

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Joanna Hałat

**MODEL KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH
WŁADZ SAMORZĄDU GMINNEGO**

Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:

dr hab. Barbary Piontek, prof. AWSB

Dąbrowa Górnicza 2024

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy.....	3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze.....	5
3. Przebieg badań i struktura pracy.....	6
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych.....	14
5. Wnioski z badań.....	24
6. Kierunki dalszych badań.....	27
7. Wartość dodana pracy.....	27
8. Plan pracy.....	30

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Wyzwaniem stojącym przed współczesnymi gminami jest wysoka zdolność do zwalczania ograniczeń i przeszkód, pokonywania zagrożeń, reagowania na nagłe zdarzenia, tworzenia oraz wdrażania nowatorskich rozwiązań, które będą satysfakcjonowały jej otoczenie. Zdolność tę zagwarantować może profesjonalne (sprawne i efektywne) zarządzanie, które pozwoli zaspokoić wewnętrzne jej potrzeby w sposób dynamiczny, a zarazem w sposób uporządkowany adaptować się do zachodzących w otoczeniu zmian¹. Sprawne i efektywne zarządzanie samorządem gminnym wymaga od decydentów posiadania wysokiego poziomu kompetencji menedżerskich. Nie można podejmować trafnych decyzji i zarządzać organizacją bez posiadania w tym zakresie wiedzy (teoretycznej i praktycznej), umiejętności, odpowiednich postaw i wartości. Kompetencje menedżerskie, to już uznany jako istotny problem badawczy w ramach subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości, określany, jako zarządzanie zasobami ludzkimi. Przeprowadzone studia literaturowe potwierdzają, iż relacje pomiędzy kompetencjami menedżerskimi a decyzjami w zarządzaniu są dobrze rozpoznane. W prowadzonych dotychczas badaniach empirycznych wiele uwagi poświęcono kompetencjom menedżerów w sferze biznesu. W literaturze przedmiotu najczęściej przedstawia się modelowe zestawy kompetencji osób zarządzających organizacjami nastawionymi na zysk. Natomiast, zauważa się braki teoretycznego i empirycznego rozpoznania, odnośnie do menedżerów zarządzających organizacjami publicznymi, przede wszystkim jednostkami samorządu terytorialnego. W koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim uwagę skupiono wyłącznie na osobach zatrudnionych w organizacjach, zarówno w sektorze biznesu (pracownikach różnych szczebli, menedżerach), jak i publicznym (pracownikach, menedżerach, którymi np. w samorządach gminnych są sekretarz gminy, skarbnik, kierownicy wydziałów, naczelnicy referatów), postrzegając ich jako kapitał ludzki w organizacji².

Można stwierdzić, iż na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości, występuje bardzo ubogi dorobek teoretyczny, metodyczny oraz empiryczny dotyczący kompetencji osób sprawujących władzę w gminie i odnosi się on wyłącznie do wójtów³. W odniesieniu do

¹ K. Szczepańska-Woszczyzna, *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2016, s. 14.

² M. Juchnowicz, H. Kinowska, *Proinnowacyjne kompetencje polskich menadżerów*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, ZN” 2018, z. 161.

³ R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004; P. Niewiadomski, K. Sterna,

kompetencji radnych temat ten nie był jeszcze nigdy poruszany. Jednak, nie można zawężać badań wyłącznie do wójta, ponieważ bez poparcia radnych jest on jedynie administratorem. Wójtowie mają ograniczoną sprawczość – są oni mniej elastyczni niż radni, ponieważ ich działania ściśle regulują przepisy prawne. Dlatego, tak ważne jest, aby analizując organy władzy w gminie traktować je kompleksowo.

Dodatkowo, w literaturze definiuje się władzę (w państwie, w jednostkach samorządu terytorialnego), ale nigdy pod kątem kapitału władzy, który rzutuje na całość organizacji, jaką jest państwo i decyduje o kształtowaniu pozostałych kapitałów (m.in. ludzkiego, społecznego). Natomiast osoby sprawujące władzę w państwie, zarówno na szczeblu państwowym (posłowie, senatorowie, prezydent), jak i samorządowym (wójtowie/burmistrzowie/prezydenci miast, radni gminy, powiatu, województwa) tworzą **kapitał władzy**, który autorka zdefiniowała jako wartości niematerialne – kompetencje (twarde i miękkie) osób sprawujących władzę, będących połączeniem kapitału ludzkiego (ogółu zasobów wiedzy, umiejętności, zdolności do podejmowania aktywności związanych z realizacją określonych zadań publicznych, w tym działań prospołecznych, postaw i wartości osób sprawujących władzę) oraz kapitału społecznego (relacje osób sprawujących władzę z mieszkańcami danego obszaru, z którymi współrzędzą, więzi społeczne, wzajemne zaufanie, normy, wartości, stosunki międzyludzkie).

Przedmiotem badania są kompetencje menedżerskie władz samorządu gminnego (wójta, radnych). Autorka w niniejszej rozprawie ograniczyła się do szczebla samorządu gminnego (najbliższego mieszkańcom), badając poziom rzeczywistych oraz oczekiwanych kompetencji osób sprawujących władzę oraz tworząc model kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego. Obecnie, efektywność w sferze publicznej zawężona jest do oceny terminowości i prawidłowości procedur przepływu finansów publicznych oraz zgodności z prawem wydawanych decyzji administracyjnych. W rozprawie skupiono uwagę na przedstawieniu wpływu kompetencji menedżerskich na sprawność i efektywność podejmowania trafnych decyzji w zarządzaniu gminami. Niedostosowanie potencjału kompetencyjnego, zarówno gminy jako organizacji, jak i osób nią zarządzających, do wymagań niezbędnych w zakresie urzeczywistniania jej rozwoju strategicznego określić można mianem luki kompetencyjnej, do

zminimalizowania której należy dążyć⁴. Zidentyfikowano obszary wymagające doskonalenia i rozwoju kompetencji wójtów i radnych (lukę kompetencyjną) oraz wskazano kierunki rozwoju i kształtowania kompetencji u potencjalnych kandydatów do sprawowania władzy w samorządzie gminnym. Określono wyzwania i rekomendacje w zakresie wdrażania wyżej wymienionego modelu.

Problemem naukowym niniejszej rozprawy jest stwierdzenie, że w opracowaniach naukowych brak jest informacji dotyczących modeli kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego. Zatem, główną przesłanką podjęcia problemu badawczego był brak opracowań naukowych oraz badań empirycznych dotyczących wymagań kompetencyjnych wobec radnych oraz ubogi dorobek naukowy odnoszący się do kompetencji wójtów, niezbędnych do sprawowania przez nich władzy publicznej, a zarazem sprawnego i efektywnego zarządzania gminą.

Chęć częściowego wypełnienia tej luki naukowej w teorii dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności subdyscypliny zarządzanie zasobami ludzkimi, w której lokuje się przedmiot badania, była główną inspiracją do podjęcia badań, których celem jest opracowanie modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego (wójta, radnych).

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Celem głównym dysertacji jest opracowanie modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego. Dla wsparcia realizacji celu głównego pracy sformułowano następujące cele szczegółowe:

- cel szczegółowy nr 1 – przegląd dorobku teoretycznego i praktycznego w dziedzinie zarządzania kapitałem ludzkim w aspekcie kształtowania kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego;
- cel szczegółowy nr 2 – usystematyzowanie wiedzy w zakresie zarządzania kompetencjami menedżerskimi w odniesieniu do specyfiki organizacji publicznej;
- cel szczegółowy nr 3 – omówienie specyfiki podejmowania decyzji w gminie oraz znaczenia kompetencji w procesie decyzyjnym;
- cel szczegółowy nr 4 – próba zdefiniowania kapitału władzy jako nowej kategorii i nowego obszaru stanowiącego przedmiot badań w zarządzaniu publicznym;

⁴ M. Manuszak, *Profile kompetencyjne menedżerów sektora publicznego*, „Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019, nr. 172, s. 126.

- cel szczegółowy nr 5 – opracowanie teoretycznego modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego;
- cel szczegółowy nr 6 – przedstawienie wpływu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego na podejmowanie decyzji i jakość zarządzania;
- cel szczegółowy nr 7 – identyfikacja luk/nadwyżek kompetencyjnych władz samorządu gminnego;
- cel szczegółowy nr 8 – sformułowanie wyzwań i rekomendacji w zakresie wdrożenia do praktyki modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego.

W dysertacji przyjęto następującą **hipotezę główną: Opracowanie modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego wpływa na poprawę sprawności i efektywności złożonego procesu decyzyjnego w gminie.**

Uszczegółowieniem przyjętej hipotezy głównej są hipotezy cząstkowe:

- hipoteza szczegółowa nr 1 – dorobek w zakresie kapitału ludzkiego jest fundamentem dla kształtowania kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego;
- hipoteza szczegółowa nr 2 – kompetencje menedżerskie stanowią kluczowy obszar w organizacji publicznej i charakteryzują się określoną specyfiką;
- hipoteza szczegółowa nr 3 – zdefiniowanie kapitału władzy pozwala na identyfikację kompetencji przynależnych kapitałowi władzy. Od poziomu tych kompetencji zależy sprawność i efektywność podejmowania decyzji w samorządzie gminnym.
- hipoteza szczegółowa nr 4 – kompetencje menedżerskie kapitału władzy w gminie mają istotny wpływ na jakość zarządzania samorządem gminnym.

3. Przebieg badań i struktura pracy

Proces badawczy oparto o kluczowe założenia teorii ugruntowanej. Realizacja celów i weryfikacja postawionych hipotez wymagała: przeprowadzenia studiów literatury krajowej i zagranicznej, analizy i krytycznej oceny dotychczasowych prac badawczych, a także przeprowadzenia szerokich, własnych badań empirycznych. Kierunek badań został wytyczony w ten sposób, aby zweryfikować postawione hipotezy. Badania prowadzone były metodą obserwacji, case study – studium

przypadku, a także wywiadu i ankiety, czyli subiektywnych ocen dokonanych przez wójtów i radnych (mając świadomość wad i zalet takiego podejścia). Podstawowym celem przeprowadzonej analizy literatury było monograficzne przygotowanie opisu, którego efektem końcowym stało się opracowanie teoretycznego modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego, stanowiącego podłoże do przygotowania praktycznego modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego na podstawie badań własnych.

Skonstruowany teoretyczny model kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego, zaprezentowany w pracy, jest zbudowany w oparciu o obszerne studia literatury przedmiotu, prospektywne analizy oraz przegląd dotychczasowych badań empirycznych. Stworzony model jest zatem konstruktem projektowym o opisowym charakterze. Jednak, jego przydatność potrzebuje konfrontacji z praktyką i w związku z tym, zbudowano praktyczny model kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego.

W pracy przyjęto następujące zakresy:

- zakres podmiotowy: osoby sprawujące władzę w gminie (wójtowie/radni);
- zakres przedmiotowy: kompetencje osób sprawujących władzę w gminach (wójtów, radnych);
- zakres czasowy: źródła wtórne za lata 2018-2020; źródła pierwotne za lata 2019-2023 (czas badań bezpośrednich);
- zakres przestrzenny: gminy wiejskie (do 5 tys. mieszkańców) województwa małopolskiego.

Realizację poszczególnych etapów badań oparto na:

- analizie i krytyce piśmiennictwa, pozwalającej na zrealizowanie celów teoretyczno-poznawczych, dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim opartym na kompetencjach w gminie;
- analizie dokumentacji wewnętrznej gmin tj. statutów, regulaminów pracy komisji, strategii rozwoju gminy, raportów o stanie gminy, a także aktów prawnych regulujących funkcjonowanie gminy i jej organów władzy (ustawy, rozporządzenia);
- studium przypadku wiejskich gmin województwa małopolskiego, których liczba mieszkańców nie przekracza 5 tys. (Bolesław, Gręboszów, Kozłów, Mędrzechów,

Moszczenica, Mucharz, Pałecznicza, Polanka Wielka, Raclawice, Radziemice, Rytro, Sękowa, Słaboszów, Spytkowice, Wietrzychowice);

- ankietach przeprowadzonych wśród radnych badanych gmin;
- wywiadach pogłębionych przeprowadzonych z wójtami badanych gmin;
- obserwacji uczestniczącej polegającej na obserwacji bezpośredniej prac komisji oraz obrad rady gminy (sesji), przeprowadzonej przez autorkę dysertacji;
- ocenie korzyści wdrożenia modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego do praktyki (wójtowie podczas wywiadów).

Proces badawczy w ramach niniejszej rozprawy doktorskiej składał się z następujących etapów:

Badania literaturowe

Pierwszym etapem były badania literaturowe (tzw. *desk research*), które polegały na analizie koncepcji menedżerskich w organizacjach sektora biznesu oraz sektora publicznego. Źródłem informacji wtórnych były klasyczna i najnowsza literatura przedmiotu odnosząca się do kapitału ludzkiego, kapitału społecznego, administracji publicznej, samorządu gminnego, zarządzania kapitałem ludzkim opartym na kompetencjach, podejmowania decyzji w zarządzaniu samorządem gminnym, kompetencji menedżerskich i modeli kompetencji w organizacji publicznej. Dodatkowo, przeprowadzona została analiza aktów prawnych regulujących funkcjonowanie samorządów gminnych oraz dokumentów wewnętrznych obowiązujących w gminach objętych badaniem. Weryfikacji poddano statuty gmin, regulaminy pracy komisji rady gminy, budżety gmin, wieloletnie prognozy finansowe, raporty o stanie gminy, regulaminy organizacyjne, audyty, strategie rozwoju gmin, studia uwarunkowań, strategie elektromobilności, programy ograniczenia niskiej emisji, plany gospodarki niskoemisyjnej, plany zagospodarowania przestrzennego, regulaminy szkoleń i podnoszenia kwalifikacji, protokoły z obrad organów władzy stanowiącej, uchwały przez nie podejmowane oraz dokumenty potwierdzające stopień ich realizacji przez organy władzy wykonawczej i ich przydatność dla rozwoju i funkcjonowania gmin.

Ocena ekspercka – opracowanie listy kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego

Przeprowadzony został panel ekspercki, w którym brał udział powołany zespół ekspertów (w liczbie 10 osób), w skład którego weszli: przedstawiciele nauki (30%), wójtowie (30%), radni (40%). Eksperci, w oparciu o przegląd literatury zagranicznej i krajowej, wybrali najistotniejsze kompetencje władz samorządu gminnego na podstawie listy kompetencji menedżerskich. Do zadań ekspertów należał także podział kompetencji menedżerskich według składowych modelu *Knowledge, Skills and Attitudes/Abilities* (KSA), który uwzględnia kompetencje niezbędne do wykonywania danej pracy w podziale na trzy strefy: wiedza, umiejętności, postawy i wartości⁵. Badania przeprowadzone zostały w okresie od 1 listopada 2022 r. do 31 grudnia 2022 r.

Case study – studium przypadku

W oparciu o dokumenty wewnętrzne (raporty o stanie gminy, strategie obowiązujące w badanych gminach), a także ogólnopolskie rankingi dokonano charakterystyki każdej z nich oraz określono specyfikę ich funkcjonowania. Celem przeprowadzenia analizy było przedstawienie, iż badane gminy funkcjonują w bardzo zbliżonych warunkach, a ich rozwój i jakość zarządzania nimi zależy od kompetencji osób sprawujących władzę. Porównano osiągnięcia 15 gmin na przełomie lat 2019-2021 celem opracowania rankingu gmin i wskazania zależności pomiędzy poziomem kompetencji menedżerskich osób sprawujących władzę, a sprawnością i efektywnością podejmowania decyzji oraz jakością zarządzania samorządem gminnym.

Badanie ilościowe wśród radnych i wójtów

Badania ankietowe wśród radnych przeprowadzono w okresie od 2 stycznia 2023 r. do 31 marca 2023 r. Podstawą sporządzenia listy osób, które zostały objęte badaniem były dane uzyskane z Głównego Urzędu Statystycznego dotyczące liczby gmin wiejskich województwa małopolskiego, których ludność nie przekracza 5 tys. mieszkańców oraz zgody radnych i wójtów zarządzających tymi gminami, na udział w badaniu. Na dzień 1 stycznia 2023 r. w województwie małopolskim było 15 gmin wiejskich, w których ludność nie przekroczyła 5 tys. mieszkańców. W każdej z badanych gmin było 15 radnych i 1 wójt, co dało łączną liczbę 225 radnych i 15 wójtów. Kwestionariusze ankiet dla radnych w wersji papierowej w liczbie 225 szt.

⁵ L. Jeris, K. Johnson, *Speaking of Competence: Toward a Cross-Translation for Human Resources Development (HDR) and Continuing Professional Education (CPE)*, Academy of Human Resources Development Annual Conference, Austin, TX 4-7 March [w:] „Proceeding”, 2004, t. 2, s. 1103-1110.

oraz w liczbie 15 szt. dla wójtów zostały dostarczone osobiście do każdego z 15 urzędów gmin. Argumentem przemawiającym za taką formą badania był brak adresów e-mail do radnych, którzy mieli zostać objęci badaniem, a także w oparciu o długoletnie doświadczenie autorki dysertacji w pracy z radnymi i wójtami – przekonanie o większej skuteczności zwrotu ankiet, jeżeli są one przeprowadzane w wersji papierowej. Kwestionariusz ankietowy składał się z pytań zamkniętych (z siedmiopunktową skalą Likerta) oraz pytań ogólnych pozwalających na przekrojową analizę danych.

Kwestionariusz ankietowy rozdano 225 radnym, a zwróciło go 216 radnych.

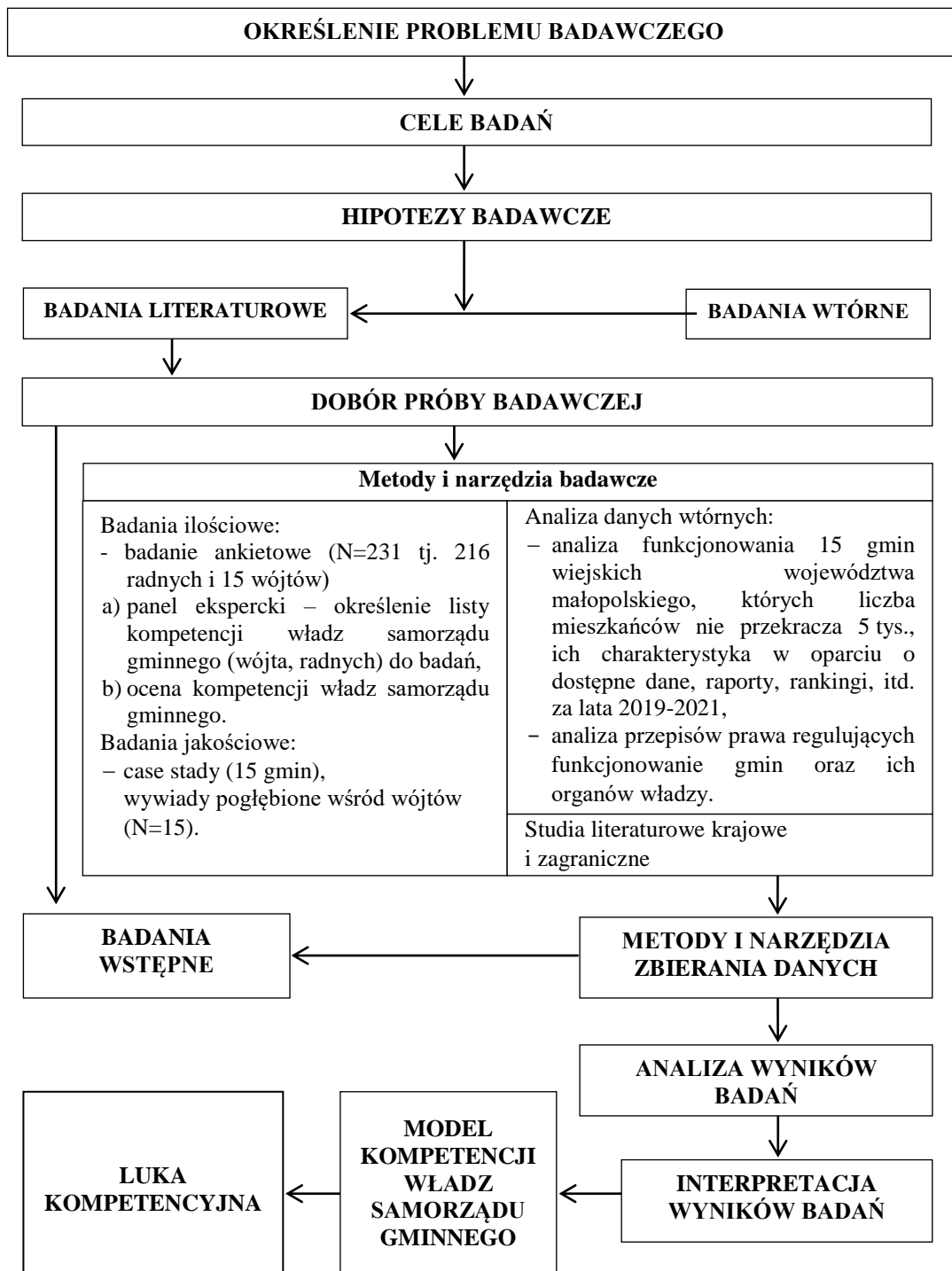
Badania jakościowe wśród wójtów

Badania jakościowe przeprowadzono wśród wójtów 15 gmin wiejskich, w których ludność nie przekroczyła 5 tys. mieszkańców. Wszystkim rozmówcom zagwarantowano anonimowość, dlatego w niniejszej rozprawie oznakowano ich symbolem WG i kolejnym numerem zapisanym cyframi arabskimi – WG1, WG2, WG3 itd. W celu zebrania danych zastosowano obserwację, wywiad swobodny oraz metodę indywidualnego wywiadu pogłębionego. Wywiady przeprowadzono w okresie od 2 stycznia 2023 r. do 31 marca 2023 r. Badanie w postaci wywiadu odbyło się w formie przeprowadzonej rozmowy bezpośredniej badającego z badanym przy wykorzystaniu scenariusza wywiadu pogłębionego, który składał się z pięciu części oraz metryczki. Pierwsza część obejmowała wprowadzenie dotyczące charakterystyki oraz celu badań. W części drugiej znalazły się pytania, które dotyczyły sprawowania władzy w gminie. W trzeciej części scenariusza pytania odnosiły się do kompetencji wójta i radnego. Część czwarta obejmowała pytania diagnozujące oczekiwany poziom kompetencji wójta, który zapewni sprawne i efektywne zarządzanie gminą. Część piąta zawierała pytania odnoszące się do samooceny kompetencji ankietowanych wójtów. Pytania merytoryczne dały możliwość dokonania charakterystyki badanej próby.

W związku z poruszaną problematyką, w tekście dysertacji wykorzystano fragmenty materiału empirycznego odnoszącego się do roli władz samorządu gminnego w sprawowaniu władzy. Koncepcję badawczą⁶ wyznaczono w oparciu o przyjęte cele

⁶ W dysertacji kategorię koncepcji definiuje się, jako proces badania naukowego, metodyczny tok postępowania badawczego, wyznaczający sposób rozwiązania podjętego problemu naukowego, zawierający zasady, metody, techniki oraz procedury odniesione do etapów przyjętych w tym postępowaniu. [w:] M. Lisiński, *Problemy badawcze i metody ich rozwiązywania w naukach o zarządzaniu*, Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa, 8(811), 2017, ss. 3-20.

i sformułowane hipotezy badawcze. W niniejszej rozprawie zastosowana została triangulacja metod badawczych. Schemat procesu badawczego prezentuje rysunek 1.



Rysunek 1. Schemat procesu badawczego
 Źródło: opracowanie własne na podstawie założeń badawczych.

Struktura pracy

Struktura i logika niniejszej rozprawy wynika ze sformułowanego problemu badawczego, celów pracy, hipotez oraz zaproponowanej metodyki badań własnych. Praca składa się z pięciu rozdziałów, poprzedzonych wstępem i spisem treści, podsumowanych zakończeniem wraz ze spisem: literatury, tabel i rysunków oraz załącznikami. Elementy teoretyczne są zawarte w czterech pierwszych rozdziałach, elementy metodyczne dotyczą głównie procesu prowadzonych badań, wykorzystywanych miar statystycznych oraz doboru próby do badań. Elementy empiryczne, które uzupełniają wiedzę zgromadzoną w rozdziałach o charakterze teoretycznym, zamieszczono w rozdziale piątym.

W rozdziale pierwszym dokonano przeglądu dorobku teoretycznego i praktycznego w dziedzinie zarządzania kapitałem ludzkim w aspekcie kształtowania kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego. Przedstawiono teorię kapitału ludzkiego oraz kapitału społecznego z perspektywy historycznej. W oparciu o literaturę krajową i zagraniczną dokonano analizy ewolucji funkcji personalnej. Dokonano przeglądu definicji *kapitał ludzki*. Podjęto w nim próbę charakterystyki funkcjonowania gmin oraz zarządzania kapitałem ludzkim w samorządzie gminnym. Zaprezentowano kluczowe aspekty funkcjonowania władz samorządu gminnego, będące przedmiotem analizy kompetencji menedżerskich w rozprawie. Przedstawiono także wykorzystanie kompetencji jako wiodącego spoiwa w zarządzaniu kapitałem ludzkim. W rozdziale pierwszym potwierdzono, iż dorobek w zakresie kapitału ludzkiego jest fundamentem dla kształtowania kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego. Omówiony w rozdziale dorobek w zakresie kapitału ludzkiego stanowi fundament dla kształtowania kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego, ponieważ odnosi się do potencjału kompetencyjnego ludzi pracujących w danej organizacji, a wartości niematerialne (kompetencje) osób sprawujących władzę w gminie (organy władzy stanowiącej oraz wykonawczej) również stanowią kapitał dla gminy jako organizacji oraz dla jej mieszkańców.

Rozdział drugi jest przeglądem koncepcji dotyczących kompetencji menedżerskich w organizacjach komercyjnych oraz publicznych. Dokonano w nim uporządkowania oraz syntezy rozumienia kategorii *kompetencje*. Przedstawiono ich strukturę, podział i uwarunkowania kształtowania. Ponadto, scharakteryzowano najważniejsze z nich. Dalsza część rozdziału została poświęcona omówieniu typologii kompetencji menedżerskich, według polskich i zagranicznych autorów, celem

wyróżnienia tych najważniejszych. Rozdział zakończono omówieniem kompetencji indywidualnych i organizacyjnych. W rozdziale drugim potwierdzono, iż kompetencje menedżerskie stanowią kluczowy obszar w organizacji publicznej. Osoby umiejscowione na najwyższym szczeblu w strukturze każdej organizacji realizują podstawowe funkcje zarządzania, co wymaga od nich posiadania odpowiedniego poziomu kompetencji menedżerskich. W przypadku samorządu gminnego to osoby sprawujące władzę (wójtowie, radni), które zarządzają gminą powinny mieć do tego odpowiednie kompetencje menedżerskie.

W rozdziale trzecim omówiono proces decyzyjny oraz czynniki wpływające na podejmowane decyzje. Zdefiniowano kategorię *kapitał władzy* i przedstawiono kwestie związane z możliwościami zarządzania nim, w celu poprawy sprawności i efektywności podejmowania trafnych decyzji. Scharakteryzowano poszczególne etapy działań wpływających na zwiększenie kapitału władzy w gminie, czyli podniesienie poziomu kompetencji wójtów, radnych, a także kandydatów ubiegających się o sprawowanie władzy w gminie. Zdefiniowanie w niniejszym rozdziale kategorii *kapitał władzy* pozwoliło na zidentyfikowanie kompetencji przynależnych kapitałowi władzy, co jest niezbędne do zarządzania kapitałem władzy opartym na kompetencjach.

W rozdziale czwartym zaprezentowano teoretyczne założenia budowy modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego. Opisano modele kompetencji menedżerskich i ich znaczenie w zarządzaniu organizacją. Zmapowano decyzje podejmowane w gminie. Przedstawiono i omówiono proces tworzenia profili kompetencyjnych, które są kluczowymi elementami budowy modeli kompetencji. W oparciu o opinię zespołu ekspertów zidentyfikowano kompetencje przynależne kapitałowi władzy, podzielono je według komponentów modelu KSA, określono skale pomiaru kompetencji oraz zaprezentowano opracowany teoretyczny model kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego.

Rozdział piąty niniejszej rozprawy został poświęcony prezentacji wyników badań własnych dotyczących analizy rzeczywistych kompetencji władz samorządu gminnego (wójtów, radnych). Scharakteryzowano w nim także proces badawczy, wskazując cel oraz zakres badań, a także zasady i metody doboru próby. Dokonano w nim analizy badanych gmin jako studium przypadku – pod kątem uwarunkowań oraz jakości zarządzania. Analiza ta miała służyć charakterystyce i porównaniu warunków funkcjonowania gmin celem przedstawienia, iż warunki ich funkcjonowania są zbliżone a ich rozwój i jakość zarządzania nimi zależy przede wszystkim od kompetencji osób

sprawujących władzę. Opracowano ranking gmin, który posłużył wykazaniu zależności pomiędzy poziomem kompetencji władz samorządu gminnego a jakością zarządzania. Istotną część tego rozdziału stanowi zaprezentowanie i omówienie oceny oczekiwanych kompetencji władz samorządu gminnego. W rozdziale tym zaprezentowano wyniki badań ilościowych przeprowadzonych wśród 216 radnych oraz jakościowych przeprowadzonych wśród 15 wójtów, których celem było przedstawienie wpływu kompetencji na podejmowanie decyzji, a także analiza porównawcza rzeczywistych i oczekiwanych kompetencji badanych, ich wpływu na zarządzanie gminą oraz zdiagnozowanie luki kompetencyjnych. Podsumowaniem rozważań jest przedstawienie modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego odwzorowanego do praktyki oraz luki kompetencyjnej. Niniejszy rozdział kończy identyfikacja wyzwań i sformułowanie rekomendacji dotyczących wdrożenia do praktyki modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego. W niniejszym rozdziale na podstawie badań empirycznych udowodniono prawdziwość założenia, iż od poziomu kompetencji menedżerskich przynależnych kapitałowi władzy zależy sprawność i efektywność podejmowania decyzji. Potwierdzono również wpływ kompetencji menedżerskich na jakość zarządzania samorządem gminnym.

W zakończeniu rozprawy przedstawiono wnioski końcowe z przeprowadzonych badań, wskazano osiągnięcia badawcze pracy, najważniejsze dla dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości oraz odniesiono się również do sformułowanych w niniejszej pracy celów i hipotez.

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Opracowanie modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego wpływa na poprawę sprawności i efektywności złożonego procesu decyzyjnego w gminie.

Dzięki zastosowaniu, przyjętych na wstępie procedur badawczych, które są warunkiem urzeczywistnienia modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego (tj. zaprezentowanie specyfiki kapitału ludzkiego w gminie, uporządkowanie aparatu pojęciowego odnoszącego się do kompetencji menedżerskich w organizacji publicznej, zdefiniowanie kapitału władzy w gminie, określenie katalogu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego i jego wpływu na poprawę sprawności

i efektywności podejmowania decyzji oraz na jakości funkcjonowania gmin), a także weryfikacji hipotez szczegółowych jednoznacznie można potwierdzić jej zasadność.

Hipoteza szczegółowa nr 1. Dorobek w zakresie kapitału ludzkiego jest fundamentem dla kształtowania kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego.

W niniejszej dysertacji dokonano przeglądu dorobku teoretycznego i praktycznego w dziedzinie zarządzania kapitałem ludzkim oraz przedstawiono charakterystykę kapitału społecznego w aspekcie kształtowania kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego. Perspektywę teoretyczną rozpatrywano jako fundament rozważań na temat kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego i umiejscowienia kapitału władzy w naukach.

Wdrażanie zmian zarówno w gminach, jak również w innych organizacjach administracji publicznej, napotyka na bariery specyficzne dla sektora publicznego, głównie o charakterze prawnym, politycznym, społeczno-kulturalnym i ekonomicznym. Ograniczenia sytuują się również na poziomie cech mentalno-kompetencyjnych i oporu pracowników (w tym kadry zarządzającej). Zarządzanie kapitałem ludzkim stało się kluczem do sukcesu organizacji sektora prywatnego. Zauważa się natomiast, iż ten aspekt zarządzania inaczej jest postrzegany w samorządach gminnych, które charakteryzują: cyklicznie zmieniające się władze (kadencyjność), duże upolitycznienie, znaczne ograniczenia prawne, rozbudowana biurokracja, ograniczone budżety podlegające ścisłej kontroli, dysponowanie niewyspecjalizowanymi kadrami oraz niechęć do wprowadzania nowych strategii. Za znaczące ograniczenia, jednocześnie gwarantujące pracownikom samorządowym większe bezpieczeństwo zatrudnienia, wskazuje się sztywne zasady i małą elastyczność procedur w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacji publicznej. Większość gmin korzysta z metod, narzędzi i technik opracowanych w przeszłości, które nie są dopasowane do aktualnych potrzeb urzędów. Jedynie nieliczne organizacje opracowują nowoczesne rozwiązania w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Kluczowe znaczenie w zarządzaniu kapitałem ludzkim w gminach mają osoby sprawujące władzę (wójt/burmistrz/prezydent miasta), stanowiące ośrodek decyzyjny, realizujący na własny rachunek określone funkcje w działalności gminy oraz ponoszący odpowiedzialność za przebieg procesów zachodzących w obszarach należących do ich ustawowej właściwości.

Omówiony w pracy dorobek w zakresie kapitału ludzkiego stanowi fundament dla kształtowania kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego, ponieważ odnosi się do ludzi pracujących w danej organizacji a wartości niematerialne (kompetencje) osób sprawujących władzę w gminie (organów władzy stanowiącej oraz wykonawczej) również stanowią kapitał dla gminy jako organizacji oraz dla jej mieszkańców.

Hipoteza szczegółowa nr 2. Kompetencje menedżerskie stanowią kluczowy obszar w organizacji publicznej i charakteryzują się określoną specyfiką.

W niniejszej pracy doktorskiej usystematyzowano wiedzę w zakresie zarządzania kompetencjami menedżerskimi w odniesieniu do specyfiki organizacji publicznej. Przedstawiono aspekty funkcjonowania menedżerów oraz kluczowe kompetencje menedżerskie. Ponadto, zaprezentowano podział kompetencji oraz synergiczne czynniki wpływające na ich poziom. Następnie przedstawiono strukturę i cechy kompetencji menedżerskich w organizacjach publicznych oraz dokonano przeglądu definicji kompetencji celem wyróżnienia najważniejszych atrybutów wymienionych przez większość autorów. W pracy zaprezentowano także typologie kompetencji menedżerskich według polskich i zagranicznych autorów, celem wyróżnienia tych najważniejszych. W efekcie wnikliwych analiz potwierdzono, iż kompetencje menedżerskie stanowią kluczowy obszar w organizacji publicznej. W oparciu o analizę przedstawianych w literaturze przedmiotu pożądaných kompetencji menedżerskich można stwierdzić, że spośród kluczowych kompetencji menedżera publicznego wymienić należy między innymi: wiedzę, umiejętność do rozpoznawania potrzeb interesariuszy, podejmowania decyzji, pracy w zespole, współpracy międzyorganizacyjnej, delegowania, negocjowania, racjonalnego wykorzystania wszelakich dostępnych zasobów organizacji, a także doświadczenie związane z pełnioną rolą zawodową, kreatywność i inicjatywę. Menedżer publiczny powinien charakteryzować się również: umiejętnościami przewidywania zmian i pozytywnym nastawieniem do nich (zarządzania zmianą), determinacją w dążeniu do celu (orientacja na wyniki), zdolnością strategicznego myślenia, dbałością o wizerunek organizacji, umiejętnością budowania wizji, uporem połączonym z taktem oraz ze zdolnością przekonywania. Powinien również posiadać: umiejętności przywódcze, umiejętności analizowania, uczenia się, identyfikowania negatywnych oraz pozytywnych zdarzeń i ich przyczyn, umiejętności korygowania procesu zarządzania na podstawie

zachodzących zdarzeń, a także takie cechy, jak otwartość i zdolność komunikacji. Oprócz wymienionych kompetencji, menedżer publiczny powinien cechować się odpornością na stres, mieć zdolność wiarygodności, rozwagi, odpowiedzialności społecznej, zdobywania zaufania, autorytetu i szacunku mieszkańców danej gminy, oraz pracowników, ponieważ to właśnie on ma wskazywać współpracownikom i podwładnym, jak osiągnąć wyznaczone cele.

Hipoteza szczegółowa nr 3. Zdefiniowanie kapitału władzy pozwala na identyfikację kompetencji przynależnych kapitałowi władzy. Od poziomu tych kompetencji zależy sprawność i efektywność podejmowania decyzji w samorządzie gminnym.

W dysertacji omówiono specyfikę podejmowania decyzji w gminie oraz znaczenie kompetencji w procesie decyzyjnym. Skupiono się na przedstawieniu czynników i uwarunkowań, wpływających na decyzje w zarządzaniu samorządem gminnym. Ponadto, przedstawiono i omówiono zależności pomiędzy kompetencjami decydentów a sprawnością i efektywnością podejmowania decyzji. W pracy podjęto także próbę zdefiniowania kapitału władzy jako nowej kategorii i nowego obszaru stanowiącego przedmiot badań w zarządzaniu publicznym. Ponadto, zidentyfikowano możliwości zarządzania kapitałem władzy z wykorzystaniem narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim opartym na kompetencjach.

W kontekście zarysowanych w literaturze przedmiotu poglądów różnych autorów, na potrzeby niniejszej rozprawy doktorskiej sformułowana została następująca definicja: **kompetencje menedżerskie władz samorządu gminnego** to zdolność wykorzystania przez organy władzy w gminie posiadanej wiedzy, umiejętności, postaw i wartości niezbędnych do podejmowania sprawnych i efektywnych decyzji, osiągania celów, wyników i standardów oczekiwanych w związku z pełnioną funkcją. Owe komponenty nakierowane są na sprawne i efektywne zarządzanie w stale zmieniającym się otoczeniu, a tym samym na poprawę funkcjonowania samorządów. Dbanie o wysoką jakość kapitału władzy wymaga aktywnego kształtowania wszystkich jego atrybutów, które ściśle splatają się ze sobą i wzajemnie na siebie oddziałują, tworząc wspólnie podstawę zarządzania gminą. Kapitał władzy to bardzo cenne aktywa, zdolne do generowania wartości, dzięki którym stworzyć można określony strumień korzyści, bądź w istotny sposób przyczyniać się do ich wygenerowania. Wszelkie inwestycje w kapitał władzy są opłacalne, zwiększają jakość pracy osób pełniących funkcję

organów władzy stanowiącej i wykonawczej oraz prowadzą do osiągnięcia zakładanego celu, dlatego kluczowe jest zarządzanie kapitałem władzy opartym na kompetencjach.

Wprowadzenie systemu zarządzania kapitałem władzy w oparciu o kompetencje menedżerskie powinny poprzedzać trwające kilka miesięcy prace przygotowawcze, a efekty podejmowanych działań będą w pełni widoczne dopiero po kilkuletnim okresie jego działania. Należy powołać profesjonalny zespół projektowy, opracować prosty plan wdrożeniowy, przygotować działania wspierające wdrożenie (np. pilotaż zmiany, szkolenia), działać z dużą determinacją, monitorować postępy działania oraz uświadamiać osobom sprawującym władzę zasady, ideę i korzyści nowego rozwiązania.

Działalność organów władzy powinna być oparta na rzetelnej wiedzy oraz umiejętnym wykorzystywaniu metod i instrumentów z dyscypliny zarządzania, jednak bardzo często tak nie jest. Osoby pełniące funkcje organów stanowiących, zazwyczaj nie znają się na ograniczeniach prawnych, problemach gminy i jej administracji (technikach działania), nie wspominając o kwestiach szczegółowych. W tej dziedzinie sporadycznie korzystają z usług pracowników administracji oraz wysoko kwalifikowanych ekspertów (pomimo takiej możliwości jest to sporadycznie praktykowane). Jednak zazwyczaj decyzje radnych są podejmowane bezmyślnie, bez merytorycznego uzasadnienia dokonanego wyboru.

Celem budowania modeli kompetencji menedżerskich osób sprawujących władzę w gminie oraz ich profilowanego strukturyzowania jest wsparcie gmin w osiągnięciu celów i realizowaniu strategii rozwoju, spójnej ze strategią zarządzania kapitałem władzy i kapitałem ludzkim. Natomiast profile kompetencyjne, które stanowią strukturę modeli kompetencyjnych, powinny zapewniać spoiwo niezbędne dla skoordynowania wszystkich działań między różnymi systemami zarządzania oraz pomiędzy subfunkcjami zarządzania kapitałem władzy w gminie. **Potencjałowi, jakim są ludzie pełniący funkcję organów władzy w samorządzie gminnym, należy nadawać rangę kapitału kluczowego z racji jego niepowtarzalności, a także trudności imitacji i substytucji, co stanowi znaczący wkład w rozwój zarządzania.** Pozycja i funkcjonowanie samorządów zależy przede wszystkim od jakości zarządzania, którego nieodłącznym elementem jest podejmowanie decyzji w warunkach coraz większej niepewności i ryzyka. Czynniki te wpływają na konieczność posiadania przez decydentów aktualnych i kompletnych informacji, obszernej wiedzy oraz kompetencji pozwalających na umiejętne jej wykorzystywanie i dzięki temu podejmowanie trafnych decyzji.

Hipoteza szczegółowa nr 4. Kompetencje menedżerskie kapitału władzy w gminie mają istotny wpływ na jakość zarządzania samorządem gminnym.

Podstawą wykorzystania kompetencji wójta i radnych w gminie jest stworzenie modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego, który wpłynie na wzmocnienie kompetencji menedżerskich oraz poprawę sprawności i efektywności procesu decyzyjnego osób sprawujących władzę w samorządzie gminnym (wójta, radnych), a tym samym na zwiększenie jakości kapitału władzy.

Z punktu widzenia organów władzy, podstawowym efektem stworzenia modelu kompetencyjnego jest informacja o oczekiwaniach kompetencyjnych gminy wobec pełniących przez władarzy funkcji. Model kompetencyjny stanowi dla gminy podstawę do zwiększenia sprawności i efektywności podejmowania trafnych decyzji.

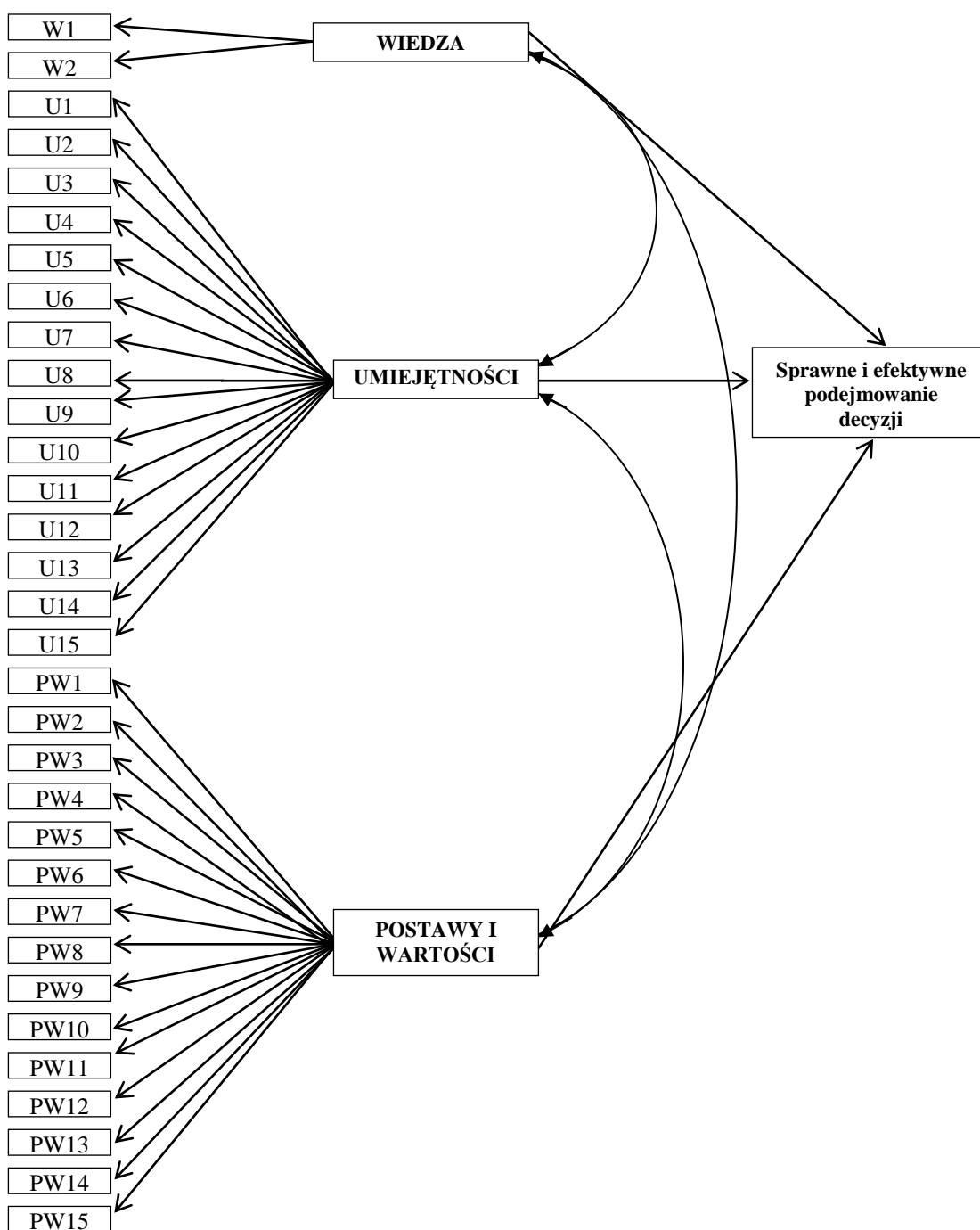
Strukturę profilu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego tworzą trzy kluczowe elementy składowe kompetencji: wiedza, umiejętność, postawy i wartości. Podczas prowadzonych badań wyodrębniono 32 składowe kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego. Wiedzę podzielono na dwie kategorie tj.: wiedzę zawodową (o charakterze ogólnym) i specjalistyczną, której obszary wynikają ze specyfiki zarządzania gminą.

Do umiejętności zaliczono 15 cech tj.: umiejętności przywódcze, zarządcze, analizowania zjawisk i procesów społecznych oraz rozpoznawania potrzeb interesariuszy, orientacja na wyniki, umiejętność podejmowania decyzji (indywidualnych i grupowych), negocjacji, rozwiązywania konfliktów, przekazu informacji i komunikacji, umiejętność prowadzenia dokumentacji i tworzenia procedur, umiejętność oceny sytuacji i generowania rozwiązań, znajomość zasad protokołu dyplomatycznego, umiejętność budowania zespołu, umiejętność stosowania wiedzy w działaniu, umiejętność budżetowania w gminie, zdolność i gotowość do rozwoju i doskonalenia.

Wśród badanych kompetencji znalazły się również postawy i wartości. Obejmują 15 następujących wymiarów: kultura osobista, samodzielność, elastyczność, kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość, prawość, uczciwość i prawdomówność, poczucie odpowiedzialności, myślenie diagnostyczno-analityczne i strategiczno-systemowe, asertywność, samodyscyplina i samokontrola, sumiennność, odporność na stres, skłonność do podejmowania ryzyka, budowanie pozytywnych relacji i zaufania w otoczeniu, pewność siebie i orientacja na klienta.

Model teoretyczny kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego obejmujący 32 kompetencje zbudowano opierając się na:

- zakresach wyznaczonych przepisami prawa zadań gmin, wójtów, radnych;
- zasadach i postanowieniach Europejskiego Kodeksu Dobrej Administracji i Europejskiej Karty Samorządu Terytorialnego;
- obowiązkach i uprawnieniach wójtów i radnych;
- kluczowych kompetencjach menedżerskich wymienianych przez polskich i zagranicznych autorów.



Legenda

WIEDZA	
W1	Wiedza zawodowa (o charakterze ogólnym)
W2	Wiedza specjalistyczna
UMIĘTNOŚCI (PRAKTYCZNE I SPECJALISTYCZNE)	
U1	Umiejętności przywódcze
U2	Umiejętności zarządcze
U3	Umiejętność analizowania zjawisk i procesów społecznych
U4	Orientacja na wyniki
U5	Umiejętność podejmowania decyzji (indywidualnych i grupowych)
U6	Umiejętność negocjacji
U7	Umiejętność rozwiązywania konfliktów
U8	Umiejętność przekazu informacji i komunikacji
U9	Umiejętność prowadzenia dokumentacji i tworzenia procedur
U10	Umiejętność oceny sytuacji i generowanie rozwiązań
U11	Znajomość zasad protokołu dyplomatycznego
U12	Umiejętność budowania zespołu
U13	Umiejętność stosowania wiedzy w działaniu
U14	Umiejętność budżetowania w gminie
U15	Zdolność i gotowość do rozwoju i doskonalenia
POSTAWY I WARTOŚCI	
PW1	Kultura osobista
PW2	Samodzielność
PW3	Elastyczność
PW4	Kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość
PW5	Prawość, uczciwość i prawdomówność
PW6	Poczucie odpowiedzialności
PW7	Myślenie diagnostyczno-analityczne i strategiczno-systemowe
PW8	Asertywność
PW9	Samodyscyplina i samokontrola
PW10	Sumiennność
PW11	Odporność na stres
PW12	Skłonność do podejmowania ryzyka
PW13	Budowanie pozytywnych relacji i zaufania w otoczeniu
PW14	Pewność siebie
PW15	Orientacja na klienta

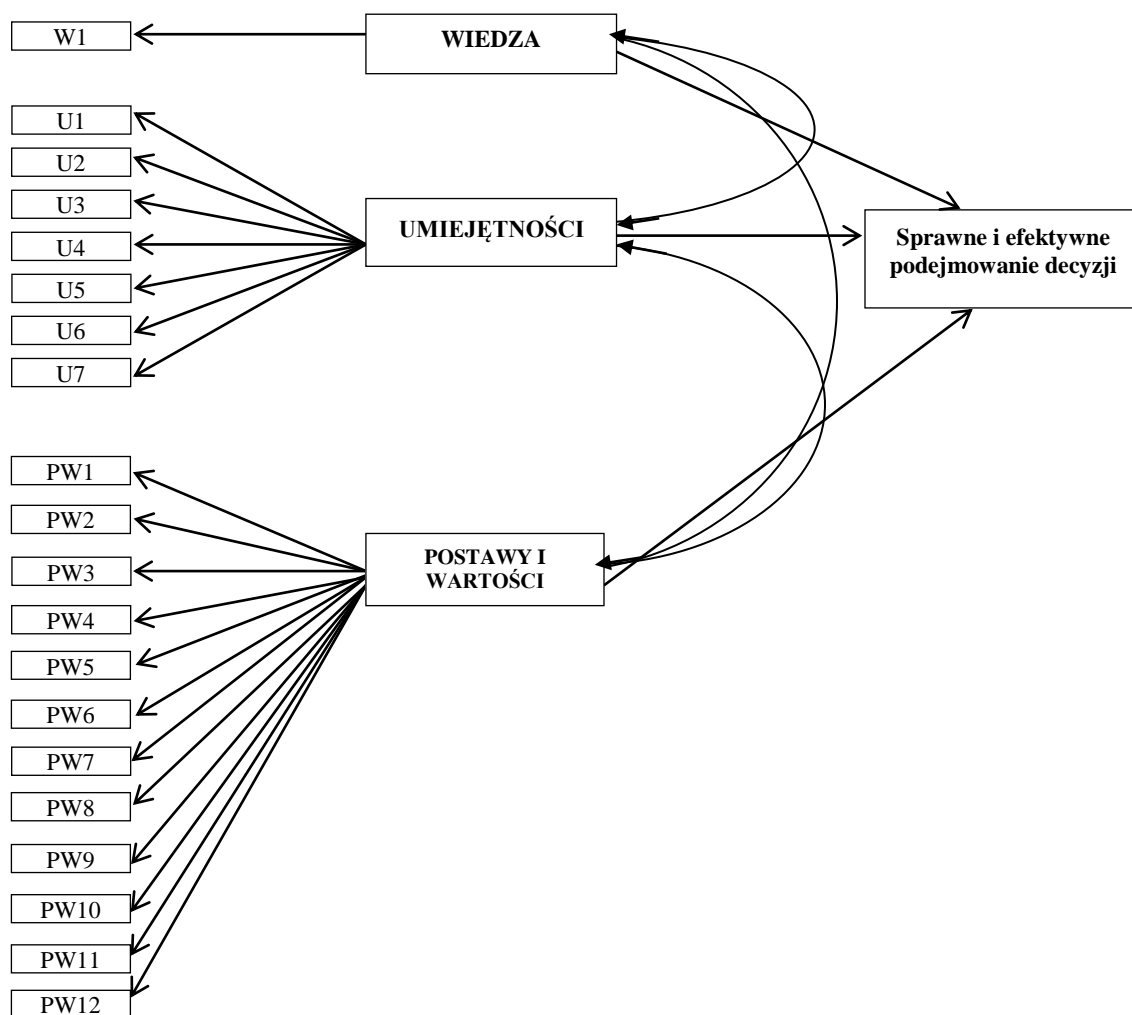
Rysunek 2. Teoretyczny model kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego

Źródło: opracowanie własne.

W ramach rozprawy doktorskiej zbadany został rzeczywisty i pożądaný stan poziomu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego województwa małopolskiego. Analizując wyniki uzyskane podczas badań empirycznych stwierdzić należy, że kompetencje menedżerskie władz samorządu gminnego mają kluczowe znaczenie w zarządzaniu gminą. Im są one na wyższym poziomie, tym sprawność i efektywność podejmowanych decyzji jest większa. Natomiast, jeśli decydenci nie mają wykształcenia, wiedzy, umiejętności, postaw i wartości nie sprawują władzy w gminie, a jedynie pełnią swoją funkcję nie mając świadomości, że nie spełniają roli, do której zostali powołani przez swoich wyborców. Wielu wśród badanych radnych, wskazało, że mają wykształcenie podstawowe – jak sama nazwa wskazuje daje im to

jedynie podstawową wiedzę formalną, natomiast do zarządzania samorządem jest to niewystarczające. Podczas rozmowy radni ci argumentowali, że pomimo iż nie mają wiedzy i umiejętności, to mają postawy i wartości na wysokim poziomie, wymieniali uczciwość, prawdomówność, poczucie odpowiedzialności. Jednak to jest złudne przeświadczenie, ponieważ decydując się na kandydowanie na wójta czy radnego bierze się odpowiedzialność za całą gminę (za określone terytorium i za jego mieszkańców), jej funkcjonowanie i rozwój – nie posiadając wykształcenia, nie mając wiedzy i doświadczenia, podejmując bezmyślne decyzje, nie przewidując ich konsekwencji – taka osoba nie ma poczucia odpowiedzialności, nie cechuje się także uczciwością i prawdomównością. Rozwiązaniem, które może zapobiegać czy ograniczać takie patologiczne sytuacje, kiedy radnym zostają osoby nieposiadające odpowiednich kompetencji i nie dążące do ich nabywania oraz rozwijania, może być model kompetencji władz samorządu gminnego. Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły potwierdzić, iż sprawność i efektywność decyzji podejmowanych w gminach zależy od poziomu kompetencji przynależnych kapitałowi władzy.

W ramach rozprawy doktorskiej, w oparciu o wyniki badań empirycznych, opracowano katalog kompetencji wójta/radnych, które wpływają na sprawność i efektywność procesu decyzyjnego, a tym samym na jakość zarządzania gminą. Na podstawie wyspecyfikowanych kompetencji utworzono model praktyczny kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego. Model praktyczny kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego obejmuje kluczowe kompetencje: W1 – wiedzę specjalistyczną, U1 – umiejętności przywódcze, U2 – umiejętności zarządcze, U3 – analizowania zjawisk i procesów społecznych, U4 – umiejętności podejmowania decyzji, U5 – umiejętności rozwiązywania konfliktów, U6 – umiejętności przekazu informacji i komunikacji, U7 – zdolność i gotowość do rozwoju i doskonalenia, PW1 – kultura osobista, PW2 – samodzielność, PW3 – kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość, PW4 – prawość, uczciwość i prawdomówność, PW5 – poczucie odpowiedzialności, PW6 – myślenie diagnostyczno-analityczne i strategiczno-systemowe, PW7 – samodyscyplina i samokontrola, PW8 – sumienność, PW9 – odporność na stres, PW10 – budowanie pozytywnych relacji i zaufania w otoczeniu, PW11 – pewność siebie, PW12 – orientacja na klienta (mieszkańca).



Legenda

Lp.	KOMPETENCJE
WIEDZA	
1	Wiedza specjalistyczna
UMIEJĘTNOŚCI (PRAKTYCZNE I SPECJALISTYCZNE)	
2	Umiejętności przywódcze
3	Umiejętności zarządcze
4	Umiejętność analizowania zjawisk i procesów społecznych
5	Umiejętność podejmowania decyzji (indywidualnych i grupowych)
6	Umiejętność rozwiązywania konfliktów
7	Umiejętność przekazu informacji i komunikacji
8	Zdolność i gotowość do rozwoju i doskonalenia
POSTAWY I WARTOŚCI	
9	Kultura osobista
10	Samodzielność
11	Kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość
12	Prawość, uczciwość i prawdomówność
13	Poczucie odpowiedzialności
14	Myślenie diagnostyczno-analityczne i strategiczno-systemowe
15	Samodyscyplina i samokontrola
16	Sumienność
17	Odporność na stres
18	Budowanie pozytywnych relacji i zaufania w otoczeniu
19	Pewność siebie
20	Orientacja na klienta

Rysunek 3. Model kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wdrożenie modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego przyniesie, oprócz wymienionych przez wójtów, liczne korzyści zarówno osobom sprawującym władzę, jak i mieszkańcom oraz pracownikom gminy. Im bardziej kompetentni będą wójtowie, radni, tym lepsze decyzje będą podejmować, sprawniej i efektywniej zarządzać oraz będą wsparciem dla swoich pracowników. Wdrożenie modelu pozwoli na szczegółowe sprecyzowanie wymagań wobec osób sprawujących władzę, a tym samym na sprawniejsze doskonalenie ich kompetencji poprzez możliwość odniesienia się do mierzalnych, oczekiwanych wskaźników. Umożliwi uszczegółowienie obszarów wymagających rozwoju (luk kompetencyjnych), a także wyróżnienie mocnych stron osób sprawujących władzę. Tym samym, pozwoli adekwatnie dostosowywać działania rozwojowe do podnoszenia poziomu określonych kompetencji potrzebnych osobom sprawującym władzę do realizacji celów gminy, którą zarządzają. Dodatkowo, dzięki możliwości określenia i zbilansowania kompetencji, posłuży się jako nieformalne i formalne narzędzie motywacji wójtów i radnych do sprawniejszego i efektywniejszego zarządzania.

Można zatem z pełną odpowiedzialnością stwierdzić, że model kompetencyjny stanowi narzędzie doskonale nadające się do wykorzystania w działaniach związanych z zarządzaniem kapitałem władzy opartym na kompetencjach, przez co w naturalny sposób umożliwi powiązanie wszystkich działań w tym zakresie w spójną całość. Żeby model kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego przyniósł oczekiwane rezultaty konieczne jest jego prawidłowe wdrożenie, aby stał się realnym, a nie jedynie formalnym rozwiązaniem.

5. Wnioski z badań

Można sformułować następujące wnioski z badań:

– ogólne:

- Kompetencje są konstruktem wielowymiarowym oraz interdyscyplinarnym. Kluczowymi komponentami kompetencji są: wiedza, umiejętności, postawy i wartości. Składniki te tworzą pewnego rodzaju koherentny system, w którym zmiana jednego z nich powoduje zmianę pozostałych. W związku z tym, iż każdy składnik jest wielowymiarowy, to zachodzi nieskończenie wiele relacji, które do końca nie są możliwe do przewidzenia. Dlatego, wszelkie klasyfikowanie oraz porządkowanie definicyjne kompetencji jest niezmiernie trudne i dyskusyjne.

- Nieuzasadnionym jest bezkrytyczne wzorowanie się na innych modelach kompetencyjnych, które zostały opracowane dla innych organizacji (publicznych, biznesowych, krajowych czy zagranicznych). Nie można opracować uniwersalnego modelu kompetencji, ponieważ każdy model jest jedynie uproszczeniem i nie obejmuje wszystkich zmiennych rzeczywistych (uwarunkowań ekonomicznych, politycznych, kulturowych) i jest zmienny w czasie.
- Pomimo, że modele kompetencji antycypowanych mają charakter probabilistyczny, należy je opracowywać. Fundamentem ich projektowania są głównie hipotetyczne stany zachowań organizacji. Podstawową korzyścią wynikającą z posiadania modeli jest możliwość lepszego kształtowania oraz rozwijania kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego i kandydatów ubiegających się o pełnienie funkcji wójta czy radnego.
- **szczegółowe:**
 - Na podstawie oceny stanu wiedzy i badań wskazano, że na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości problem kapitału władzy nie jest podejmowany do rozwiązania. Należy zatem twierdzić, że w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości występuje luka teoretyczna oraz empiryczna. Na tej płaszczyźnie należy także umieścić przygotowanie fundamentu do opracowania charakterystyki profilu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego, wykorzystanej w procesie badań empirycznych, a także konstrukcji modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego.
 - W ramach płaszczyzny metodycznej zaakcentowania wymaga przede wszystkim scharakteryzowanie wskazań metodycznych konstruowania modelu kompetencji władz samorządu gminnego i ich wykorzystanie w badaniach empirycznych.
 - Płaszczyzna empiryczna to przede wszystkim zrealizowanie takich zadań jak: opracowanie profilu kompetencji władz samorządu gminnego, skonstruowanie modelu praktycznego kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego oraz identyfikacja luki kompetencyjnej władz samorządu gminnego na podstawie rozbieżności między ich rzeczywistymi a oczekiwanymi kompetencjami.
 - W samoocenie władz samorządu gminnego najistotniejszymi w pełnieniu przez nich funkcji organów władzy kompetencjami są: wiedza specjalistyczna, umiejętności przywódcze, umiejętności zarządcze, analizowania zjawisk

i procesów społecznych, umiejętność podejmowania decyzji, umiejętność rozwiązywania konfliktów, umiejętność przekazu informacji i komunikacji, zdolność i gotowość do samorozwoju, kultura osobista, samodzielność, kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość, prawość, uczciwość, prawdomówność, poczucie odpowiedzialności, myślenie diagnostyczno-analityczne i strategiczno-systemowe, samodyscyplina i samokontrola, sumienność, odporność na stres, budowanie pozytywnych relacji i zaufania w otoczeniu, pewność siebie, orientacja na mieszkańca. Kompetencje te tworzą zestaw kluczowych kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego.

- Spośród 20 kluczowych kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego, aż w 19 wskazano znaczące rozbieżności pomiędzy oczekiwanym a ich rzeczywistym poziomem. W samoocenie władz samorządowych – wójtów i radnych – największe niedomagania kompetencyjne są w obszarze wiedzy specjalistycznej, umiejętności przywódczych i zarządczych, umiejętności analizowania zjawisk i procesów społecznych, podejmowania decyzji, rozwiązywania konfliktów, zdolności i gotowości do rozwoju i doskonalenia, kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości, a także myśleniu diagnostyczno-analitycznym i strategiczno-systemowym. W przypadku samooceny prawości, uczciwości i prawdomówności respondenci wskazali najmniejszą różnicę pomiędzy stanem oczekiwanym a rzeczywistym.
- Spośród 20 kompetencji występują istotne korelacje pomiędzy kompetencjami a jakością zarządzania (aktywnością inwestycyjną) badanych gmin dotyczą: umiejętności przywódczych, umiejętności zarządczych, zdolności i gotowości do rozwoju – im wyższy ich poziom, tym wyższa aktywność inwestycyjna gmin. Zaobserwowano również negatywną korelację pomiędzy samodyscypliną i samokontrolą osób zarządzających gminą a aktywności inwestycyjną tej gminy – im niższa samodyscyplina i samokontrola osób sprawujących władzę, tym lepsze wyniki inwestycyjne.

6. Kierunki dalszych badań

Zaprezentowane w dysertacji wyniki przeprowadzonych badań empirycznych i rozważań teoretycznych z całą pewnością nie wyczerpują tematyki kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego, ze względu na jej złożoność i istotny charakter poznawczy. Biorąc pod uwagę znaczenie i aktualność podjętego problemu, autorka starała się jedynie stworzyć pewien przyczynek do dalszych pogłębionych badań naukowych w zakresie kapitału władzy na szczeblu samorządowym i rządowym. Wyniki przeprowadzonych w niniejszej dysertacji rozważań i zrealizowanych badań empirycznych, ze względu na ich charakter poznawczy, a także aktualność podjętego problemu badawczego, powinny stanowić przyczynek do dalszych badań naukowych. Pomimo tego, że zastosowanie modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego zostało w dysertacji szczegółowo omówione i zbadane, jednak jego implementacja wymagać będzie ciągłego monitorowania i doskonalenia, co pociąga za sobą konieczność dalszych badań i analiz.

Przeprowadzenie badań w podobnej formule w innych gminach (np. w gminach wiejskich powyżej 5 tys. mieszkańców, w gminach miejsko-wiejskich czy miejskich) przyczyniłoby się do sformułowania bardziej ogólnego wniosku, dotyczącego wpływu kompetencji władz samorządu gminnego na sprawność i efektywność podejmowania decyzji oraz jakości funkcjonowania gmin. Wyniki takich badań umożliwiłyby analizę porównawczą pomiędzy gminami i pozwoliłyby przeprowadzić diagnozę poziomu kompetencji menedżerskich władz samorządów gminnych oraz zidentyfikować skalę występujących problemów w funkcjonowaniu polskich gmin.

7. Wartość dodana pracy

O specyfice rozprawy (a także dyscypliny naukowej) decyduje nie tylko przedmiot dany – kiedy praca (dyscyplina naukowa) obejmuje określony wycinek rzeczywistości, możliwy do wyodrębnienia, ale przede wszystkim – decyduje o niej przedmiot zadany, który umożliwia daleko idącą dywersyfikację zarówno książek, opracowań, jak i dyscyplin naukowych, a w konsekwencji decyduje o nowości i oryginalności wkładu autorskiego, czyli wartości dodanej.

W tym kontekście rozważań stwierdzić należy, że o specyfice i wkładzie w teorię zarządzania niniejszej rozprawy decydują:

- **własny przedmiot dany**, a jest nim:

- zestawienie trzech obszarów badawczych: zarządzanie samorządem gminnym, zarządzanie kapitałem ludzkim opartym na kompetencjach i kapitał władzy;
- **własny przedmiot zadany**, a jest nim:
 - wskazanie, iż dorobek w zakresie kapitału ludzkiego jest fundamentem dla kształtowania kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego,
 - zaprezentowanie specyfiki kapitału ludzkiego w gminie,
 - uporządkowanie aparatu pojęciowego odnoszącego się do kompetencji menedżerskich w organizacji publicznej,
 - zdefiniowanie kapitału władzy w gminie,
 - określenie katalogu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego i jego wpływu na poprawę sprawności i efektywności podejmowania decyzji oraz na jakość funkcjonowania gmin,
 - opracowanie teoretycznego modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego,
 - wskazanie możliwości wykorzystania kompetencji menedżerskich w celu poprawy procesu decyzyjnego, a tym samym podniesienia jakości zarządzania gminą poprzez opracowanie i implementację modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego,
- **własny przedmiot zadany w obszarze praktyki:**
 - opracowanie oryginalnego kwestionariusza ankiety do badania poziom kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego,
 - opracowanie scenariusza wywiadu pogłębionego,
 - opracowanie teoretycznego modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego,
 - opracowanie koncepcji badawczej wpływu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego na sprawność i efektywność podejmowania decyzji, a tym samym na jakość funkcjonowania gmin, pozwalającej na analizę wyników badań oraz weryfikację postawionych hipotez,
 - diagnoza poziomu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego,
 - opracowanie modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego oraz sformułowanie wyzwań i rekomendacji do jego praktycznego wykorzystania.

Tak sformułowany przedmiot dany i zadany rozprawy jest integralnie związany z jej tematem i w sposób jednoznaczny określa wartość dodaną rozprawy, stanowiąc wkład w nauki o zarządzaniu i jakości.

8. Plan pracy

Wstęp.....	7
Rozdział 1. Teoria kapitału ludzkiego fundamentem dla kształtowania kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego	16
1.1. Kapitał ludzki w ujęciu retrospektywnym	16
1.2. Specyfika kapitału ludzkiego w gminie w kontekście dorobku zarządzania kapitałem ludzkim.....	44
1.3. Kluczowe aspekty funkcjonowania władz samorządu gminnego	68
1.4. Zarządzanie kapitałem ludzkim oparte na kompetencjach	78
Rozdział 2. Zarządzanie kompetencjami menedżerskimi w organizacji publicznej.....	93
2.1. Pojęcie, klasyfikacja i wymiar kompetencji menedżerskich	93
2.2. Struktura i cechy kompetencji menedżerskich w organizacji publicznej	108
2.3. Charakterystyka najważniejszych kompetencji menedżerskich	130
2.4. Kompetencje indywidualne a organizacyjne	148
Rozdział 3. Kapitał władzy a podejmowanie decyzji w zarządzaniu samorządem gminnym	157
3.1. Czynniki i uwarunkowania wpływające na decyzje w zarządzaniu samorządem gminnym	157
3.2. Kompetencje decydentów a sprawność i efektywność podejmowania decyzji.....	173
3.3. Kategoria kapitału władzy i zarządzanie kapitałem władzy w ujęciu teoretycznym.....	181
3.4. Zarządzanie kapitałem władzy samorządu gminnego w oparciu o kompetencje menedżerskie	191
Rozdział 4. Teoretyczny model kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego	206
4.1. Modele kompetencji menedżerskich w organizacji publicznej	206
4.2. Mapowanie decyzji podejmowanych w gminie.....	226
4.3. Profile kompetencyjne władz samorządu gminnego jako narzędzie zarządzania kompetencjami menedżerskimi	252
4.4. Opracowanie teoretycznego modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego	265
Rozdział 5. Model kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego w praktyce	288
5.1. Podstawy metodyczne procesu badawczego	288
5.2. Ogólna charakterystyka obszaru badań	303
5.3. Wpływ kompetencji władz samorządu gminnego na podejmowanie decyzji	320
5.4. Implementacja modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego i jego wpływ na zarządzanie gminą.....	351

5.5. Wyzwania i rekomendacje dla gmin w zakresie wdrożenia modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego.....	363
Zakończenie.....	373
Bibliografia.....	380
Wykaz tabel.....	410
Wykaz rysunków.....	412
Załączniki.....	414
Streszczenie.....	430
Summary.....	432