

*Sylwester Kasprzak\**

**METODA MENEDŻERSKA ZARZĄDZANIA DZIAŁALNOŚCIĄ  
INSTYTUCJI PUBLICZNYCH – MENEDŻER JAKO KIEROWNIK  
SKUTECZNOŚCI**

**1. WPROWADZENIE**

Mówi się dziś o kryzysie cywilizacji pod wieloma względami. Problemo-wość dociekań, jakie podejmujemy, nie tyle wskazuje, że społeczeństwo dotknięte jest kryzysem, ale odnajduje drogi wyjścia poprzez dobre zarządzanie. Głębsza refleksja etyczna jest też wskazana, ale nie zawsze bierze się to pod uwagę w rozrachunku, dlaczego jakaś organizacja przeżywa swoją słabość. W tzw. krajach dostatku i wysokiego rozwoju społecznego, ogromna liczba obywateli skarży się na stan zagubienia, a jeszcze bardziej na samotność, bezsens istnienia i pracy. W takich warunkach kryzysu następuje stan izolacji, osłabienia więzi międzyludzkich<sup>1</sup> i zaufania pracowników do zarządu zakładu. Dzisiaj ludzie z kręgu cywilizacji technologicznej doświadczają niekiedy coraz większego bezsensu życia, popadania w uzależnienia, depresji czy frustracji, a nawet targnięcia się na własne życie. W swej aktywności zawodowej menedżer powinien wyrabiać w sobie zdolność spostrzegania zjawisk, a także kształtować własną postawę i własne poglądy. Musi mieć uwagę wybiórczą, ale trafną<sup>2</sup>. Menedżer musi się szybko uczyć, zwłaszcza na pamięć.

Za prof. dr hab. Stanisławem Wrzoskiem można wyróżnić następujące trzy elementy, które charakteryzują misję organizacji publicznej:

- 1) Określenie potrzeb, jakie organizacja może zaspokoić;
- 2) Ustalenie sposobu, w jaki organizacja będzie zaspokajając te potrzeby;

---

\* Ks. dr hab. prof. KUL, Katedra Historii Administracji, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.

<sup>1</sup> Por. S. Olejnik, *Kryzys moralny cywilizacji. Zachwianie hierarchii wartości we współczesnym świecie technicyzowanym*, „Chrześcijanin w Świecie” Rok XII Nr 6(90) 1980, s. 25-27.

<sup>2</sup> Zob. G. R. Foxall, R. E. Goldsmith, *Psychologia konsumenta dla menedżera marketing*, tł. M. Zagrodzki, Warszawa 1998, s. 68-92.

*Filozofia* działania organizacji w aspekcie szczególnych wartości, jakie są wyznawane w organizacji<sup>3</sup>.

## 2. MENEDŻER – KIEROWNIK

Funkcję menedżera mogą wykonywać mężczyźni lub kobiety. Mówi się nawet, że kobiety są lepszymi menedżerami niż mężczyźni. Menedżerem nie może być każdy, kto chce, ale jest to osoba wybrana ze względu na walory charakteru, przydatności, posiadania opanowanych umiejętności, intuicji, która daje szansę rozwoju. Zawód menedżera jest stosunkowo młodym zawodem. Menedżer to osoba, która, na podstawie posiadanej wiedzy, talentu, umiejętności, intuicji, doświadczenia, jest najbardziej przygotowana do tego, by organizować życie organizacji publicznej. Menedżer pracuje nieustannie, ma wiele niepewności, jest niespokojny, stale myśli, by być skutecznym w działaniu<sup>4</sup>. Do zasobów organizacji zalicza się: z. *finansowe* (środki do wykorzystania), z. *fizyczne* (majątek, technologie, komputery, a także lokalizacja); z. *ludzkie* (wiedza, osobowość, umiejętności, talenty, doświadczenie kierownictwa i pracowników, stosunek do wykonywanych obowiązków); z. *organizacyjne* (struktura organizacji, systemy i relacje wewnętrzne, kultura organizacyjna, style zarządzania, stosunek do otoczenia); z. *informacyjne* (baza danych, którymi dysponuje i ma do nich dostęp organizacja). Organizacja musi wyrobić sobie tzw. markę i ślad istnienia w świadomości społeczeństwa. Ważny jest wzajemny kontakt pracowników między sobą i kierownika z klientami<sup>5</sup>. Kluczowym elementem jest także indywidualny stosunek pracownika do klienta i przepływ informacji zwrotnej, czego wynikiem jest wysoka jakość obsługi klientów. Strategia firmy powinna być znana ściśle kierownictwu, pewne elementy znane mogą być potencjalnym klientom, a niektóre cele zatrudnionym pracownikom<sup>6</sup>. Dla menedżerów ważne powinno być: skuteczne komunikowanie się w zespole, dostrzeganie potrzeby wsparcia, usuwanie przeszkód w pracy zespołu, szukanie opiekuna, myślenie kreatywne, szukanie nowych pomysłów, poznanie ducha zespołu, rozmawianie w cztery oczy, prowadzenie rejestru kłopotów, łagodzenie konfliktów z trudnymi pracownikami, ulepszanie metody

<sup>3</sup> S. Wrzosek, *System: Administracja publiczna, systemowe determinanty nauki Administracji*, Lublin 2008, s. 48-49.

<sup>4</sup> W. J. Karna, *Kobieta – Menedżer w świetle opinii studentów* [w:] *Przedsiębiorczość kobiet – wyzwanie XXI wieku*, pod red. B. Kozuch, Białystok 2001, s. 32-37.

<sup>5</sup> P. Wachowiak, *Rola menedżera w wykorzystywaniu przez organizację wiedzy gorącej* [w:] *System informacji strategicznej. Kluczowy czynnik sukcesu firmy*, red. Zb. Kwaśnik, A. Kruk, Radom 2002, s. 144-145.

<sup>6</sup> Por. A. Sieradzki, *Vademecum menedżera. Praktyczny poradnik wraz z testami*, Wrocław 1997, s. 8.

działania w organizacji publicznej, widzenie potrzeby nowych bodźców i przeprowadzanie oceny własnych umiejętności<sup>7</sup>.

### 3. CECHY DOBREGO MENEDŻERA (MĘŻCZYŻNA I KOBIETA)

Niemalże wszyscy ludzie, zarówno mężczyźni, jak i kobiety, liczą dziś czas jako zarabianie pieniędzy, daje się słyszeć stwierdzenie, że czas to pieniądz. Do tzw. biznesu we współczesności dochodzą także kobiety, które wcale nie gorzej radzą sobie w prowadzeniu firmy<sup>8</sup>. Nie znaczy to, że kobiety porzucają swoje powołanie do życia w rodzinie czy małżeństwie, ale, jakby dodatkowo, chcą także realizować się w zawodzie menedżerów, zajmując stanowiska kierownicze. Awans kobiet jest nieco trudniejszy, ale gdy zarządzają organizacją kobiety, wtedy kobieta pracownik ma możliwość wykazania się w swoim zawodzie. Są przypadki, że dość energicznie kobieta zdobywa szczyble władzy i dochodzi do wspaniałych wyników<sup>9</sup>. Wskazuje na to wielka liczba kobiet, które kończą studia podyplomowe, kilka kierunków studiów, udział w szkoleniach zawodowych, i to często kosztem życia rodzinnego. Należy uznać, że posiadane cechy przez kobiety mogą im tylko pomóc w prowadzeniu własnych firm czy wypełnianiu role kierownicze w danych organizacjach. Panie są bardziej płynne w słowie mówionym, wyrozumiałe, delikatne, posiadają zdolność empatii. Co do aktywności kobiet, dominują one w firmach i zakładach handlowych (40%) i usługowych (36%), widać coraz wyraźniej udział firm, które za cel biorą wytwarzanie produktów<sup>10</sup>. W dziedzinie produkcji zaznacza się udział firm i zakładów prowadzących małą gastronomię, szwalnię, punkty dziewiarskie i wytwórnie sprzętu sportowego i turystycznego. Wcześniej te kobiety były bezrobotne, a dziś uruchomiły sieć sklepów spożywczych, wazrywniaków, meblowych, z kosmetykami, z ubiorami i bielizną, różnego rodzaju hurtownie, kwaciarnie, a także podjęły pracę jako konsultantki kosmetyków lub menedżerki aptek. Przedsiębiorczość kobiet dość mocno rozwija się przede wszystkim w sferze handlu, usług rolniczych i turystycznych, a także przetwórstwa rolno-spożywczego. Rozwija się znacznie agroturystyka, krawiectwo, tkactwo, pralnia czy magiel w środowisku wiejskim. Na wsiach rozwija się także działalność rękodzielnicza, czyli wikliniarstwo, haft, garncarstwo i zielarstwo.

<sup>7</sup> R. Heller, *Kierowanie zespołem. Poradnik menedżera*, Warszawa 2000, s. 36-69.

<sup>8</sup> K. Newland, *Kobieta w świecie współczesnym*, tł. Z. Stępniewski, Warszawa 1982, s. 22-23.

<sup>9</sup> Por. D. Graniewska, *Awans zawodowy kobiet a fazy życia rodzinnego*, Warszawa 1985, s. 55-59.

<sup>10</sup> Por. B. Mazur, *Kobiety w polskim biznesie [w:] Przedsiębiorczość kobiet – wyzwanie XXI wieku*, pod red. B. Kożuch, Białystok 2001, s. 18-21.

Nie mówiąc już o różnych punktach usługowych<sup>11</sup>. Menedżerowie często nie dostrzegają, że najwyższą wartość mają pracownicy zakładu. Powinni ich słuchać i pozwolić im na mówienie o tym, co robią i czym się zajmują. Nikt z nas nie lubi wykonywania czegoś na czyjeś polecenie<sup>12</sup>. Charakterystyczne cechy menedżera to:

- **cechy charakteru** – które pomagają być dobrym organizatorem życia firmy oraz ułatwiają wyznaczanie sobie celów: życiowych, zawodowych, osobistych, krótkoterminowych, bieżących.

- **posiadane umiejętności** – dzięki nim menedżerowie, którzy mają zdolność skutecznej współpracy z ludźmi, mistrzowsko opanowali wydawanie poleceń, udowadnianie swych racji, czy też uzyskiwanie zgody na własne pomysły, a ich rozmówcy mają wrażenie, jakby to była ich osobista koncepcja<sup>13</sup>.

- **zdolność podejmowania decyzji** – to jest istota skutecznej pracy menedżera; nie wszyscy są dobrymi menedżerami, gdyż mają nietrafne i opóźnione decyzje. Menedżerowie muszą mieć to coś, a także umiejętność podejmowania ryzyka, ale i intuicję do wyczuwania odpowiedniego momentu na decyzje, które oni muszą podejmować wbrew wszystkiemu i wszystkiemu. Chodzi tu o decyzje drobne, codzienne, ale także o ważne i strategiczne<sup>14</sup>. Można to robić wspólnie poprzez zdobywane doświadczenia.

Odróżniamy dwa procesy rozwoju *coaching* i *mentoring*. *Coaching to proces, mający pomóc ludziom w osiągnięciu lepszych wyników działań”, lub inaczej: to planowany dwustronny proces, w którym człowiek rozwija umiejętności i osiąga określone kompetencje poprzez rzetelną ocenę, ukierunkowaną praktykę i regularne sprzężenie zwrotne (feedback)*. Musi to być pasja i splot kombinacji opanowanych już wcześniej umiejętności. Co się tyczy mentoringu, chodzi w nim o żywy kontakt mentora z pracownikiem. Jest to specyficzna opieka nad doskonaleniem i zdobywaniem umiejętności zawodowych, fachowych i kompetencji. Jest to model, w którym następują po sobie: analizowanie, planowanie, wdrażanie i ocena<sup>15</sup>.

- **otwartość na otoczenie** – menedżer będzie mało efektywny i skuteczny, jeśli działa w pojedynkę, musi czerpać natchnienie od innych ludzi, których

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 22-23; zob. K. Newland, *Kobieta w świecie współczesnym*, tł. Z. Stępniewski, Warszawa 1982, s. 234-245.

<sup>12</sup> W. Westwood, *Podstawy skutecznego zarządzania. Przewodnik dla praktyków. Pomóż sam sobie*. Seria: Biznes, tł. M. S. Mulak, Kraków 1995, s. 74-75.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 76; zob. E. Parsloe, *To co najważniejsze, Coaching i mentoring*, Warszawa 1998, s. 42-44.

<sup>14</sup> W. Westwood, *Podstawy skutecznego zarządzania. Przewodnik dla praktyków. Pomóż sam sobie*, s. 53-55.

<sup>15</sup> E. Parsloe, *To co najważniejsze, Coaching i mentoring*, Warszawa 1998, s. 37-38, a także s. 10-15.

słucha i docenia ich pomysły. Koordynuje, wymienia informacje, słucha, zbiera wszystkie dostępne fakty, aby podjąć odpowiednią i przemyślaną decyzję<sup>16</sup>.

- **zdolność do współpracy z innymi** – muszą liczyć się z ludźmi, którzy im podlegają i powinni mieć pokorę, aby ich wysłuchiwać. Menedżerowie nie mogą siedzieć w gabinecie, oni powinni z wyteżoną uwagą utrzymywać kontakt ze wszystkim, co jest dookoła nich. Niestety, jednocześnie stwarzają największe przeszkody w przepływie informacji<sup>17</sup>.

- **osobowość twórcza** – bazując na rzetelnej wiedzy, doskonaleniu zawodowym poprzez szkolenia, służbowe wyjazdy, spotkania międzynarodowe dla zgłębiania umiejętności związanych z działalnością, idzie ciągle do przodu, nie cofa się w podejmowaniu strategicznych decyzji dla dobra firmy i rozwoju pracowników.

#### 4. KRYTERIA PRZYDATNOŚCI I WYBORU DO ROLI KIEROWNICZEJ ORGANIZACJĄ:

- **profil organizacji** – każda firma czy zakład ma swoją specyfikę i profil, zależnie od tego, jaką działalność prowadzi;

- **cele i zadania organizacji** – menedżer ustala *reguły gry* zgodnie z profilem firmy;

- **intuicja** – to tzw. *nos menedżera*, który wie, co należy w danej sytuacji czynić;

- **ryzyko** – zawsze jest jakieś ryzyko, ale to ważny element strategii nastawionej na sukcesy;

- **silna osobowość, ale to nie wszystko** – osobowość otwarta, ciepła, rozumiejąca innych ludzi, otwarta na nowości i propozycje, nie w izolacji na nowe trendy czy inicjatywy oddolne, zwłaszcza od własnych pracowników – narady i propozycje;

- **odporność psychiczna (psychologia firmy)** – przedsiębiorstwo XXI stulecia to organizacja publiczna (firma) oparta ze swej natury, zwłaszcza w obecnej dobie, na kapitale intelektualnym, gdzie istotnym składnikiem jest tzw. kapitał ludzki. Kapitał ludzki to zakres potencjału człowieka w jego ekspansji w rozmaitych przestrzeniach publicznej aktywności, biorąc pod uwagę przede wszystkim możliwości jego *serca* i umysłu. Jako *intelekt* przedsiębiorstwa uznaje się dziś w literaturze kapitał relacyjny lub strukturalny, będący częściami składowymi

---

<sup>16</sup> W. Westwood, *Podstawy skutecznego zarządzania. Przewodnik dla praktyków. Pomóż sam sobie*, s. 51-52.

<sup>17</sup> Jo Owen, *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, Warszawa 2003, s. 31.

kapitału intelektualnego. Kapitał strukturalny stanowi *organizacyjne zdolności do spełnienia wymagań rynku*<sup>18</sup>.

Właśnie konkurencja to podstawowy czynnik sukcesu organizacji w realiach rynkowych. Należy wyszukiwać przewagę, budować bazy zasobów i umiejętnie dokonywać zmian w odniesieniu do otoczenia<sup>19</sup>.

- **wizja i chęć sukcesu (ambicja)** –w dzisiejszym świecie ważnym elementem na rynku jest reklama i dostęp do informacji. Reklama jest narzędziem zaistnienia w świadomości konsumentów i rodzi możliwości sukcesu<sup>20</sup>.

- **zawierzenie innych** – gdy menedżer jest dobry, wszyscy mu ufają i współpracują z nim. Ma społeczne przyzwolenie na swoje przywództwo.

## 5. SKUTECZNOŚĆ MENEDŻERA I SUKCESY ORGANIZACJI PUBLICZNEJ

Jako kierownik, trzeba posiadać wiarę we własny produkt, umiejętność zbadania danej kwestii, umiejętność wybrania odpowiedniego momentu oraz zdolność pozostawienia przestrzeni na negocjacje pomiędzy *minimum* a *maksimum*<sup>21</sup>.

Na skuteczność menedżera i możliwość osiągnięcia sukcesów wpływają:

- **wysokie kwalifikacje** - wiedza ma szczególne znaczenie dla całej firmy, dla osiągnięcia przez nią sukcesów na rynku; o sukcesach decyduje rozwijana wiedza, umiejętności, zdolności organizatorskie i strategiczno-decyzyjne, a przede wszystkim doświadczenie. System zarządzania firmą lub inną organizacją to zbiór wielu procesów informacyjnych<sup>22</sup>, decyzyjnych i strategicznych, które przebiegają w przestrzeni głównych zasobów, funkcji i samego zarządzania, to również jego efektywność oraz fazy wymyślania produktów, zmierzające do doskonalenia i ulepszenia szeroko rozumianej efektywności zakładu oraz

---

<sup>18</sup> A. Kruk, *Megaintelekt – kierunek rozwoju inteligencji emocjonalnej współczesnych organizacji* [w:] *System informacji strategicznej. Kluczowy czynnik sukcesu firmy*, red. Zb. Kwaśnik, A. Kruk, Radom 2002, s. 66-67.

<sup>19</sup> P. Wachowiak, *Rola menedżera w wykorzystywaniu przez organizację wiedzy gorącej* [w:] *System informacji strategicznej. Kluczowy czynnik sukcesu firmy*, red. Zb. Kwaśnik, A. Kruk, Radom 2002, s. 144.

<sup>20</sup> Zob. S. Kasprzak, *Rzeczywistość reklamy – cel, przesłanie i ocena społeczno-etyczna* [w:] *Europa –Gospodarka – Media*, red. T. Guz, P. Marzec, M. Petro, M. Pribula, Lublin - Tomaszów Lubelski 2007, s. 101-120.

<sup>21</sup> W. Westwood, *Podstawy skutecznego zarządzania. Przewodnik dla praktyków. Pomóż sam sobie*, s. 37.

<sup>22</sup> Zob. A. Sopińska, *Informacja w zarządzaniu strategicznym* [w:] *System informacji strategicznej. Kluczowy czynnik sukcesu firmy*, red. Zb. Kwaśnik, A. Kruk, Radom 2002, s. 126-143; por. E. Parsloe, *To co najważniejsze, Coaching i mentoring*, Warszawa 1998, s. 22-35.

zdobywania zadowolającej pozycji wśród innych na rynku<sup>23</sup>. Dziś stawia się na wiedzę, wygląd osobisty, fachowość, kwalifikacje, kompetencje, zwłaszcza w procesie tworzenia projektów wykorzystania tych czynników<sup>24</sup>. Zarządzanie wiedzą wiąże się ściśle z tworzeniem nowych horyzontów znajomości rozwiązań strategicznych oraz z koniecznością wykorzystywania wiedzy do podejmowania decyzji i użyciem jej do procesów wytwarzania produktów, tworzenia baz danych oraz budowania programów, a także oceny jakościowej stanu badań naukowych<sup>25</sup>.

- **doświadczenie** – z doświadczeniem wiąże się także wykorzystywana wiedza. Wiadomo, że wiedza magazynuje się i powstaje w umysłach ludzkich. Wiedza i zdolności, które posiadają ludzie w organizacji, przyczyniają się w znacznym stopniu do wypracowywania konkurencyjnych przewag nad innymi<sup>26</sup>.

- **prakseologia pracy**: - efektywność, skuteczność i względy praktyczne w realizacji zadań organizacji. Prakseologia ma szczególne znaczenie w zarządzaniu organizacją i w strategii jej misji.

- **dobra organizacja pracy** – menedżer powinien pamiętać, że swoje cele realizuje przez swoich pracowników. Kierownik musi zauważać sukcesy swoich pracowników i, jeśli trzeba, pochwalić ich<sup>27</sup>.

- **intuicja w zarządzaniu** - to jakaś wyjątkowa cecha, albo ktoś ma tę intuicję i odnosi sukcesy, albo nie ma;

- **stosowanie sprawdzonych metod działania** – nie można rezygnować ze sprawdzonych metod i wypróbowanych sposobów na sukces.

- **otwartość na nowości** – w tym punkcie istotna jest zdolność do szybkich zmian i nadążanie za zmianami w otoczeniu organizacji.

- **jakość organizacji (przedsiębiorstwa)** – jakość to bieżący stan, ale zawsze można ten stan ulepszać, podnosić, aby w definitywnym wydaniu okazało się, że np. firma się rozwija ku lepszemu. Efektywny system jakości zakłada oszczędność kosztów, konieczność wykrycia nieprawidłowości, ograniczeń i słabości w procesie produkcyjnym<sup>28</sup>. Zarządzanie jakością staje się dziś, w niemalże

<sup>23</sup> E. Skrzypek, *Wiedza, informacja i jakość jako czynniki sukcesu organizacji [w:] System informacji strategicznej. Kluczowy czynnik sukcesu firmy*, red. Zb. Kwaśnik, A. Kruk, Radom 2002, s. 113.

<sup>24</sup> W. Westwood, *Podstawy skutecznego zarządzania. Przewodnik dla praktyków. Pomóż sam sobie*, s. 63-70.

<sup>25</sup> E. Skrzypek, *Wiedza, informacja i jakość jako czynniki sukcesu organizacji*, s. 118-119.

<sup>26</sup> P. Wachowiak, *Rola menedżera w wykorzystywaniu przez organizację wiedzy gorącej*, s.146.

<sup>27</sup> *Ibidem*, s. 147.

<sup>28</sup> W. Westwood, *Podstawy skutecznego zarządzania. Przewodnik dla praktyków. Pomóż sam sobie*, s. 85-90.

wszystkich organizacjach, istotnym elementem całościowego systemu zarządzania<sup>29</sup>.

## 6. KRYTERIA USPRAWNIENÍ KIEROWANIA INSTYTUCJĄ

Nie ma właściwie jednego skutecznego i wzorcowego stylu kierownictwa. Wpływają na taki model: kompetencje, cechy osobowości kierownika, zespół ludzi, aktualna sytuacja w organizacji, doświadczenie. Jaki będzie styl kierownictwa w danej organizacji, w dużej mierze zależy od menedżera. Dany model musi sprawdzać się w określonym zespole ludzi. Dobrym szefem będzie taka osoba, która posiada swój własny, sprawdzony i naturalny styl kierowania, służący wszystkim zgodnie z potrzebami otoczenia. *Styl kierowania* to jest całokształt oddziaływania menedżera na podwładnych, w celu skłonienia ich do wypełniania swoich ról pracowniczych w najbardziej efektywny sposób<sup>30</sup>. Trzeba wiedzieć, że dobry styl kierowania wywiera ogromny wpływ na całą atmosferę firmy, a przede wszystkim pomaga jak najlepiej wypełniać pracownikom powierzone im zadania. Rodzi się pytanie, jak postępować, by menedżer (kierownik) osiągał satysfakcjonujące wyniki w pracy?. Mogą być różne style pracy menedżera: **autokratyczny (autorytarny)** – przełożony sam wszystko rozstrzyga, podwładni nie uczestniczą w decyzjach podejmowanych przez organizację reprezentowaną przez szefa, jedynie są oni informowani o przyjętych postanowieniach, gdyż z założenia są uważani za nieodpowiedzialnych; **demokratyczny** – opiera się na założeniu, że pracownik dobrze i chętnie wykonuje swoją pracę, z uwagą angażuje się w sprawy firmy, identyfikuje się z polityką i rozwojem organizacji. Menedżer (demokrata) zasięga opinii od swoich pracowników przed podjęciem decyzji, stara się o dobrą atmosferę w zespole, deleguje uprawnienia i kompetencje. Praca zespołu nie wymaga kontroli przez kierownika, każdy wie co ma robić; **nieingerujący** – jest stylem, który zakłada pełną swobodę zespołu i poszczególnego pracownika w podjętych zadaniach. Kierownik nie interesuje się i nie daje motywacji do działania swoich pracowników. Podwładni nie życzą sobie takiego stylu pracy, męczą ich ciężąca na nich odpowiedzialność. Trafniejszym rozwiązaniem może być *siatka kierownicza*. Istotą tej metody jest analiza stylów kierowania oraz ułatwianie wyboru stylu najbardziej efektywnego, skutecznego w danych sytuacjach życiowych<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> E. Skrzypek, *Wiedza, informacja i jakość jako czynniki sukcesu organizacji*, s. 123-124.

<sup>30</sup> Por. R. H. Haber, *Zarys zarządzania małą firmą*, Kraków 1993, s. 20-25.

<sup>31</sup> Por. K. Kozakiewicz, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Poznań 1994, s. 55-57; Styl „siatka kierownicza” zakłada przez amerykańskich badaczy R. R. Blacke’a i J. S. Mountona różne kombinacje troski o produkcję i troski o ludzi (pracowników); czyli 1) orientacja na zadania i 2) orientacja na pracowników; uwaga powinna być skierowana na obie



Podstawowe kryteria usprawnień w kierowaniu organizacją to:

- **klimat i kontekst** – klimat i kontekst działalności firm oraz przedsiębiorstw jest płynny i zmienny, ale istotny. Zwłaszcza w dobie dynamicznej konkurencji potrzeba wzmoczonych poszukiwań sposobów na kreowanie nowej strategii, opartej na ciągłym poszukiwaniu dostępu do informacji, kształtowaniu umiejętności ich wykorzystywania a przede wszystkim na adaptowaniu się do koniecznych zmian. Dzisiaj organizacja publiczna prowadzi działalność w społeczeństwie informatycznym, dlatego rodzi się oczywista potrzeba ciągłego szkolenia i uczenia się<sup>32</sup>. Menedżer musi w zespole zapobiegać stresom, konfliktom, aby potem nie zajmować się ich niwelowaniem. Powinien dbać o zdrowie psychiczne i fizyczne zespołu, któremu przewodzi.

- **komunikacja** – to ważny element zarządzania organizacją publiczną. Chodzi tu o relacje pomiędzy pracownikami i między pracownikami a kierownictwem. Ważnym elementem jest także reprezentowanie firmy na zewnątrz przez menedżera<sup>33</sup>. W tym kontekście istotne są pytania typu: kto, co, jak, gdzie, kiedy, z kim, i dlaczego?<sup>34</sup>.

- **szkolenia** – to ważny element rozwoju pracowników i zespołu kierowniczego (menedżerów), służący podnoszeniu świadomości organizacji i rozumieniu strategii działania, a także orientacji w najnowszych technologiach czy trendach na rynku<sup>35</sup>.

- **kontrola** – bardzo istotny element, kierownik powinien czuwać, w sposób niedostrzegalny, nad prawidłowością realizowania celów organizacji i wypełniania zadań pracowniczych. Gdy jest to konieczne, należy przeprowadzić oficjalną kontrolę. Menedżer musi posiadać umiejętność planowania, aby dojść do zamierzonego celu<sup>36</sup>.

---

zmiennie. Np. Maksymalna troska o pracowników i minimalna troska o zadania; godzenie maksymalnej troski o pracowników i troski o wszelkie zadania; średnia troska o pracowników i zadania; minimalna troska o pracowników i zadania; maksymalna troska o zadania przy minimalnej trosce o pracowników; cyt. za J. Penc, *Zarządzanie w praktyce*, Warszawa 1998, s. 193 i n; por. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie, teoria i praktyka*, Warszawa 2004, s. 343-344.

<sup>32</sup> E. Skrzypek, *Wiedza, informacja i jakość jako czynniki sukcesu organizacji [w:] System informacji strategicznej. Kluczowy czynnik sukcesu firmy*, red. Zb. Kwaśnik, A. Kruk, Radom 2002, s. 111-112.

<sup>33</sup> Por. A. Sieradzki, *Vademecum menedżera. Praktyczny poradnik wraz z testami*, Wrocław 1997, s. 30 i 49-50.

<sup>34</sup> *Ibidem*, s. 31-34.

<sup>35</sup> Zob. A. Sieradzki, *Vademecum menedżera. Praktyczny poradnik wraz z testami*, Wrocław 1997, s. 21-24.

<sup>36</sup> W. Westwood, *Podstawy skutecznego zarządzania. Przewodnik dla praktyków. Pomóż sam sobie*, s. 99-133.

- **rola naczelnego kierownictwa** – naczelne kierownictwo powinno się zdecydować, w jaki sposób i czym będzie kierować. Nie może robić wszystkiego. Na przykład w firmie ubezpieczeniowej kierownictwo naczelne czyni kontrolę nad następującymi zagadnieniami:

1) podział zasobów na poszczególne filie. Jest to klasyczny styl kontroli finansowej w konglomeracie, w takim wypadku nie ma potrzeby zagłębiać się w gąszcz innych zadań kierownictwa; 2) doskonalenie i konkursowy dobór menedżerów na wyższych szczeblach. Chodzi o umieszczanie odpowiednich osób na właściwych stanowiskach; 3) strategia marki. Służy to klientom na całym świecie, którym firma ukazuje jednolity i konsekwentny wizerunek organizacji; 4) strategia techniczna. W kwestii ubezpieczeniowej fabryka to technika informacyjna. Jeśli w każdym kraju dzieje się inaczej, mogą rosnąć koszty w sposób nie do opanowania i wtedy koordynacja staje się niemożliwa<sup>37</sup>.

## 7. PODSUMOWANIE

Menedżer zawsze liczy na swoich pracowników, wytycza im cele i zadania, potrafi ich słuchać i konsultować się z nimi przed ważnymi decyzjami. Chwali, gani, wskazuje główne cele, troszczy się o zadania i ludzi w firmie, koordynuje funkcjonowaniem np. firmy w szerokim zakresie. Dla osiągnięcia zamierzonego celu przez organizację menedżer koordynuje działania zespołu w osiągnięciu określonego i zamierzonego celu, tworzy bazę wiedzy fachowej, powinien również kierować się pasją i entuzjazmem, aby dążyć w prawidłowym kierunku<sup>38</sup>.

Menedżer zapewnia także szkolenie, nadzór, wsparcie i nagrody konieczne dla uzyskania wysokiej jakości i efektywności pracy podwładnych.

Menedżera musi charakteryzować szczególna charyzma, która umożliwia motywowanie jego pracowników do ochoczej i umiejętnej pracy, musi on siłą rzeczy stawiać na swoich pracowników. Jeśli menedżer chce być efektywny, powinien za każdym razem dopasowywać swój styl kierowania do fluktuacji warunków zewnętrznych i wymagań sytuacji oraz musi brać pod uwagę cechy

---

<sup>37</sup> Jo Owen, *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, Warszawa 2003, s. 37-38; zob. W. Westwood, *Podstawy skutecznego zarządzania. Przewodnik dla praktyków. Pomóż sam sobie*. Seria: Biznes, tł. M. S. Mulak, Kraków 1995, s. 50-51; zob. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie, teoria i praktyka*, Warszawa 2004, s. 345-348.

<sup>38</sup> E. Skrzypek, *Wiedza, informacja i jakość jako czynniki sukcesu organizacji [w:] System informacji strategicznej. Kluczowy czynnik sukcesu firmy*, red. Zb. Kwaśnik, A. Kruk, Radom 2002, s. 112; por. R. Heller, *Kierowanie zespołem. Poradnik menedżera*, Warszawa 2000, s. 5.

swojej organizacji<sup>39</sup>. Powinna go cechować: bystrość umysłu, ambicja, otwartość, wytrwałość, skłonność do ryzyka. Dobry kierownik wymaga od siebie i od innych, ma entuzjazm<sup>40</sup>, pasję działania, ma cechy dobrego przywódcy, podejmuje dobre decyzje wraz z innymi, jest przedsiębiorczy<sup>41</sup>, sprawnie administruje, dobrze planuje, nie traci z oczu swoich pracowników, dba o ich rozwój. Menedżer zawsze musi działać w rygorze obowiązującego prawa, któremu należy się podporządkować, i posiada także cechy dobrego mediatora i negocjatora. Dobry menedżer to sukces organizacji, zadowolenie dla konsumentów i klientów, satysfakcja dla pracowników<sup>42</sup>. Z uśmiechem wita każdy nowy dzień i swoich pracowników. Dobry menedżer to człowiek skuteczności.

### BIBLIOGRAFIA

- Foxall G. R., Goldsmith R. E., *Psychologia konsumenta dla menedżera marketing*, tł. M. Zagrodzki, Warszawa 1998.
- Graniewska D., *Awans zawodowy kobiet a fazy życia rodzinnego*, Warszawa 1985.
- Haber R. H., *Zarys zarządzania małą firmą*, Kraków 1993.
- Heller R., *Kierowanie zespołem. Poradnik menedżera*, Warszawa 2000.
- Karna W. J., *Kobieta – Menedżer w świetle opinii studentów*, w: *Przedsiębiorczość kobiet – wyzwanie XXI wieku*, pod red. B. Kożuch, Białystok 2001, s. 32-37.
- Kasprzak S., *Rzeczywistość reklamy – cel, przesłanie i ocena społeczno-etyczna*, w: *Europa – Gospodarka – Media*, red. T. Guz, P. Marzec, M. Petro, M. Pribula, Lublin - Tomaszów Lubelski 2007, s. 101-120.
- Kozakiewicz K., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Poznań 1994.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie, teoria i praktyka*, Warszawa 2004.
- Kruk A., *Megaintelekt – kierunek rozwoju inteligencji emocjonalnej współczesnych organizacji*, w: *System informacji strategicznej. Kluczowy czynnik sukcesu firmy*, red. Zb. Kwaśnik, A. Kruk, Radom 2002, s. 66-67.
- Mazur B., *Kobiety w polskim biznesie*, w: *Przedsiębiorczość kobiet – wyzwanie XXI wieku*, pod red. B. Kożuch, Białystok 2001, s. 18-21.
- Newland K., *Kobieta w świecie współczesnym*, tł. Z. Stępniewski, Warszawa 1982.
- Olejnik S., *Kryzys moralny cywilizacji. Zachwianie hierarchii wartości we współczesnym świecie techniczonym*, „Chrześcijańskie w Świecie” Rok XII Nr 6(90) 1980, s. 25-46.
- Owen Jo., *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, Warszawa 2003.
- Parsloe E., *To co najważniejsze. Coaching i mentoring*, Warszawa 1998.
- Penc J., *Zarządzanie w praktyce*, Warszawa 1998.

<sup>39</sup> Zob. A. Sieradzki, *Vademecum menedżera. Praktyczny poradnik wraz z testami*, Wrocław 1997, s. 12-21.

<sup>40</sup> W. Westwood, *Podstawy skutecznego zarządzania. Przewodnik dla praktyków, Pomóż sam sobie*, Seria: biznes, tł. M. Mulak, Kraków 1995, s. 31-34.

<sup>41</sup> *Ibidem*, s. 45-46.

<sup>42</sup> P. Wachowiak, *Rola menedżera w wykorzystywaniu przez organizację wiedzy gorącej*, s. 149-152

- Sieradzki A., *Wademecum menedżera. Praktyczny poradnik wraz z testami*, Wrocław 1997.
- Skrzypek E., *Wiedza, informacja i jakość jako czynniki sukcesu organizacji*, w: *System informacji strategicznej. Kluczowy czynnik sukcesu firmy*, red. Zb. Kwaśnik, A. Kruk, Radom 2002, s. 111-124.
- Sopińska A., *Informacja w zarządzaniu strategicznym*, w: *System informacji strategicznej. Kluczowy czynnik sukcesu firmy*, red. Zb. Kwaśnik, A. Kruk, Radom 2002, s. 126-143.
- Wachowiak P., *Rola menedżera w wykorzystywaniu przez organizację wiedzy gorącej*, w: *System informacji strategicznej. Kluczowy czynnik sukcesu firmy*, red. Zb. Kwaśnik, A. Kruk, Radom 2002, s. 144-145.
- Westwood W., *Podstawy skutecznego zarządzania. Przewodnik dla praktyków. Pomóż sam sobie*. Seria: Biznes, tł. M. S. Mulak, Kraków 1995.
- Wrzosek S., *System: Administracja publiczna, systemowe determinanty nauki Administracji*, Lublin 2008.

*Sylwester Kasprzak*

#### **MANAGERIAL METHOD TO MANAGE THE AFFAIRS OF PUBLIC INSTITUTIONS - THE MANAGER AS HEAD OF THE EFFECTIVENESS**

*Technics of the Management Managerial* of public organizations in the world today is one of the most important strategies of good company and a viable business. Efforts to develop gives the characteristics of work and task manager - head. In the sequence shown were the criteria requirements for candidates for this job. Manager's job is fairly young, but their number also allowed many women who turn out to be a good sense of organization. A good manager a successful organization, company or enterprise. Features that distinguish first manager to openness, creativity, efficiency, requiring the strong personality of themselves and others, accurate decisions in a team, and the ability to learn quickly and be up to date on the viability and development his workers. This article consists of the following parts: Introduction, 1. Manager - Head; 2. Qualities of a good manager (male and female); 3. Suitability and selection criteria for the role of managerial organization; 4. Manager effectiveness and success of public organizations, and 5. Criteria for targeting improvements in a public institution.