

**Marek Wojciechowski**

Uniwersytet Łódzki

---

## ORGANIZACJA URZĘDÓW MIEJSKICH W MIASTACH WOJEWÓDZKICH

---

**Streszczenie:** Urząd miasta jest elementem miasta i zajmuje istotną pozycję w zarządzaniu usługami publicznymi. Przedmiotem artykułu jest prezentacja wyników badań empirycznych dotyczących organizacji i zatrudnienia w urzędach komunalnych w miastach wojewódzkich w Polsce. Sposób organizacji urzędu wpływa pośrednio na koszt władzy publicznej w mieście.

**Słowa kluczowe:** administracja samorządowa, urząd komunalny, struktura organizacyjna, zatrudnienie.

### 1. Wstęp

Władze miasta (gminy) odgrywają kluczową rolę w procesie decyzyjnym, polegającym na zapewnieniu funkcjonowania urzędów komunalnych i kształtowaniu warunków rozwoju. Rada miasta i prezydent (burmistrz) są władzami pochodzącymi z wyborów, mają charakter polityczny. Drugim segmentem lokalnej władzy publicznej jest administracja komunalna, pracująca na rzecz organu stanowiącego i wykonawczego<sup>1</sup>. Działa ona w strukturze urzędu miasta, zajmując się pośrednią i bezpośrednią realizacją zadań publicznych. Pod względem wielkości (zatrudnienia) władza stanowiąca i wykonawcza w mieście jest ustawowo określona i relatywnie mniejsza niż liczebność kadr w urzędzie miasta kształtowana przez kierownika urzędu (prezydent, burmistrz). Organy miasta nie działają samoistnie. Aparatem wyspecjalizowanym do ich obsługi jest urząd miasta tworzący administrację komunalną. Na gruncie analizy ekonomicznej urząd może być traktowany jako system, instytucja i organizacja. Urząd komunalny jest jednostką organizacyjną miasta. Dzięki niemu organ wykonawczy realizuje w praktyce uchwały rady miejskiej oraz zadania publiczne określone przepisami prawa. Do głównych funkcji urzędu miasta należy wykonywanie zadań własnych gminy, zadań zleconych z zakresu administracji rządowej, zadań publicznych administracji rządowej na podstawie porozumień. Jeśli gmina (miasto) wykonuje zadania powiatu, do kompetencji urzędu wchodzi realizacja odpowiednich

---

<sup>1</sup> Szerzej o naturze i wzajemnych relacjach władzy wybieralnej i administracyjnej piszą: E. Wojciechowski, M. Wojciechowski, *Czynnik polityczny i administracyjny w zarządzaniu publicznym*, [w:] R. Broł (red.), *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 46, Wydawnictwo UE, Wrocław 2009, s. 514-522.

zadań publicznych powiatu. Z punktu widzenia użytkownika (mieszkańca, inwestora) wiedza o urzędzie tworzona jest na wyjściu (systemu), ponieważ jego zadaniem jest świadczenie usług publicznych, przede wszystkim administracyjnych<sup>2</sup>.

Istotną sprawą jest zakres odpowiedzialności decyzyjnej organów miasta odnoszący się do kształtu organizacji urzędu miasta. W zasadzie osobą przesądzającą w tej mierze jest prezydent miasta, organizujący pracę urzędu. W świetle przepisów, obok naturalnej funkcji organu wykonawczego, organu w postępowaniu administracyjnym oraz zwierzchnictwa powiatowych służb, inspekcji i straży (dotyczy to tzw. miast na prawach powiatu) – jest kierownikiem urzędu miasta (wykonuje wobec pracowników czynności pracodawcy w rozumieniu kodeksu pracy). Do jego gestii należy określenie struktury organizacyjnej urzędu. Obrazuje ona podział funkcji administracyjnych i przypisanych im zakresów kompetencyjnych<sup>3</sup>. Organizację urzędu miasta określa regulamin organizacyjny przyjęty zarządzeniem przez prezydenta. Zawiera on przede wszystkim zasady kierowania urzędem, strukturę organizacyjną urzędu, zakres działania (zadania) komórek organizacyjnych oraz inne zasady (np. podpisywanie pism). Sam sposób zorganizowania urzędu wynika z katalogu ustawowych zadań publicznych, polityki (strategii) władz miejskich oraz okoliczności związanych z wystąpieniem określonej potrzeby (np. imprezy sportowej o dużej skali). Ważne miejsca w urzędzie zajmują stanowiska sekretarza i skarbnika miasta. Pierwszy podlega bezpośrednio kierownikowi urzędu, drugiego powołuje rada miasta na wniosek prezydenta. Struktura organizacyjna urzędu decyduje w dużej mierze o sprawności wykonywanej funkcji i zadań publicznych. Jej badanie jest złożone, gdyż wymaga analizy wielu czynników i uwarunkowań. Na ogół jednak jest ono dość rzadko podejmowane w analizach ekonomicznych.

Jednocześnie przyjęcie danej struktury organizacyjnej i odpowiadającej jej liczby zatrudnionych pracowników rzutuje na wielkość wydatków budżetowych przeznaczonych na ten cel. W konsekwencji wpływa to na poziom kosztów sprawowania władzy publicznej w mieście. Analiza uzyskanych struktur organizacyjnych urzędów dostarcza wielu ciekawych informacji na temat budowy urzędów miasta pod względem organizacyjnym. Z jednej strony, mamy do czynienia z dowolnością i znaczną różnorodnością rozwiązań, z drugiej, zaznaczają się wspólne, powtarzające się elementy w poszczególnych miastach.

Przedmiotem artykułu jest przedstawienie różnych rozwiązań w strukturze organizacyjnej urzędów miejskich. Źródłem informacji była ankieta skierowana do 18 miast polskich, będących „stolicami” województw<sup>4</sup>, oraz analiza danych zamieszczonych na stronie internetowej urzędu (BIP).

<sup>2</sup> W skali lokalnej usługi publiczne mają charakter administracyjny, techniczny i społeczny: K. Pański, *Zintegrowane zarządzanie finansami zorientowanymi na cele*, Municipium, Warszawa 2001, s. 16.

<sup>3</sup> Wyrazem graficznym tej struktury jest schemat organizacyjny urzędu.

<sup>4</sup> W województwach: kujawsko-pomorskim i lubuskim uwzględniono 2 miasta będące siedzibami władz samorządu województwa i urzędu wojewody (Bydgoszcz i Toruń oraz Zielona Góra i Gorzów Wlkp.).

## 2. Wybrane przykłady funkcjonowania urzędów miasta

Komórki organizacyjne urzędów noszą różne nazwy. Są to biura, wydziały, departamenty (Białystok), kancelarie, zespoły, samodzielne stanowiska (jedno- lub wieloosobowe). W ramach wewnętrznych komórek organizacyjnych funkcjonują oddziały, zespoły, ośrodki, referaty. W strukturach urzędów występują również gabinety (prezydenta) pełnomocnicy, koordynatorzy i doradcy.

W urzędach miejskich muszą istnieć stałe komórki organizacyjne tworzone na podstawie odrębnych przepisów. Jednostkami obligatoryjnymi wynikającymi z ustaw są: urzędy stanu cywilnego, stanowisko (biuro) Miejskiego Rzecznika Konsumentów, audytor wewnętrzny, stanowiska ds. bhp oraz komórka zajmująca się zarządzaniem kryzysowym. Ostatnia z wymienionych jednostek występuje odrębnie (Katowice, Gorzów, Bydgoszcz) lub jest połączona z innymi sprawami (ochrona ludności, bezpieczeństwo). W pięciu z badanych miast w strukturach urzędu powstało Biuro ds. Euro 2012 (łączone najczęściej z tematyką sportu).

W strukturze urzędów komunalnych można wydzielić tematyczne grupy jednostek organizacyjnych zajmujących się określonymi zagadnieniami w obszarze zadań publicznych przypisanych gminie. Typowym obszarem w strukturach organizacyjnych są komórki, których zadaniem jest obsługa pracy rady miejskiej. Przybierają one postać biur (12 miast) lub kancelarii (6). Najmniej pracowników jest zatrudnionych w urzędach w Poznaniu i w Kielcach, najwięcej w Warszawie, Katowicach, Krakowie i we Wrocławiu. Podobną komórką zajmującą się obsługą działalności prezydenta (i jego zastępców) są biura, kancelarie oraz gabinety prezydenta. W dwóch miastach noszą one nazwę departamentów (Białystok, Gorzów Wlkp.). Wyjątkiem są Katowice, gdzie nie wydzielono odrębnego biura prezydenta. W największych miastach w gabinetach prezydenta pracuje najwięcej osób (od 46 osób w Poznaniu do 105 w Warszawie). W mniejszych miastach komórki obsługi prezydenta są odpowiednio mniejsze. W każdym urzędzie występują struktury pracujące na rzecz organów miasta i urzędu w znaczeniu świadczenia usług o charakterze pomocniczym (wspomagające pracę urzędników, np. zakup materiałów biurowych, sprzętu, urządzeń technicznych).

Sfera obsługowa urzędów obejmuje komórki zajmujące się sprawami organizacyjnymi (7), prawnymi (10) oraz prowadzenia kontroli wewnętrznej (6). Niekiedy poszczególne sprawy łączone są w jednej komórce (organizacja wraz z kadrami lub nadzorem). Do grupy tej należą służby medialne na czele z rzecznikiem prasowym. W większości badanych urzędów istnieją wydzielone komórki obsługi informatycznej (12). Funkcją o charakterze obsługowym w urzędzie jest realizowanie procedur w zakresie zamówień publicznych. W 9 miastach zapewnia to wydzielona komórka (biura, wydziały), w pozostałych sprawy te są realizowane przez poszczególne komórki urzędu. W skład tej grupy wchodzi także bezpośrednie świadczenie usług dla mieszkańców (interesantów). Są to na ogół wydziały (biura) spraw obywatelskich (9) oraz komórki obsługi mieszkańców (i inwestorów).

Kolejnym obszarem w strukturach organizacyjnych są zadania publiczne wykonywane z wykorzystaniem urzędów infrastruktury technicznej. Najczęściej występującą komórką jest wydział ochrony środowiska i rolnictwa (12). Drugim pod względem zatrudnienia jest wydział gospodarki komunalnej (6), zbliżony merytorycznie wydział infrastruktury oraz inżyniera miasta. Szczególne miejsce zajmuje komórka prowadząca sprawy obsługi inwestycyjnej (9). W pozostałych miastach zagadnienia te umieszczone są w innych komórkach organizacyjnych. We wszystkich miastach istnieją odrębne komórki świadczące usługi z zakresu ewidencji pojazdów i praw jazdy. W 3 miastach w urzędzie funkcjonują wydziały dróg i transportu miejskiego.

Trzecim polem wyraźnej koncentracji kompetencji są zadania wykonywane za pośrednictwem elementów infrastruktury społecznej. W pierwszym rzędzie są to komórki prowadzące sprawy z dziedziny edukacji (11), kultury (7), sportu i turystyki (7). Są przypadki połączenia tych trzech zadań w jednej jednostce (4). Niekiedy branże te scalano z innymi obszarami zadań (np. kultury i współpracy z zagranicą). Następnym blokiem spraw są zagadnienia zdrowia. Na ogół kojarzono je z problematyką polityki społecznej (5). Wydzielonymi strukturami zajmującymi się ściśle tylko tematyką społeczną były komórki spraw społecznych (3), polityki społecznej (2) oraz świadczeń społecznych (4). Zaskakującym rozwiązaniem jest zlokalizowanie w jednym miejscu kwestii zdrowia, nadzoru i przekształceń własnościowych (Katowice). Mimo że zadania związane z gospodarką mieszkaniową nie mają charakteru infrastrukturalnego, w wielu urzędach skoncentrowano je w wydziałach mieszkalnictwa i lokali.

Kolejnym obszarem skupienia komórek organizacyjnych są zadania zapewniające ład przestrzenny. Na czoło wysuwają się wydziały geodezji (10). Urbanistyka i architektura łączona jest w jednej komórce (6) lub sprawy te są rozdzielane (skojarzone niekiedy z innymi zadaniami, jak np. budownictwo). Istotne miejsce zajmuje biuro konserwatora zabytków (5 w dużych miastach).

Kluczowym polem w każdym urzędzie są szeroko rozumiane zagadnienia finansowe. Najczęściej występującą jednostką była komórka zajmująca się podatkami i opłatami lokalnymi (8). Działy budżetu miasta i audytu wewnętrznego wystąpiły w 7 przypadkach. W tym ostatnim merytoryczne zagadnienia połączone były z kontrolą (5) i analizami. W 8 miastach występują działy księgowości, w pozostałych zintegrowane z innymi jednostkami. Odrębny dział finansowy wystąpił w 6 przypadkach.

Ważnym segmentem funkcjonowania miasta są sprawy rozwoju i gospodarowania majątkiem. Problemy związane z rozwojem są zwykle skupione w wydziale rozwoju miasta (5) oraz w wydziale rozwoju i strategii miasta (3). Niekiedy zagadnienie to łączone jest z promocją (2), z przedsiębiorczością i analizami, jak też z polityką, rozwojem gospodarczym. Promocja, jako wyodrębniona komórka, wystąpiła tylko w 4 miastach. Najliczniejszymi jednostkami wewnętrznymi urzędu w sferze gospodarowania majątkiem były wydziały gospodarki nieruchomościami (7) oraz nadzoru

właścicielskiego (6). W pozostałych miastach były to komórki mienia (gospodarki) komunalnego (3), majątku, skarbu. Sprawy współpracy zagranicznej wydzielono jedynie w części badanych miast (6). Odpowiednie komórki akcentowały integrację europejską, współpracę oraz sprawy międzynarodowe. Nielicznie występowały wyodrębnione komórki zajmujące się pozyskiwaniem funduszy unijnych (3). W niektórych miastach stworzono specyficzne komórki, niewystępujące w innych badanych miastach, realizujące określone zadania (współpraca z jednostkami pomocniczymi, uczelniami wyższymi, komunikacja społeczna).

W dużych miastach struktura organizacyjna urzędu jest bardziej rozbudowana i złożona niż w mniejszych. Poszczególne struktury różnią się wyraźnie pod względem skali zadań publicznych i co z tym związane – wielkości zatrudnienia. Jak widać, szczegółowe rozwiązania organizacyjne są silnie związane z polityką władz miejskich decydujących się na utworzenie konkretnych komórek urzędu w miarę potrzeb. Istotny wpływ na kształt struktury organizacyjnej miały przedsięwzięcia natury innowacyjnej (np. procedura związana z wdrożeniem systemu zarządzania jakością według normy ISO). Z badanych miast jedynie Białystok, Gorzów Wlkp., Łódź nie posiadały w roku 2009 takiego certyfikatu. Ważną informacją jest struktura zatrudnionych według kryterium funkcjonalnego. Chodzi tutaj o wyodrębnienie grupy pracowników świadczących bezpośrednio usługi dla interesantów (*front office*), grupy specjalistów zajmujących się rozwiązywaniem problemów (*back office*) oraz grupy osób pracujących na rzecz urzędu (jego obsługa)<sup>5</sup>. Odpowiednie proporcje między nimi pozwalają zachować równowagę w funkcjonowaniu urzędu i sprawną realizację zadań oraz usług publicznych. Grupa trzecia w zatrudnieniu powinna być wszędzie relatywnie najmniejsza, natomiast pierwsza grupa (obsługa interesantów) zajmuje miejsce wiodące. Jednak w dużych miastach, z uwagi na różnorodność i rozmiar problemów oraz rozwiązania centralizujące obsługę (biura, centra, sale), może przeważać zatrudnienie drugiej grupy. Do typowych komórek obsługi bezpośredniej interesanta należy zaliczyć sprawy obywatelskie, świadczenia społeczne, urząd stanu cywilnego, geodezję, architekturę, obsługę mieszkańców, miejskiego rzecznika konsumentów itp. Obsługą urzędu zajmują się takie komórki, jak: biura rady, prawne, gabinety prezydenta, wydziały administracyjne, organizacyjne, kontrola, audyt, informatyka itp. Mimo że trudno precyzyjnie określić liczebność osób wykonujących funkcje obsługi w danej komórce, w analizie przyjęto kryterium dominacji zadań.

We wszystkich miastach udział grupy trzeciej jest najmniejszy, co jest słuszne. Poza Bydgoszczą w zatrudnieniu dominuje grupa specjalistyczna w granicach 45-50%. Bezpośrednia obsługa interesantów kształtuje się średnio na poziomie ok. 1/3 ogółu zatrudnionych w urzędach. Silne zróżnicowanie występuje w zakresie standardu obsługi (mierzonego jako relacja mieszkańców na 1 urzędnika tej grupy).

---

<sup>5</sup> Jest to inny podział wobec klasyfikacji zatrudnienia pracowników samorządowych na stanowiskach: urzędniczych, doradców i asystentów oraz pomocniczych i obsługi – art. 4 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (DzU nr 223, poz. 1458 ze zm.).

Większość miast legitymuje się wskaźnikiem zbliżonym do 1000. Odbiegają od niego zdecydowanie Gorzów Wlkp., Opole, Olsztyn. Wyraźne różnice zaznaczyły się w odniesieniu do liczby komórek organizacyjnych. Na ogół jest ich mniej w dużych urzędach, w których przeciętna liczebność komórki organizacyjnej jest odpowiednio wyższa niż w mniejszych miastach.

**Tabela 1.** Zatrudnienie w urzędach miasta według funkcji w 2008 r. (stan na 31 grudnia)

Miasta	Kadry w urzędzie (w osobach)	Grupa 1 (w %)	Grupa 2 (w %)	Grupa 3 (w %)	Standard obsługi (w osobach)	Liczba komórek organiz.	Przeciętna wielkość komórki
Białystok	950	29,6	52,9	17,5	1 014	26	38,5
Bydgoszcz	967	41,7	36,3	22,0	957	32	30,2
Gdańsk	1 085	32,8	47,6	19,6	1 267	25	43,4
Gorzów Wlkp.	484	32,4	51,3	16,3	796	34	13,8
Katowice	953	38,5	48,5	13,0	806	47	21,1
Kielce	560	31,9	54,6	13,5	1 002	21	28,3
Kraków	2 520	32,9	47,1	20,0	886	46	51,9
Lublin	1 060	33,2	48,7	18,1	973	41	25,9
Łódź	2 162	36,2	39,3	24,5	949	38	55,8
Olsztyn	587	38,3	39,7	22,0	753	42	13,2
Opole	506	37,9	47,5	14,6	636	37	13,4
Poznań	1 388	34,6	49,5	15,9	1 141	20	69,4
Rzeszów	549	31,0	45,1	23,9	969	29	12,4
Szczecin	1 030	32,0	52,0	16,0	1 210	30	33,4
Toruń	467	37,5	47,7	14,8	1 149	30	11,8
Warszawa	6 940	34,6*	47,9*	17,5*	–	130	53,4
Wrocław	1 977	33,6	47,5	18,9	938	46	43,0
Zielona Góra	417	29,0	46,5	17,5	950	32	13,0

\* Ze względu na brak danych dla dzielnic stolicy przyjęto strukturę zatrudnienia w Biurze Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji z badanych urzędów miast.

Samo zatrudnienie w urzędzie nie daje pełnego obrazu wielkości administracji komunalnej. Od pewnego czasu obserwuje się tendencję do wydzielenia pewnych funkcji realizowanych dotychczas w urzędzie i umieszczenia ich poza nim w nowej formie organizacyjno-prawnej. Praktycznie struktury te to zarządy przejmujące określone zadania administracyjne miasta. Argumentem na rzecz takiego rozwiązania

nia jest konieczność zapewnienia większej skuteczności i koordynacji w świadczeniu usług. Z badanych miast jedynie Gorzów Wlkp. i Zielona Góra nie zdecydowały się na taki krok organizacyjny. W niektórych dużych miastach stworzono nawet kilka takich jednostek (np. Kraków – 5, Poznań – 4, Warszawa, Wrocław – po 6). Najczęściej tworzone były zarządy w dziedzinie dróg, transportu miejskiego, nieruchomości (albo budynków), cmentarzy, zieleni. W wielu miastach łączono powyższe obszary (np. w Łodzi, Szczecinie, Rzeszowie). Sprawia to, że faktyczne zatrudnienie w administracji miasta jest odpowiednio większe o zatrudnienie w zarządach, z wyjątkiem tej grupy osób, która nie wykonuje pracy *stricto* administracyjnej.

**Tabela 2.** Zatrudnienie w administracji miejskiej w 2008 r. (stan na 31 grudnia)

Miasta	Ogółem zatrudnienie w urzędach miasta	Liczba zarządów	Zarządy (w osobach ogółem)	Ogółem (w osobach)	Standard obsługi (mieszkańcy na 1 urzędnika)
Białystok	950	1	115	1065	274
Bydgoszcz	967	1	171	1138	313
Gdańsk	1085	3	184	1269	356
Gorzów Wlkp.	484	–	–	484	258
Katowice	953	1	275	1228	252
Kielce	560	3	171	741	276
Kraków	2520	5	722	3242	227
Lublin	1060	2	137	1197	286
Łódź	2162	1	181	2343	317
Olsztyn	587	1	70	657	258
Opole	506	1	41	547	223
Poznań	1388	4	574	1962	279
Rzeszów	549	1	80	629	262
Szczecin	1030	2	475	1505	265
Toruń	467	1	67	534	377
Warszawa	6940	6	1480	8420	202
Wrocław	1977	7	1166	3143	198
Zielona Góra	417	–	–	417	276

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji z badanych urzędów miast.

Zatrudnienie w zarządach jest relatywnie duże wobec liczebności urzędów komunalnych. W większych miastach sięga nawet poziomu 30-40% zatrudnienia w magistracie. Pod względem całkowitej wielkości zatrudnienia (w urzędzie i w zarządach) standard obsługi charakteryzuje się również zróżnicowaniem. Ocena, czy występuje przerost, czy niedobór zatrudnienia w poszczególnych miastach, wyma-

ga jednak bardziej pogłębionej analizy, choć sam wskaźnik ilustruje szacunkowy pomiar jakości świadczonych usług administracyjnych. Można domniemywać, że zdecydowany niedobór wystąpił w Toruniu i w Gdańsku, nadmiar zaś w Krakowie, we Wrocławiu, w Warszawie i Opolu.

### 3. Podsumowanie

Organizacja badanych urzędów obrazuje sposób kierowania miastem i ramy instytucjonalne wykonywanych zadań publicznych. Struktura organizacyjna stanowi istotny instrument zarządzania sprawami miasta. W analizowanych jednostkach organizacja urzędów komunalnych jest na ogół jednoszczeblowa. Odębne rozwiązanie występuje w Warszawie, gdzie ze względu na odmienny model samorządu terytorialnego mamy do czynienia *de facto* ze strukturą dwupoziomową (administracja scentralizowana i w dzielnicach). Podobnie w Łodzi organizacja jest dwuszczeblowa. Obok komórek organizacyjnych w skali miasta funkcjonuje 5 delegatur urzędu na obszarach będących kiedyś dzielnicami miasta.

Analiza struktur organizacyjnych pokazuje różnorodność rozwiązań w miastach. Wynika ona z priorytetów realizowanych przez prezydentów wybranych miast oraz preferencji społeczności lokalnej. Jednak ta różnorodność często nie znajduje uzasadnienia w bieżących problemach miast, przyjmując daną postać w wyniku decyzji uznaniowych. Siłą rzeczy bardziej rozbudowane są urzędy w dużych miastach. Generalnie zadania publiczne skupiane są w podobne grupy komórek organizacyjnych. Zdarzają się jednak nieliczne przypadki zaskakującego łączenia odległych merytorycznie spraw w jednej komórce. Na ogół, mimo różnych nazw komórek organizacyjnych, oddają one sens i charakter realizowanych zadań. Rzeczywista wielkość aparatu administracyjnego miasta (w świetle danych) jest większa, niż wynika to z rozmiaru urzędu miasta. Wiele czynności administracyjnych przeniesiono do wyodrębnionych struktur (zarządów), funkcjonujących obok urzędu komunalnego. W wielu dużych miastach kadry w zarządach stanowią ok. 30-40% zatrudnienia w urzędzie. Jest to dość popularne rozwiązanie w badanych miastach, choć nikt do tej pory nie pokusił się o ocenę efektywnościową takiego rozstrzygnięcia. Ma to wpływ na kształtowanie się wskaźnika standardu obsługi mieszkańców.

Sposób zorganizowania administracji miejskiej rzutuje na koszt sprawowania władzy samorządowej. Nadmierny, skostniały urząd podnosi koszt, nazbyt oszczędny zaś, minimalny grozi utratą sprawności wykonywanych zadań. Dążenie do „dobrej administracji” wymaga odpowiednich wydatków budżetowych (również poza-płacowych), a często podnoszony postulat „taniaści” władzy (i administracji) ma charakter względny. Wymaga to zastosowania szczególnej metodyki badania. Dziwi brak w statystyce publicznej podstawowych informacji charakteryzujących funkcjonowanie urzędu, jak np. wielkości zatrudnienia i jego struktury. Urząd miasta jako administracja musi być jednocześnie stabilny i w miarę możliwości elastyczny (adaptacyjny i innowacyjny). Podlega on zmianom modernizacyjnym, wykorzystuje



nowoczesne metody i techniki zarządzania zorientowane w pierwszym rzędzie na świadczenie usług o możliwie najwyższej jakości. Stąd potrzeba ciągłego inwestowania w kadre urzędniczą, zajmującą się przede wszystkim obsługą specjalistyczną, a następnie obsługą interesantów.

## Literatura

- Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2008.
- Kaczmarek B., Sikorski Cz., *Podstawy zarządzania. Zarządzanie organizacyjne*, Absolwent, Łódź 1995.
- Pakoński K., *Zintegrowane zarządzanie finansami zorientowanymi na cele*, Municipium, Warszawa 2001.
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (DzU nr 223, poz. 1458 ze zm.).
- Wojciechowski M., *Podstawowe informacje dla zarządzania w samorządzie terytorialnym*, [w:] C. Hales, M. Sarama (red.), *Spoleczeństwo informacyjne*, Max – Druk Drukarnia Medyczna, Rzeszów 2009.
- Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003.
- Wojciechowski E., Wojciechowski M., *Czynnik polityczny i administracyjny w zarządzaniu publicznym*, [w:] R. Broł (red.), *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 46, Wydawnictwo UE, Wrocław 2009.

## ORGANIZATION OF MUNICIPAL ADMINISTRATION IN SOME VOIVODESHIP CAPITALS

**Summary:** Municipal office is a part of the city and occupies an essential position in public services management. The aim of this article is to present the results of empirical surveys which concern the management and employment in municipal administration in some voivodeship capitals. The way of administrating of municipal offices indirectly influences the costs of public power in a city.