

dr hab. inż. Katarzyna Sienkiewicz-Małyjurek, Prof. PŚ  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Katedra Zarządzania  
ul. Roosevelta 26  
41-800 Zabrze

Zabrze, 20 lipca 2023 r.

## **RECENZJA**

rozprawy doktorskiej mgr Joanny Hałat  
pt. „Model kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego”,  
przygotowanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Barbary Piontek, Prof. AWSB

Recenzja została sporządzona na podstawie Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach naukowych i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2017, poz. 1789), a jej układ jest następujący:

- ocena podjętej tematyki badawczej;
- ocena zastosowanej metodyki badawczej;
- ocena struktury pracy doktorskiej;
- ocena merytoryczna pracy doktorskiej;
- ocena strony formalnej i językowej rozprawy doktorskiej;
- wnioski końcowe i konkluzja.

### **OCENA PODJĘTEJ TEMATYKI BADAWCZEJ**

Role współczesnych menedżerów publicznych są znacznie szersze niż w klasycznym ujęciu. Posiadają oni bowiem większe możliwości kształtowania realizowanych polityk i dysponowania zasobami. Rezultaty ich działania są niezmiernie ważne, ponieważ przyczyniają się do generowania wzrostu gospodarczego, a także wpływają na dobrobyt obywateli. Jednakże menedżerowie publiczni realizują swoje funkcje w dynamicznych i zmiennych warunkach działania, pod wpływem różnorodnych kryzysów i dysponując ograniczoną liczbą zasobów. Ponadto zobowiązani są oni do przestrzegania podstawowych wartości sektora publicznego, jak rozliczalność, bezstronność, legalność, uczciwość, przejrzystość, równość i inkluzywność (OECD 2018: Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability). Efektywne działania menedżerów publicznych

wymaga zatem posiadania przez nich odpowiednich kompetencji. Jednakże szeroki zakres niezbędnych kompetencji menedżerów publicznych do skutecznego zarządzania (m.in. kompetencje organizacyjne, techniczne, relacyjne, polityczne, etyczne, zadaniowe) sprawia, że jest to niezmiernie złożony konstrukt badawczy. Na ten konstrukt wpływają również uwarunkowania kulturowe i uznawane wartości. Ponadto, specyfika funkcjonowania samorządów gminnych sprawia, że kompetencje menedżerów publicznych muszą umożliwić podjęcie działań szybko i adekwatnie do zróżnicowanych potrzeb społeczności lokalnych przy wykorzystaniu dostępnych zasobów.

Jednakże badania na temat kompetencji menedżerów publicznych w samorządach lokalnych są podejmowane znacznie rzadziej niż w sektorze prywatnym. Wciąż brakuje badań empirycznych weryfikujących, jakie kompetencje menedżerów publicznych mają kluczowe znaczenie w efektywnym świadczeniu usług publicznych i jak wpływają one na procesy podejmowania decyzji. **Z tego względu uważam, że podjęta przez mgr Joannę Hałat tematyka badawcza jest trafna i aktualna, gdyż obejmuje zagadnienia wymagające pogłębionych eksploracji.**

## **OCENA ZASTOSOWANEJ METODYKI BADAWCZEJ**

Metodykę badawczą Doktorantka oparła na teorii ugruntowanej. Niedostatek badań na temat kompetencji menedżerskich władz samorządu terytorialnego sprawia, że jest to dobry wybór. Dzięki oparciu się na teorii ugruntowanej, przeprowadzone przez Autorkę dysertacji badania umożliwiły rozpoznać, jakie wymagania stawiane są przed menedżerami publicznymi i w związku z tym, jakimi kompetencjami powinni oni dysponować. Badania te mgr Joanna Hałat ulokowała w naukach o zarządzaniu i jakości.

Podejście badawcze zastosowane w dysertacji, przedstawione na schemacie procesu badawczego (s. 299), zostało dostosowane do zidentyfikowanego problemu badawczego, zgodnie z którym „w opracowaniach naukowych brak jest informacji dotyczących modeli kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego” (s. 9). Na tej postawie Doktorantka przyjęła za cel główny dysertacji „opracowanie modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego” (s. 9). Cel ten został zdekomponowany na następujące cele szczegółowe (s. 10):

1. przegląd dorobku teoretycznego i praktycznego w dziedzinie zarządzania kapitałem ludzkim w aspekcie kształtowania kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego;

2. usystematyzowanie wiedzy w zakresie zarządzania kompetencjami menedżerskimi w odniesieniu do specyfiki organizacji publicznej;
3. omówienie specyfiki podejmowania decyzji w gminie oraz znaczenia kompetencji w procesie decyzyjnym;
4. próba zdefiniowania kapitału władzy jako nowej kategorii i nowego obszaru stanowiącego przedmiot badań w zarządzaniu publicznym;
5. opracowanie teoretycznego modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego;
6. przedstawienie wpływu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego na podejmowanie decyzji i jakość zarządzania;
7. identyfikacja luk/nadwyżek kompetencyjnych władz samorządu gminnego;
8. sformułowanie wyzwań i rekomendacji w zakresie wdrożenia do praktyki modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego.

Zgodnie z przyjętą w dysertacji hipotezą główną, „opracowanie modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego wpływa na poprawę sprawności i efektywności złożonego procesu decyzyjnego w gminie” (s. 10). Natomiast hipotezy cząstkowe są następujące:

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

Realizacja celów i weryfikacja postawionych hipotez opierała się zarówno na analizie danych wtórnych, jak i wynikach danych zebranych w trakcie obserwacji prac komisji i sesji rady gminy, badań ankietowych przeprowadzonych wśród radnych oraz indywidualnych wywiadów pogłębianych przeprowadzonych wśród 15 wójtów. W związku z powyższym zastosowana przez Autorkę dysertacji struktura procesu modelowania obejmuje: „obszar badań (otoczenie podmiotu modelującego), którym są gminy wiejskie (do 5 tys. mieszkańców) województwa małopolskiego, przedmiot modelowania – kompetencje menedżerskie, podmiot modelujący – osoby sprawujące władzę w gminie (wójtowie/radni)” (s. 210).

Założenia badawcze i przebieg procesu badawczego zostały przejrzyście przedstawione przez Doktorantkę we wstępie oraz w rozdziale 5 dysertacji. W mojej opinii zarówno założenia badawcze, jak i sposób realizacji badań są zasadne i sukcesywnie pozwalają osiągnąć cel główny. Każda z zastosowanych metod znajduje uzasadnienie w realizacji kolejnych badań w pracy doktorskiej. Metody te są ze sobą powiązane, gdyż analiza wyników uzyskanych dzięki zastosowaniu jednej metody, tworzy wejściowe do implementacji kolejnej metody. Zależności między metodami i konieczność zastosowania każdej z nich zostały dokładnie wyjaśnione w dysertacji. Świadczy to o umiejętnościach doktorantki w zakresie opracowania i realizacji procesu badawczego.

Moje zastrzeżenie budzi jednak sposób sformułowania tezy głównej, gdyż samo opracowanie modelu nie wpłynie na poprawę jakiegokolwiek procesu, a dopiero jego wdrożenie czy też praktyczne zastosowanie. Ponadto, zbędne wydaje się być też sformułowanie „Dorobek w zakresie” w pierwszej hipotezie szczegółowej. Również sformułowanie „Kompetencje menedżerskie stanowią kluczowy obszar” w drugiej hipotezie szczegółowej mogłyby być lepiej zrozumiane w brzmieniu: Kompetencje menedżerskie stanowią wyznacznik/czynnik decydujący o efektywności procesów podejmowania decyzji w organizacjach publicznych. Niemniej powyżej wskazane słabości nie stanowią problemów merytorycznych, a jedynie wynikają z nieściśłego sformułowania zdań. Tym bardziej, iż Doktorantka pisze, że „podsumowując, można 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” (s. 372). Widzi zatem potrzebę wdrożenia i wykorzystania opracowanego modelu, a nie jedynie jego opracowania. Dlatego też **pozytywnie oceniam zastosowane przez mgr Joannę Hałat podejście badawcze.**

## **OCENA STRUKTURY PRACY DOKTORSKIEJ**

Struktura recenzowanej rozprawy jest zgodna z wymaganiami formalnymi stawianymi pracom doktorskim. Obejmuje 433 strony, a w tym tekst rozprawy znajduje się na 373 stronach. Na początku pracy doktorskiej mgr Joanna Hałat zamieściła stronę tytułową oraz odpowiednie oświadczenia. Zasadniczo rozprawa rozpoczyna się wstępem (9 stron) poprzedzonym spisem treści oraz z pięciu rozdziałów, z których pierwsze cztery obejmują cztery podrozdziały, a rozdział piąty – pięć podrozdziałów. Rozdział pierwszy nt. „Teoria

kapitału ludzkiego fundamentem dla kształtowania kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego” liczy w sumie 77 stron. Drugi rozdział poświęcony „Zarządzaniu kompetencjami menedżerskimi w organizacji publicznej” został zamieszczony na 64 stronach. Trzeci rozdział dotyczy zagadnienia „Kapitał władzy a podejmowanie decyzji w zarządzaniu samorządem gminnym” i obejmuje 49 stron. Z kolei rozdział czwarty odnoszący się do „Teoretycznego modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego” liczy 82 strony, a ostatni rozdział – „Model kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego w praktyce” – został zamieszczony na 85 stronach. Rozprawa zwieńczona jest zakończeniem obejmującym 7 stron. Na końcu pracy doktorskiej została zamieszczona również bibliografia (30 stron) wykaz tabel (2 strony) i rysunków (2 strony), a także dwa załączniki (każdy liczy 8 stron) oraz streszczenie w języku polskim (2 strony) i angielskim (2 strony).

Zapoznanie się ze strukturą recenzowanej rozprawy doktorskiej pozwala stwierdzić, iż podział treści jest jasny i czytelny, a jej układ spójny. Treści prezentowane są zgodnie ze sztuką przygotowywania prac promocyjnych od ogółu do szczegółu, wskazując na odpowiednie ulokowanie teoretyczne podjętego problemu badawczego. Dysertacja jest bardzo obszerna. Jednakże biorąc pod uwagę złożoność podjętej tematyki badawczej oraz wykorzystanie teorii ugruntowanej w procesie badawczym, znaczną obszerność monografii można uznać za uzasadnioną. **Z tego względu pozytywnie oceniam strukturę pracy doktorskiej mgr Joanny Hałat.**

## **OCENA MERYTORYCZNA PRACY DOKTORSKIEJ**

Ocena merytoryczna pracy odnosi się do zasadniczej części pracy, a w tym wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia oraz załączników.

We wstępie mgr Joanna Hałat wskazała problem badawczy i uzasadniła potrzebę realizacji badań na temat kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego. Przedstawiła również przedmiot badań, którym są kompetencje menedżerskie władz samorządu gminnego, a także ustaliła cel główny, cele szczegółowe, hipotezę główną i hipotezy cząstkowe. W dalszej kolejności Doktorantka scharakteryzowała również etapy budowy teoretycznego modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego oraz wykorzystane metody badawcze. Ponadto, zdefiniowała również kapitał władzy 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)” (s. 8). Ostatnia część wstępu została poświęcona wyjaśnieniu zawartości poszczególnych rozdziałów.

Pierwszy rozdział dysertacji dotyczy teorii kapitału ludzkiego, zdefiniowała jego pojęcie i rozwój, na końcu którego skoncentrowała się na zarządzaniu kapitałem społecznym. Następnie przedstawiła specyfikę kapitału ludzkiego w gminie wskazując różnice między funkcjonowaniem organizacji biznesowych i publicznych oraz różnice w oczekiwaniach wobec pracowników przedsiębiorstw i gmin. Szczegółowo zostały scharakteryzowane elementy zarządzania kapitałem ludzkim w gminach. Następnie Autorka dysertacji przedstawiła kluczowe aspekty funkcjonowania władz samorządu gminnego oraz przebieg zarządzania kapitałem ludzkim oparte na kompetencjach. **W rezultacie w rozdziale pierwszym został zakreślony kontekst badawczy pracy doktorskiej.**

W drugim rozdziale mgr Joanna Hałat usystematyzowała wiedzę w zakresie zarządzania kompetencjami menedżerskimi w odniesieniu do specyfiki organizacji publicznej. W tym celu przedstawiła pojęcie, klasyfikację i wymiary kompetencji menedżerskich. Scharakteryzowała również czynniki wpływające na poziom kompetencji oraz relacje między nimi. Druga część tego rozdziału została poświęcona strukturze i cechom kompetencji menedżerskich w organizacji publicznej. Autorka dokonała przeglądu definicji kategorii kompetencje identyfikując jej atrybuty, a w tym: wiedzę, umiejętności, postawy i wartości, doświadczenie, osobowość, inne. Każdy z tych atrybutów został szczegółowo scharakteryzowany wraz z identyfikacją i systematyką czynników tworzących ten atrybut. W następnej kolejności zostały przedstawione najważniejsze kompetencje menedżerskie, a w tym kompetencje społeczne, techniczne i koncepcyjne. Kompetencje te zostały zanalizowane w odniesieniu do opisywanych w literaturze modeli kompetencji menedżerskich. Na tej podstawie Doktorantka dokonała przeglądu kluczowych elementów składowych tych kompetencji. W ostatniej części drugiego rozdziału zostały przedstawione różnice między kompetencjami indywidualnymi a organizacyjnymi. **Rozważania w tym rozdziale posłużyły do bardzo szczegółowego opisu teorii, w której Doktorantka ulokowała swoje badania.**

Rozdział trzeci dysertacji dotyczy relacji między kapitałem władzy a podejmowaniem decyzji w zarządzaniu samorządem gminnym. W tym zakresie Doktorantka dokonała przeglądu czynników i uwarunkowań, które wpływają na decyzje w zarządzaniu samorządem gminnym, a także przedstawiła etapy i działania procesu podejmowania decyzji. Odniosła do zarządzania samorządem gminnym takie modele podejmowania decyzji, jak model polityczny, racjonalny,

proceduralny, pragmatyczny, fundamentalistyczny, tradycyjny i wizjonerski. Stwierdziła, że w zarządzaniu samorządem gminnym najczęściej spotykany jest model politycznego procesu decyzyjnego. Dalsze rozważania Doktorantki odnosiły się do synergicznego oddziaływania wybranych grup czynników mających duży wpływ na decyzje menedżerskie oraz wpływu kompetencji decydentów na sprawność i efektywność podejmowania decyzji. W tym zakresie mgr Joanna Hałat dokonała przeglądu paradygmatów kompetencji menedżera, a także relacji między kapitałem władzy i zarządzaniem tym kapitałem. W ostatniej części przeprowadziła rozdziału trzeciego znajdują się rozważania na temat zarządzania kapitałem władzy samorządu gminnego w oparciu o kompetencje menedżerskie. **W rezultacie rozdział trzeci szczegółowo prezentuje zagrożenia, które Doktorantka zamierza badać empirycznie.**

Rozdział czwarty łączy teorię z praktyką i odnosi się do budowy teoretycznego modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego. Autorka dokonała w nim przeglądu modeli kompetencji, przeprowadziła przegląd kompetencji menedżerów organizacji samorządowych w USA i wybranych krajach europejskich, a także przedstawiła praktyczny model kompetencji menedżera w organizacji publicznej (gminie), który obejmuje kompetencje profesjonalne, społeczne i biznesowe. Opracowała również listę kompetencji związanych z budowaniem relacji, udzielaniem profesjonalnego wsparcia oraz z profesjonalizmem działań i samorozwojem. W dalszej części przeprowadziła mapowanie decyzji podejmowanych w gminie i zilustrowała je na praktycznych przykładach. Opisała również profile kompetencyjne, a także metody oraz techniki identyfikacji kompetencji. Te rozważania umożliwiły mgr Joannie Hałat opracowanie teoretycznego modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego. Przedstawiła również etapy budowy tego modelu. Analizując literaturę z zakresu kompetencji menedżerskich Doktorantka stwierdziła, iż „nie istnieje jedna, zamknięta lista kompetencji” (s. 284), a profil kompetencji władz samorządu gminnego opracowała na podstawie przeprowadzonej analizy literatury krajowej, zagranicznej oraz wiedzy ekspertów. Opracowany profil składa się z 32 cech (tabela 33), które posłużyły Doktorantce do opracowania teoretycznego modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego (rys. 26, s. 286). **Zasadność rozdziału czwartego polega zatem na opracowaniu modelu teoretycznego kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego, które został poddany analizie empirycznej w kolejnym rozdziale dysertacji.**

Ostatni, piąty rozdział ma największą wartość w recenzowanej rozprawie doktorskiej. Dotyczy on praktycznej weryfikacji modelu opracowanego w rozdziale czwartym. Doktorantka przedstawiła w nim przyjęte podstawy metodyczne i szczegółowo opisała etapy procesu

badawczego. Dokładnie scharakteryzowana również próbę badawczą i obszar badań oraz wyjaśniła zakres badań i przyjęte ograniczenia. Jasno i czytelnie przedstawiła wyniki wywiadów i opinie poszczególnych wójtów na temat rozwoju gmin, sposobów podejmowania decyzji przez wójtów, aktywności radnych w zarządzaniu gminą i ich udziału w podejmowaniu decyzji, a także procesu podejmowania decyzji przez radnych. Na tej podstawie dokonała oceny poziomu rzeczywistych kompetencji radnych oraz zanalizowała wpływ poziomu kompetencji na przesłanki podejmowania decyzji, udział w przygotowywaniu projektów uchwał, rocznego budżetu gminy i wieloletniej prognozy finansowej. W rezultacie potwierdziła zależności pomiędzy kompetencjami osób sprawujących władzę w gminie a efektywnością podejmowania decyzji na tym poziomie. W ostatniej części rozdziału piątego Doktorantka dokonała analizy możliwości Implementacji modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego i jego wpływu na zarządzanie gminą. Opracowała profil kompetencji uwzględnionych w praktycznym modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego. W rezultacie zweryfikowała opracowany w rozdziale czwartym model kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego (s. 358) oraz zidentyfikowała lukę kompetencyjną władz samorządu gminnego (s. 359). Wykorzystując korelacji Pearsona dla kluczowych kompetencji rzeczywistych zidentyfikowała również relacje pomiędzy poszczególnymi kompetencjami menedżerskimi, a wyniki regresji wielorakiej posłużyły jej do potwierdzenia rzetelności przeprowadzonych analiz.

W ostatniej części rozdziału piątego Doktorantka sformułowała rekomendacje dla gmin w zakresie wdrożenia modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego, do których zaliczyła:

1. Uświadomienie kandydatów ubiegających się o sprawowanie władzy w gminie jakie wymagania kompetencyjne powinny spełnić;
2. Wprowadzenie standardów kompetencyjnych dla władz samorządu gminnego;
3. Uświadamianie społeczeństwa o potrzebach kompetencyjnych gminy jako organizacji oraz wymagań koniecznych wobec wybieranych przez nich przedstawicieli (wójtów, radnych);
4. Informowanie osób, które zostały wybrane na wójta, radnego o oczekiwanym poziomie kompetencji jaki muszą spełnić oraz o ich luce bądź nadwyżce kompetencyjnej;
5. Diagnozowanie kompetencji;
6. Podkreślenie problemu jakim jest brak wymagań kompetencyjnych wobec kandydatów ubiegających się o sprawowanie władzy w gminie;
7. Promowanie wysokiego poziomu kompetencji władz samorządu gminnego;



8. Model kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego będzie rozwiązaniem umożliwiającym poprawę procesów decyzyjnych w sferze realnej.

Autorka przedstawiła również wnioski teoretyczne oraz wyzwania związane z wdrożeniem opracowanego modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego. Podsumowując swoje badania mgr Joanna Hałat stwierdziła, że opracowany przez nią „model kompetencyjny stanowi narzędzie doskonale nadające się do wykorzystania w działaniach związanych z zarządzaniem kapitałem władzy opartym na kompetencjach, przez co w naturalny sposób umożliwia 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”. **Rozdział piąty stanowi zatem zwięźczone badanie teoretyczno-empiryczne przeprowadzone przez Doktorantkę, w którym weryfikuje opracowany model oraz wskazuje na jego implikacje dla teorii i praktyki.** W Zakończeniu mgr Joanna Hałat odniosła się do sposobów osiągnięcia przez nią celu głównego i celów szczegółowych oraz potwierdzenia hipotezy głównej i hipotez cząstkowych. Ponadto, dwa załączniki w dysertacji są przygotowane bardzo rzetelnie i przejrzysto i obejmują wszystkie elementy niezbędne do realizacji badań terenowych.

Konkludując uważam, że dysertacja stanowi spójną całość, niemniej w celu **pogłębienia przedstawionych analiz prosiłabym Doktorantkę o odniesienie się do następujących pytań:**

1. Czy zdaniem istnieją ograniczenia zbudowanego modelu? A jeżeli tak, to jakie?
2. Czy jest możliwość zastosowania opracowanego modelu w gminach miejskich i miejsko-wiejskich, a może również na poziomie powiatu i województwa?
3. Doktorantka zidentyfikowała wyzwania związane z wdrożeniem opracowanego przez nią modelu. Czy wyzwania te byłyby tożsame w procesie wykorzystania tego modelu?
4. W pracy widoczna jest przewaga walorów praktycznych przeprowadzonych badań empirycznych. W związku z tym chciałabym poprosić o dokładne sprecyzowanie, w jaki sposób wyniki badań wzbogacają teorię kompetencji menedżerskich.
5. Czy uwarunkowania kontekstowe wpływają na opracowany model?

## OCENA STRONY FORMALNEJ I JĘZYKOWEJ ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

Strona językowa stanowi mocną stronę recenzowanej rozprawy doktorskiej. Treść pracy została przygotowana przejrzyście i starannie, a opracowane graficzne elementy są czytelne, proste w interpretacji i powiązane z tekstem. Praca jest ponadto spójna i utrzymana w głównym nurcie badawczym. Występują jedynie pojedyncze przeoczenia, jak np. to samo zdanie na str. 362: „W wyniku analizy danych empirycznych potwierdza się założenie, iż poziom kompetencji menedżerskich kapitału władzy w gminie wpływa na jakość zarządzania samorządem gminnym”.

Teoretyczne i praktyczne perspektywy dysertacji doktorskiej wzajemnie się uzupełniają, a spostrzeżenia i rekomendacje zostały jasno wyartykułowane. Ponadto, na początku każdego rozdziału znajduje się wprowadzenie wyjaśniające, jakie treści poruszane są w danym rozdziale. Bibliografia w recenzowanej dysertacji jest bardzo obszerna. Obejmuje ona 877 pozycje książkowe, artykuły naukowe oraz aktów prawne. **W rezultacie stronę formalną i językową rozprawy doktorskiej mgr Joanny Hałat oceniam pozytywnie.**

## WNIOSKI KOŃCOWE I KONKLUZJA

O zapoznaniu się z treścią rozprawy doktorskiej stwierdzam, że stanowi ona wkład w rozwój teorii nauk o zarządzaniu i jakości. Uważam, że rozprawa doktorska mgr Joanny Hałat pt. „Model kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego”, przygotowana pod kierunkiem naukowym dr hab. Barbary Piontek, Prof. AWSB, **spełnia wymagania ustawowe stawiane pracom doktorskim i powinna być dopuszczona do publicznej obrony.**

dr hab. inż. Katarzyna Sienkiewicz-Małyjurek, prof. PŚ

