

Beata HYSA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

Anna RAKOWSKA
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomiczny

UMIEJĘTNOŚCI DECYZYJNE JAKO KLUCZOWE KOMPETENCJE W PRACY KIEROWNIKA ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ

Streszczenie. W niniejszym artykule zostały opisane kluczowe kompetencje i umiejętności potrzebne kierownikom jednostek samorządowych w wykonywaniu ich ról menadżerskich i funkcji zarządzania. Szczególny nacisk położono na umiejętności decyzyjne, czyli te kompetencje, które umożliwiają kierownikom podejmowanie właściwych decyzji. W część badawczej postawiono pytania: Jakimi kompetencjami powinni charakteryzować się kierownicy administracji samorządowej? Czy decyzje kierownika administracji samorządowej wymagają posiadania innych, specyficznych kompetencji niż w przypadku tzw. klasycznego menedżera organizacji biznesowej? W celu odpowiedzi na tak postawione pytania posłużono się wynikami badań własnych przeprowadzonych na grupie 208 kierowników z 75 różnych urzędów administracji samorządowej województwa śląskiego.

Słowa kluczowe: administracja samorządowa, zarządzanie, podejmowanie decyzji, samorząd.

DECISIONS-MAKING SKILLS AS THE MAIN COMPETENCES IN WORK OF MANAGERIAL PERSONNEL AT THE LOCAL GOVERNMENT ADMINISTRATION OFFICES

Summary. The article presents managerial competencies' issues in the decision-making aspect. We have claimed that there is a need for employing a new managerial (and not only administrative or political) paradigm in managing local government administration institutions. In the study part we have posed the following questions: What competencies should the managers in local government administration have to make appropriate decisions? Do decisions of the manager of the council administration require the possession of different, specific competences than in case of the manager of the business organization?

The studies have been based on surveys of 208 managers from the 75 local government administrations from Upper Silesia region.

Keywords: self-government administration, management, decision-making, self-government.

1. Wstęp

W literaturze światowej dotyczącej funkcjonowania administracji publicznej, zarówno w nurcie tradycyjnego publicznego zarządzania, jak i nowego tzw. New Public Management podkreśla się duże znaczenie menedżerskiego podejścia (a nie tylko prawniczego i politycznego) [18]. Zgodnie z M. Weberem, w tradycyjnym podejściu do zarządzania dużą uwagę zwraca się na kompetencje, skuteczność i sprawność kierowników [21, s. 164], a w nowym podejściu, oprócz kompetencji, podkreśla się znaczenie ról kierowniczych, orientację na wyniki i bardziej elastyczne, nastawione na rynek działania [4]. Z obu koncepcji wynika, że w administracji samorządowej kierownicy pełnią ważne role menedżerskie co oznacza, że należy bliżej przyjrzeć się charakterowi ich pracy.

Wśród licznych ról menedżerskich opisywanych w literaturze [8, 10,11, 17] szczególnego znaczenia nabierają role decyzyjne. Praca menedżera charakteryzuje się, bowiem przede wszystkim: podejmowaniem decyzji w zakresie organizacji i podziału zasobów, decyzji, w co i jak inwestować oraz podejmowaniem decyzji w obszarze oddziaływania na innych, motywowania i rozwijania. Dotyczy to także organizacji samorządowej, w której podobnie jak w innych organizacjach, decyzje podejmowane przez menedżerów stanowią sedno pracy kierowniczej. Jednak, aby kierownicy mogli podejmować słuszne decyzje muszą posiadać odpowiednią wiedzę, umiejętności oraz kompetencje. W związku z tym, pojawia się pytanie jakimi kompetencjami powinni charakteryzować się kierownicy administracji samorządowej? Czy decyzje kierownika administracji samorządowej wymagają posiadania innych, specyficznych kompetencji niż w przypadku tzw. klasycznego menedżera organizacji biznesowej?

Celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na powyższe pytania przez syntetyczne przedstawienie wniosków z literatury, a także wyników badań własnych, przeprowadzonych wśród kadry kierowniczej w urzędach administracji samorządowej.

2. Kluczowe kompetencje w pracy kierownika

W literaturze istnieje wiele badań na temat kompetencji menedżerów [4, 5, 9, 10, 13, 14], ale tylko nieliczne dotyczą kompetencji kadry kierowniczej administracji publicznej [20].

Ponadto, definiowanie pojęcia *kompetencji* sprawia już wiele trudności w jej interpretacji i klasyfikacji.

2.1. Definicja „kompetencji”

Trudności w klasyfikowaniu i definiowaniu terminu *kompetencji* wynika z tego, iż zagadnienie to stanowi przedmiot badań wielu dziedzin dyscyplin naukowych, a przede wszystkim: socjologii, psychologii, pedagogiki, ekonomii, zarządzania czy prawa. W rezultacie powstało zamieszanie metodologiczne, które czasem prowadzi do sprzecznych opinii (nawet sporów) naukowców dotyczących tłumaczenia tego pojęcia oraz metod badania i doskonalenia kompetencji menedżerskich [13, s. 47]. Często autorzy przywołują terminy *umiejętności* [19, s. 6], *zdolności* [2, s. 14] czy *kwalifikacji* [5, s. 17] jako synonimy pojęcia *kompetencje*.

Bardzo często w administracji publicznej, w tym również samorządowej, kompetencje rozumiane są, jako upoważnienie osoby do podejmowania decyzji. Jest to związane ze specyfiką urzędów administracji samorządowej i wydawaniem różnego rodzaju zezwoleń, decyzji. Stąd dla lepszego zrozumienia, w tytule artykułu zamiast *kompetencje decyzyjne* użyto terminu *umiejętności decyzyjne*. Przy czym przyjęto, iż *umiejętności decyzyjne* są główną składową *kompetencji decyzyjnych*, którą oprócz umiejętności stanowią wiedza, doświadczenie, osobowość, postawy.

Wśród licznych definicji kompetencji [5, 9, 10, 11,15, 20, 21] w niniejszym artykule przyjęto, iż *kompetencje to umiejętności, wiedza, postawy i cechy osobowości, które są charakterystyczne dla kierowników osiągających wysokie wyniki* [15, s. 144]. Kompetentny kierownik to zatem taki, który posiada odpowiednią wiedzę i umiejętności, dzięki którym osiąga dobre wyniki w pracy. Sprzyjają temu predyspozycje osobowościowe, doświadczenie ogólne (życiowe) i specyficzne (zawodowe), a także jego odpowiednia postawa i zachowanie.

2.2. Umiejętności decyzyjne

R. Walkowiak zwraca uwagę na niedostatek badań empirycznych nad kompetencjami menedżerów jednostek samorządowych w Polsce i zagranicą. Co więcej, stwierdza występowanie rozbieżności między zestawami kluczowych kompetencji menedżerów organizacji biznesowych i samorządowych [20].

Wydawanie decyzji, akt czy postanowień jest specyfiką pracy kierowników urzędów administracji samorządowej. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż kadra kierownicza urzędów administracji samorządowej podejmuje decyzje dwojakiego typu: administracyjne, wynikające z zadań realizowanych przez samorządy oraz menedżerskie, tj. pozostałe decyzje kierownicze związane z zarządzaniem personelem (motywowaniem, ocenianiem, kontrolą podwładnych), zarządzaniem zmianą (dostosowanie się organizacji do zmieniających się

warunków), bieżącym organizowaniem pracy (planowaniem, organizowaniem warunków pracy). Jakże zatem cechy powinien posiadać kompetentny menedżer jednostek samorządowych?

W tabeli 1 przedstawiono syntetycznie wybrane składowe kompetencje menedżerów samorządowych. Można wyróżnić dwa modele kompetencji menedżerów organizacji samorządowych, tj. modele kompetencji menedżerów amerykańskich i europejskich, które opisuje R. Walkowiak na podstawie [20]:

- analizy zadań i funkcji kierowniczych w niemieckich organizacjach publicznych,
- wskaźników oceny efektywności pracy menedżerów w holenderskich urzędach miast,
- wyników badań wśród pełniących funkcje kierownicze w samorządzie lokalnych w Sterling (Szkocja),
- kryteriów jakości w gminach szwedzkich,
- wyników badań nad przywództwem menedżerów organizacji publicznych w Stanach Zjednoczonych,
- wyników badań dotyczących kompetencji menedżerskich wójtów z północno-wschodniego regionu Polski (województwa podlaskie i warmińsko-mazurskie).

Analizując kluczowe kompetencje menedżerów organizacji samorządowych w wybranych krajach europejskich i USA wspólnie wymienianymi kompetencjami są między innymi (tabela 1):

- umiejętność budowania wizji i strategii,
- komunikatywność,
- umiejętność kreowania kultury organizacyjnej,
- przestrzeganie etyki,
- zdolności przywódcze i interpersonalne.

Jak można zauważyć (tabela 1) bardzo duże znaczenie przypisuje się umiejętnościom podejmowania decyzji. Powodzenie w podejmowaniu decyzji w dużym stopniu uzależnione jest od samego menedżera (decydenta), jego osobowości, wiedzy, doświadczenia, umiejętności organizowania sobie pracy, stylu kierowania, kompetencji, a także jego postawy i motywacji. Wskazując zatem na przytoczone wcześniej rozważania na temat ról menedżera, przyjętej definicji kompetencji określono, iż: *kompetencje decyzyjne to umiejętności, wiedza, doświadczenie, postawy i cechy osobowości, które są kluczowe dla pełnienia ról decyzyjnych kierowników.*

Tabela 1

Kompetencje menedżerów organizacji samorządowych w wybranych krajach europejskich i USA

Obszary Umiejętności	Państwa					
	USA (Kelman, Herrington)	Szwecja (Bugdol)	Holandia (Bogt)	Niemcy (Wolf)	Szkocja (Redfern i in.)	Polska (Walkowiak)
Analityczno-koncepcyjne	Umiejętność budowania strategii	Umiejętność budowania strategii	Umiejętność tworzenia wizji	Umiejętność tworzenia wizji i budowania strategii	Myślenie biznesowe	Umiejętności analityczne
	Umiejętność podejmowania decyzji		Umiejętność podejmowania decyzji			Umiejętność podejmowania decyzji
Organizacyjne	Umiejętności administrowania	Nastawienie proaktywne	Nastawienie na wyniki, rezultaty	Umiejętność delegowania uprawnień	Umiejętność delegowania uprawnień	Umiejętność delegowania uprawnień
	Umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi	Umiejętność zarządzania procesami		Umiejętność zarządzania informacjami		Umiejętność planowania i organizowania pracy
Interpersonalne / Społeczne	Umiejętności przywódcze	Odpowiedzialność społeczna		Umiejętności zarządzania sobą	Umiejętności przywódcze	Zdolności przywódcze
	Umiejętności komunikacji	Nastawienie na rozwój kompetencji	Umiejętności interpersonalne	Umiejętności interpersonalne	Umiejętności interpersonalne	Komunikatywność
	Przestrzegania wartości etycznych		Kształtowanie i dbałość o wizerunek		Kreowanie kultury organizacji	Prawość, uczciwość

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [1, p. 311], [3, s. 67], [6, p. 16], [7, p. 93], [16, p. 3], [20, s. 127].

3. Wyniki badań dotyczące kompetencji decyzyjnych kierowników urzędów administracji samorządowej

W badaniu empirycznym przeprowadzonym wśród kadry kierowniczej średniego¹ szczebla urzędów administracji samorządowej poddano samoocenie kompetencje decyzyjne kierowników².

W badaniu wzięło udział 208 kierowników z gmin wiejskich (8%), miejskich (20%) oraz powiatów grodzkich i ziemskich (72%). Większość respondentów stanowiły kobiety (61% kobiet, 39% mężczyzn). Połowa badanych (50,5%) to osoby w przedziale wieku od 46 do 60 lat (50,5%). Jedną trzecią stanowiły osoby w wieku między 36 a 45 rokiem życia (32,2%). Około połowa respondentów (52,9%) ma staż kierowniczy w przedziale od 2 do 10 lat, a jedna trzecia (32,3%) w przedziale od 11 do 25 lat. Co dziesiąty badany menadżer (11%) zajmuje kierownicze stanowisko od ponad 26 lat.

W prezentowanych badaniach wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety, a także przeprowadzono wywiady bezpośrednie. Dodatkowo, przeanalizowano dokumenty regulujące pracę urzędów (np. normy, ustawy, regulaminy organizacyjne urzędów, wewnętrzne zarządzenia, uchwały gmin). Ponadto, do analizy zebranych danych zastosowano odpowiednie nieparametryczne testy istotności, takie jak: test niezależności χ^2 , test U Manna-Whitneya, test H Kruskala-Wallisa, test znaków, test Wilcoxona. Natomiast do analizy korelacji zastosowano współczynniki: Q-Kendalla, C-Pearsona, korelacji rang R Spearmana.

3.1. Kompetencje decyzyjne kierowników urzędów administracji samorządowej

Podczas badań kierownicy zostali poproszeni o wskazanie, które według nich, kompetencje są niezbędne w pracy kierownika administracji samorządowej. Dwadzieścia cztery kompetencje odnoszące się do wiedzy, umiejętności, cech osobowościowych oraz postaw i motywacji były przez nich oceniane, jako: *bardzo potrzebne* (przyporządkowana ocena – 3), *średnio potrzebne* (przyporządkowana ocena – 2), *niepotrzebne* (przyporządkowana ocena – 1). Liniowy porządek ważności kompetencji według przypisanych rang prezentuje tabela 2.

¹ Kadra średniego szczebla w urzędach administracji samorządowej to naczelnicy, kierownicy wydziałów/referatów.

² Ze względu na szeroki zakres badań ankietowych, w niniejszym artykule przedstawiono tylko pewną, wybraną część wyników z przeprowadzonych badań. Pominięto wyniki dotyczące barier, ograniczeń i innych czynników podejmowania decyzji.

Tabela 2

Kompetencje decyzyjne uporządkowane według ważności

Kompetencje	Suma wskazań (bardzo i średnio potrzebne)	Ranga (R)
K1 – Wiedza specjalistyczna, fachowa	208	24
K2 – Znaczna wiedza z zakresu zarządzania	207	23
K6 – Ścisłe przestrzeganie procedur, przepisów i norm prawnych	205	21,5
K20 – Samodoskonalenie, chęć podnoszenia kwalifikacji i zdobywania wiedzy	205	21,5
K4 – Znaczne doświadczenie zawodowe	204	19
K7 – Umiejętność rozwiązywania konfliktów	204	19
K8 – Zdolność przewidywania i analizowania faktów	204	19
K13 – Umiejętność delegowania uprawnień	203	16
K14 – Łatwość tworzenia właściwej kultury, przyjaznej atmosfery wśród współpracowników	203	16
K22 – Odporność na stres	203	16
K15 – Umiejętność motywowania innych	202	14
K18 – Umiejętność przewodzenia w grupie, przywództwo	201	13
K5 – Posługiwanie się nowoczesną technologią informatyczno-komunikacyjną	200	11
K12 – Wysoki poziom etyki zawodowej (uczciwość, sprawiedliwość)	200	11
K21 – Silna motywacja osobista	200	11
K11 – Zaangażowanie w pracę i w realizację celów organizacji	199	9
K17 – Umiejętność koncepcyjnego, twórczego rozwiązywania problemów	198	8
K9 – Odwaga i zdolność do podejmowania szybkich decyzji	197	6
K23 – Wrażliwość i empatia	197	6
K24 – Pewność siebie	197	6
K19 – Umiejętność komunikowania się i pracy w grupie	196	4
K16 – Umiejętność wykorzystywania intuicji w podejmowaniu decyzji	192	3
K3 – Znajomość języków obcych	171	2
K10 – Skłonność do ryzyka	164	1

Źródło: opracowanie własne.

Jako *bardzo potrzebne* kompetencje kierownicy wybierali: wiedzę specjalistyczną, fachową (K1), ścisłe przestrzeganie procedur, przepisów i norm prawnych (K6).

Jak można zauważyć oprócz wiedzy specjalistycznej (związanej z administracyjnym charakterem pracy) jako drugi, ważny obszar dotyczący najważniejszych kompetencji w pracy kierownika urzędów administracji samorządowej wskazywano wiedzę z zakresu zarządzania, a nieco dalej rozwój innych kompetencji. Może to oznaczać, że rośnie znaczenie

menedżerskiego podejścia do zarządzania. Najczęściej, jako *niepotrzebne* (również *średnio potrzebne*) kompetencje wskazywano skłonność do ryzyka (K10), znajomość języków obcych (K3) czy też umiejętność wykorzystywania intuicji w podejmowaniu decyzji (K16), co oczywiście wynika z charakteru funkcjonowania tych organizacji. Jednak krytycznie należy ocenić niskie znaczenie przypisywane komunikacji i pracy w grupie.

Rozpatrując związki między wybieranymi przez respondentów kompetencjami a ich wiekiem i płcią można wskazać na pewne istotne zależności (rys. 1).



Rys. 1. Zależności między kompetencjami a płcią i wiekiem kierowników. Wielowymiarowe testy istotności Anova

Fig. 1. Dependency between the statements and age and sex of manager. The multidimensional tests of significance

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analizy wyników można stwierdzić, że płeć kierownika różnicuje wyniki w zakresie takich kompetencji jak: skłonność do ryzyka (K10) ($p=0,022416$), umiejętność komunikowania się i pracy w grupie (K19) ($p=0,034$). Kobiety częściej zaznaczały odpowiedzi *bardzo potrzebne* dla kompetencji skłonność do ryzyka (36% wszystkich kobiet) w porównaniu do mężczyzn (23%). Podobnie dla kompetencji umiejętność komunikowania się i pracy w grupie, 86% wszystkich kobiet zaznaczyło opcję *bardzo potrzebne* dla tej kompetencji (mężczyźni 74%). Może to oznaczać, iż kobiety rzadziej podejmują ryzyko natomiast wykazują większą umiejętność komunikowania się w pracy i w grupie.

Istotna zależność występuje również między wiekiem kierownika a następującymi kompetencjami: znaczna wiedza z zakresu zarządzania (K2) ($p=0,023861$), znaczne doświadczenie zawodowe (K4) ($p=0,007522$), skłonność do ryzyka (K10) ($p=0,032767$), wysoki poziom etyki zawodowej (uczciwość, sprawiedliwość) (K12) ($p=0,015649$), umiejętność koncepcyjnego, twórczego rozwiązywania problemów (K17) ($p=0,01304$).

Respondenci w wieku powyżej 46 lat częściej zaznaczali odpowiedź *bardzo potrzebne* dla takich kompetencji, jak: znaczna wiedza z zakresu zarządzania (K2) (67% wszystkich kierowników w wieku od 46 do 60 lat i 71% wszystkich kierowników powyżej 61 lat), znaczne doświadczenie zawodowe (K4) (73% wszystkich kierowników w wieku od 46 do 60 lat i 85% wszystkich kierowników powyżej 61 lat) aniżeli respondenci młodsi między 26 a 45 rokiem życia. Podobnie umiejętność koncepcyjnego, twórczego rozwiązywania problemów (K17) była częściej wybierana, jako *bardzo potrzebna* przez respondentów w wieku powyżej 45 lat (75% wszystkich kierowników w wieku od 46 do 60 lat i 85% kierowników powyżej 61 lat) aniżeli młodszych (62% wszystkich kierowników w wieku od 26 do 35 lat i 53% wszystkich kierowników w wieku od 36 do 45 lat).

Takie wyniki mogą świadczyć o tym, iż starsi kierownicy mają większą świadomość tego, iż aby podejmować dobre decyzje, niezbędne jest odpowiednie doświadczenie zawodowe. Z kolei w miarę nabywanego doświadczenia dostrzegają konieczność bardziej menedżerskiego spojrzenia na organizację i wtedy zdarza się, że brakuje im wiedzy z zakresu zarządzania. Z powodowane jest to tym, iż z reguły starsi kierownicy wywodzą się z komórek, w których wcześniej pracowali a w czasie *biurokratycznej administracji* takich kompetencji od nich nie wymagano. Młodszy kierownicy z kolei być może taką podstawową wiedzę z zarządzania wynieśli już z wcześniejszej swojej edukacji.

Młodszy kierownicy (48% wszystkich kierowników w wieku od 26 do 35 lat) w porównaniu ze starszymi (22,8% wszystkich kierowników w wieku od 46 do 60 lat) częściej wskazywali na skłonność do ryzyka (K10), jako *bardzo potrzebną* kompetencję w pracy kierownika. Natomiast, jako *niepotrzebne* kompetencje częściej aniżeli starsi kierownicy (13,8% wszystkich kierowników w wieku od 26 do 35 lat, a tylko 3,8% w wieku powyżej 61) wskazywali na kompetencje dotyczącą wysokiego poziomu etyki zawodowej (uczciwość, sprawiedliwość) (K12).

Można zatem powiedzieć, iż młodsi kierownicy wykazują większą skłonności do podejmowania ryzyka w przeciwieństwie do starszych kolegów. Być może są odważniejsi (doświadczeni kierownicy mogą obawiać się utraty pracy i w konsekwencji trudności w znalezieniu nowej) lub nie są jeszcze świadomi konsekwencji swoich ryzykownych decyzji. Niepokojący jest jednak fakt, iż młodsi kierownicy nie przywiązują zbyt dużej wagi do uczciwości i etycznego zachowania kierowników.

3.2. Style podejmowania decyzji a charakter pracy kierowników urzędów administracji samorządowej

Na podstawie syntezy literatury można wnioskować, że na proces podejmowania decyzji kierowniczych mają wpływ takie czynniki, jak: nastrój, płeć decydenta, uprzedzenia, egoizm, cenione zasady moralne [12]. Nastrój decydenta ma istotny wpływ na podejmowanie decyzji, zazwyczaj złe nastroje mogą doprowadzić do złych decyzji. Dlatego też osoba, która wie, że

emocjonalnie jest rozdrażniona powinna odłożyć na później podjęcie ważnej decyzji. Istnieją także różnice w podejmowaniu decyzji przez mężczyzn i kobiety. Zazwyczaj racjonalne, logiczne podejmowanie decyzji przypisuje się mężczyznom. Natomiast kobiety w swoich decyzjach rozważają argumenty racjonalnie z jednej strony, ale z drugiej oceniają je także emocjonalnie [15]. Każde podejście ma swoje dobre i złe strony, i każde może być trafnym rozwiązaniem problemu. W wielu sytuacjach instynkt kobiety może okazać się właściwszy od logicznej decyzji mężczyzny i odwrotnie.

W administracji samorządowej jeszcze jeden czynnik istotnie wpływa na proces podejmowania decyzji przez kadrę kierowniczą – odpowiedni typ decyzji. Specyfiką urzędów administracji samorządowej jest bowiem to, że kadra kierownicza podejmuje decyzje dwojakiego typu: administracyjne oraz pozostałe decyzje kierownicze. Decyzjami kierowniczymi są na przykład te, związane z zarządzaniem personelem (motywowaniem, ocenianiem, kontrolą podwładnych), zarządzaniem zmianą (dostosowanie się organizacji do zmieniających się warunków) czy bieżącym organizowaniem pracy (planowaniem, organizowaniem warunków pracy). Analizując odpowiedzi naczelników (podejmujących dwojakiego typu decyzje) stwierdzono istotną statystycznie różnicę w ich opiniach, w zależności od typu podejmowanych decyzji. Mianowicie, poproszono respondentów, aby ustosunkowali się do siedemnastu różnych stwierdzeń (tabela 3) wybierając jedną z odpowiedzi: *rzadko/wcale*, *często* lub *bardzo często*.

Każde stwierdzenie było oceniane dla dwóch typów decyzji. Miało to na celu zbadanie na ile różne są zachowania decydentów, czyli jaki jest ich styl podejmowania decyzji, w zależności od typu decyzji³. Okazało się, że kierownik częściej bierze pod uwagę odczucia, postawy innych współpracowników przy podejmowaniu decyzji kierowniczych niż przy podejmowaniu decyzji administracyjnych (największa różnica w średniej rang wynosząca 1,35). Co wydaje się logiczne, gdyż decyzje kierownicze dotyczą bezpośrednio pracowników (np. przy ocenie ich pracy) podległych menedżerowi. Również dla decyzji kierowniczych częściej wskazywane było stwierdzenie podejmowania przez kierowników decyzji po dokładnej i szczegółowej analizie wszystkich faktów, wariantów i potrzebnych informacji (różnica w średniej 1,04).

³ Po nadaniu poszczególnym opiniom ocen, wyliczeniu średnich rang dla każdego stwierdzenia dokonano porównania wyników dla różnych typów decyzji (tabela 3).

Tabela 3

Stwierdzenia dotyczące podejmowania decyzji

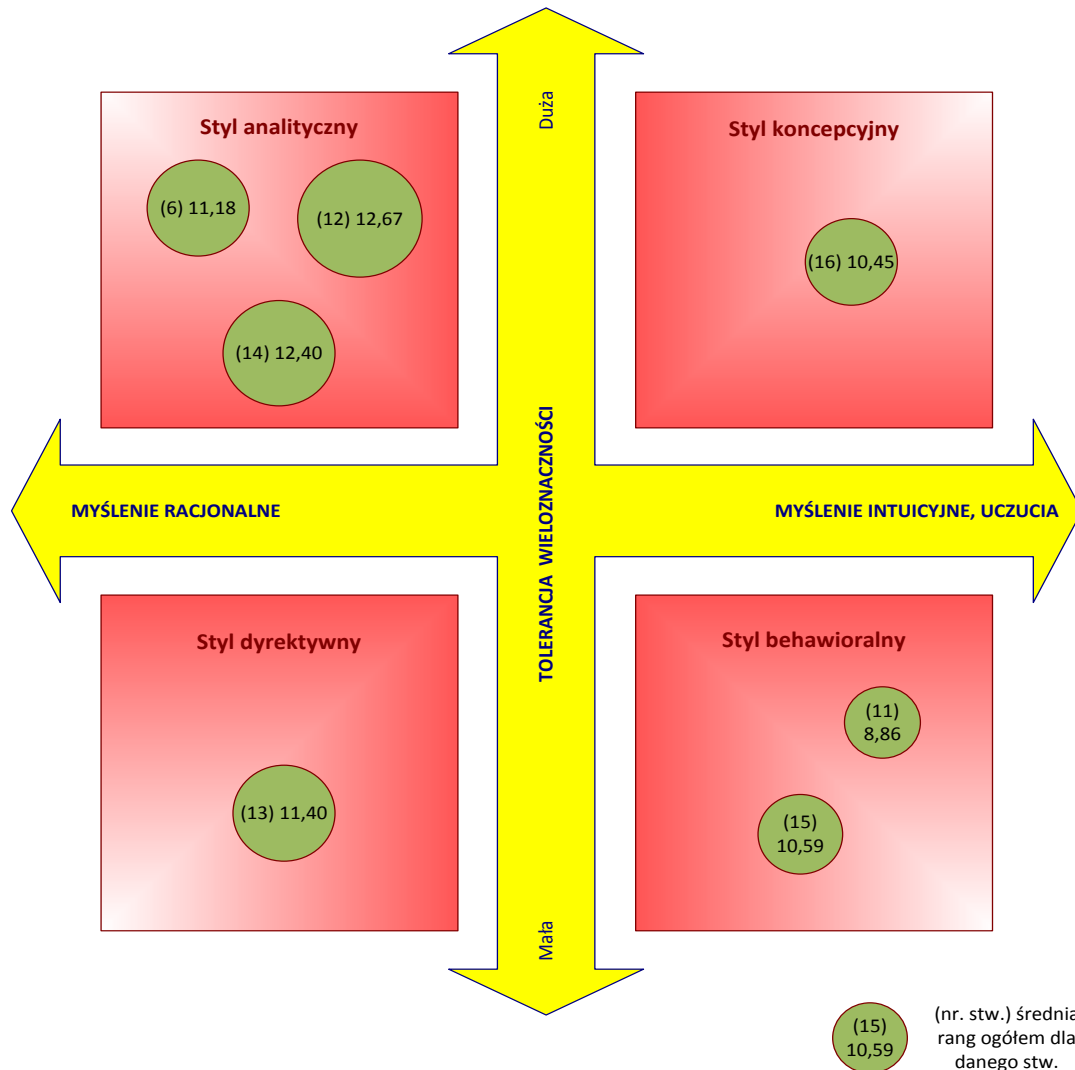
Nr	Stwierdzenia	Średnie rangi		
		Dec.adm.	Dec.kier.	Ogółem
1	Podejmuję decyzje nielogiczne/nieracjonalne, ale konieczne ze względu na obowiązujące prawo	6,68	5,56	6,12
2	Zmiana przepisów dotyczących finansowej odpowiedzialności za błędne decyzje, zmieniła mój styl podejmowania decyzji (np. dłużej i bardziej rozważnie analizuję wszystkie potrzebne fakty)	7,92	6,91	7,41
3	Brakuje mi wiedzy z zakresu obowiązującego prawa do bezzwłocznego podjęcia decyzji	6,30	5,55	5,93
4	Informacja potrzebna do podejmowania ważnych decyzji jest w organizacji łatwo dostępna	10,63	11,49	11,06
5	Podejmuję decyzję w warunkach ryzyka	7,39	8,20	7,80
6	Podejmuję decyzję tylko w warunkach pewności	11,11	11,25	11,18
7	Podejmuję decyzję w warunkach niepewności	7,01	6,17	6,58
8	Zazwyczaj towarzyszy mi rutyna i powtarzalność problemów, sytuacji	8,21	7,31	7,76
9	Zawsze ufam informacjom zawartym w systemie informatycznym (bazach, hurtowniach danych)	8,95	9,16	9,06
10	Podejmuję decyzję pod presją zwierzchnika	7,25	6,76	7,01
11	Zdarza mi się podejmować decyzję intuicyjnie opartą na moich doświadczeniach	8,63	9,10	8,86
12	Decyzję podejmuję po dokładnej i szczegółowej analizie wszystkich faktów, wariantów i potrzebnych informacji	12,15	13,19	12,67
13	Decyzje podejmuję szybko i bez zbędnej zwłoki	11,10	11,70	11,40
14	Podejmuję decyzję opartą wyłącznie na racjonalnych przesłankach i sprawdzonych informacjach	12,29	12,50	12,40
15	Ważne są dla mnie odczucia, postawy innych współpracowników	9,92	11,27	10,59
16	Preferuję twórcze, koncepcyjne rozwiązywanie problemów nad chłodną logikę	10,04	10,86	10,45
17	Kieruję się emocjami	6,51	6,78	6,64

Źródło: opracowanie własne.

Kierownicy częściej podejmują decyzje w warunkach ryzyka podczas decyzji kierowniczych aniżeli decyzji administracyjnych (różnica w średniej 0,81). Można zatem uznać, że w przypadku decyzji administracyjnych kierowników charakteryzuje styl dyrektywno-biurokratyczny natomiast, gdy decyzje dotyczą spraw kierowniczych bardziej ujawnia się styl behawioralny.

Największą liczbę wskazań dla odpowiedzi *często* i *bardzo często*, zarówno dla decyzji administracyjnych, jak i kierowniczych, uzyskały stwierdzenia: decyzję podejmuję po dokładnej i szczegółowej analizie wszystkich faktów, wariantów i potrzebnych informacji (12), podejmuję decyzję opartą wyłącznie na racjonalnych przesłankach i sprawdzonych informacjach (14). Takie wyniki mogą wskazywać na to, iż bliższy kierownikom jest analityczny styl podejmowania decyzji.

Przypisując niektóre stwierdzenia, jako charakterystyczne dla poszczególnych stylów podejmowania decyzji, przeanalizowano wyniki w zależności od płci respondentów. Przyjęto, że stwierdzenia „zdarza mi się podejmować decyzję intuicyjnie opartą na moich doświadczeniach” (11) oraz „ważne są dla mnie odczucia, postawy innych współpracowników” (15) będą charakterystyczne dla behawiorystycznego stylu podejmowania decyzji.



Rys. 2. Style podejmowania decyzji
Fig. 2. The styles of making decision
Źródło: opracowanie własne.

Z kolei stwierdzenia: „podejmuję decyzję tylko w warunkach pewności” (6) oraz „decyzję podejmuję po dokładnej i szczegółowej analizie wszystkich faktów, wariantów i potrzebnych informacji” (12), a także „podejmuję decyzję opartą wyłącznie na racjonalnych przesłankach i sprawdzonych informacjach” (14) są typowe dla stylu analitycznego. Stwierdzenie „preferuję twórcze, koncepcyjne rozwiązywanie problemów nad chłodną logikę” (16) są typowe dla stylu koncepcyjnego. Stwierdzenie „decyzje podejmuję szybko i bez zbędnej zwłoki” (13) są właściwe dla stylu dyrektywnego (rys. 2).

Istotne różnice w zależności od płci określono dla stylów analitycznego ($p=0,020734$) i behawioralnego ($p=0,011844$). Kobiety częściej przyznawały się do podejmowania decyzji w sposób intuicyjny, oparty na doświadczeniach (13,4% wszystkich kobiet wybierało odpowiedź *bardzo często*) aniżeli mężczyźni (8,6%). Podobnie dla kobiet (28,3%), większe znaczenie mają odczucia, postawy innych współpracowników niż dla mężczyzn (13,6%). Zestawiając wszystkie stwierdzenia określające style podejmowania decyzji (czyli stwierdzenia nr 6, 11, 12, 13, 14, 15, 16) określono istotną zależność między stylami podejmowania decyzji (wszystkimi rodzajami) a płcią respondentów ($p=0,015677$).

Analizując odpowiedzi respondentów dotyczące wszystkich siedemnastu stwierdzeń można zidentyfikować pewne zróżnicowanie ze względu na płeć ($p=0,000951$) oraz wiek ($p=0,000004$) badanych kierowników. Na przykład, 41% kierowników będących w wieku od 26 do 35 lat przyznało, że często podejmuje decyzję w warunkach ryzyka. Z kolei respondentom w wieku od 46 do 60 lat (58%) oraz w wieku powyżej 61 lat (57%) zdarza się podejmować decyzję intuicyjnie opartą na doświadczeniach (w grupie wiekowej od 26 do 35 lat decyzję intuicyjnie podejmuje 41% osób, natomiast w grupie wiekowej od 36 do 45 lat 46%).

Podsumowując można wnioskować, iż kierowników urzędów administracji samorządowej, w zależności od typu podejmowanych przez nich decyzji, charakteryzuje albo styl dyrektywno-biurokratyczny (w przypadku decyzji administracyjnych) bądź też ujawnia się styl behawioralny (w przypadku decyzji dotyczących spraw kierowniczych).

4. Zakończenie

Przy podejmowaniu decyzji w urzędach administracji samorządowej duże znaczenie ma administracyjne i polityczne spojrzenie na charakter pracy pracownika na stanowisku kierowniczym, jednak coraz częściej dostrzega się również potrzebę menedżerskiego podejścia.

W przeprowadzonych badaniach wśród kadry kierowniczej urzędów administracji samorządowej najczęściej wskazywanymi kompetencjami były te, wynikające z administracyjnego charakteru ich pracy. Dotyczyły przede wszystkim specjalistycznej wiedzy, ścisłego przestrzegania procedur, przepisów i norm prawnych, wiedzy z zakresu zarządzania. Znacznie słabiej wypadły kompetencje kierowników, takie jak: umiejętność koncepcyjnego, twórczego rozwiązywania problemów, umiejętność wykorzystywania intuicji w podejmowaniu decyzji, zaangażowanie w pracę i w realizację celów organizacji. Zauważono także, że w zależności od typu podejmowanych decyzji kierownicy wykazują odmienne style podejmowania decyzji. Podczas podejmowania decyzji typowo

administracyjnych jest to styl dyrektywno-biurokratyczny, a podczas podejmowania decyzji tzw. menedżerskich jest to zazwyczaj styl behawioralny.

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono także, że kluczowymi kompetencjami decyzyjnymi kierowników samorządowych są przede wszystkim: profesjonalna, fachowa wiedza, ścisłe przestrzeganie procedur, przepisów i norm prawnych, doświadczenie zawodowe, umiejętność rozwiązywania konfliktów, samodoskonalenie, chęć podnoszenia kwalifikacji i zdobywania wiedzy. Większość z tych umiejętności (według modelu Katza) można zaliczyć do tzw. kompetencji technicznych. Ważne są również pewne postawy i cechy osobowości, jak: sumienność, dokładność, terminowość wykonywanych zadań, bezstronność, uprzejmość, postawa etyczna. Natomiast skłonność do ryzyka i znajomość języków obcych należą do kompetencji, które były najrzadziej wskazywane, jako niezbędne w podejmowaniu decyzji przez kierowników urzędów administracji samorządowej.

Podsumowując można stwierdzić, że mimo kilku wspólnych, ważnych kompetencji, jakie powinny charakteryzować zarówno kierownika organizacji biznesowej, jak i organizacji samorządowej (umiejętność podejmowania decyzji, doświadczenie zawodowe, umiejętność rozwiązywania konfliktów) są takie, które są kluczowe tylko dla kierowników urzędów administracji samorządowej (ściśle przestrzeganie procedur, przepisów prawnych, sumienność, dokładność). Wynika to zarówno z innego charakteru pracy kierownika urzędu administracji samorządowej, jak i publiczno-prawnego obszaru działalności organizacji. Reasumując, można stwierdzić, że w coraz większym stopniu w zarządzaniu jednostkami administracji samorządowej docenia się wagę kompetencji menedżerskich potrzebnych w każdej sytuacji, niezależnie od formy czy rodzaju organizacji.

Bibliografia

1. Bogt H.J.: Performance evaluation styles in government organizations: How to professional managers facilitate politicians work? "Management Accounting Resources", 14 (4), 2003, p. 311.
2. Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa, od określenia kompetencji do zbudowania strategii, Placet, Warszawa 2000.
3. Bugdol M.: Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej, Difin, Warszawa 2008.
4. Catlaw T., Chapman J.: What's New about the New Public Management, A comment Stephen Page's, "Public Administration Review" 2007.
5. Chęłpa S.: Kierowanie ludźmi i przywództwo, [w:] Zarządzanie kadrami, (red.) T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 162
6. Herrington P.F.: Administrative Management in American Local Government, "British Journal Administration Management", 24 (3) 2001, p. 16.

7. Kelman S.: *Management Courses Go a Long Way*, 32(4) 2000, p. 93.
8. Kieżun W.: *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.
9. Listwan T. (red.): *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
10. Penc J.: *Role i umiejętności menedżerskie*, Difin, Warszawa 2005.
11. Quinn R.E.: *Beyond Rational Management*, Jossey-Bas Inc., San Francisco 1988.
12. Rajan C.V., *Factors that affect decision making*, October 2010, [online], [dostęp: 2011-06-20]. Dostępny w Internecie: <http://www.helium.com/items/1985685-factors-that-affect-decision-making>.
13. Rakowska A.: *Charakterystyka stylów kierowania i umiejętności menedżerskich kobiety*, praca doktorska (niepublikowana), AE, Katowice 1998.
14. Rakowska A., Sitko-Lutek A.: *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
15. Rakowska A.: *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
16. Redfern M., Watson S.: *Caledonia Council: a Novel Approach to Management Development*, *Ind. Comm. Training*, 28 (5), 1996, p. 3.
17. Spetzler C., Hewitt J., Fishman D., Judd B.: *Organizational Decision Competency: What is It. Do You Want It. How to Build It*, Executive Summary of the March 17, "Executive eBriefing", Strategic Decisions Group 2004.
18. Supernat J.: *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, [w:] *Administracja publiczna. Studia Krajowe i Międzynarodowe*, Wyd. WSAP, Białystok, 2003.
19. Thierry D., Sauret C.: *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Poltex, Warszawa 1994.
20. Walkowiak R.: *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004.
21. Weber M.: *Gospodarka i społeczeństwo: zarys socjologii rozumiejącej* (tł. D. Lachowska), PWN, Warszawa 2002.

Abstract

Meeting the growing needs of the residents with budget limitations of the communes forces the local government institutions to make more and more difficult decisions. It is thus important to have the necessary information, competencies and knowledge on the conditioning of the decision-making processes. They differ however, from the ones operating in business organizations. The difference stems from its public character (political responsibility) and legal character (regulations). The success in the decision-making process

is heavily dependent on the decision-making potential of the manager i.e. her or his personality, knowledge, experience, ability to organize her or his work, leadership style, competences as well as attitude and motivation.

In this paper there are introduced competencies should have the managers in local government administration to make appropriate decision. The study includes 208 managers from 75 local government administration from Upper Silesia region.

In the studies that we have conducted among the managerial personnel of the local government institutions the most frequently chosen competencies of an ideal manager were the ones related to the specificity of their jobs. They, most of all, pertained to expert knowledge, strict observance of procedures, regulations and legal norms and also knowledge on management. On the other hand, lower marks were given to competencies such as: ability to solve problems in a conceptual and creative way, ability to make use of intuition in decision making process, involvement in work and attaining goals of an organization, but it can also be explained by a special character of these two prevalent problems.

Concluding, decision making in local government institutions is still heavily influenced by administrative and political perspective, but more and more frequently a need for a managerial approach can be observed.