

*Beata Glinkowska**

GMINA JAKO PODMIOT ZARZĄDZANIA

„Jeśli chodzi o strategię, należy mniej rozmyślać, a więcej działać.”

Jack Welch - twórca potęgi General Electric,
najbardziej kreatywnej i innowacyjnej firmy świata

1. WPROWADZENIE

Zmiany systemowe polegające na budowie państwa demokratycznego i obywatelskiego oraz na budowaniu gospodarki rynkowej przywróciły samorząd terytorialny na poziomie gminy do rangi nadrzędnej. Od 1990 roku wzrasta więc rola gmin, co stanowi długotrwały proces o charakterze społecznym, ekonomicznym i politycznym. Filarem tego procesu jest posiadanie własnych aktywów, finansów i administracji. Czynniki te są instrumentami potrzebnymi do realizacji celów i zadań społeczno - gospodarczych gminy. Nadrzędność efektywności ekonomicznej powoduje, że nastąpiła konieczność gospodarowania tymi czynnikami w sposób racjonalny. Wzrasta zatem rola zarządzania w problematyce samorządu terytorialnego, czego wyrazem jest chociażby rosnąca liczba publikacji w literaturze naukowej. Celem autorów artykułu jest zarysowanie kluczowych zagadnień i problemów związanych z procesem zarządzania (profesjonalnego menedżeryzmu) w samorządzie terytorialnym na poziomie gminy z uwzględnieniem współczesnych wyzwań stojących przed zarządzającymi oraz cech i umiejętności profesjonalnego menedżera. Przesłanką do podjęcia tematu stało się posiadanie przez gminy wyraźnego ekonomicznego i funkcjonalnego oblicza, a także wzrost wagi decyzji zarządu, które powodują wszelkie konsekwencje dla społeczeństwa i regionu.

2. ANALIZA ASPEKTÓW ZARZĄDZANIA NA POZIOMIE GMINY I JEJ JEDNOSTEK ORGANIZACYJNYCH

Tematyka artykułu pozwala postrzegać zarządzanie w sposób szeroki. Oznacza to, że zarządzanie należy rozumieć jako proces działania organów

* Dr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

i administracji samorządu terytorialnego, zmierzający do realizacji celów i zadań publicznych. W procesie tym wyodrębnić można funkcje planowania, organizowania, decydowania, motywowania i kontrolowania¹. Trafna w tym ujęciu wydaje się być definicja F.E. Kasta i J.E. Rosenzweiga precyzująca zarządzanie jako: *proces koordynowania zbiorowych wysiłków dla osiągnięcia celów organizacyjnych przez ludzi, przy wykorzystaniu techniki, w zorganizowanych strukturach, w oparciu o wyznaczone zadania*². Takie podejście można zastosować do wszelkiego typu organizacji, w tym i gminy, a jego istotą jest racjonalne, świadome i celowe kształtowanie relacji pomiędzy elementami systemu organizacyjnego. Potwierdza to R. Niestrój, który w procesie zarządzania jednostką wyodrębnia procesy decyzyjne, wykonawcze i kontrolne, postrzegając go jako typowy proces informacyjno- decyzyjny, będący systemem działań regulacyjnych zgodnych z przyjętymi celami, mający charakter pracy kierowniczej i zespołowej, koordynujący działania ludzi, instytucji i podmiotów³. E. Wojciechowski zauważa, że tak pojmowane zarządzanie ma charakter ogólny, zaś charakter szczegółowy zarządzania dotyczy konkretnych funkcji i dziedzin gospodarki samorządowej, co powoduje specyficzne role władzy lokalnej i regionalnej o charakterze strategicznym, polegające na ciągłym rozwiązywaniu problemów w zarządzaniu całym systemem⁴. Zarządzanie szczegółowe jest więc ściśle powiązane z praktyką.

Warto w tym momencie zwrócić uwagę na różnicę pomiędzy zarządzaniem a administrowaniem. Termin *administrowanie* wiąże się z procedurami, a także z ustalonym z góry postępowaniem i dotyczy samorządu terytorialnego. Termin *zarządzanie* wiąże się z kolei z charyzmą, podejmowaniem pewnego ryzyka, kreatywnością i przedsiębiorczością. W artykule autorzy podnoszą rangę zarządzania w samorządzie terytorialnym jako wyzwanie dla menedżerów i potrzebę współczesnych czasów.

Wspomniane powyżej określanie celów, a także zadań społeczno – gospodarczych, wkomponowane jest w politykę rozwoju gminy, a efektem tego jest plan rozwoju. Są to pojęcia ściśle związane z procesem zarządzania. Zarządzanie służy bowiem przygotowaniu planu rozwoju gminy na najbliższe lata, co wiąże się kolejno z pojęciem strategii - w tym przypadku strategii rozwoju jako długoterminowego instrumentu osiągania zamierzonych celów, np. osiągnięcia określonej stabilnej pozycji czy rozwoju ważnych obszarów lub dziedzin. Z tego też względu największy ciężar i odpowiedzialność ciąży na administracji

¹ B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy Zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Wyd. II poszerzone, Łódź 1999, s. 38.

² F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, *Organization and Management. A System and Contingency Approach*, McGraw-Hill, New York 1979, s. 339.

³ R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Warszawa 1996, s. 22.

⁴ E. Wojciechowski, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Warszawa 2003, s. 12.

samorządowej jako swoistego rodzaju kierownikach, a biorąc pod uwagę specyfikę czasów - menedżerach.

Kluczową rolę w funkcjonowaniu i rozwoju samorządu terytorialnego zajmują procesy zarządzania, które odbywają się na różnych poziomach kierowniczego działania. To właśnie kierownicy są podmiotem polityki rozwoju, ponoszącym w całości za niego odpowiedzialność. Ciągłe rozwiązywanie problemów związanych z zarządzaniem całym systemem jest zadaniem dla *kierowników samorządowych*, którzy muszą cechować się charyzmą i przedsiębiorczością, co ma przełożyć się na efektywne metody realizacji wszelkich publicznych zadań. Współczesne zarządzanie samorządowe to nie tylko usprawnianie struktur organizacyjnych i podejmowanie decyzji wewnątrz nich, ale także dostrzeganie związków z otoczeniem. To umiejętność koordynacji wysiłków i koncentracji zasobów. W tym wszystkim istotna jest przywołana już idea efektywności organizacyjnej i ekonomicznej, co czyni z samorządu terytorialnego podstawowy, ale i złożony podmiot zarządzania gospodarką regionalną i lokalną. Najważniejszym zagadnieniem w procesie zarządzania samorządem terytorialnym są szeroko pojmowane relacje między nim a społecznością lokalną w celu zaspokajania jej zbiorowych potrzeb. Autorzy mają tu na myśli konieczność rozwijania więzi rynkowych i wytwarzanie atmosfery dialogu społecznego i zaangażowania. Stanowi to nie lada wyzwanie dla ekipy rządzącej i wymaga umiejętności takich, jakie posiada profesjonalny menedżer.

Mówiąc o procesie zarządzania samorządowego, należy pod tym pojęciem rozumieć gminę jako podmiot zarządzania, a właściwe organy gminy⁵.

Rada gminy to wybieralny organ przedstawicielski pełniący w zarządzaniu kluczową rolę, podejmujący decyzje dotyczące najważniejszych spraw gminy. Niektóre działania i zadania są przypisane do wyłącznych jej kompetencji⁶, pozostałe może cedować na organ wykonawczy. Natomiast do kompetencji wójta, burmistrza i prezydenta należą: reprezentacja gminy na zewnątrz, wydawanie decyzji, kierowanie bieżącymi sprawami gminy, kierowanie urzędem gminy⁷.

Zważywszy na fakt, że samorząd terytorialny tworzy *wspólnota mieszkańców*, czyli społeczeństwo, to samorząd pełni rolę służebną w stosunku do społeczeństwa. Według M. Clarke i J. Stewarta służebność ta jest uznawana za nadrzędną w procesie zarządzania⁸. Rodzi to konieczność wypracowania nowych relacji ze społecznością i nowych umiejętności przez kierowników,

⁵ Rada gminy, wójt, burmistrz, prezydent miasta.

⁶ Działania „zarezerwowane” wyłącznie dla gminy to: organizacja gminy, określenie kierunków rozwoju, niektóre decyzje w obszarze spraw finansowych i majątkowych.

⁷ Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 (tekst. jedn. Dz.U. z 2001, nr 142, poz. 1591 ze zm.).

⁸ *Wartości podstawowe samorządu terytorialnego i demokracji lokalnej*, Warszawa 1997.

którymi są chociażby wójt, burmistrz, czy prezydent. W zapomnienie odchodzi sztywna i biurokratyczna relacja *władza-obywatel*, a jej miejsce zajmuje relacja *urząd-petent*. Jest to co prawda proces powolny, ale jednostajnie postępujący.

Realizacja przez gminę wielkiej liczby ważnych zadań społecznych często przerasta niestety kompetencje i możliwości kadry zarządzającej. T. Rabska zauważa, że na świecie coraz częściej w obszar administracji publicznej wprowadza się system menedżerski, polegający na rozdzieleniu polityki od funkcji administracyjnych. Takie działanie jest najbardziej popularne w USA⁹. E. Wojciechowski wyjaśnia sens systemu menedżerskiego w następujący sposób: *władze miejskie występują w roli menedżera, a miasto pojmowane jako przedsiębiorstwo realizuje swoje strategie rozwoju i samodzielnie uruchamia odpowiednie procesy decyzyjne*¹⁰. Wymaga to rzecz jasna zmiany mentalności organów gminy i w konsekwencji jej rozliczania z efektywności organizacyjnej i ekonomicznej oraz z realizacji celów społecznych, a nie rozliczania zgodności ze sztywnymi procedurami. Dobro społeczne i gospodarcze jest bowiem celem nadrzędnym. Racjonalizacja wydatków i idąca za tym większa efektywność ekonomiczna jest możliwa do osiągnięcia wtedy, gdy zarówno *szefowie* gminy, jak i jej jednostek organizacyjnych będą profesjonalnymi menedżerami, którzy na bieżąco rozwiązują problemy i w sposób charyzmatyczny, kreatywny i przedsiębiorczy zajmują się konkretnymi sprawami oraz rozwojem regionu. Szeroko rozumiany rozwój regionu staje się coraz bardziej nadrzędnym wyzwaniem dla gminy i poszczególnych jednostek organizacyjnych gminy. Stawia to nowe wyzwania dla zarządzających gminą.

3. WYBRANE ZAGADNIENIA MENEDŻERYZMU W GMINIE

W sytuacji sztywnych procedur i natłoku spraw trudno jest zarządzać gminą. Procesy zarządzania potrzebują fachowego wsparcia doradców, ekspertów, konsultantów i trenerów prowadzących różne szkolenia. T. Rabska jest zdania, że nie można oddzielać czynnika profesjonalizmu w zarządzaniu publicznym od innych aspektów samorządu¹¹. Ewentualne błędy w zarządzaniu mogą wiele kosztować nie tylko gminę jako jednostkę organizacyjną, ale także całe społeczeństwo. Tym samym niedopuszczalne wydaje się zarządzanie gminą przez laików, czy osoby przypadkowe. Kryzysy i trudne sytuacje finansowe wymuszają aktywne poszukiwanie rozwiązań problemów. Obserwując praktykę, wydaje

⁹ T. Rabska, *Politycy czy profesjonaliści w samorządzie terytorialnym?*, *Samorząd Terytorialny* nr 12, s. 7.

¹⁰ E. Wojciechowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 93.

¹¹ T. Rabska, *Politycy...*, op. cit., s. 3.

się, że władze gminne są coraz bardziej *prorynkowe* i przedsiębiorcze. Co prawda, trudno byłoby w strukturach menedżerskich znaleźć speców od zarządzania, ale przynajmniej zmienia się w tej kwestii podejście na bardziej elastyczne – takie, które dopuszcza możliwość korzystania z opinii i porad analityków i fachowców.

E. Wojciechowski uważa, że: *w sensie teoretycznym, koncepcja zarządzania menedżerskiego w sektorze publicznym nawiązuje do sformułowanej w połowie lat 70-tych „teorii menedżeryzmu”¹²*. Jej istotą jest ocenianie rezultatów zarządzania przez stworzenie systemu wskaźników oceny na poziomie organizacji i w odniesieniu do menedżerów¹³. Istnieje konieczność pogodzenia interesów sektora prywatnego i społecznych, które tworzą mieszkańcy gminy. To powoduje, że musi się wykształcić dobrze działająca funkcja menedżera samorządowego, który będzie posiadał odpowiednią wiedzę, doświadczenie, umiejętności i przedsiębiorczą postawę. Sprawność jego zarządzania powinna być oceniana po racjonalizacji wydatków i redukcji kosztów oraz po rozwoju regionu. W tej sytuacji słuszne wydaje się rozdzielenie funkcji własności od funkcji zarządzania. Bardzo ważna w procesie zarządzania jest koordynacja działań, która powinna mieć miejsce we wszystkich działaniach i funkcjach kierowniczych: planowania, organizowania, decydowania, motywowania i kontrolowania. W zarządzaniu gminą koordynacja będzie oznaczała stwarzanie warunków sprzyjających sprawności działania i tworzeniu poprawnych relacji różnych grup społecznych wokół wspólnych interesów. To z kolei powoduje wypracowywanie poziomych więzi współpracy i powolne odchodzenie od pionowych zależności hierarchicznych. Rodzi to pole do współdziałania między biznesem, administracją publiczną, jednostkami badawczymi i ośrodkami akademickimi. Zaczyna tworzyć się sieć powiązań pomiędzy nimi. Przykładem powyższego jest Łódź, gdzie, podczas tworzenia strategii rozwoju 2020+, nastąpiła współpraca urzędu miasta z pracownikami uczelni wyższych, doradcami i specjalistami.

Nowe podejście do zarządzania gminą – z przesuwaniem środka ciężkości na profesjonalny menedżeryzm – powoduje, że, obok troski o efektywność działania (głównie efektywność ekonomiczną), bardzo ważna jest umiejętność zarządzania, polegająca na wyzwaniu entuzjazmu wśród pracowników i interesariuszy, także umiejętność zabiegania o inwestorów i pozyskiwanie środków dla zapewnienia szeroko rozumianych celów społecznych. Z istoty

¹² E. Wojciechowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 93.

¹³ A. Zysnarska, *Performance Contracts jako narzędzie zarządzania usługami komunalnymi*, *Finanse Komunalne* nr 4, 1997.

kierowania wynika odpowiedzialność kadry zarządzającej zarówno za realizowane badania, jak i za ludzi wykonujących te zadania¹⁴.

W tej sytuacji zasadnym wydaje się przytoczenie i zanalizowanie umiejętności i cech profesjonalnego menedżera. Umiejętności menedżerskie wydają się najważniejsze spośród innych umiejętności kierowniczych, gdyż są całościowo powiązane z wiedzą, wchodzą w interakcje z ludźmi i mają wspólną cechę z innymi umiejętnościami, gdyż mogą być usprawniane przez praktyczne zastosowanie¹⁵. Umiejętności takie powinien mieć każdy menedżer bez względu na rodzaj i typ zarządzanej organizacji.

S.J. Motowidło wyróżnił trzy podstawowe i typowe grupy umiejętności menedżerskich. Są to:

- umiejętności interpersonalne, takie jak: praca w zespole, motywowanie, przywództwo, przedsiębiorczość, negocjacyjność;
- umiejętności rozwiązywania problemów, takie jak: zorganizowanie, pomysłowość, sama motywacja, odporność na stres;
- umiejętności komunikacyjne, takie jak: komunikacja werbalna i pisemna oraz usprawnianie obiegu informacji¹⁶.

S. P. Robbins podkreśla także posiadanie umiejętności politycznych rozumianych jako *zdolności kierownika do budowania bazy władzy i nawiązywania odpowiednich stosunków*¹⁷.

Na pierwszy plan wysuwają się też umiejętności doskonalenia i ciągłego dążenia do rozwoju własnej osoby poprzez, na przykład, udział w szkoleniach, seminariach i warsztatach¹⁸. Także J. Penc podkreśla, że menedżerowie powinni umieć kierować własnym rozwojem, przez co mogą zachować stale wysoką skuteczność w rozwiązywaniu *problemów jutra*¹⁹. Znaczenie doskonalenia rośnie w kontekście gospodarki wiedzy i zarządzania wiedzą.²⁰

¹⁴ W. Błaszczuk: *Doskonalenie jakości życia w pracy*, [w:] *Oblicza jakości życia. Człowiek w sytuacji pracy*, (red.) W. Błaszczuk, K. Januszkiewicz, J. Śmigielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 152.

¹⁵ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek: *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 96.

¹⁶ S.J. Motowidło: *Diagnoza behawioralna na użytek selekcji i rozwijania uzdolnień menedżerskich*, Przegląd Psychologiczny Nr 3/1994, s. 337-351 [w:] Z. Dowgiałło, *Praca menedżera*, Szczecin 1999, s. 303-304.

¹⁷ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo: *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 41.

¹⁸ C.K. Prahalad: *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.) *Organizacja przyszłości*, Business Pres, Warszawa 1998, s. 19.

¹⁹ J. Penc: *Menedżer w działaniu. Skuteczne działanie i samodoskonalenie*, tom II, Warszawa 2003, s. 235.

²⁰ J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Warszawa 2005, s. 303-304.

Zaproponowana przez A. Pettigrewa i R. Whippa definicja podkreśla zasadność odwoływania się do zbioru zasobów wiedzy, umiejętności i postaw. Te czynniki określają konieczne warunki dla zapewnienia zdolności konkurowania organizacji²¹. Prezes Szwajcarskiego Towarzystwa Menedżerów F. Sutter jest zdania, że organizacje, które chcą odnosić sukcesy, powinny być otwarte, komunikatywne, stosować efektywną pracę zespołową zorientowaną na konkretne rezultaty²².

Istota współczesnego menedżeryzmu powinna opierać się na podejmowaniu i realizacji zespołu działań decyzyjnych, powodujących zapewnienie sterowania zasobami firmy i jej procesami w celu ich optymalnego wykorzystania dla uzyskania możliwie najlepszego efektu. Efektem takim nie musi już być maksymalizowanie zysku, ale na przykład rozwój, przetrwanie, podnoszenie jakości usług (produktów), minimalizowanie kosztów, czy zwiększanie jakości obsługi różnych czynników rynku²³. Takie kierowanie należy rozumieć jako ustalanie celów organizacyjnych i zorientowanie na zasoby ludzkie. Wymaga to specyficznych umiejętności, profesjonalizmu, szerokiej wiedzy i predyspozycji osobowych, a *połączenie tych czynników musi przełożyć się na umiejętności społeczne kierownika, umiejętność przewodzenia i liderowania oraz budowania prospołecznej i proklientowskiej kultury organizacyjnej*²⁴. Profesjonalny menedżeryzm wymaga pogodzenia celów, oczekiwań i wartości wszystkich grup interesu.

A. Koźmiński, po przeprowadzeniu badań wśród kierowników polskich przedsiębiorstw, dokonał zestawienia czynników, które przesądzają o sukcesie rynkowym organizacji. Są to między innymi:

- strategiczne myślenie,
- praca zespołowa i mobilizowanie zespołów,
- kształtowanie relacji z nabywcami i dostawcami,
- tworzenie dalekosiężnych i nowatorskich wizji,
- instytucjonalizacja, czyli stałe dopasowywanie struktur organizacyjnych²⁵.

Do zestawu powyższych czynników należy dołożyć, zgodnie z sugestią M.J. Cooka, także umiejętność przewidywania skutków zamierzonego działania, odwagę, poczucie osobistej odpowiedzialności, inteligencję emocjonalną, inicjatywę i przedsiębiorczość, uczciwość i sprawiedliwość, ambicję, zoriento-

²¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2002, s. 14.

²² F. Sutter, „Zarządzanie na świecie” 2003, nr 4, s. 21.

²³ B. Glinkowska, *Kierunki zmian w kształtowaniu umiejętności kierowniczych i pracowniczych* [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Podejście procesowe w organizacjach* (red. n. S. Nowosielski), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 455.

²⁴ *Ibidem*, s. 456.

²⁵ A.K. Koźmiński, *Odrabianie zaległości*, Warszawa 1999, s. 249.

wanie na cel²⁶. W podobny sposób postrzega to R.W. Griffin, który w wyniku przeprowadzonych przez siebie badań opracował koncepcję sześciu specyficznych umiejętności kierowniczych mających pozytywny związek z efektywnością pracy²⁷. Taki związek musi być też zachowany w samorządzie terytorialnym.

7. PODSUMOWANIE

Nowe wymagania wobec menedżerów są rezultatem zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym współczesnych organizacji. Warto przy tym podkreślić, że podstawą profesjonalnego menedżeryzmu są dobre relacje z pracownikami oraz ze społeczeństwem, co jest możliwe dzięki posiadaniu specyficznych cech, umiejętności, w tym umiejętności zdobywania i wykorzystywania wiedzy, także przez prowadzenie bezustannego społecznego dialogu. Gmina jako podmiot zarządzania musi ciągle godzić często sprzeczne interesy, nie tylko jej uczestników, ale i społeczeństwa od jej decyzji zależnego. Pokazane w artykule wymagania wobec menedżerów w gminie nie odbiegają zasadniczo od wymagań stawianych menedżerom biznesowym.

BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Błaszczuk W.: *Doskonalenie jakości życia w pracy*, w: *Oblicza jakości życia. Człowiek w sytuacji pracy*, (red.) Błaszczuk W., Januszkiewicz K., Śmigielski J., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
- Cook M.J., *Jak być dobrym szefem*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001.
- Glinkowska B., *Kierunki zmian w kształtowaniu umiejętności kierowniczych i pracowniczych* [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Podejście procesowe w organizacjach* (red. n. Nowosielski S.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Kaczmarek B., Sikorski Cz., *Podstawy Zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Wyd. II poszerzone, Wyd. Absolwent, Łódź 1999.
- Kast F.E., Rosenzweig J.E., *Organization and Management. A System and Contingency Approach*, McGraw-Hill, New York, 1979.
- Koźmiński A.K., *Odrabianie zaległości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W-wa 1999.

²⁶ M.J. Cook, *Jak być dobrym szefem*, Warszawa 2001, s. 16.

²⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1997, s. 53.

- Motowidlo S.J.: *Diagnoza behawioralna na użytek selekcji i rozwijania uzdolnień menedżerskich*, Przegląd Psychologiczny Nr 3/1994, s. 337-351 (w) Dowgiałło Z., *Praca menedżera*, Wydawnictwo Znicz, Szczecin 1999.
- Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wyd. PWN, Warszawa 1996
- Penc J., *Menedżer w działaniu. Skuteczne działanie i samodoskonalenie*, tom II, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2003.
- Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005.
- Prahalad C.K., Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.) *Organizacja przyszłości*, Business Pres, Warszawa 1998
- Rabska T., *Politycy czy profesjonaliści w samorządzie terytorialnym?*, *Samorząd Terytorialny* nr 12.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Sutter F., *Zarządzanie na świecie* 2003, nr 4.
- Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990.
- Wartości podstawowe samorządu terytorialnego i demokracji lokalnej*, Wyd. Municipium, Warszawa 1997.
- Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Wyd. Difin Warszawa 2003
- Zysnarska A., *Performance Contracts jako narzędzie zarządzania usługami komunalnymi*, *Finanse Komunalne* nr 4, 1997.
- Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.

Beata Glinkowska

BOROUGH AS A SUBJECT OF MANAGEMENT

In the article analysis of the crucial aspects of management in borough level and its organizational unit was carried out. Particular attention was put on chosen issues of professional managerism as a set of agents, features and skills, which should have managers of borough to ensure realization of aims and social needs and development and sustain of good relations with a stakeholders.