



Białystok, 14 lipca 2023 rok

Prof. dr hab. inż. Joanna Ejdys  
Wydział Inżynierii Zarządzania  
Politechnika Białostocka

## RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Joanny Hałat  
pt. *Model kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego*

### Podstawa opracowania recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr Joanny Hałat zatytułowana *Model kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego*. Promotorem rozprawy jest dr hab. Barbara Piontek, prof. AWSB.

Podstawę sporządzenia recenzji stanowi Uchwała Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Akademii WSB nr 110/2022/2023 z dnia 13 czerwca 2023 roku w sprawie powołania recenzentów rozprawy doktorskiej mgr Joanna Hałat, podpisanej przez Przewodniczącego Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości - prof. dr hab. Marka Lisińskiego.

Recenzja stanowi element postępowania o nadanie mgr Joannie Hałat stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

### Charakterystyka ogólna rozprawy

Recenzowana rozprawa mieści się w szeroko rozumianej problematyce zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności dotyczy zagadnienia kompetencji menedżerskich. Obiektem zainteresowania, a więc przedmiotem badań Pani mgr Joanny Hałat są w szczególności kompetencje menedżerskie władz samorządu gminnego (wójtów, radnych) oraz wpływ kompetencji menedżerskich na sprawność i efektywność podejmowania przez władze gminne decyzji. Autorka podjęła w rozprawie bardzo aktualny i ważny problem dotyczący kompetencji menedżerskich w samorządach gminnych, nie ograniczając podejmowanej problematyki tylko do osób zarządzających samorządami (wójtami, burmistrzami i prezydentami miast), a rozszerzając go również na radnych samorządów lokalnych.

Problematyka kompetencji menedżerskich w samorządach gminnych w naukach o zarządzaniu i jakości jest umiejscowiona w subdyscyplinie zarządzanie zasobami ludzkimi oraz zarządzanie publiczne.

Uzasadniając wybór problematyki badawczej, Autorka wskazała następujące przesłanki:

- braki teoretycznego i empirycznego rozpoznania w zakresie kompetencji menedżerów zarządzających organizacjami publicznymi, przede wszystkim jednostkami samorządu terytorialnego;
- niedostatki wiedzy w zakresie kompetencji radnych samorządu terytorialnego (dotychczasowe badania ograniczały się wyłącznie do kompetencji wójtów);
- zidentyfikowane luki kompetencyjne zarówno gminy jako organizacji, jak i osób nią

zarządzających;

- brak w literaturze modelowego ujęcia kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego;
- brak wystarczających badań wskazujących na wpływ kompetencji menedżerskich na skuteczność i efektywność podejmowania decyzji przez decydentów na poziomie samorządów lokalnych.

### **Ocena struktury pracy**

Praca składa się z 379 stron tekstu zasadniczego. Struktura pracy obejmuje pięć rozdziałów zatytułowanych kolejno: 1. Teoria kapitału ludzkiego fundamentem dla kształtowania kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego; 2. Zarządzanie kompetencjami menedżerskimi w organizacji publicznej; 3. Kapitał władzy a podejmowanie decyzji w zarządzaniu samorządem gminnym; 4. Teoretyczny model kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego; 5. Model kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego w praktyce. Struktura pracy została podzielona na dwie podstawowe części: część teoriopoznawczą (rozdziały 1-4) oraz część empiryczną (rozdział 5).

W rozdziałach teoriopoznawczych Autorka dokonała: (i) przeglądu dorobku teoretycznego i praktycznego w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim w aspekcie kształtowania kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego, (ii) charakterystyki funkcjonowania gmin oraz zarządzania kapitałem ludzkim w samorządzie gminnym (rozdział 1), (iii) przeglądu koncepcji dotyczących kompetencji menedżerskich w organizacjach komercyjnych oraz publicznych (rozdział 2), (iv) omówienia procesu decyzyjnego oraz czynników wpływających na podejmowane decyzje (rozdział 3) oraz (v) prezentacji teoretycznych założeń budowy modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego (rozdział 4). W rozdziale 5 Autorka zaprezentowała wyniki badań własnych, głównie odnoszących się do weryfikacji opracowanego teoretycznego modelu kompetencji menedżerskich i ich wpływu na skuteczność i efektywność podejmowania decyzji przez władze samorządu lokalnego.

Integralnymi elementami pracy są również: wstęp, zakończenie, bibliografia, wykaz tabel, wykaz rysunków, załączniki oraz streszczenie rozprawy w języku polskim i angielskim.

Literatura przedmiotu liczy 877 pozycji. Liczba odnośników do literatury zagranicznej kształtuje się na poziomie 25%. Literatura przedmiotu jest bardzo obszerna, aktualna i zgodna z tematyką rozprawy doktorskiej. Pomimo dość znacznego udziału pozycji zagranicznych, w wykazie literatury zabrakło publikacji z renomowanych czasopism naukowych odnoszących się ogólnie do zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak: Public Administration Review, Public Management Review, Human Resource Management Review, Journal of Organizational Behavior, Human Resource Management, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Review of Managerial Science.

### **Luka badawcza, problem badawczy, cele i hipotezy badawcze oraz ich oryginalność**

Zgodnie z przyjętym założeniem Autorki, **problemem naukowym** jest stwierdzenie, że w opracowaniach naukowych brak jest informacji dotyczących modeli kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego. Zatem, główną przesłanką podjętego przez mgr Joannę Hałat problemu badawczego jest 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. Tak sformułowany problem badawczy budzi wątpliwości głównie z uwagi na fakt, że Autorka z oczywistych względów nie mogła dotrzeć do całości zasobów bibliograficznych i trudno jest jednoznacznie stwierdzić brak informacji lub brak opracowań naukowych. Literatura naukowa na której opierała się Autorka nie jest wyczerpująca, a w szczególności brakuje odniesień do najnowszych

publikacji z wysoko punktowanych i renomowanych czasopism bazy Web of Science czy SCOPUS.

**Celem głównym** dysertacji było opracowanie modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego.

Cel główny został przez Autorkę rozprawy doprecyzowany poprzez następujące **cele szczegółowe (Sc)**:

- Cs1 – Przegląd dorobku teoretycznego i praktycznego w dziedzinie zarządzania kapitałem ludzkim w aspekcie kształtowania kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego.
- Cs2 – Usystematyzowanie wiedzy w zakresie zarządzania kompetencjami menedżerskimi w odniesieniu do specyfiki organizacji publicznej.
- Cs3 – Omówienie specyfiki podejmowania decyzji w gminie oraz znaczenia kompetencji w procesie decyzyjnym.
- Cs4 – Próba zdefiniowania kapitału władzy jako nowej kategorii i nowego obszaru stanowiącego przedmiot badań w zarządzaniu publicznym.
- Cs5 – Opracowanie teoretycznego modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego.
- Cs6 – Przedstawienie wpływu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego na podejmowanie decyzji i jakość zarządzania.
- Cs7 – Identyfikacja luk/nadwyżek kompetencyjnych władz samorządu gminnego.
- Cs8 – Sformułowanie wyzwań i rekomendacji w zakresie wdrożenia do praktyki modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego.

Na potrzeby przyjętego postępowania badawczego Autorka sformułowała następującą **hipotezę badawczą**: opracowanie modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego wpływa na poprawę sprawności i efektywności złożonego procesu decyzyjnego w gminie. Sformułowana hipoteza jest dość dyskusyjna, głównie w kontekście weryfikacji, jak samo opracowanie modelu (a nie jego wdrożenie) może wpłynąć na poprawę sprawności i efektywności analizowanego procesu decyzyjnego.

Uszczegółowieniem przyjętej hipotezy głównej są cztery hipotezy cząstkowe:

- Hs1 Dorobek w zakresie kapitału ludzkiego jest fundamentem dla kształtowania kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego.
- Hs2 Kompetencje menedżerskie stanowią kluczowy obszar w organizacji publicznej i charakteryzują się określoną specyfiką.
- Hs3 Zdefiniowanie kapitału władzy pozwala na identyfikację kompetencji przynależnych kapitałowi władzy. Od poziomu tych kompetencji zależy sprawność i efektywność podejmowania decyzji w samorządzie gminnym.
- Hs4 Kompetencje menedżerskie kapitału władzy w gminie mają istotny wpływ na jakość zarządzania samorządem gminnym.

Pierwsza hipoteza szczegółowa jest dość oczywista. Pozostałe trzy hipotezy szczegółowe zostały poprawnie sformułowane i odzwierciedlają relacje między badanymi konstruktami (zmiennymi).

### **Ocena merytoryczna rozprawy**

Rozdział 1 stanowi podsumowanie przeprowadzonych przez Autorkę studiów literaturowych z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim w ujęciu zarządzania kompetencjami. Rozpoczynając

od retrospektywnego ujęcia kapitału ludzkiego, Autorka kolejno omówiła etapy procesu zarządzania kapitałem ludzkim i odniosła je do aspektu zarządzania kompetencjami. W analizie retrospektywnej, epoka starożytności została przez Autorkę potraktowana dość pobieżnie w porównaniu do kolejnych okresów.

W opisie osiągnięć poszczególnych badaczy Autorka przyjęła metodę omawiania ich wyników badań w przypisach dolnych a w tekście zasadniczym wskazywała tylko nazwiska Autorów. Utrudnia to trochę czytanie głównie w kontekście wyводу i jego logiki. Treści zawarte w podrozdziale 1.1 zatytułowanym Kapitał ludzki w ujęciu retrospektywnym, a odnoszące się do sektora publicznego, a w szczególności administracji publicznej oraz sprawności i efektywności działania administracji publicznej powinny zostać przeniesione do podrozdziału 1.3 co pozwoliłoby zachować spójność i logikę treści. Skoro w omawianym podrozdziale Autorka zdecydowała się na omawianie kwestii kapitału społecznego to powinno to znaleźć odzwierciedlenie również w tytule podrozdziału.

W podrozdziale 1.2 Autorka bardzo szczegółowo omówiła poszczególne etapy procesu zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniając specyfikę samorządów gminnych. Wartościowym elementem tej części pracy jest wskazanie różnic pomiędzy podmiotami sektora biznesu, a administracji w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim. Uwzględniając treści zawarte w podrozdziale 1.2 tytuł rozdziału powinien brzmieć: Specyfika kapitału ludzkiego w gminie w kontekście procesów zarządzania kapitałem ludzkim.

Podrozdział 1.3 został poświęcony omówieniu kluczowych aspektów funkcjonowania władz samorządu gminnego z określeniem jego: struktury, podziału władzy, zakresu odpowiedzialności, systemu nadzoru i kontroli sprawowanych funkcji. Treści mają charakter porządkujący wiedzę, która w dalszej kolejności została wykorzystana do określenia wymaganego zakresu niezbędnych kompetencji.

W podrozdziale 1.4 Autorka rozprawy wskazuje na role i znaczenie zarządzania kapitałem ludzkim opartym na zarządzaniu kompetencjami. Podejście oparte na zarządzaniu kompetencjami pozwoliło Pani mgr Joannie Hałat na omówienie procesów zarządzania kapitałem ludzkim, ale już z perspektywy zarządzania kompetencjami.

**Rozdział 2** rozprawy dotyczy zarządzania kompetencjami menedżerskimi w organizacji publicznej. W podrozdziale 2.1 zatytułowanym Pojęcie, klasyfikacja i wymiar kompetencji menedżerskich, mgr Joanna Hałat dokonała rzetelnych i pogłębionych studiów literaturowych pozwalających w pierwszej kolejności określić rolę menedżera i jego kompetencji w zapewnieniu skuteczności i efektywności podejmowanych decyzji. Sam termin kompetencje, został przez Autorkę poddany analizie w kontekście terminologicznym, klasyfikacyjnym. Pani mgr Joanna Hałat zaproponowała autorską definicję kompetencji wskazując, że pod terminem kompetencji rozumie *zbiór wiedzy, umiejętności, postawy, wartości i innych cech pozwalających na zwiększenie sprawności i efektywności podejmowania trafnych decyzji, wykonywania zadań, osiągania założonych na danym stanowisku celów w kontekście celów organizacji* (s. 102). Sama próba propozycji własnej definicji świadczy o dojrzałości naukowej doktorantki. Rozważania teoretyczne zawarte w podrozdziale 2.1 pozwoliły Autorce na omówienie struktury i cech kompetencji menedżerskich w organizacji publicznej (podrozdział 2.2). Autorka słusznie wskazuje, że trudności wynikające ze zdefiniowania kompetencji menedżerskich w organizacjach publicznych wynikają z samych różnic w definiowaniu organizacji publicznych, ich ról, zadań i wymaganych do ich realizacji kompetencji. Przeprowadzone studia o charakterze międzynarodowym, pokazujące odmienną rolę menedżerów publicznych w poszczególnych krajach, są wartościowym elementem rozprawy doktorskiej.

Dokonany przez Autorkę przegląd definicji kategorii kompetencji zaprezentowany w tabeli 7, oraz przeprowadzona analiza pojęć (s. 120), potwierdzają z jednej strony dociekliwość i rzetelność, z drugiej

umiejętność syntezy i wyciągania wniosków przez Autorkę rozprawy. Pojęcie kompetencji, Autorka „rozebrała” na czynniki pierwsze dokonując charakterystyki i systematyki ich podstawowych składowych: wiedzy, umiejętności, postaw i wartości oraz cech osobowościowych. Przykładem umiejętności prowadzenia naukowej dyskusji są przedstawione w podrozdziale 2.2 analizy dotyczące odmiennego podejścia przez innych autorów w kontekście uwzględniania cech osobowościowych, jako elementu kompetencji (s. 128-129). Jedynym zastrzeżeniem do treści zawartych w podrozdziale 2.2 w kontekście tytułu podrozdziału (struktury i cechy kompetencji menedżerskich w organizacji publicznej) jest fakt dość słabego odniesienia zaprezentowanych składowych kompetencji do specyfiki organizacji publicznych. Można zadać pytanie: na ile specyfika instytucji publicznych wymusza posiadanie innego zestawu kompetencji w stosunku do organizacji sektora biznesu? Obszerność i złożoność problematyki definiowania terminu kompetencji menedżerskich i ich roli w sprawnym zarządzaniu organizacjami zmusza wielu Autorów (w tym również Autorkę rozprawy) do badań nad kluczowymi kompetencjami. W podrozdziale 2.3 mgr Joanna Hałat podjęła właśnie taką próbę. Czasami pojęcie kompetencji w tej części pracy jest utożsamiane z pojęciem umiętności. Wartościowym osiągnięciem naukowym tej części pracy jest przegląd, analiza i ocena uniwersalnych kluczowych składowych kompetencji menedżerskich (tabela 12). Rozważania teoretyczne zawarte w podrozdziale 2.4 zatytułowanym Kompetencje indywidualne a organizacyjne, pozwoliły Autorce na uwzględnienie faktu związanego z możliwością odnoszenia terminu kompetencji do pojedynczych pracowników, zespołów pracowników oraz całych organizacji.

**Rozdział 3** zatytułowany Kapitał władzy a podejmowanie decyzji w zarządzaniu samorządem gminnym odnosi się do specyfiki podejmowania decyzji w zarządzaniu samorządem gminnym i niezbędnych kompetencji by ten proces przebiegał sprawnie. W pierwszej kolejności Autorka omówiła czynniki determinujące podejmowanie tego typu decyzje (podrozdział 3.1) prezentując różnorodne klasyfikacje tych czynników oraz wyróżniając czynniki, które sprzyjają procesowi podejmowania decyzji lub go ograniczają, stanowiąc tym samym bariery. Autorka, słusznie zauważa, że jedną z istotnych barier stanowią bariery kompetencyjne. Kompetencje decydentów w kontekście sprawności i efektywności podejmowania decyzji są przedmiotem zainteresowania Pani mgr Joanny Hałat w podrozdziale 3.2. Autorka w pierwszej kolejności wyjaśnia pojęcia sprawności i efektywności podejmowania decyzji, czasami odnosząc te pojęcia do sprawności i efektywności menedżerów. **Czy pojęcie sprawności i efektywności podejmowania decyzji jest dla Autorki tożsame ze sprawnością i efektywnością menedżerów?** W podrozdziale 3.2 Autorka kontynuuje wątek odnoszący się do kompetencji menedżera, który był podejmowany w rozdziale 2. Układ treści w podrozdziale 3.2 jest dość chaotyczny. Autorka jako synonimy traktuje pojęcia menedżer i decydent. Paradygmat kompetencji decydentów (tabela 13) odbiega od wcześniejszych modeli kompetencji menedżerów zaprezentowanych w rozdziale 2. Pomimo deklaracji, w analizowanym podrozdziale brakuje treści wskazujących na związek między kompetencjami kluczowymi decydentów, a sprawnością i efektywnością podejmowania. Czytelnik aż oczekuje przykładów decyzji podejmowanych na poziomie samorządu i niezbędnych do ich podjęcia kompetencji. **Proszę podczas publicznej obrony podać 2-3 przykłady decyzji w zarządzaniu samorządem gminnym oraz niezbędnych do ich podjęcia kompetencji różnych interesariuszy procesu decyzyjnego.** W kolejnym podrozdziale Autorka zdefiniowała pojęcie kapitału władzy, traktując go jako kategorię agregującą kapitał ludzki oraz kapitał społeczny (s. 188). Czytelnik trochę się gubi w natłoku różnych terminów i definicji. **Proszę wskazać relacje pomiędzy: kapitałem władzy-kompetencjami organów władzy-kompetencjami menedżerskimi władz samorządu gminnego.**

**W rozdziale 4** Autorka podjęła próbę budowy teoretycznego modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego. Treści zawarte na początku podrozdziału 4.1 odnoszące się do teoretycznych aspektów modelu (jako ogólnego pojęcia) są zbyt rozbudowane. W pierwszej kolejności Autorka

dokonała przeglądu modeli kompetencji menedżerów samorządowych. Omawiając kompetencje menedżerów organizacji samorządowych mgr Joanna Hałat odwołuje się do publikacji nawet sprzed prawie 20 lat (Walkowiak, 2004). Przywoływany zestaw kompetencji należałoby zaktualizować o najnowsze osiągnięcia nauki.

W rozbudowanym podrozdziale 4.2 mgr Joanna Hałat dokonała mapowania przykładowych decyzji podejmowanych na poziomie samorządu gminnego. Omówione z formie graficznej procedury podejmowania decyzji dają bardzo formalny obraz samego procesu podejmowania decyzji bez odniesienia do wymaganych kompetencji. Bardziej użytecznym wydawałoby się omówienie 2-3 procedur decyzyjnych ze wskazaniem niezbędnych kompetencji wszystkich uczestniczących w procesie podejmowania decyzji aktorów.

Najważniejszym elementem rozdziału 4 jest propozycja teoretycznego modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego. Ważnym elementem tego modelu są zdefiniowane i opisane kompetencje w zakresie: wiedzy, umiejętności, postaw i wartości. W procesie budowy teoretycznego modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego można dostrzec pewną niekonsekwencję. Zgodnie z opracowaną autorską definicją na kompetencje menedżerskie składają się: wiedza, umiejętności, postawy, wartości, doświadczenia, cechy osobowości, a model zawiera tylko elementy: wiedzę, umiejętności, postawy i wartości. Zdefiniowany katalog poszczególnych składowych kompetencji generalnie znajduje odzwierciedlenie w przeprowadzonych wcześniej studiach literaturowych. Jedna ze wskazanych umiejętności U11 – Znajomość zasad protokołu dyplomatycznego – pojawia się dopiero na etapie budowy modelu a nie wynika z przeprowadzonych studiów literaturowych.

W opisie teoretycznego modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego zaprezentowanym na rysunku 26 zabrakło opisu zmiennych pomiarowych konstruktów - sprawne i efektywne podejmowanie decyzji.

**Rozdział 5** dysertacji stanowi empiryczną weryfikację teoretycznego modelu opracowanego w rozdziale 4. Warte rozważenia byłoby rozdzielenie w postaci odrębnego rozdziału kwestii metodyki badań – podrozdział 5.1 i 5.2 od kwestii związanych z analizą danych empirycznych. Etapy badań omówione w podrozdziale 5.1 powinny zostać zawarte w odrębnym rozdziale opisującym metodykę badań. Ponieważ dwa pierwsze etapy badań (studia literaturowe, ocena ekspercka) odnoszą się do zidentyfikowanych i zaprezentowanych w podrozdziale 4.4 kompetencji menedżerskich rozdział metodyczny powinien zatem poprzedzać opis już zrealizowanych etapów badań (etap I i II).

Problem badawczy/naukowy jest odmiennie formułowany w różnych częściach pracy. We wstępie do pracy **problemem naukowym** jest stwierdzenie, że w opracowaniach naukowych brak jest informacji dotyczących modeli kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego. Zatem, główną przesłanką podjęcia **problemu badawczego** jest 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. W rozdziale 5 pracy **problemem badawczym** dysertacji jest brak teoretycznego i empirycznego rozpoznania kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego. Natomiast w zakończeniu Autorka wskazuje, że **problemem badawczym** niniejszej dysertacji była analiza i doskonalenie kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego z perspektywy teoretycznej i empirycznej.

W opisie postępowania badawczego brak jest powiązania opisanych pięciu etapów badań (s. 295-297) ze schematem procesu badawczego zaprezentowanym na rysunku 27. Wiele treści w opisie powtarza się, np. w opisie etapu IV znajduje się stwierdzenie: Łącznie do badań przystąpiło 225 radnych, z czego

ankietę zwróciło 216 radnych, a pod schematem procesu badawczego znajduje się stwierdzenie: badanie ankietowe przeprowadzone wśród radnych (N=216).

W samym opisie schematu procesu badawczego (Rysunek 27) zabrakło wskazania celów i hipotez badawczych. Z późniejszej treści rozdziału, gdzie zostały omówione wyniki badań są przywoływane hipotezy, które powinny być jednak na początku wyartykułowane. Hipotezy badawcze poddane empirycznej weryfikacji (rozdział 5) nie zostały powiązane z hipotezami cząstkowymi przedstawionymi we wstępie do pracy. W metodyce zabrakło również jasno i precyzyjnie określonych celów badań jakościowych i ilościowych oraz szczegółowej charakterystyki narzędzi badawczych (kwestionariuszy ankiet i wywiadów).

Dobór próby badawczej (małych samorządów) został merytorycznie uzasadniony specyfiką działalności „małych” samorządów w porównaniu do większych jednostek (s. 303). Charakterystyka respondentów według cech społeczno-demograficznych oraz charakterystyka podmiotów objętych badaniami (gmin) została przedstawiona poprawnie i wyczerpująco.

Autorka w części pracy prezentującej gminy i ich działalność (rezultaty działalności) opracowała ranking gmin wykorzystując metodę porządkowania liniowego Hellwiga. Na tym etapie pracy zabrakło jednak merytorycznego uzasadnienia, czemu służyć ma ten ranking. Dopiero na zakończenie analizy Autorka wskazuje, że opracowany ranking i przyjęte na jego potrzeby zmienne zostaną wykorzystane do oceny sprawności i efektywności podejmowania decyzji oraz jakością zarządzania gminami.

Do wartościowych analiz przeprowadzonych przez Panią mgr Joannę Hałat należy zaliczyć badanie relacji między:

- przesłankami decydującymi o kandydowaniu na radnych a ich poziomem wykształcenia (tabela 42);
- sposobami podejmowania decyzji przez radnych a ich wykształceniem (tabela 43);
- przesłankami podejmowania decyzji przez radnych a ich wykształceniem (tabela 45);
- aktywnością w procesie podejmowania decyzji a wykształceniem radnych (s. 332);
- poziomem wykształcenia radnych a wynikami samooceny w zakresie posiadanych kompetencji radnych;
- poziomem kompetencji a sposobami podejmowania decyzji;
- poziomem kompetencji a przesłankami podejmowania decyzji;
- poziomem kompetencji a udziałem w przygotowywaniu dokumentów strategicznych rozwoju gminy (projektów uchwał, rocznego budżetu gminy, wieloletniej prognozy finansowej gminy);
- oczekiwanymi kompetencjami wobec osób sprawujących władzę w samorządzie gminnym a wynikami samooceny przeprowadzonej przez respondentów (rysunek 31),

Przeprowadzone badania pozwoliły Autorce również na określenie:

- poziomu aktywności radnych w zarządzaniu gminą (tabela 46);
- skali udziału radnych w podejmowaniu decyzji (tabela 47);
- poziomu znajomości kluczowych dokumentów uchwalanych przez radę gminy (tabela 48);
- sposobu przygotowywania się radnych do procesu podejmowania decyzji (tabela 49);
- poziomu rzeczywistych kompetencji radnych (tabela 50) na podstawie samooceny respondentów;
- rodzaju wiedzy zawodowej najbardziej przydatnej do pełnia funkcji organów władzy w gminie;
- kompetencji w ujęciu luki kompetencyjnej władz samorządu gminnego (tabela 52, rysunek 33).

Na stronie 348 znajduje się dość niefortunny wniosek: *Jest to potwierdzeniem zależności wpływu jakości osób sprawujących władzę w gminie na sprawności i efektywność podejmowania decyzji a tym samym zarządzania gminą.* Wprowadzone pojęcie „jakości osób” wymagałoby doprecyzowania.

Istotnym elementem realizowanych badań było poszukiwanie zależności pomiędzy kompetencjami władz samorządu gminnego a sprawnością i efektywnością podejmowania decyzji. Przeprowadzone badania pozwoliły na sformułowanie istotnych wniosków potwierdzających, że istnieją statystycznie istotne zależności (korelacje) między:

- umiejętnościami przywódczymi (U1) a aktywnością inwestycyjną gmin;
- umiejętnościami zarządczymi (U2) a aktywnością inwestycyjną gmin;
- zdolnością i gotowością do rozwoju i samokontroli (U15) a aktywnością inwestycyjną gmin.

W kontekście prezentacji wyników badań uszczegółowienia wymagałyby odpowiedzi na pytania:

- Jakie kryteria zadecydowały o wyborze wskazanych w tabeli 52 kompetencji do profilu kompetencji w modelu praktycznym?
- Jakie kryteria zadecydowały o wyborze wskazanych w tabeli 56 kompetencji do oceny wpływu tych kompetencji na aktywność inwestycyjną gmin z zastosowaniem regresji wielorakiej (tabela 56)?
- Na jakiej podstawie zostały wybrane elementy do profilu kompetencji w praktycznym modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego (tabela 52).

Do najważniejszych osiągnięć naukowych z przeprowadzonego postępowania badawczego przez mgr Joannę Hałat należy zaliczyć:

- bardzo dobre umiejscowienie podjętej problematyki w kontekście studiów literatury krajowej;
- opracowanie autorskiej definicji terminu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego;
- podjętą próbę zdefiniowania pojęcia kapitału władzy;
- określenie katalogu składowych kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego;
- opracowanie teoretycznego modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego;
- empiryczną weryfikację opracowanego teoretycznego modelu oraz opracowanie modelu praktycznego;
- wskazanie wyzwań oraz rekomendacji dla gmin w zakresie wdrożenia modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego;
- prawidłowo zastosowany aparat statystyczny;
- umiejętność analizy i wnioskowania.

Do słabych stron przeprowadzonego przez mgr Joanna Hałat postępowania badawczego należy zaliczyć:

- zbyt szczegółowe odniesienia do pewnych terminów i pojęć i brak precyzyjnego powiązania między nimi (kapitał władzy-kompetencje organów władzy-kompetencje menedżerskie władz samorządu gminnego);
- odnoszenie się do tej samej problematyki w wielu miejscach pracy – w różnych rozdziałach pracy;
- zbędne tak rozbudowane potraktowanie kwestii teoretycznych odnoszących się do metodologii i metodyki badań zawartych w podrozdziale 5.1.;
- relatywnie niewielką liczbę publikacji w renomowanych wysoko punktowanych czasopismach naukowych stanowiących podstawę studiów literaturowych.

### **Ocena rozprawy pod względem techniczno-redakcyjnym**

Pod względem techniczno-redakcyjnym praca została napisana poprawnie. Zauważone przez recenzenta błędy o charakterze językowym mają charakter jednostkowy. Praca jest napisana starannym i poprawnym językiem.



## Wniosek końcowy

Za istotny, a tym samym **oryginalny walor naukowy** recenzowanej rozprawy doktorskiej należy uznać podjętą przez Autorkę udaną próbę zbudowania teoretycznego modelu kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego oraz jego empiryczną weryfikację.

Autorka rozprawy podjęła się rozwiązania oryginalnego problemu naukowego, dotychczas nierozpoznanego w literaturze przedmiotu, związanego z modelowym ujęciem kompetencji menedżerskich władz samorządu gminnego.

Recenzowana rozprawa Pani mgr Joanny Hałat **spełniła wymagania stawiane rozprawom doktorskim** zgodnie obowiązującymi w tym zakresie przepisami prawnymi, w zakresie wykazania się przez Kandydatkę do stopnia doktora ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Autorka wykazała się dociekliwością i rzetelnością w procesie planowania, realizowania i analizy wyników badań naukowych. Recenzowana praca stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.

Uwzględniając fakt, że Pani mgr Joanna Hałat podjęła się aktualnej i ważnej problematyki naukowej oraz zrealizowała przyjęte cele rozprawy, wnoszę o dopuszczenie Jej do kolejnych etapów postępowania o nadanie stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Wskazane w recenzji słabe strony mają tylko i wyłącznie na celu udoskonalenie tekstu naukowego i warsztatu naukowego na wypadek, gdyby Autorka podjęła próbę przygotowania monografii naukowej na bazie recenzowanej rozprawy doktorskiej



prof. dr hab. inż. Joanna Ejdys