

Michał Flieger

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

IMPLEMENTACJA TECHNIK I METOD ORGANIZATORSKICH W SYSTEMACH ZARZĄDZANIA GMINĄ

Streszczenie: Artykuł przedstawia wyniki badań dotyczące stopnia implementacji istniejących w teorii zarządzania technik i metod organizacyjnych w bieżącym zarządzaniu w gminach. Zanalizowano w nim instrumenty będące w dyspozycji gmin w takich dziedzinach, jak: zbieranie informacji w celu analizy i diagnozy w sytuacji problemowej, twórcze poszukiwanie rozwiązań problemów, projektowanie i wdrażanie zmian, organizowanie pracy i koordynowanie jej przebiegu, restrukturalizacja pracy i badanie systemu zarządzania organizacją. Podjęto też próbę odpowiedzi na pytanie, czy opracowane naukowo (teoretycznie) metody i techniki zarządzania są wprowadzane w życie w procesie zarządczym w gminach – czyli czy istnieje współdziałanie między sektorem wiedzy i gospodarką w badanym obszarze.

1. Wstęp

Obecnie widoczna jest coraz większa tendencja do usamodzielniania się gmin. Zyskują one nowe obowiązki oraz obszary odpowiedzialności, co powoduje wzrost złożoności procesu zarządzania na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Wzrasta również poziom świadomości gmin dotyczącej konieczności aktywnego konkurowania w celu przyciągnięcia nowych inwestorów, co sprawia, że sposób zarządzania gminą staje się istotnym instrumentem wspierania przedsiębiorczości i nie może być lekceważony. Dodatkowo często nieprzewidywalne zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu organizacji w ostatnim czasie, powodują, że sposób zarządzania gminą powinien kłaść nacisk na aspekt elastyczności i szybkości dopasowania do zmieniających się warunków. Uelastycznienie i stałe doskonalenie systemu zarządzania wymaga wdrożenia na bieżąco zmian w sposobie zarządzania, które na poziomie rozwiązań operacyjnych wynikają ze stosowanych metod i z technik organizatorskich.

Przedmiotem niniejszego referatu nie jest szczegółowy opis metod i technik, gdyż takowych jest we współczesnej literaturze sporo, lecz próba ich uporządkowania i odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu gminy dokonują ich implementacji w swoich systemach zarządzania. Teoretyczne podstawy metod i technik organizatorskich, opracowywane przez teoretyków zarządzania (sektor wiedzy), powinny być

następnie asymilowane w praktyce. Wyjaśnienie, czy i w jakim stopniu taki proces asymilacji ma miejsce w odniesieniu do wybranych metod i technik organizatorskich, to podstawowy cel prezentowanego artykułu.

W celu uzyskania odpowiedzi na tak postawione pytanie przeprowadzono badania ankietowe zbliżone do wywiadu ustrukturalizowanego na próbie 45 gmin z obszaru całego kraju. W formularzach ujęto 66 metod i technik organizatorskich w ramach pytań zamkniętych (czy gmina stosuje daną metodę lub technikę, czy też jej nie stosuje) oraz w tym dodatkowo sześć technik, gdzie możliwość odpowiedzi rozszerzono o pytanie otwarte. Poniżej, po krótkiej charakterystyce badanych metod, przedstawione zostaną wyniki badań.

2. Podział i krótka charakterystyka badanych metod i technik badawczych

Metoda zarządzania to systematycznie i konsekwentnie stosowany sposób postępowania służący osiągnięciu określonego celu; jest to uświadomiony i uporządkowany sposób działania złożonego, powtarzalny z racji swej skuteczności [Koźmiński, Zawislak 1982, s. 51]. Technika natomiast jest to celowy, racjonalny, oparty na teorii sposób wykonywania prac w jakiejś dziedzinie, przy czym sposób oznacza tok jakiegoś działania, a więc układ jego stadiów [Kotarbiński 1981, s. 524]. Techniki są częścią składową metody i stanowią sposób postępowania do osiągnięcia założonego celu, są więc podporządkowane postępowaniu stosowanemu w danej metodzie.

W przeprowadzonych badaniach metody i techniki podzielone zostały na dziewięć grup: techniki zbierania informacji na potrzeby analizy i diagnozy w sytuacji problemowej, techniki i metody twórczego rozwiązywania problemów, metody i techniki zarządzania służące projektowaniu i wdrażaniu zmian, techniki organizowania pracy i koordynowania jej przebiegu, techniki i metody restrukturalizacji pracy, techniki badania systemu zarządzania organizacją w sferze statycznie i dynamicznie ujętej struktury organizacyjnej, techniki rejestracji czasu pracy, techniki normowania pracy oraz techniki wartościowania pracy.

3. Wyniki badań

Wyniki badań przedstawione zostaną zgodnie z porządkiem przyjętym w punkcie 2 niniejszego opracowania. Pierwszą badaną grupą są techniki związane ze zbieraniem informacji, które są niezbędne do dokonania diagnozy i analizy sytuacji problemowej. Odpowiedź na pytanie, w jaki sposób gminy postępują w przypadku zaistnienia problemu, wydaje się nader ciekawa. Częstym bowiem błędem jest działanie nieprze-myślane, intuicyjne, nieoparte na prawidłowo zdiagnozowanej przyczynie odnotowanych nieprawidłowości. To, jakie praktyki i jak często stosowane są one w codziennych działaniach współczesnych gmin w Polsce w tym zakresie, pokazuje tab. 1.

Tabela 1. Techniki zbierania informacji na potrzeby analizy i diagnozy w sytuacji problemowej

Lp.	Nazwa techniki	Zastosowanie w ujęciu liczbowym	Zastosowanie (w %)
1	Analiza dokumentacji	40	88,9
2	Obserwacja ciągła stanowiska pracy	21	46,7
3	Obserwacja migawkowa stanowiska pracy	30	66,7
4	Techniki badań społecznych prowadzonych wśród pracowników:		
	• wywiad swobodny	33	73,3
	• wywiad ustrukturalizowany	10	22,2
	• ankiety indywidualne	17	37,8
	• ankiety audytoryjne	9	20,0

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej stosowanymi metodami zbierania informacji jest analiza dostępnej dokumentacji (88,9%) oraz przeprowadzanie wywiadów swobodnych z pracownikami (73,3% badanych gmin – tab. 1). Wśród analizowanej dokumentacji gminy wymieniały najczęściej statuty, regulaminy, zarządzenia, dokumentację finansową (np. bieżące wpływy i wydatki budżetowe, poziom zadłużenia), dokumentację techniczną, plany zagospodarowania przestrzennego, protokoły ze spotkań, skargi i zażalenia na działalność gminy, ekspertyzy oraz decyzje wydane przez gminę. Wydaje się, że popularność tych metod wynika z ich skuteczności, prostoty oraz niskiego kosztu zastosowania. Co ciekawe, wśród wymienianych dokumentów znaczna część dotyczy organizacji formalnej gminy, natomiast nie pojawiają się dokumenty związane bezpośrednio z działalnością inwestycyjną. Wywiad swobodny nie wymaga czasochłonnego przygotowania i specjalistycznej wiedzy organizatorskiej i jednocześnie jest wartościowym źródłem informacji, gdyż przeprowadzany może być u źródła występujących sytuacji patologicznych. Analiza dokumentacji cechuje się możliwością statystycznego opracowania szczegółowych danych, które mogą wskazać niepokojące trendy w gminie. Dane te są ponadto zwykle łatwo dostępne. Należy również zwrócić uwagę na częste stosowanie obserwacji migawkowych stanowiska pracy (66,7%), co należy tłumaczyć możliwością zbierania danych jakoby „przy okazji” wykonywania innych czynności dyrektorskich, takich jak wizyty na stanowiskach pracy czy podczas przemieszczania się po terenie organizacji. Najbardziej stosowanymi technikami w tej grupie są wywiad ustrukturalizowany (22,2%) oraz ankieta audytoryjna (20,0%).

Prawidłowa diagnoza problemu stwarza odpowiednie podstawy do poszukiwania rozwiązań eliminujących sytuacje patologiczne w gminie. Jedną z możliwych do zastosowania grup technik w tym zakresie są techniki twórczego poszukiwania problemów, zwane również heurystycznymi. Częstotliwość ich stosowania w badanej grupie przedstawia tab. 2.

Tabela 2. Metody i techniki twórczego poszukiwania problemów

Lp.	Nazwa metody/techniki	Zastosowanie w ujęciu liczbowym	Zastosowanie (w %)
1	Burza mózgów	28	62,2
2	Quick think method	14	31,1
3	Dyskusja 66 (<i>Philips buzz session</i>)	2	4,4
4	<i>Brainwriting – 635</i>	1	2,2
5	Technika Gordona – synektyka	9	20,0
6	Technika podświadomych źródeł pomysłów	18	40,0
7	Technika wejść i wyjść	16	35,5
8	Techniki pobudzania skojarzeń:		
	• rejestr cech	8	17,8
	• technika list pytań	14	31,1
9	Analiza morfologiczna	11	24,4
10	Metoda nowego spojrzenia	27	60,0
11	Metoda niekompetencji	17	37,8
12	Metoda macierzy odkrywczej	4	8,9
13	Metoda prezentacji graficznej	24	53,3
14	Metoda ustawienia na nowo	23	51,1
15	Metoda reszt	15	33,3
16	Metoda teratologiczna	10	22,2
17	Metoda przekładu	9	20,0
18	Metoda przeniesienia analogicznego	21	46,7

Źródło: badania własne.

Najpopularniejszymi metodami heurystycznymi są: burza mózgów stosowana przez 62,2% badanych gmin, metoda nowego spojrzenia (60,0%), metoda prezentacji graficznej (53,3%) oraz metoda ustawienia na nowo (51,1%). Na szczególną uwagę zasługuje metoda prezentacji graficznej należąca do grupy metod tradycyjnych, a mimo to będąca bardzo popularna w zarządzaniu gminami. Szerokie zastosowanie metody nowego spojrzenia związane jest z dużą popularnością wyjazdów i szkoleń problemowych, przez co geograficzne odsunięcie się od problemu postrzegane jest słusznie jako nowe spojrzenie. Należy zwrócić uwagę, że wszystkie trzy metody są relatywnie proste i nie przysparzają wielu problemów w procesie implementacji. Technikami najrzadziej stosowanymi w tej grupie są: dyskusja 66 (4,4%), *brainwriting – 635* (2,2%) oraz metoda macierzy odkrywczej (8,9%). Dwie pierwsze są odmianą tradycyjnej burzy mózgów i, jak pokazują wyniki, są na drugim biegunie popularności w porównaniu z metodą, z której się wywodzą.

Po dokonaniu wyboru sposobu rozwiązania sytuacji problemowej gmina staje przed koniecznością odpowiedniego zaprojektowania i wdrożenia zmiany. Zastosowanie technik temu służących przedstawiają wyniki zawarte w tab. 3.

Tabela 3. Metody i techniki projektowania i wdrażania zmian

Lp.	Nazwa metody/techniki	Zastosowanie w ujęciu liczbowym	Zastosowanie (w %)
1	Powoływanie zespołów projektowych	37	82,2
2	Modele graficzne	29	64,4
3	Modele fizyczne	13	28,9
4	Modele statyczne	41	91,1
5	Modele dynamiczne	28	62,2
6	Przygotowanie dokumentacji projektu zmian	37	82,2
7	Techniki przełamывania oporu pracowników przed zmianą	szkolenia 43 kursy 39	95,6 86,7
8	Techniki ocen wdrożonych zmian	21	46,7
9	Współpraca z ekspertami zewnętrznymi	38	84,4

Źródło: badania własne.

Należy zwrócić uwagę, że instrumenty z tej grupy stosowane są chętnie przez gminy, o czym świadczy wysoki poziom odpowiedzi twierdzących. Do najczęściej stosowanych przez badane gminy metod w tym zakresie zaliczamy szkolenia (95,6%), modele statyczne (91,1%), kursy (86,7%), współpracę z ekspertami zewnętrznymi (84,4%), przygotowanie zespołów projektowych (82,2%) oraz przygotowanie dokumentacji projektu zmian (82,2%). Szczególnie ważny jest wysoki poziom technik służących przełamывaniu oporu pracowników przed zmianą, gdyż czynnik ludzki odgrywa znaczną rolę w skutecznym wprowadzeniu opracowanego rozwiązania w życie, a potencjalne zaniedbania w tym obszarze mogą skutkować niepowodzeniem całego projektu. Oprócz szkoleń i kursów gminy najczęściej wymieniały spotkania integracyjne, rozmowy wyjaśniające indywidualne oraz grupowe, sesje naukowe, partycypację pracowniczą, kampanie informacyjne, wysyłanie pracowników na studia podyplomowe, sympozja i warsztaty.

Zaskakująco wysoki jest poziom zastosowania technik modelowych zaliczanych do grupy metod tradycyjnych. Może to świadczyć o ich dużej skuteczności w procesie implementacji zmian. Należy również zwrócić uwagę na to, że aż 84,4% gmin w procesie wdrażania zmian korzysta z pomocy ekspertów zewnętrznych, co może świadczyć o dużej otwartości na wyspecjalizowaną wiedzę z zewnątrz, szczególnie wtedy, gdy utrudnione jest rozwiązanie problemu przy wykorzystaniu zasobów własnych.

Jedno z pytań otwartych dotyczyło technik oceny skuteczności wdrażanych zmian. Najczęściej stosowanymi technikami są: arytmetyczne szacowanie zysków i strat wynikających z wprowadzenia zmian, ocena efektów zmian przez pracowników, obserwacja subiektywna efektów zmian przez zarząd gminy, obserwacja zachowań pracowników, ankiety, sondy, wywiady z petentami oraz dyskusje.

Wiele nieprawidłowości w działaniu gmin może wynikać z nieprawidłowej organizacji procesów pracy oraz z niewłaściwej koordynacji jej przebiegu. Aby zapobiegać tego typu sytuacjom patologicznym, mają one do dyspozycji wiele technik, których zastosowanie przedstawia tab. 4.

Tabela 4. Techniki organizowania pracy i koordynowania jej przebiegu

Lp.	Nazwa techniki	Zastosowanie w ujęciu liczbowym	Zastosowanie (w %)
1	Karta przebiegu materiału	9	20,0
2	Wykres przebiegu materiału	4	8,9
3	Tablica krzyżowa przemieszczeń	0	0,0
4	Karta przebiegu czynności	12	26,7
5	Karta czynności zespołowych	7	15,6
6	Karta kompetencji	21	46,7
7	Karta czynności obu rąk	2	4,4
8	Arkusze krytycznej oceny i analizy	16	35,6
9	Karta obiegu dokumentu	33	73,3
10	Harmonogram	31	68,9
11	Wykres Gantta	6	13,3
12	Technika ścieżki krytycznej CPM	4	8,9
13	Technika oceny i kontroli programu działania PERT	8	17,8
14	Tablica preferencji i powiązań	5	11,1
15	Tablica ogniów	8	17,8
16	Technika siatki ortogonalnej	6	13,3

Źródło: badania własne.

Ogólny poziom implementacji technik związanych z kształtowaniem procesu pracy jest raczej niski. Do najczęściej stosowanych technik zaliczmy karty obiegu dokumentów (73,3%), harmonogramy (68,9) oraz karty kompetencji (46,7%). Najrzadziej stosowanymi technikami są: tablica krzyżowa przemieszczeń (0,0%), karta czynności obu rąk (4,4%), technika ścieżki krytycznej CPM (8,9%) oraz wykres przebiegu materiału (8,9%). Przedstawiony układ technik często i rzadko stosowanych wynika ze sformalizowanego charakteru organizacji gminnych, z dominacji biurowego typu pracy przy jednoczesnym braku działań o charakterze produkcyjnym. Należy zwrócić uwagę na rzadkie zastosowanie techniki tablicy preferencji i powiązań kształtujące się na poziomie 11,1%. Wydaje się, że technika ta nie jest wystarczająco doceniana przez gminy, które mogą napotkać trudności w realizacji procesów z powodu chaosu i czasochłonności działań wynikających z niewłaściwego rozmieszczenia stanowisk pracy. Ogólnie niski poziom stosowania technik organizacji pracy może świadczyć o ograniczonej wiedzy co do sposobu ich wykorzystania lub o braku świadomości co do możliwości zwiększenia efektywności pracy przez jej bieżącą analizę i reorganizację.

Bardzo ważną grupą metod i technik w zarządzaniu są te związane z restrukturalizacją pracy. Mają one wpływ na satysfakcję pracowników z wykonywanych zadań, motywację do pracy i ostatecznie na efektywność i wydajność całej gminy. Wyniki badań dotyczące ich zastosowania przedstawia tab. 5.

Tabela 5. Metody i techniki restrukturalizacji pracy

Lp.	Nazwa metody/techniki	Zastosowanie w ujęciu liczbowym	Zastosowanie (w %)
1	Rotacja pracy	21	46,7
2	Rozszerzenie zadań	38	84,5
3	Wzbogacenie treści pracy	35	77,8
4	Uelastycznienie czasu pracy	18	40,0
5	Tworzenie grup pracowniczych	22	48,9
6	Tworzenie kół jakości	9	20,0
7	Tworzenie zespołów badania i ulepszania warunków pracy (ERACT)	17	37,8
8	Tworzenie grup postępu	12	26,7
9	Tworzenie grup autonomicznych	2	4,5

Źródło: badania własne.

Wyniki przedstawione w tab. 5 wskazują na zróżnicowane zastosowanie metod restrukturalizacji pracy. Najczęściej wykorzystywane jest rozszerzenie zadań pracowników (84,5%) oraz wzbogacenie treści pracy (77,8%). Wydaje się, że popularność wymienionych metod dobrze wpisuje się we współczesne trendy w zarządzaniu wymagające dużej elastyczności co do ról i zadań organizacyjnych pracowników. Przy odpowiedniej wiedzy pracowników metody te mogą prowadzić do znacznego zwiększenia efektywności pracy, gdyż mogą się przyczynić do zredukowania monotonii pracy, tak często spotykanej w pracach biurowo-urzędniczych. Zdecydowanie niskie wyniki odnotowano w przypadku technik zbiorowego wykonywania zadań oraz poprawy warunków pracy, takich jak tworzenie grup autonomicznych (4,5%), tworzenie kół jakości (20,0%) oraz tworzenie grup postępu (26,7%). Wyniki te są potwierdzeniem ogólnie niskiej aktywności pracowników w grupach o charakterze ochotniczym (np. koła jakości, grupy postępu), co może zniechęcać zarządzających do dalszych prób implementacji tego typu technik.

Wiele problemów, z którymi spotyka się gmina w codziennej działalności, wynika z nieprawidłowego działania systemu zarządzania. Aby problemom tym zapobiegać i aby eliminować zaistniałe sytuacje dewiacyjne, gmina powinna na bieżąco stosować techniki jego badania.

Jak pokazują wyniki przedstawione w tab. 6, techniki te często stosowane są w praktyce. Prawidłowość ta dotyczy zarówno statycznego badania struktury organizacyjnej (84,4%), jak i analizy w układzie dynamicznym: obiegu informacji wewnątrz struktury (86,7%) oraz analizy współdziałania jej poszczególnych elementów

Tabela 6. Techniki badania systemu zarządzania organizacją

Lp.	Nazwa techniki	Zastosowanie w ujęciu liczbowym	Zastosowanie (w %)
1	Analiza struktury organizacyjnej	38	84,4
2	Analiza informacji	39	86,7
3	Analiza działalności	37	82,2

Źródło: badania własne.

(82,2%). Świadczy to o wysokiej świadomości, że analiza struktury formalnej parta powinna być analizą jej praktycznego funkcjonowania w celu weryfikacji skuteczności przyjętych założeń. Taka analiza pozwala na bieżąco modyfikować ten obszar działalności gmin w celu dopasowania się do zmiennych wymagań wewnętrznych i zewnętrznych.

Ostatnią grupą badanych technik są te związane z dokonywaniem oceny pracy w związku z jej rejestracją (ocena za czas wykonania), normowaniem (ustaleniem standardów zakresu zadań do wykonania) oraz wartościowaniem (oceną wagi wykonywanych zadań). Wyniki przedstawia tab. 7.

Tabela 7. Pozostałe techniki

Lp.	Nazwa techniki	Zastosowanie w ujęciu liczbowym	Zastosowanie (w %)
1	Techniki rejestracji czasu pracy	26	57,8
2	Techniki normowania pracy	9	20,0
3	Techniki wartościowania pracy	18	40,0

Źródło: badania własne.

Najczęściej stosowaną techniką w tej grupie jest rejestracja czasu pracy (57,8%) i stosowana nieco rzadziej technika wartościowania pracy (40,0%). Technika normowania pracy stosowana jest sporadycznie – 20,0% z badanej grupy gmin.

O popularności techniki rejestracji czasu pracy przesądza łatwość jej użycia i ogólne uznanie czasu pracy jako jednego z głównych kryteriów jej oceny. Stosowane techniki rejestracji czasu pracy to karty magnetyczne, księgi wejść i wyjść, listy obecności, rejestry nadgodzin oraz rejestry wyjść służbowych i prywatnych. W przypadku normowania pracy wiele gmin korzysta z ustalonych, ogólnie dostępnych norm dotyczących oceny procesów pracy, co ułatwia zarządzanie w tym obszarze. Najczęściej wymieniane są normy czasowe oraz obciążenie danego stanowiska pracy. Na uwagę zasługuje dominacja kryterium czasowego związana prawdopodobnie z łatwością jego zastosowania oraz z charakterem pracy biurowej. Najczęściej stosowanymi kryteriami wartościowania pracy są: odpowiedzialność na danym stanowisku, złożoność wykonywanych zadań, posiadane kwalifikacje i kompetencje, ocena

jakości pracy oraz ocena skutków działań pracownika. Dominującą techniką wartościowania pracy jest technika oceny punktowej oraz subiektywnej oceny przez bezpośredniego przełożonego.

4. Uwagi końcowe

Implementacja metod i technik zarządzania w praktyce kształtuje się na zróżnicowanym poziomie w zależności od grupy, do której techniki te należą. Zdecydowanie najczęściej stosowane są techniki badania systemu zarządzania organizacją oraz metody projektowania i wdrażania zmian. W tych grupach zdecydowana większość metod i technik jest stosowana przez ponad połowę badanych gmin, co pozwala stwierdzić, że metody te są dobrze znane i uważane za efektywne.

Średnią popularnością cieszą się techniki restrukturalizacji pracy, co może mieć znaczenie dla ograniczenia procesu budowy przewagi konkurencyjnej gmin w wysoceturbulentnym otoczeniu gospodarczym, techniki te bowiem sprzyjają zwiększeniu elastyczności działania i kreatywności pracowników. Dodatkowo badania wskazują na rzadkie stosowanie metod wymagających od pracowników pracy na zasadzie ochotniczej, co może być odzwierciedleniem roszczeniowej postawy pracowników i niechęci do brania odpowiedzialności za rozwój gminy – pracownicy nie są chętni do tego, by poświęcać swój czas i angażować się w pracę dodatkową dla dobra gminy poza obszarem ich codziennych obowiązków. Fakt ten sprawia, że ograniczone są możliwości wykorzystania wiedzy, doświadczenia i energii organizacji, z którą mamy do czynienia na niższych szczeblach organizacji. Wydaje się, że potrzebne są intensywne działania w tym obszarze zmierzające do zaktywizowania pracowników.

Raczej rzadko stosowane są metody i techniki twórczego poszukiwania rozwiązania problemu, mimo że istnieje wiele możliwości, z których gminy mogą skorzystać. Fakt ten może być związany z niewielką znajomością poszczególnych metod. Wydaje się, że w tym przypadku pomysłowość twórców metod nie idzie w parze z ich popularnością.

Nieczęsto stosowane są też techniki organizowania pracy i koordynowania jej przebiegu, co może wynikać z tego, że działalność gmin ma charakter administracyjno-biurowy, a techniki te są często tworzone z myślą o działalności produkcyjnej. Możliwości ich zastosowania przez gminy mogą zatem być ograniczone.

Wyniki przeprowadzonych badań pokazały, że potrzebne jest podjęcie działań niezbędnych do poszerzenia wiedzy w zakresie dostępnych metod i technik zarządzania wśród osób zarządzających gminami oraz działań dostarczających umiejętności praktycznych ich wdrażania. Działania te są niezbędne do przyspieszenia procesu implementacji opracowanych przez naukowców metod i technik zarządzania w codziennej praktyce. Są one również warunkiem uniknięcia sytuacji, w której tworzone są jedynie teoretyczne sposoby zarządzania w całkowitym oderwaniu od ich praktycznego zastosowania.

Literatura

- Bittel L., *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa 1989.
- Boroń J., *Zarządzanie partycypacyjne*, [w:] J. Boroń (red.), *Organizacja i zarządzanie*, AE, Poznań 1991.
- Brol R., *Rola i zadania samorządu i administracji w realizacji strategii rozwoju turystyki*, [w:] R. Brol (red.), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, AE, Wrocław 1997.
- Brol R., *Rozwój miasta*, [w:] R. Brol (red.), *Ekonomika i zarządzanie miastem*, AE, Wrocław 2001.
- Bruch H., Kogel B., *Energia organizacyjna. Jak wykorzystać potencjał przedsiębiorstwa*, Gabler, Wiesbaden 2005.
- Czerniewicz O., *Z publikacji zagranicznych*, „Problemy Organizacji” 1996, nr 5.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Kalmut M., *Innowacja a rozwój lokalny*, [w:] M. Kalmut (red.), *Promowanie rozwoju lokalnego i regionalnego*, AE, Wrocław 1994.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, PWN, Warszawa 1981.
- Koźmiński A., Zawisłak A., *Pewność i gra – wstęp do zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1982.
- Martyniak Z., *Metody organizacji i zarządzania*, AE, Kraków, 1999
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1998.
- Miller D., *Wpływ wiedzy projektanta na formułowanie problemu projektowego*, PAN–Ossolineum, Warszawa 1990.
- Misiąg W., *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000.
- Osborne D., Gaebler T., *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1992.
- Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1990.
- Rudolf S., *Demokracja przemysłowa w rozwiniętych krajach kapitalistycznych*, PWN, Warszawa 1986.
- Stabryła A., *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1991.
- Sztando A., *Instrumenty lokalnej polityki gospodarczej*, [w:] R. Brol (red.), *Ekonomika i zarządzanie miastem*, AE, Wrocław 2001.
- Zalewski A., *Ekonomika rozwoju lokalnego*, [w:] M. Majchrzak, A. Zalewski (red.), *Samorząd terytorialny a rozwój lokalny*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000.
- Ziółkowski M., *Proces formułowania strategii rozwoju gminy*, [w:] M. Majchrzak, A. Zalewski (red.), *Samorząd terytorialny a rozwój lokalny*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000.

THE IMPLEMENTATION OF TECHNIQUES AND ORGANIZATIONAL METHODS IN GMINAS MANAGEMENT SYSTEMS

Summary: The article presents organizational methods and techniques which may be used in gminas in various areas of their activities. In the article there is an analysis of instruments which gminas may use in such areas as gathering information to analyse and diagnose a prob-

lematic situation, heuristic ways of solutions finding, planning and implementing of changes, work organization and coordination, work reorganization and examining the managing system of an organization. In each of these areas gminas may use a range of methods and techniques which may improve their effectiveness. The first part of the article shows potential instruments and characterises them according to the above distinction. The other part of the article presents the results of the survey concerning the actual use of the instruments in Polish gminas. This way the author tries to answer the question if scientific methods and techniques are implemented in everyday operational management of these gminas. The results show that the instruments are implemented with different frequency and that there is still a lack of knowledge and information as for the instruments themselves and the ways of implementing them. The most often used instruments are those which concern the management system research of gminas, the methods of planning and implementing changes and methods of work restructuring. The methods and techniques of creative searching of problem solving and the techniques of work organization and coordination of its course are rarely used. The conclusion of the article shows that there is a need to take steps to supply managers with the knowledge about methods and techniques and the skills to implement them.