

Zarządzanie kulturą organizacyjną w jednostkach samorządu terytorialnego

Anna Brzozowska

 <https://orcid.org/0000-0002-0227-9493>

Politechnika Częstochowska

e-mail: annabrzozowskapcz@gmail.com

Marlena Samek-Wojtyła

 <https://orcid.org/0009-0004-0230-0493>

Szkoła Podstawowa im. Władysława Szafera w Żarkach

e-mail: samek.marlena@gmail.com

Wkład poszczególnych autorów / Authors contributions:

* Anna Brzozowska 50% (projekt artykułu, przegląd literatury, opracowanie tekstu, wprowadzenie poprawek)

* Marlena Samek-Wojtyła 50% (projekt artykułu, przegląd literatury, opracowanie tekstu, wprowadzenie poprawek)

ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Brzozowska Anna, Samek-Wojtyła Marlena (2024). Zarządzanie kulturą organizacyjną w jednostkach samorządu terytorialnego. *Zarządzanie w Kulturze*, 25(3), 497–505.

Abstract

Managing Organizational Culture in Local Government Units

The aim of this article is to thoroughly examine the impact of recruitment management and selection processes in organizational culture and service standards of the local government units, with a particular focus on the county offices. These processes play a crucial role in shaping a strong organizational culture that supports achieving the organization's mission and strategic goals. Studies on organizational culture in the county offices indicate that employees who are well-aligned with organizational values and norms exhibit higher levels of engagement, greater job satisfaction, and better performance in terms of customer service quality. Therefore, managing recruitment and selection processes in local government units should be considered a strategic element of human resource management. This article presents an analysis of the literature on management of organizational culture and the results of empirical research conducted in a selected local government unit. This research included analysis of the internal documents and surveys conducted among employees, aimed at assessing the impact of recruitment and selection processes on organizational culture and customer service quality. The research findings confirm that properly managed recruitment and selection processes are crucial for building a strong organizational culture and improving customer service standards. They also highlight the importance of investing in human resource development

and the necessity of continuously monitoring and adapting management strategies to the changing conditions and needs of the organization.

Keywords: managing organizational culture; recruitment; selection; image

Wprowadzenie

Kultura organizacyjna stanowi jeden z najbardziej fundamentalnych elementów wpływających na funkcjonowanie każdej instytucji, w tym także jednostek samorządu terytorialnego. Koncentruje się wokół kompleksowego systemu wartości, norm, przekonań i praktyk, które determinują sposób myślenia, działania i podejmowania decyzji przez członków organizacji. W administracji publicznej, w której transparentność, profesjonalizm i etyka odgrywają kluczową rolę, kultura organizacyjna determinuje kształtowanie wizerunku instytucji i zaufania społecznego. Postrzeganie urzędów powiatowych przez społeczeństwo w dużej mierze zależy od wizerunku i zachowania zatrudnionych w nich urzędników. Petenci jednostek samorządu terytorialnego oczekują nie tylko wysokiej jakości obsługi, ale także etycznego i profesjonalnego zachowania urzędników. W związku z tym optyka zarządzania zasobami ludzkimi w tych jednostkach musi skupiać się na pozyskiwaniu, selekcji i zatrzymaniu pracowników, którzy wykazują się nie tylko kompetencją, ale również w pełni identyfikują się z wartościami i normami właściwymi danej organizacji. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że skuteczne zarządzanie kulturą organizacyjną ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia celów strategicznych organizacji. Zarządzanie, w tej perspektywie, obejmuje zarówno tworzenie odpowiednich warunków pracy, jak i kształtowanie odpowiednich postaw i zachowań pracowników. W kontekście urzędów powiatowych właściwe zarządzanie kulturą organizacyjną może prowadzić do zwiększenia efektywności podejmowanych działań, skutkującego poprawą jakości obsługi klienta oraz wzmocnieniem wizerunku urzędu w oczach społeczeństwa.

Przegląd literatury

Kultura organizacyjna odgrywa fundamentalną rolę w kształtowaniu efektywności i wizerunku jednostek samorządu terytorialnego, w tym urzędów powiatowych. Definicja kultury organizacyjnej zawiera w sobie zestaw wartości, norm, przekonań i praktyk, które kształtują sposób myślenia, działania i podejmowania decyzji przez członków organizacji (Armstrong 2010). Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) stanowi kluczowy element kształtowania i utrzymania silnej kultury organizacyjnej, co jest szczególnie istotne w administracji publicznej, gdzie oczekiwania społeczne są wysokie (Armstrong 2003, 2011). Skuteczne zarządzanie zasobami

ludzkimi, w kontekście kultury organizacyjnej, wymaga uwzględnienia specyfiki i wymagań instytucji publicznych (Czajka 2012). Procesy rekrutacji i selekcji nabierają szczególnie istotnego charakteru, ponieważ wpływają na jakość kapitału ludzkiego i kształtowanie kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna wspiera realizację misji i celów strategicznych organizacji, co znajduje odzwierciedlenie w kryteriach zatrudniania pracowników, którzy identyfikują się z jej wartościami i normami (Pocztowski 2008). Rekrutacja i selekcja pracowników w administracji jednostek samorządu terytorialnego to procesy, które mają na celu pozyskanie najlepszych kandydatów zdolnych do realizacji celów jednostki oraz wspierania jej rozwoju. Odpowiednie zarządzanie tymi procesami ma decydujące znaczenie dla pozyskania pracowników wpisujących się w nurt kultury organizacyjnej i przyczyniających się do doskonalenia działań podejmowanych przez organizację (Dale 2013; Dejnaka 2005). Proces rekrutacji powinien być zaprojektowany tak, aby motywował odpowiednich kandydatów i jednocześnie eliminował tych, którzy nie spełniają wymogów (Michalski 2022). Kultura organizacyjna w jednostkach samorządu terytorialnego, w tym w urzędach powiatowych, obejmuje nie tylko wartości i normy, ale również etykę zawodową. Etyka zawodowa, jako sztandarowy element kultury organizacyjnej, determinuje zachowanie pracowników oraz jakość ich pracy (Łukasiewicz 2009; Tomczak, Krawczyk-Bryłka 2017). Wysoki poziom kultury organizacyjnej w instytucjach publicznych przyczynia się do budowania zaufania społecznego oraz poprawy jakości obsługi klienta. Jako kolejny, istotny element ZZL jawią się procesy motywowania pracowników, które krystalizują kulturę organizacyjną. Wysoki poziom motywacji pracowników przekłada się na ich zaangażowanie i efektywność pracy, co przesądza o lepszych wynikach organizacji oraz poprawie jakości obsługi klienta (Gajdek 2015). Standaryzacja procesów zarządzania personelem jest bowiem niezbędna w celu zapewnienia spójności i efektywności w organizacji (Marciniak 2006). Transparentne i oparte na kompetencjach procesy rekrutacyjne sprzyjają budowaniu zaufania i zaangażowania pracowników (Oczkowska 2019). Kultura organizacyjna jest również kształtowana z punktu widzenia zarządzania kapitałem ludzkim, które obejmuje rekrutację, selekcję, szkolenia i rozwój pracowników (Armstrong 2010; Pocztowski 2008). Efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim pozwala na zatrudnienie pracowników, którzy identyfikują się z wartościami organizacji i z pełną determinacją wpisują swoje działania w realizację celów organizacji. Kultura organizacyjna obejmuje zbiór wartości, norm i przekonań, które kształtują zachowanie pracowników, co ma bezpośredni wpływ na efektywność działania poszczególnych jednostek (Kostera 1999). Rekrutacja i selekcja pracowników to kluczowe procesy ZZL, które mają bezpośredni wpływ na kulturę organizacyjną (Wojtaszyk, Cewińska 2016). Efektywne procesy rekrutacyjne sprzyjają budowaniu zaangażowania i satysfakcji z pracy, co przekłada się na lepsze wyniki organizacji. Standaryzacja tych procesów jest niezbędna dla zapewnienia spójności i efektywności zarządzania personelem (Marciniak 2006). System

ZZL musi być dostosowany do specyfiki i wymagań organizacji, co ma kluczowe znaczenie dla kształtowania kultury organizacyjnej (Bieniok 2006). Wyzwania związane z zarządzaniem organizacjami w erze cyfrowej podkreślają znaczenie adaptacji kultury organizacyjnej do nowych technologii i globalnych zmian (Brzozowska et al. 2022). Innym ważnym elementem jest znaczenie strategii i koncepcji zarządzania w kontekście kształtowania kultury organizacyjnej (Dołhosz et al. 2009). Strategiczne ZZL znajduje także wyraz w kontekście efektywnego funkcjonowania organizacji, w tym kształtowania jej kultury organizacyjnej (Greer 2021). Inny kluczowy element stanowią bariery, które w istotny sposób wpływają na zarządzanie kapitałem intelektualnym organizacji, mają także istotny wpływ na znaczenie kultury organizacyjnej dla zarządzania wiedzą i innowacyjnością (Gross-Golacka et al. 2024). Kolejnym ważnym elementem na płaszczyźnie lokalnych uwarunkowań kulturowych staje się skuteczne zarządzanie personelem (Jarecki et al. 2020). Kształtowanie kultury organizacyjnej jest niezbędne dla osiągnięcia długoterminowych celów strategicznych (Krzakiewicz, Cyfert 2020). Procesy rekrutacji i selekcji są kluczowe dla zapewnienia wysokiego poziomu kapitału ludzkiego i budowania kultury organizacyjnej (Sidor-Rządkowska 2010).

Wnioski z przeglądu literatury prowadzą do sformułowania następujących hipotez badawczych: (1) Skuteczne zarządzanie rekrutacją i selekcją pracowników pozytywnie kształtuje kulturę organizacyjną w jednostkach samorządu terytorialnego; (2) Kultura organizacyjna przyczynia się do poprawy jakości obsługi klienta; (3) Regularne szkolenia i rozwój zawodowy pracowników wspierają budowanie zaangażowania i satysfakcji z pracy.

Materiały i metody

Badania zostały przeprowadzone w wybranej jednostce samorządu terytorialnego w Polsce. Zastosowano metodę ankietową oraz analizę dokumentów wewnętrznych, aby uzyskać kompleksowy obraz wpływu zarządzania rekrutacją i selekcją na kulturę organizacyjną oraz jakość obsługi klienta. Ankiety skierowane były do pracowników urzędu powiatowego i zawierały pytania dotyczące procesów rekrutacji, selekcji, kultury organizacyjnej oraz jakości obsługi klienta. Były to pytania zarówno zamknięte, jak i otwarte, co pozwoliło na zebranie danych ilościowych i jakościowych. Analiza dokumentów wewnętrznych obejmowała: polityki rekrutacyjne, procedury selekcji, raporty oceny pracowników oraz wyniki wcześniejszych badań satysfakcji klienta. Ankiety zostały opracowane na podstawie przeglądu literatury oraz konsultacji z ekspertami w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Przeprowadzono je drogą elektroniczną, a respondenci wypełnili ankiety w okresie dwóch tygodni. Zebrane dane zostały poddane analizie statystycznej przy użyciu oprogramowania SPSS, obejmującego statystyki opisowe oraz analizy korelacji i regresji.

Rezultaty

Analiza wyników ankiet oraz dokumentów wewnętrznych wskazuje, iż procesy rekrutacji i selekcji stanowią o kulturze organizacyjnej oraz jakości obsługi klienta w badanej jednostce samorządu terytorialnego. Pracownicy, którzy poddani zostali rygorystycznym procedurom selekcji, wykazują się wyższym poziomem zaangażowania, wyróżniają się wyższym poziomem satysfakcji z pracy oraz osiągają lepsze wyniki w zakresie jakości obsługi klienta.

Dane empiryczne uzyskane w badaniu pokazują, iż 85% pracowników, którzy przeszli przez ustrukturyzowany proces rekrutacji, identyfikuje się z wartościami organizacji, tj. danego urzędu powiatowego, ale i z ogólnymi wartościami dotyczącymi tej grupy podmiotów. Identyfikacja ta jest podstawą – wartości organizacyjne stanowią bowiem istotę kultury organizacyjnej, determinując codzienne zachowania i podejmowane decyzje. Pracownicy, którzy utożsamiają się z wartościami organizacji, angażują się w swoją pracę, podejmują inicjatywy oraz utrzymują wysokie standardy etyczne i zawodowe. Ich codzienna praca stanowi o współzależności z misją i celami strategicznymi jednostki, determinując wyższą jakość obsługi klienta.

Analiza korelacji i regresji wykazała, że istnieje silna zależność między jakością procesów rekrutacyjnych a poziomem zaufania pracowników wobec kadry zarządzającej oraz satysfakcją z pracy ($r = 0,78$, $p < 0,01$). Zaufanie do kadry zarządzającej stanowi bazowy element kultury organizacyjnej, gdyż determinuje motywację, lojalność i zaangażowanie pracowników. Pracownicy darzący zaufaniem swoich przełożonych są bardziej skłonni do współpracy, dzielenia się pomysłami oraz podejmowania działań na rzecz poprawy funkcjonowania organizacji. Satysfakcja z pracy natomiast jest bezpośrednio związana z motywacją i wydajnością pracowników, pozostając nie bez znaczenia dla wysokiej jakości obsługi klienta. Przejrzyste i jasne kryteria selekcji sprzyjają budowaniu kultury zaufania i współpracy w organizacji. Pracownicy dysponujący wiedzą o tym, że procesy rekrutacyjne realizowane są z zachowaniem zasad sprawiedliwości, a wyniki podejmowanych działań są motywowane kompetencjami kandydatów, wykazują większe zaufanie w stosunku do swoich przełożonych oraz do ogółu systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Owa transparentność w procesach rekrutacyjnych eliminuje poczucie niesprawiedliwości i faworyzowania, determinując spójność i współpracę w zespole. Poprawia się również ogólny wizerunek urzędu w oczach petentów, gdyż pracownicy są bardziej zaangażowani, zmotywowani i profesjonalni w podejmowanych przez siebie aktywnościach. Regularne szkolenia i programy rozwoju zawodowego stanowią o utrzymaniu wysokich standardów obsługi. Wyniki ankiet wskazują, iż 90% pracowników uznaje szkolenia specjalistyczne za pozytywnie wpływające na ich kompetencje zawodowe. Szkolenia nie tylko doskonaliły umiejętności i wiedzę pracowników, ale również wzmacniają ich zaangażowanie i satysfakcję z pracy. Pracownicy mający

możliwość permanentnego rozwoju czują się bardziej docenieni i zmotywowani w kontekście dążenia do osiągnięcia wysokiego poziomu profesjonalizmu w realizowanych przez siebie zadaniach. Stanowi to determinantę wysokich wyników w zakresie jakości obsługi klienta, gdyż pracownicy są lepiej przygotowani do rozwiązywania problemów i zaspokajania potrzeb petentów. Dodatkowe, uogólnione aspekty korelujące z kulturą organizacyjną i jakością obsługi klienta w jednostkach samorządu terytorialnego obejmują m.in. adaptację do zmian technologicznych, zarządzanie różnorodnością, komunikację wewnętrzną oraz balans między życiem prywatnym i zawodowym. Implementacja nowych technologii i systemów informatycznych w jednostkach samorządu terytorialnego znacznie poprawia efektywność pracy oraz jakość obsługi klienta. Ankiety wskazały, że 75% respondentów uważa, że nowoczesne technologie usprawniają ich codzienne obowiązki, determinując satysfakcję z pracy i zaangażowanie. Promowanie różnorodności i inkluzji w miejscu pracy ma pozytywny wpływ na kulturę organizacyjną. Pracownicy odczuwający, iż mogą być w pełni sobą (50%), są bardziej zaangażowani i lojalni wobec organizacji. Wyniki ankiet pokazują, że 80% pracowników uważa, iż polityka różnorodności pozytywnie wpływa na atmosferę w miejscu pracy i współpracę zespołową. Oprócz tego badania wykazały, że wprowadzenie programów motywacyjnych, m.in. systemów nagród i premii, jest wprost proporcjonalne do zaangażowania pracowników. 70% respondentów ankiet wskazało, że programy motywacyjne zwiększają ich produktywność i satysfakcję z pracy. Skuteczna i otwarta komunikacja wewnętrzna stanowi, według ankietowanych, o budowaniu silnej kultury organizacyjnej. Pracownicy, którzy otrzymują niebudzące wątpliwości informacje na temat celów organizacji, polityki wewnętrznej i procedur, czują się bezpieczniej, stabilniej, ale również odczuwają odpowiedzialność za realizację tych celów. Ankiety ujawniły, że 85% pracowników uważa, że skuteczna komunikacja wewnętrzna pozytywnie wpływa na ich efektywność pracy i relacje z przełożonymi. Analiza wyników badania empirycznego zobrazowała, iż wspieranie przez przełożonych równowagi między życiem zawodowym a prywatnym pracowników prowadzi do wyższej satysfakcji z pracy oraz minimalizowania poziomu stresu. W badanej organizacji respondenci w większości (80%) zauważają brak wspierania przez przełożonych wspomnianego obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. 60% ankietowanych pracowników wskazało, że polityka *work-life balance* miałaby pozytywny wpływ na ich zaangażowanie i jakość pracy.

Reasumując rezultaty przeprowadzonego badania, stwierdzono, iż występuje zależność między budowaniem efektywnej kultury organizacyjnej w badanej jednostce samorządu terytorialnego a rekrutacją i selekcją, regularnymi szkoleniami, adaptacją technologiczną, zarządzaniem różnorodnością, programami motywacyjnymi, komunikacją wewnętrzną oraz koncepcją *work-life balance*. Transparentność, etyka i profesjonalizm w ZZL stanowią fundament dla tworzenia zaufania i współpracy w organizacji, determinując jej wizerunek wśród petentów oraz efektywność działania.

Dyskusja

Wyniki przeprowadzonych badań podkreślają fundamentalne znaczenie efektywnego zarządzania procesami rekrutacji i selekcji w jednostkach samorządu terytorialnego, w kontekście kultury organizacyjnej. Potwierdzają tezy prezentowane w literaturze, zgodnie z którymi pracownicy odpowiednio utożsamiający się z wartościami i normami organizacyjnymi wykazują wyższe zaangażowanie oraz osiągają wyższe wyniki w zakresie jakości obsługi klienta. Skuteczna rekrutacja i selekcja pozwalają nie tylko na zatrudnianie pracowników o wysokich kompetencjach, ale także wspierają budowanie wysokiej kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, współpracy i etyce zawodowej. Inwestowanie w rozwój zasobów ludzkich poprzez regularne szkolenia i programy rozwoju zawodowego stanowi o utrzymaniu wysokich standardów obsługi klienta oraz warunkuje doskonalenie wizerunku urzędu w oczach społeczeństwa.

W kontekście przeprowadzonych badań należy pochylić się również nad innymi aspektami. Nowoczesne narzędzia, m.in. systemy zarządzania rekrutacją (ATS) i sztuczna inteligencja, mogą znacząco zwiększyć efektywność procesów rekrutacyjnych, automatyzując wiele czynności i implikując identyfikację najlepszych kandydatów. Implementacja takich technologii może również definiować przejrzystość i obiektywność procesów rekrutacyjnych. Ponadto regularne gromadzenie i analizowanie danych dotyczących procesów rekrutacji i selekcji, a także wyników pracy nowo pozyskanych pracowników pozwala na ciągle modyfikowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Dane te mogą obejmować wskaźniki takie jak czas rekrutacji, koszty zatrudnienia, retencja pracowników czy poziom satysfakcji z pracy. Skonstatowano także, iż w urzędach powiatowych, gdzie kontakt z obywatelami ma nader częsty charakter, kompetencje miękkie, tj. umiejętności komunikacyjne, empatia i zdolność do rozwiązywania konfliktów, są równie ważne jak wiedza o charakterze merytorycznym. Programy szkoleniowe powinny zatem eksponować nacisk na rozwój właśnie tych umiejętności. Oprócz tego zaangażowanie pracowników w procesy decyzyjne dotyczące ZZL może zwiększyć ich zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności za wyniki organizacji. Regularne konsultacje i ankiety mogą okazać się pomocne w identyfikacji obszarów wymagających racjonalizacji i wspieraniu kultury otwartości oraz współpracy. Podkreśla się także, iż przejrzystość procesów rekrutacji i selekcji stanowi o budowaniu zaufania wśród pracowników i potencjalnych kandydatów. Etyczne podejście do rekrutacji, unikanie dyskryminacji i faworyzowania oraz klarowne komunikowanie kryteriów i wyników rekrutacji determinują pozytywny wizerunek organizacji wśród otoczenia. Dalsze badania w obszarze zarządzania procesami rekrutacji i selekcji w jednostkach samorządu terytorialnego powinny koncentrować się na identyfikacji najlepszych praktyk oraz metod monitorowania i ewaluacji tych procesów. Celem jest zapewnienie ich permanentnego doskonalenia i dostosowywania do dynamicznie zmieniających się warunków i oczekiwań społecznych.

Bibliografia

- Armstrong Michael (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Armstrong Michael (2010). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Armstrong Michael (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Apanowicz Jerzy (2002). *Metodologia ogólna*. Gdynia: Wydawnictwo WSAiB.
- Bieniok Henryk (2006). *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Brzozowska A., Bubel D., Nekrasenko L. (2022). *Organisation Management in the Digital Economy: Globalization Challenges*. Boca Raton: CRC Press. Taylor & Francis Group.
- Czajka Z. (2012). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Dale M. (2013). *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo Oficyna.
- Dejnaka A. (2005). *Efektywny dobór pracowników do firmy*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Dołhosz M., Fudaliński J., Kosala M. (2009). *Podstawy zarządzania. Koncepcje, strategie, zastosowania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gajdek G. (2015). *Motywowanie jako element procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Grabiec O. (2021). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty teoretyczno-badawcze*. Warszawa: Wydawnictwo Elipsa.
- Greer C. R. (2021). *Strategic Human Resource Management*. London: Pearson Custom Publishing.
- Gross-Golacka E., Brzozowska A., Balcerzyk R., El Emary I.M. (2024). Barriers to Sustainable Management of Organizational Intellectual Capital. *Marketing and Management of Innovations* 15(1): 252–263.
- Jarecki W., Kunasz M., Mazur-Wierzbicka E., Zwiech P. (2020). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z województwa zachodniopomorskiego*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Kostera Monika (1999). *Zarządzanie personelem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Król Henryk (2007). *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne sp. z o.o.
- Król Henryk, Ludwiczynski Antoni (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
- Krzakiewicz Kazimierz, Cyfert Szymon (2020). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Łobocki Mieczysław (2000). *Metody i techniki badań pedagogicznych*. Kraków: Wydawnictwo Impuls.
- Łukasiewicz Grzegorz (2009). *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Makowiecka Małgorzata (2016). Ocena funkcjonowania kontroli zarządczej w urzędach skarbowych na podstawie obowiązujących przepisów prawa, z uwzględnieniem wyników kontroli NIK. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 6(84), cz. 1, 125–137.
- Marciniak Jarosław (2006). *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Michalski Eugeniusz (2022). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oczkowska Renata (red.) (2019). *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Uwarunkowania, instrumenty, trendy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pocztowski Aleksy (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sidor-Rządkowska Małgorzata (2010). *Zarządzanie personelem w małej firmie*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Tomczak Michał, Krawczyk-Bryłka Beata (red.) (2017). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Difin SA.
- Wojtaszczyk Katarzyna, Cewińska Joanna (2016). Zarządzanie ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach. W: Renata Lisowska, Jarosław Ropęga (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 351–385.