, struktur, organizacji i zarządzania. Władza państwowa musi mieć legitymizację od społeczeństwa, czyli upoważnienie do działania oparte na społecznej akceptacji i wtedy posłuszeństwo wobec władzy nie jest wymuszone. W nowoczesnych państwach powinny obowiązywać zasady wynikające

z fundamentów systemu demokratycznego. Demokracja stwarza szczególne warunki do formułowania celów i zadań przez obywateli oraz przekazanie ich wybranym przedstawicielom do realizacji. Na rysunku 1 pokazano elementy systemu demokratycznego, w którym wyróżniono współdziałanie, jawność, odpowiedzialność, wybór przedstawicieli oraz delegowanie zadań.



Rys. 1. Elementy systemu demokracji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Hansen 1999, s. 136]

Należy wyróżnić odpowiedzialność osób obejmujących kierownicze stanowiska w państwie, która stanowi podstawę zarządzania. Nieprzestrzegane są w zasadzie żadne elementy demokracji przedstawione powyżej. Stanowiska publiczne nie mogą być podstawą szybkiego bogacenia się pracowników funkcyjnych.

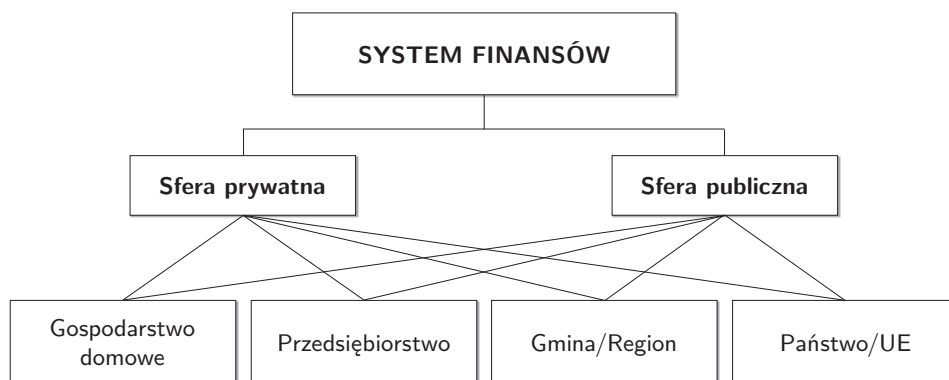
Ewolucja demokracji jest procesem, który nigdy się nie kończy. Wymaga poszukiwania nowych rozwiązań, modeli, ciągłego udoskonalania. Potrzebny jest nowy system wartości i hierarchii. Kierownicze stanowiska w państwie zobowiązują do odpowiedzialności za systematyczne zadłużanie kraju. Społeczeństwo nie uczestniczy w tworzeniu prawa. Proces ten jest realizowany w politycznym parlamencie.

Nie istnieją obecnie w naszym kraju żadne formy konsultacji społecznych, w wyniku których formułowano by cele i zadania do wykonania. Brak jest przewodniej formuły demokracji ateńskiej *edokse toi demoi* „lud postanowił” [Hansen 1999, s. 136].

Należy zwrócić uwagę, że aparat państwowy, który jest powiązany organizacyjnie systemem organów państwa i obsługujących je urzędów i instytucji, służy ośrodkom podejmującym decyzje. Społeczeństwo nie ma wpływu na dobór kadr do instytucji, które zostały zdominowane przez struktury polityczne oraz powszechny nepotyzm.

W obecnie funkcjonujących demokracjach najbardziej rozpowszechnioną formą legitymizacji władzy są wybory, co łączy się z przekonaniem, że źródłem władzy jest naród. Dochodzi w tej sytuacji do nadinterpretacji wyborów parlamentarnych. Ludzie, którzy obejmują ważne stanowiska w państwie, wszelką krytykę swoich działań i niesłusznie przypisanych sobie przywilejów traktują, jako krytykę państwa. Powołują się w tym przypadku na potrzebę zaprowadzenia porządku w państwie czy też zagrożony interes narodowy.

Istotnego znaczenia nabiera problem gospodarki oraz własności publicznej i prywatnej. Na rysunku 2 przedstawiono podział systemu finansów na sferę prywatną i publiczną.



Rys. 2. System finansów — sfera prywatna i publiczna

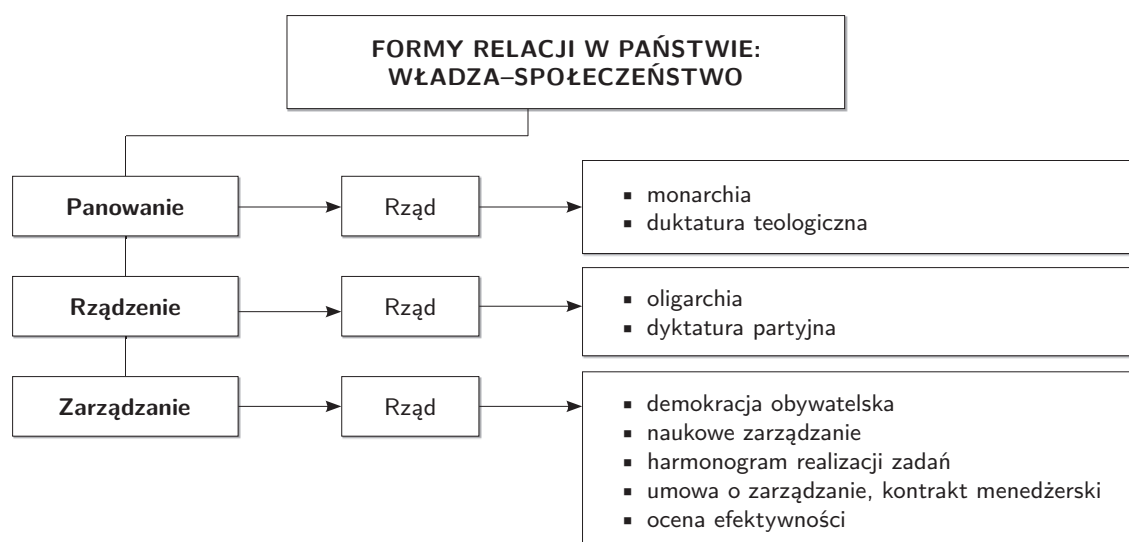
Sfera prywatna obejmuje gospodarstwa domowe i przedsiębiorstwa prywatne. Należy zwrócić uwagę, że ze względu na postępującą globalizację, istotne jest rozróżnienie kapitału krajowego i zagranicznego oraz wykazanie jego wpływu na rozwój gospodarki, obywateli i państwa w tym sfery publicznej. Sfera publiczna obejmuje gminę, region lub państwo.

Szczególnego omówienia wymagają relacje w systemie państwowym, które występują między władzą a obywatelami. Wyróżniono trzy poziomy relacji przedstawione na rysunku 3, a mianowicie: panowanie, rządzenie i zarządzanie.

*Panowanie* charakterystyczne jest dla państw o systemie monarchistycznym. Dominująca jednostka podejmuje decyzje niepodlegające zaskarżeniu. Społeczeństwo musi się podporządkować dyktatowi władzy monarchistycznej.

*Rządzenie* jest charakterystyczne w krajach, gdzie występują struktury oligarchiczne, a więc rządy niewielu. Do takich przypadków zaliczyć należy również dyktatury partyjne. Społeczeństwo nie ma praktycznie żadnego wpływu na tworzone prawo. Finanse publiczne nie podlegają społecznej kontroli a decyzje administracji państwowej nie znajdują społecznej akceptacji.

*Zarządzanie*, podejście powszechnie stosowane w systemach gospodarczych, typowe w przedsiębiorczości. Dyscyplina ta nie może znaleźć odpowiedniego miejsca przy podejmowaniu finansowych decyzji publicznych. Należy zwrócić uwagę, że w demokracji obywatelskiej, społeczeństwo powinno ustalać cele i zadania do wykonania. Zadania muszą wynikać z celów i powinny podlegać ocenie personalnej osób podejmujących się ich wykonania.



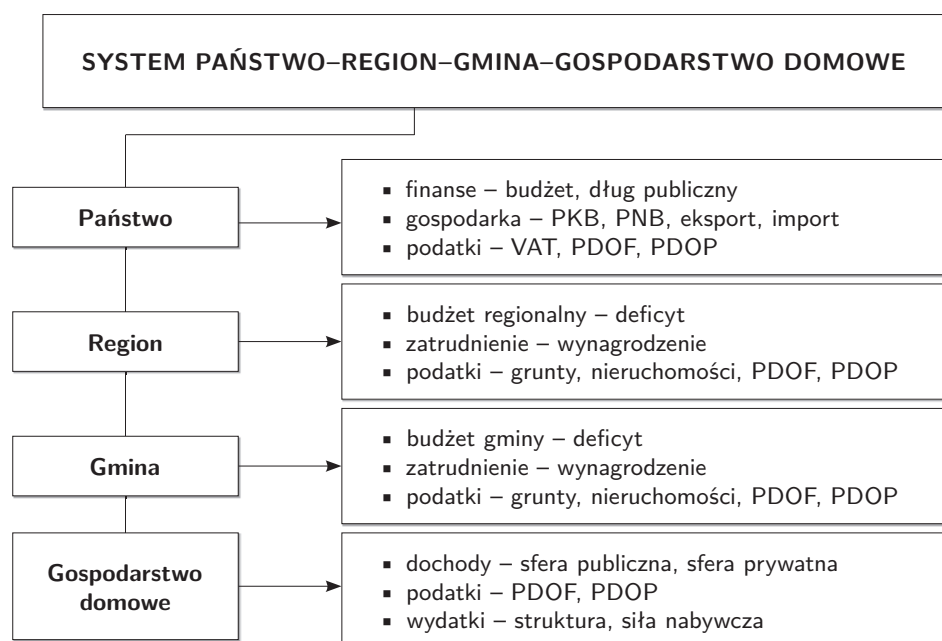
Rys. 3. Formy relacji w państwie: władza–społeczeństwo

Wyróżniono czteropoziomowy układ systemów a mianowicie: państwo, region, gmina, gospodarstwo domowe. Wybrane elementy poszczególnych systemów przedstawiono na rysunku 4.

Należy podkreślić, że tylko tak przeprowadzona analiza korelacji poszczególnych elementów wykazać może rozwój lub degradację społeczeństwa.

Szczególne miejsce w analizie systemowej zajmuje budżet państwa i jego struktura. W tabeli 1 przedstawiono wybrane dochody i wydatki budżetowe państwa w okresie integracji Polski z UE. Należy zwrócić uwagę na występujący deficyt budżetowy, który utrzymuje się ciągle na wysokim poziomie. W ubiegłym roku 2010 wynosił 42 mld zł, a planowany na rok 2011 wynieść może 40 mld zł. Deficyt budżetowy dodawany jest do długu publicznego, co znacząco pogarsza sytuację finansową państwa. Jako główne przyczyny występowania deficytu budżetowego wymienić należy:

- nadmierne wydatki budżetowe;
- niskie dochody budżetowe: spadający poziom produkcji, spadający poziom dochodu narodowego, nieskuteczny system ściągania podatków;
- sposób uchwalania budżetu, nastawienie na maksymalizację wydatków.



Rys. 4. System państwo–region–gmina–gospodarstwo domowe

Legenda: *PKB* — produkt krajowy brutto, *PNB* — produkt narodowy brutto, *PDOF* — podatek dochodowy od osób fizycznych, *PDOP* — podatek dochodowy od osób prawnych.

Tab. 1. Wybrane dochody i wydatki budżetu państwa w latach 2004–2011 (w mld zł)

Wyszczególnienie	Rok							
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Dochody ogółem	156,00	179,00	197,00	236,00	253,00	274,00	226,00	273,00
w tym:								
podatek VAT	62,00	75,00	84,00	96,00	101,00	99,00	86,00	119,00
podatek od osób prawnych	13,00	15,00	19,00	24,00	27,00	24,00	14,00	25,00
podatek od osób fizycznych	22,00	24,00	28,00	35,00	38,00	35,00	24,00	38,00
podatek akcyzowy	38,00	39,00	43,00	49,00	50,00	53,00	41,00	58,00
przychody z prywatyzacji	10,00	4,00	1,00	2,00	2,00	4,00	17,00	12,00
wpłaty z UE	3,00	2,00	2,00	7,00	35,28	36,05	3,37	2,29
Wydatki ogółem	198,00	207,00	222,00	252,00	227,00	298,00	268,00	313,00
w tym:								
ubezpieczenia społeczne	48,40	44,90	50,30	54,20	64,00	64,00	72,20	72,00
obsługa długu publicznego	22,60	24,90	27,80	27,50	25,1	32,20	34,80	38,00
obrona narodowa	11,00	12,40	13,10	14,77	16,57	18,26	25,00	27,00
pomoc społeczna	11,10	11,40	12,70	12,70	12,65	12,62	15,14	12,57
administracja publiczna	8,10	8,30	8,68	9,04	10,43	10,74	11,18	12,18
szkolnictwo wyższe	8,80	9,70	9,72	10,70	11,10	11,45	11,54	11,73
nauka	2,30	2,96	3,34	3,69	4,10	4,55	4,20	4,51
składka członkowska UE	2,48	4,18	5,27	7,41	7,39	9,26	11,23	12,00
Deficyt/nadwyżka	-41,00	-28,00	-25,00	-16,00	-24,00	-27,00	-42,00	-40,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych dostępnych na [www.mf.gov.pl](http://www.mf.gov.pl) (dnia 20.03.2011)

Rodzaje źródeł pokrycia finansowego deficytu budżetowego państwa i ich wielkości w danym roku określone są w ustawie budżetowej [Chojna-Duch 2007, s. 184]. Sposoby finansowania to [Kosek-Wojnar i Surówka 2007, s. 94]:

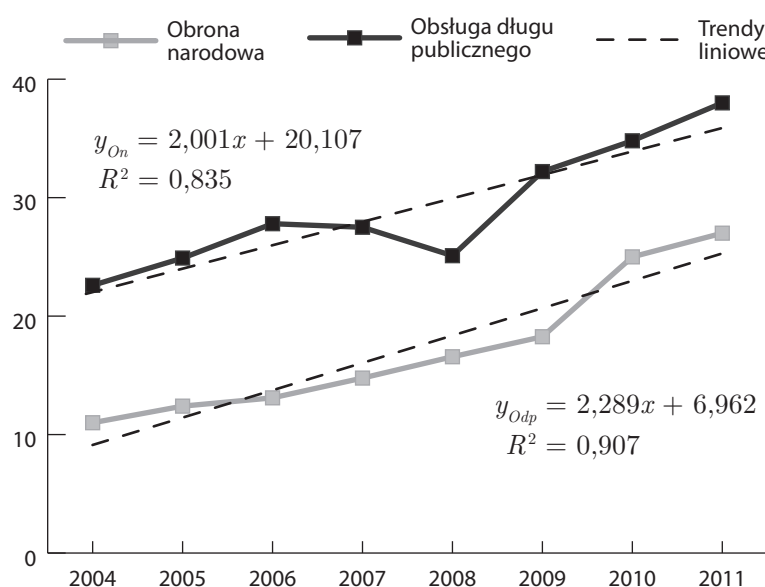
- wpłaty z emisji papierów wartościowych,
- zwiększanie długu publicznego,
- zaciąganie kredytów w bankach.

Deficyt państwa to także deficyt innych podmiotów sektora publicznego, np. samorządu terytorialnego czy funduszy celowych [Kosek-Wojnar i Surówka 2007, s. 94].

Coroczny, ujemny wynik salda budżetowego i powiększająca się z roku na rok wielkość zadłużenia państwa jest poważnym problemem finansowym. Obniżenie wartości tych dwóch mierników powinno stanowić cel priorytetowy.

Niepokój budzą rosnące wydatki z budżetu państwa na obowiązkowe ubezpieczenia społeczne, obronę narodową, pomoc społeczną oraz na obsługę długu publicznego. Parametry budżetu należy poddać analizie statystycznej, która umożliwi otrzymanie informacji o wielkości zmian oraz korelacji między poszczególnymi wielkościami.

Na rysunku 5 przedstawiono estymację zbioru danych dotyczących obsługi długu publicznego i wydatków na obronę narodową za pomocą funkcji liniowej. Uzyskano wysoki poziom dopasowania danych: dla funkcji  $y_{On} = 2,00x + 20,12$  uzyskano  $R^2 = 0,835$ , dla funkcji  $y_{Odp} = 2,29x + 6,96$   $R^2 = 0,907$ . Jednocześnie należy zwrócić uwagę na niepokojący wzrost obu wydatków.



Rys. 5. Funkcje liniowe zmian wydatków budżetowych na obsługę długu publicznego i obronę narodową

## 2. Państwo, region, gmina — podejście zarządcze.

Wprowadzenie zarządzania do sfery publicznej jest fundamentem usprawnienia państwa i wyeliminowania wpływu polityki na gospodarkę.

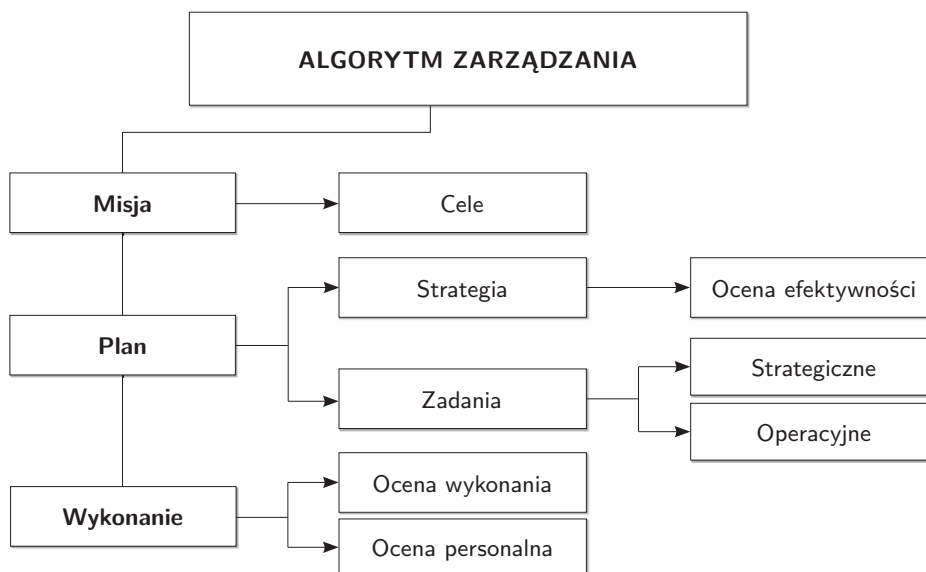
Nauki o zarządzaniu rozwijają się dynamicznie, ale mają niewiele ponad 130 lat. Zaleca się odwołanie do fundamentów tych nauk przedstawionych w postaci algorytmu na rysunku 6.

Algorytm postępowania składa się z trzech etapów: misja, plan, wykonanie. Formułowanie misji wymaga również wskazania celów, które podzielić można na ogólne, operacyjne i strategiczne. Cele operacyjne i strategiczne powinny być mierzalne. Umożliwi to dokonanie oceny efektywności na każdym etapie planowania i wykonania. Plan powinien obejmować przyjęcie odpowiedniej strategii oraz wyznaczanie zadań. Należy zwrócić uwagę, na konieczność dokonania oceny efektywności strategii. Zagadnienie to jest powszechnie pomijane w publicznych projektach planistycznych.

Zadania operacyjne na każdym etapie działania powinny wskazywać personalną odpowiedzialność. Etap wykonania jest zdarzeniem praktycznym. Wymaga umiejętności zarządczych, kierowniczych, wiedzy i doświadczenia. Konieczne w tym przypadku jest postępowanie zgodnie z przygotowanym harmonogramem realizacji zadania.

Harmonogram zadań pozwala na wyszczególnienie kolejnych działań cząstkowych, ustaleniu terminów ich rozpoczęcia [Pasieczny 1981, s. 155], co zilustrowano na rysunku 7.

Proponuje się zatem wprowadzenie opisanego już algorytmu zarządczego, który wymusi uzyskiwanie efektów mierzalnych będących podstawą oceny i wynagradzania.



Rys. 6. Algorytm zarządzania — misja, plan, wykonanie

		Czas trwania																		Odpowiedzialny
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Zadania	A	■	■																	
	B			■	■	■	■													
	C			■	■	■														
	D			■	■	■	■													
	E						■	■	■	■	■									
	F							■	■	■	■	■	■							
	G												■	■	■	■	■			
	H														■	■	■	■		
	I																		■	
	J																			■

Rys. 7. Harmonogram realizacji zadania

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Martyniak 1993, s. 90]

### 3. Zarządzanie publiczne — zastosowanie.

Najbardziej obiektywnym kryterium oceny pracy zarządcy publicznego jest jego wynagrodzenie. Obowiązują dwa podstawowe podejścia systemowe do wyznaczania wynagrodzenia — czas i zadania. Powszechnie obowiązuje system czasowy. Pracownicy sfery publicznej powszechnie odrzucają zadaniowy system wynagradzania, który zmusza do pracy efektywnej. Wynagrodzenie kadry kierowniczej regionu jak: wojewoda, starosta, marszałek, prezydent miasta, burmistrz, wójt oraz inni kierownicy funkcjni, powinno być ściśle skorelowane ze stopniem realizacji zadań. Wymaga to zmiany prawa w zakresie wynagradzania pracowników rządowych i samorządowych.

Do ilustracji praktycznego zastosowania algorytmu zarządzania wykorzystano budżet gminy Korfantów. W tabeli 2 przedstawione zostały wybrane elementy budżetu gminy w latach 2008–2013.

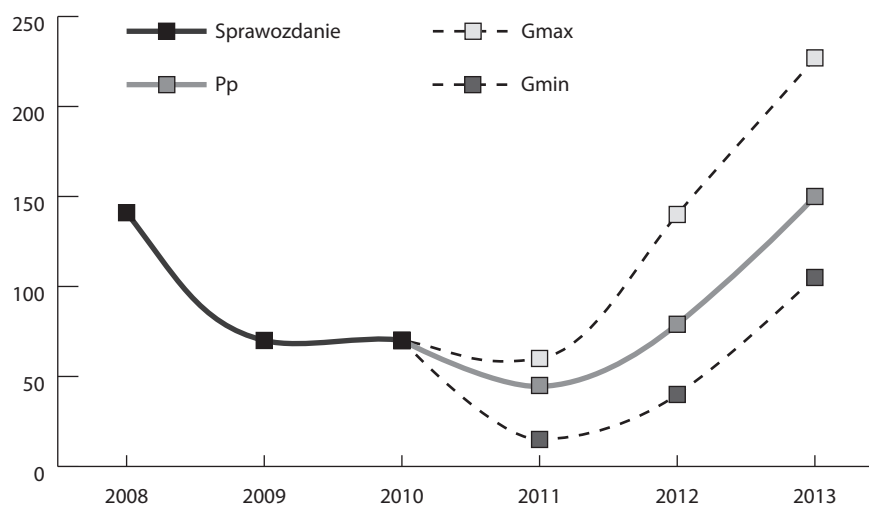
Zestawienie za lata 2008–2010 jest sprawozdaniem wybranych elementów z wykonania budżetu gminy. Dane w okresie 2011–2013 są prognozą strategiczną. Tak sformułowane dane należałoby zaplanować w zadaniowym budżecie gminy. Prognoza ta jest podejściem alternatywnym i została wykonana na potrzeby niniejszego opracowania. Do prezentacji wybrano dochody podatkowe od osób prawnych przedstawione na rysunku 8.

Tab. 2. Wybrane parametry budżetu Gminy Korfantów (w tys. zł)

Parametr		Rok					
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dochody	$G_{\min}$				22 940	23 149	23 706
	$P_p$	20 006	21 144	21 442	23 649	24 367	25 490
	$G_{\max}$				24 358	25 585	27 274
Dochody z podatków	$G_{\min}$				19 386	19 620	19 284
	$P_p$	19 806	20 844	19 468	19 986	20 653	20 736
	$G_{\max}$				20 586	21 686	22 188
Podatek od osób fizycznych	$G_{\min}$				2 009	1 997	2 025
	$P_p$	1 824	1 879	1 887	2 071	2 102	2 177
	$G_{\max}$				2 133	2 207	2 329
Podatek od osób prawnych	$G_{\min}$				15	40	105
	$P_p$	141	70	70	45	79	150
	$G_{\max}$				60	140	227
Wydatki	$G_{\min}$				25 402	24 041	23 783
	$P_p$	21 769	24 592	27 006	26 188	25 306	25 573
	$G_{\max}$				26 974	26 571	27 363
Wydatki na wynagrodzenia administracji	$G_{\min}$				2 289	2 179	2 011
	$P_p$	1 978	2 067	2 233	2 360	2 294	2 162
	$G_{\max}$				2 431	2 409	2 313
Deficyt	$G_{\min}$				2 970	1 670	740
	$P_p$	1 763	3 448	5 564	2 539	939	83
	$G_{\max}$				1 924	620	15

Opracowanie własne na podstawie [Szwedo 2011, s. 71]

Legenda:  $P_p$  — wartość prawdopodobna parametru strategicznego,  $G_{\max}$  — maksymalna granica wartości parametru strategicznego,  $G_{\min}$  — minimalna granica wartości parametru strategicznego.



Rys. 8. Dochody podatkowe od osób prawnych na przykładzie Gminy Korfantów — sprawozdanie i plan strategiczny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 2 oraz [Pomierny 2010, s. 234]

$$[1] \quad E_s = \left| \frac{P_1 - P_0}{P_0} \right| \cdot 100\% = \left| \frac{150 - 70}{70} \right| \cdot 100\% = 114\%$$

gdzie:

$E_s$  — stopień realizacji zadania strategicznego,

$P_1$  — wartość prawdopodobna parametru w roku końcowym 2013,

$P_0$  — wartość prawdopodobna parametru w roku bazowym 2010.

Oznacza to, że w ciągu trzech lat powinny wzrosnąć dochody podatkowe od osób prawnych o 114%, co wskazuje na znaczącą dynamikę rozwoju sektora przedsiębiorstw.

Na podstawie stopnia realizacji celu można opracować racjonalne systemy wynagradzania [Pomierny 1998, s. 175; 2000, s. 295]. Bonifikata do wynagrodzenia zarządcy w sferze publicznej może być obliczona zdaniem autora ze wzoru:

$$[2] \quad B = \left( 1 - \frac{W_u}{W_n} \right) \cdot I \cdot C$$

gdzie:

$B$  — bonifikata do wynagrodzenia (wzrost, spadek),

$W_u$  — wynik uzyskany,

$W_n$  — wynik nominalny,

$I$  — ilość,

$C$  — stawka, cena (/godz., /dzień).

## Wnioski końcowe

1. Opracować z udziałem społeczeństwa i wdrożyć program naprawy finansów publicznych, który będzie podstawą reformy państwa.
2. Przeprowadzić zamianę dyktatury partyjnej na demokrację obywatelską.
3. Zakończyć okres rządów politycznych. Rozpocząć merytoryczne zarządzanie.
4. Wprowadzić personalną, a nie zbiorową odpowiedzialność osób zajmujących kierownicze stanowiska w państwie.
5. Powstrzymać narastające zadłużanie się państwa. Polska przekroczy 800 mld zł długu publicznego w roku 2011.
6. Umożliwić dostęp do zarządzania publicznego osobom kompetentnym, a więc posiadającym odpowiednie wykształcenie, doświadczenie i osiągnięcia w praktyce gospodarczej.
7. Wprowadzić do sfery publicznej algorytm zarządzania oparty na podstawach nauk w tym planowanie operacyjne i strategiczne, harmonogramy realizacji zadań, umowy o zarządzanie, umowy w obrocie gospodarczym, oceny efektywności wykonania zadań.
8. Przedstawiać na bieżąco rzetelne, także niezależne od administracji państwowej informacje o stanie gospodarki i finansów.

## Literatura

- CHOJNA-DUCH E. (2007): *Polskie prawo finansowe. Finanse publiczne*. Warszawa, Wydawnictwo Prawnicze „LexisNexis”.
- Hansen M.H. (1999): *Demokracja ateńska w czasach Demostenesa: struktura, zasady i ideologia*. R. Kulesza (tłum.), Warszawa, „DiG”.
- KOSEK-WOJNAR M., SURÓWKA K. (2007): *Podstawy finansów samorządu terytorialnego*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- LUTEN E., POMIERNY J. (2007): *Modelowanie zmian w państwie niezbędnym czynnikiem rozwoju regionalnego*. [w:] K. Heffner i K. Malik (red.): *Szanse rozwoju regionów — uwarunkowania społeczne, ekonomiczne i środowiskowe*, Opole, Wydawnictwo Instytut Śląski.
- MARTYNIAK Z. (1993): *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*. Warszawa, Państw. Wydaw. Ekonomiczne.



- MINISTERSTWO FINANSÓW RP (2011): *Sprawozdania z wykonania budżetu państwa* [za lata 2004–2010, plan 2011]. [dostęp: 14.11.2011], [a:] <http://www.mf.gov.pl/index.php?dzial=36&wy-sw=2&const=5>.
- NAJWYŻSZA IZBA KONTROLI (2011): *Sprawozdania z wykonania Budżetu Najwyższej Izby Kontroli* [za lata 2004–2010]. [dostęp: 14.11.2011], [a:] <http://www.nik.gov.pl/o-nik/budzet-nik/>.
- PASIECZNY L. (red.) (1981): *Encyklopedia organizacji i zarządzania*. Warszawa, Państw. Wydaw. Ekonomiczne.
- POMIERNY J. (1998): *Kontrakt menedżerski warunkiem efektywnego zarządzania w zakładach budżetowych*. Międzynarodowa konferencja naukowa nt. Funkcjonowanie samorządu terytorialnego — doświadczenia i perspektywy, Opole–Jarnołtówek.
- POMIERNY J. (2000): *Prawo do sprawiedliwego wynagrodzenia w aspekcie integracji z Unią Europejską*. [w:] S. Swadźba (red.): *Systemy gospodarcze i ich ewolucja. Dokąd zmierza Unia Europejska?* Katowice, Wydaw. Uczelniane AE.
- POMIERNY J. (2008): *Analiza wybranych parametrów państwa, stan krytyczny*. [w:] K. Heffner (red.): *Wybrane aspekty zarządzania rozwojem regionalnym i lokalnym*, Opole, Politechnika Opolska, KPZK PAN.
- POMIERNY J. (2010): *Zarządcza analiza systemowa podstawą oceny rozwoju regionu*. [w:] K. Malik (red.): *Polityka rozwoju regionu. Koncepcja, procedury administracyjne, finansowanie*, Kraków, Wydawnictwo Naukowe „Akapit”.
- SZWEDO K. (2011): *System zarządzania zasobami ludzkimi w administracji samorządu terytorialnego*. Politechnika Opolska, [praca magisterska].