

## Problematyka decyzji menedżerskich w organizacji publicznej na przykładzie policjantów podejmujących decyzje kierownicze

### Wstęp

Podjęcie decyzji to podstawowa aktywność, wszystkie procesy decyzyjne, jako środki służą tworzeniu i przetwarzaniu organizacji. W organizacjach, także publicznych, na każdym kroku podejmuje się różnego typu decyzje, które je kształtują. Problematyka związana z działaniem organizacji zależna jest od procesów podejmowania decyzji. [Hatch, 2002, s. 270, 277].

Zasoby ludzkie są najważniejsze dla sprawnego działania organizacji, dlatego efektywne kierowanie nimi jest bardzo istotne. Podjęcie decyzji we współczesnej organizacji, stanowi podstawowy element procesu zarządzania i umożliwia osiągnięcie zamierzonych celów. Można zdobyć i doskonalić umiejętność podejmowania decyzji, poprzez zdobywanie wiedzy menedżerskiej, korzystanie z osiągnięć nauki, dostarczającej różnego rodzaju technik czy metod podejmowania decyzji. Należy jednak pamiętać, że decyzja musi być świadomym wyborem, opierającym się na wiedzy, doświadczeniu zawodowym oraz umiejętności strategicznego działania decydenta – menedżera [Penc, 2000, s. 77].

Celem artykułu jest ukazanie wybranych elementów, które mają znaczący wpływ na powodzenie podejmowanych przez kierowników decyzji w organizacji publicznej. Przykładem takiej organizacji jest Policja. Opracowanie ukazuje rolę i znaczenie menedżera, a także zależności pomiędzy zachowaniem, wiedzą, umiejętnościami współczesnego kierownika, a skutecznością podejmowanych przez niego decyzji. W publikacji opisano zagadnienia, związane z funkcjonowaniem jednostek Policji, istotnie wpływające na proces podejmowania decyzji, z którym zmagają się kierownicy tej instytucji. Przedstawione w publikacji wyniki badań, uzyskano podczas przeprowadzenia wywiadów swobodnych oraz zogniskowanego wywiadu grupowego z funkcjonariuszami Policji.

---

\* Dr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, joannaluczak@vp.pl, 93-252 Łódź, ul. Felińskiego 5a/49

Zastosowana metodyka badań, miała na celu uzyskanie pogłębionych danych, dotyczących specyfiki procesu podejmowania decyzji w Policji.

## **1. Menedżer w świetle teorii zarządzania - wyzwania współczesnego kierownika**

Każda organizacja, nawet publiczna, aby mogła istnieć i działać, musi być efektywna. Powinna zwracać uwagę nie tylko na ponoszone koszty, co w przypadku instytucji publicznych, jest niemal najważniejszym determinantem podejmowanych przez kierowników decyzji. Istotną staje się również umiejętność pozytywnego wykorzystania ludzkiej energii i inwencji dla urzeczywistnienia wyznaczonych celów. Taki sposób działania organizacji i jej efektywność, powinni zapewniać menedżerowie [Penc, 2005, s. 61].

Wszyscy kierownicy, bez względu na zajmowane w hierarchii organizacyjnej stanowisko, pełnią różnorodne funkcje menedżerskie, do których zaliczyć można:

- 1) określenie celów organizacji, sposobów ich osiągnięcia i umożliwienie ich realizacji, przez wyznaczanie pracownikom konkretnych zadań,
- 2) organizowanie, klasyfikowanie, podział pracy, tworzenie niezbędnej struktury organizacyjnej, dobieranie odpowiedniego zespołu pracowników,
- 3) zapewnienie odpowiednich bodźców i łączności, tworzenie kolektywów składających się z osób odpowiadających za poszczególne rodzaje pracy, wykorzystując w tym celu wszystkie dostępne środki, włączając w to premie, nagrody, awanse na wyższe stanowiska,
- 4) utrzymywanie stałej łączności z podwładnymi i zwierzchnikami w celu osiągnięcia niezbędnej koordynacji działań,
- 5) analizowanie działalności organizacji, określenie norm oraz ocenienie pracy podwładnych,
- 6) dbanie o podwyższanie kwalifikacji pracowników [Drucker, 1976, s. 22].

Rola kierownika polega nie tylko na dysponowaniu personelem, ale również na zapewnieniu warunków, umożliwiających zrozumienie zadania i jego wykonanie zgodnie z celami, do których dąży organizacja. Zatem jego rolą jest koordynowanie współdziałania pracowników podległego zespołu tak, aby współpraca układała się harmonijnie i efektywnie [Dowgiałło, 1999, s. 138]. Aby menedżer mógł prawidłowo spełniać

swoje funkcje zarządcze, winien dysponować określonymi umiejętnościami i cechami osobowości, do których w teorii zarządzania zalicza się:

- umiejętne rozwiązywanie problemów,
- prawidłowe podejmowanie decyzji,
- umiejętne kierowanie własnym czasem,
- właściwa samoocena,
- rozumienie procesów zachodzących w organizacji i jej otoczeniu,
- umiejętność myślenia strategicznego oraz analitycznego,
- umiejętność przekonywania,
- umiejętność szybkiego nawiązywania kontaktów,
- wrażliwość na ludzkie problemy,
- dokładne określanie celów,
- utrzymywanie przyjaznych kontaktów ze współpracownikami,
- delegowanie uprawnień,
- utrwalenie norm wydajności,
- motywowanie pracowników do bardziej wydajnej pracy,
- przekazywanie informacji podwładnym,
- dokonywanie okresowej oceny sprawności podwładnych,
- mobilizowanie pracowników do podnoszenia kwalifikacji oraz stwarzanie im możliwości awansu [Penc, 2005, s. 326].

Przyszłość stawia menedżerom nowe i coraz trudniejsze do realizacji zadania. Zmianie ulega sama organizacja, wzmacnia się znaczenie przywódczej roli menedżera [Kuc, 2004, s. 374-402]. Wielu specjalistów uważa, że najważniejsza dla menadżera jest umiejętność kierowania ludźmi. Wobec czego, proponuje się nowe umiejętności, do których zaliczone zostały: przyjazne stosunki z współpracownikami oparte na szacunku (umiejętności socjalne), sprawne oraz jasne przekazywanie informacji, uważne słuchanie podwładnych (umiejętności komunikacyjne) oraz umiejętność stworzenia odpowiedniego systemu pracy (umiejętności organizacyjne) [Schmalholz, 2001, s. 30].

## **2. Rola menedżera w procesie podejmowania decyzji kierowniczych**

Podjęcie decyzji w organizacji publicznej stanowi podstawowy element procesu zarządzania, który uwarunkowany jest osiągnięciem jej celów. Jest to zagadnienie istotne dla teorii i praktyki zarządzania. Organizacje, zazwyczaj znajdują się w otoczeniu złożonym, które

często jest zmienne. Zarządzanie nimi poprzez podejmowanie decyzji organizacyjnych staje się coraz trudniejsze. Powodem tego stanu rzeczy jest wzrost dynamiki procesów, zachodzących w samych organizacjach oraz w ich otoczeniu. Z punktu widzenia podejmowania decyzji wywierają to ogromny wpływ na działanie jednostek.

Menedżerowie podejmują codziennie decyzje organizacyjne i dokonują analizy różnych sytuacji. W procesie podejmowania decyzji, niezwykle istotne jest ustalenie priorytetów, mających wpływ na osiągnięcia i wyniki organizacji publicznej, a także na nią samą. Aby menedżer podejmował właściwe decyzje, powinien określić, co w rzeczywistości stanowi problem i jakie obszary funkcjonowania organizacji wymagają zmian.

Następstwem każdej podjętej decyzji organizacyjnej jest udział – działanie wielu osób. Jednak często zdarza się, że mają one różne preferencje i zamierzają osiągnąć odmienne cele. Dlatego też nieodłączne przy rozwiązaniu problemów organizacyjnego są kompromisy i przetargi. Ich istotą jest dążenie uczestników do poprawienia swej pozycji w organizacji, poprzez wywieranie wpływu na innych, czy narzucanie swojej woli [Kozłowski, Piotrowski, 2002, s. 104].

Z punktu widzenia organizacji istotnym jest, aby decyzja była świadomie przyjęta przez wykonawców. Efektywność realizacji decyzji uzależniona jest od:

- 1) treści decyzji – treść decyzji powinna precyzować czego dotyczy w ramach stawianych zadań oraz środków do ich realizacji, ponadto powinna być zgodna z regułami tekstowymi, np.:
  - reguła zrozumiałości i poprawności gramatycznej,
  - reguła spójności – oddanie istoty decyzji,
  - reguła ekonomiczności – słuszność związana z korzyściami,
  - reguła stanowczości – bezdyskusyjność,
  - reguła interpersonalna – grzeczność, wzbudzenie akceptacji i motywacji;
- 2) stopnia szczegółowości – stopień szczegółowości może mieć charakter heurystycznym, który określa program i zasady działania, jako dość szczegółową instrukcję, wskazującą kolejne kroki w realizacji celu organizacyjnego;
- 3) stopnia stanowczości – stopień stanowczości jest uwarunkowany egzekwowaniem decyzji; obejmuje typowe formy, jak: rozkaz, polecenie, zalecenie i radę [Terelak, 1999, s. 255].

Wszystkie podejmowane decyzje dotyczą przyszłości. Jednak w momencie dokonywania wyboru, bardzo często sięga się do doświadczeń z przeszłości. Menedżerowie podejmują codziennie mnóstwo decyzji i dokonują analizy różnych sytuacji. Każda decyzja poprzedzona jest złożonym procesem decydowania, w którym kierownik powraca myślami wstecz dla zrozumienia przeszłości oraz wybiega w przód dla przewidzenia przyszłości. Niekiedy kierownik nie potrafi rozróżnić powyższych rodzajów myślenia i podejmuje błędne decyzje. Decyzje są trafne, gdy menedżer zrozumie obydwa wymienione sposoby myślenia i będzie z nich korzystał [Einhorn, Hogarth, 2006, s. 143-145]. Pracę kadry kierowniczej w organizacji publicznej, można sprowadzić do trzech najważniejszych zadań:

- 1) podejmowanie decyzji,
- 2) kierowanie zespołami ludzkimi,
- 3) ponoszenie odpowiedzialności za wyniki i rezultaty pracy.

W teorii podejmowania decyzji organizacyjnych, występuje szereg wskazówek trafnego decydowania, uwzględniającego postulatory racjonalności, które można sformułować następująco:

1. Skuteczni menedżerowie poszukują zmian, traktując je jako okazje oraz ustalają, które problemy stanowią priorytet dla funkcjonowania organizacji i którym powinni poświęcić swoją uwagę, nie czekając na pojawienie się problemu, który należałoby rozwiązać.
2. Warunkiem rozwiązania złożonych problemów jest ich rozłożenie na problemy cząstkowe, a następnie powierzenie ich opracowania i realizacji odpowiednim zespołom oraz dokonanie sprawdzenia efektów wyboru rozwiązania tych problemów.
3. Przy wyborze optymalnego wariantu należy dokonać analizy na podstawie przyjętych kryteriów i wyważyć ich ocenę.
4. Należy poszukiwać podobieństwa w rozwiązywaniu problemów poprzez analogię i uogólnienia, wzorować się na tym, co sprawdzone, nie należy jednak popadać w schematyzm.
5. Przed podjęciem decyzji istotną kwestią jest konsultacja ze specjalistami, zwłaszcza z osobami odpowiedzialnymi za podjęcie decyzji.
6. Nie należy unikać odpowiedzialności za negatywne skutki podejmowania decyzji, ani też przypisywać sobie osobistego sukcesu.
7. Przed podjęciem decyzji należy zebrać maksymalną ilość informacji potrzebnych do jej wyboru.

8. Nie należy podejmować decyzji, będąc w stresie, jeżeli można go uniknąć. Decyzje powinno się podejmować po uprzednim ich przemyśleniu, biorąc pod uwagę wszelkie konsekwencje ich wyboru.
9. Należy dążyć do zminimalizowania popełnienia błędu w decydowaniu, poprzez analizę podejmowanego ryzyka.
10. Należy udokumentować determinanty podjęcia decyzji. Jest to istotne w przypadku konieczności ponownego przeanalizowania decyzji [Penc, 2000, s. 75-77].

Ważne jest, aby sposób ulokowania uprawnień przy podejmowaniu decyzji, służył realizacji celów całej organizacji. Nieefektywny system informacji w organizacji, może stanowić barierę w podejmowaniu przez decydenta, w ramach swoich uprawnień, racjonalnych dla organizacji decyzji. Inną barierę stanowić może system motywacyjny. Wynika stąd, że do instytucjonalnych barier racjonalności decyzji organizacyjnych, związanych z zarządzaniem wewnątrz organizacji, zaliczyć można ograniczenia kompetencyjne, informacyjne i motywacyjne [Kozłowski, Piotrowski, 2002, s. 109].

Istotnym aspektem jest znalezienie kilku możliwych rozwiązań danego problemu, jeśli jest to możliwe. Następnie można przejść do wyboru najbardziej korzystnego rozwiązania z punktu widzenia celów organizacji i wdrożyć je w życie. Należy wziąć pod uwagę, iż podjęta decyzja ma wpływ na wszystkich pracowników w organizacji i może zostać przez nich negatywnie przyjęta. Dlatego też w miarę możliwości należy poszukiwać rozwiązania kompromisowego, które zadowolą również współpracowników. Ocena słuszności decyzji zostanie zweryfikowana wraz z upływem czasem. [Piasecki, Mikołajczyk, s. 157, 158].

### **3. Decyzje kierownicze w Policji na przykładzie badań własnych**

Rozważania teoretyczne, dotyczące podejmowania decyzji, zostały uzupełnione o wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w jednostkach Policji. Celem tychże badań było między innymi, ukazanie czynników odnoszących się do decydenta, a mających wpływ na proces podejmowania decyzji kierowniczych. W obszarze analiz, mieściły się badania dotyczące determinantów podejmowania decyzji kierowniczych, które miały przybliżyć problem tych decyzji w ujęciu organizacyjnym.

W badaniach empirycznych, wykorzystano technikę wywiadu swobodnego oraz badanie fokusowe, wśród funkcjonariuszy Policji

w jednostkach organizacyjnych, podległych Komendzie Wojewódzkiej Policji w Łodzi, zajmujących zarówno stanowiska kierownicze, jak i wykonawcze. Badania dotyczyły problemów decyzyjnych, jakie występują podczas pełnienia służby oraz wykonywania zadań przez funkcjonariuszy. Respondenci wywiadów swobodnych to 8 kierowników i 14 policjantów na stanowiskach wykonawczych. W celu pogłębienia interpretacji uzyskanych wyników, przeprowadzony został zogniskowany wywiad w grupie czterech funkcjonariuszy, zajmujących stanowiska kierownicze oraz pięciu policjantów na stanowiskach wykonawczych. Wybór próby badawczej był celowy. Polegał na świadomym doborze jednostek statystycznych, będących przedmiotem badań. Kryterium zastosowanym przy wyborze była różnorodność badanych jednostek.

Specyfika działania Policji przejawia się w kilku aspektach. Charakterystyczna dla tej organizacji jest dyscyplina służbowa, komunikacja wewnętrzna oraz relacje zachodzące pomiędzy jej członkami. Różnorodność zachowania, osób, które spotykają policjanci, zmusza ich do poszukiwania nowych, coraz bardziej wymyślnych sposobów rozwiązywania problemów, z jakimi spotykają się, służąc społeczeństwu.

Do czynników mających wpływ na podejmowanie decyzji, zaliczone zostały wszystkie czynniki, dotyczące samego decydenta, które są z nim bezpośrednio powiązane i mają na niego bezpośredni wpływ. Funkcjonariusze, podobnie jak inni, chcą czuć się usatysfakcjonowani, spełnieni zawodowo, wykonując powierzone do realizacji zadania. Mają ustalone priorytety, wyznaczają sobie cele, do których dążą. Podejmując działania w różnego typu sytuacjach, postępują zgodnie z własnym sumieniem.

Przeprowadzone badania potwierdziły, że niezwykle ważna jest wiedza zawodowa i umiejętności ogólne, jakie posiadają decydenci – policjanci podejmujący decyzje kierownicze. Nie bez znaczenia pozostaje doświadczenie zawodowe, samych funkcjonariuszy, ich współpracowników, przełożonych czy też podwładnych (w zależności od zajmowanego stanowiska służbowego). Istotny jest stan psychofizyczny funkcjonariusza w momencie podejmowania decyzji i wykonywania obowiązków służbowych. Często decyzje podejmowane są instynktownie. Policjanci zmuszeni są podejmować natychmiastowe działania, znajdując się pod presją czasu. Jeżeli znajdują się w sytuacjach podobnych do tych, które miały miejsce w przeszłości danej jednostki, potrafią

przewidzieć co się wydarzy, bez zbierania większej ilości danych, wykorzystując również intuicję.

Podczas pełnienia służby, policjanci wykonują swoje zadania, ulegając presji czynników, które pośrednio wpływają na ich sposób postępowanie. Do takich czynników zaliczona została statystyka publiczna i związana z nią konieczność osiągania pewnych mierników, czy progów satysfakcji. Jest to wynik nacisków przełożonych najwyższego szczebla kierowania. Powodem tego, jest chęć zdobycia pozytywnej opinii publicznej na temat działalności i funkcjonowania Policji jako organu ścigania, jako instytucji odpowiedzialnej za bezpieczeństwo społeczności lokalnej. W jednostkach Policji zdarza się często, że przełożeni narzucają określone wzorce postępowania, ograniczając w pewnym stopniu kreatywność funkcjonariuszy.

Policjanci, wykonując powierzone zadania, muszą przestrzegać prawa, strzec bezpieczeństwa państwa i jego obywateli, nawet z narażeniem życia. Funkcjonariusze muszą umieć działać racjonalnie w trudnych warunkach, podejmując decyzje, które mają wpływ na bezpieczeństwo ich samych oraz innych osób. Poprzez szereg uprawnień, jakie nadano funkcjonariuszom, decydują oni o losach innych ludzi, a nawet o ich życiu. Zdają sobie sprawę z odpowiedzialności (dyscyplinarnej, karnej a nawet cywilnej) w przypadku podjęcia błędnej decyzji.

Za każdym razem przed podjęciem decyzji, funkcjonariusze zbierają informacje, których rodzaj uzależniony jest od sytuacji decyzyjnej. Przy podejmowaniu decyzji kierowniczych w pierwszej kolejności policjanci biorą pod uwagę jej zgodność z prawem (przepisami prawnymi, wytycznymi przełożonych). Policjant powinien podejmować wszystkie decyzje zgodnie z prawem, a dopiero potem brać pod uwagę inne elementy, takie jak własne wartości czy sumienie. Istotna dla policjantów jest zatem analiza danych w celu ustalenia, jakie działania należy podjąć, aby mieć pewność, co do ich zgodności z szeroko rozumianym pojęciem prawa.

Algorytmy postępowania są inne dla policjantów pełniących służbę prewencyjną, którzy podejmują interwencje, a jeszcze inne przy prowadzeniu postępowań przygotowawczych. Podobnie jest w przypadku algorytmów podejmowania decyzji. Niektórzy policjanci korzystają z pewnych schematów i algorytmów postępowania, na przykład podczas podejmowanych działań w sytuacji nadzwyczajnej. Zwracają również uwagę na aktualne, w danym czasie wytyczne czy polecenia prze-



łożonych, a także na określone procedury, według których, należy postępować, ponieważ niedostosowanie się do nich niesie za sobą konsekwencje dyscyplinarne, a nawet karne. Tak jest np. w przypadku procedury postępowania na wypadek kłęski żywiołowej czy zamachu terrorystycznego. Od policjantów wymaga się także stosowania się do procedur zawartych w kodeksie postępowania karnego czy w instrukcji postępowania służby dochodzeniowo – śledczej. Policjanci uważają również, że większość schematów ze szkoleń policyjnych nie sprawdza się w praktyce. Można pominąć wiele wątków z tych algorytmów, a osiągnąć te same cele, ponieważ nie odzwierciedlają one rzeczywistości. Wnioskiem z badań jest fakt, iż policjanci dodają wszelkich starań, by ich decyzje kierownicze były jak najlepsze. W konsekwencji ma to swoje odzwierciedlenie w efektywności funkcjonowania Policji.

## **Zakończenie**

Wszyscy kierownicy są decydentami. Działają poprzez podejmowanie decyzji. Każdy kierownik odgrywa w organizacji powierzoną mu rolę. Role organizacyjne wyznaczone są m.in. poprzez strukturę, jaka obowiązuje w organizacji, panujące zasady podziału zadań i pracy oraz delegację uprawnień do podejmowania decyzji kierowniczych. Osoby na stanowiskach kierowniczych, powinny zdawać sobie sprawę, że podjęte przez nich decyzje wpływają na grupy ludzi i całą organizację. W teorii podejmowania decyzji wymienia się czynniki, ułatwiające podjęcie skutecznych decyzji kierowniczych. Bardzo ważną rolę odgrywa informacja. Podejmowanie decyzji powinno opierać się na naukowych metodach, stosowanych w procesach decyzyjnych. Wszystkie decyzje podejmowane w organizacji są ważne. Jednakże w literaturze przedmiotu, więcej uwagi poświęca się decyzjom kierowniczym, bowiem skuteczność zarządzania i prawidłowego działania organizacji, w tym instytucji publicznych, zależy właśnie od nich.

Zmiany zachodzące w funkcjonowaniu i rozwoju, przyczyniły się do konieczności uelastycznienia budowy systemów decyzyjnych w organizacjach zarówno prywatnych, jak i publicznych. Wymaga to wielu unikalnych kompetencji, które menedżerowie muszą rozwijać, aby stać się coraz lepszymi zarządcami. Podejmowane w organizacji decyzje są związane z działaniami grupy ludzi. Ukierunkowane na działania innych osób są decyzjami kierowniczymi. Ogólny obszar zainteresowań stanowiły decyzje organizacyjne, wśród których znajdują się decyzje

kierownicze, podejmowane przez funkcjonariuszy Policji. Podstawowym celem przeprowadzonych badań była analiza zastosowania teorii podejmowania decyzji w organizacji, jaką jest Policja oraz opisanie swistości podejmowania decyzji kierowniczych w Policji. Analiza ta może posłużyć jako wstęp do dalszych badań nad podejmowaniem decyzji kierowniczych w różnego rodzaju sytuacjach charakterystycznych dla Policji, bądź innych instytucji paramilitarnych.

Ze względu na specyfikę wykonywanych zadań, szczególnie ważny jest proces podejmowania decyzji kierowniczych w Policji, ponieważ mają one przełożenie na poziom bezpieczeństwa wewnętrznego państwa. Podejmowanie decyzji kierowniczych w Policji oraz sposób rozwiązywania problemów uzależniony jest od sytuacji, w jakiej znajduje się funkcjonariusz, ale również od niego samego – jego wiedzy, predyspozycji, czy nastawienia do wykonywanych zadań. W celu usprawnienia procesu podejmowania decyzji przez przełożonych w Policji, konieczne staje się oparcie go na prawnych podstawach naukowych, a nie wyłącznie na szeroko rozumianym pragmatyzmie. Dokonując analizy zdarzeń mających miejsce w przeszłości i wykorzystując teorię z zakresu zarządzania, należy wprowadzić pewną standaryzację postępowania. Jednakże nie można zapomnieć o potrzebach funkcjonariuszy, którzy są przecież najcenniejszym zasobem organizacji, jaką jest Policja.

## Literatura

1. Dowgiałło Z. (1999), *Praca menedżera*, Wyd. Znicz, Szczecin.
2. Drucker P. (1976), *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa.
3. Einhorn H. J., Hogarth R. M. (2006), *Podejmowanie decyzji – myślenie wstecz i w przód*, w: *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice.
4. Hatch M. J. (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
5. Koźmiński A. K., Piotrowski W. (2002), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
6. Kuc B. R. (2004), *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
7. Penc J. (2000), *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
8. Penc J. (2005), *Role i umiejętności menedżerskie- sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa.

9. Penc J. (2005), *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
10. Piasecki B., Mikołajczyk Z. (1999), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź.
11. Schmalholz C. G. (2001), *Podstawowe umiejętności przełożonego*, „Zarządzanie na świecie”, nr 2.
12. Terelak J.F. (1999), *Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa.

## Streszczenie

We współczesnych organizacjach od menedżerów wymaga się wielu umiejętności. Stawia się im wielowymiarowe zadania, którym muszą sprostać, poprzez skuteczne podejmowanie decyzji. Artykuł przedstawia złożoność procesu decydowania, poprzez odsłonięcie pewnych jego elementów. Opracowanie ukazuje problematykę decyzji menedżerskich w organizacji publicznej. Przedstawiona została rola menedżera w procesie podejmowania decyzji i wynikające z niej wyzwania współczesnego kierownika. W publikacji opisano także zagadnienia, związane z funkcjonowaniem jednostek Policji, a które to istotnie wpływają na proces podejmowania decyzji, z którym zmagają się kierownicy tej instytucji. Podejmowanie przez menedżerów trafnej decyzji oraz jej realizacja są istotne, z punktu widzenia działalności organizacji i jej efektywności.

## Słowa kluczowe

decyzje organizacyjne, menedżer, zarządzanie, Policja

## The issue of managerial decisions in public organization illustrated with an example of policemen making managerial decisions (Summary)

In present organizations managers are required possess many skills. They are given multidimensional tasks which they have to face through effective decision-making. The paper presents complexity of decision-making process by revealing only some of its components. The study shows the issue of managerial decisions in public organization. It presents the role of manager in decision-making process and the challenges occurring consequently. The article also describes topics connected with operation of Police units, which vastly influences decision-making process the managers of this institution cope with. Making right and pertinent decisions by managers and its subsequent realization are very important for organization's functioning and its effectiveness.

## Keywords

organizational decision, manager, management, Police