

Adrian PYSZKA  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## **ROLA RADNEGO DZIELNICY Z PERSPEKTYWY KOMPETENCJI NA PRZYKŁADZIE MIASTA ZABRZE**

**Streszczenie.** Zrealizowane badanie dotyczy analizy niezbędnych kompetencji radnych dzielnicowych w lokalnym samorządzie i stopnia, w jakim różne uwarunkowania wpływają na role pełnione przez radnych. W tym celu przebadano kompetencje w dziewięciu obszarach, szukając potencjalnych problemów i rozwiązań. Dane zebrano z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, wywiadów i obserwacji. Uzyskane wyniki sugerują, że kompetencje radnych dzielnicowych zależą od kontekstu i zaangażowania oraz wsparcia urzędników miejskich i otwarcia na partycypację radnych w procesach samorządowych. Analiza wspiera tezę, że kompetencje radnych dzielnicowych powinny być rozwijane z uwzględnieniem specyfiki ich roli i zadań przez świadomy proces zarządzania zasobami ludzkimi w radach i dopasowany do potrzeb proces szkolenia i rozwoju.

**Słowa kluczowe:** rady dzielnic, radni, samorząd, kompetencje, badania empiryczne.

## **THE ROLE OF THE DISTRICT COUNCILOR FROM THE PERSPECTIVE OF COMPETENCIES ON THE EXAMPLE OF CITY ZABRZE**

**Summary.** This study examines the necessary competencies of the local government councillors and extent to which different conditions influence the roles played by councilors. Nine areas of competencies were employed to test the competencies, problems and possible solutions. The data was gathered from survey questionnaire, interviews and observations. The findings suggest that councilors' competencies are context dependent and also rely on the level of engagement and support from the city officials and opening on the councilors' participation in the local government processes. The investigation supported thesis that councilors competencies should be developed according to specific of their role and tasks by the conscious human resource management inside the council districts and customized process of training and development.

**Keywords:** council district, councilor, local government, competencies, empirical research.

## 1. Wstęp

Niniejszy artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny i oparty jest na dwóch założeniach, a mianowicie określeniu roli radnego dzielnicowego w kształtowaniu lokalnej samorządności i wpływaniu na proces zarządzania miastem oraz analizy kompetencji radnego dzielnicowego wynikających z pełnionej roli i identyfikacji luki w ww. obszarze w związku ze zmianami w postrzeganiu tejże roli, w kontekście rozwoju współczesnego miasta. Lukę starano się zidentyfikować na podstawie badań empirycznych wśród samorządowców miasta Zabrze działających na najniższym szczeblu, tj. w ramach rad dzielnic.

W artykule postawiono następujące pytania badawcze:

1. Co różnicuje poziom kompetencji radnych dzielnicowych?
2. Dlaczego praca radnego dzielnicowego jest postrzegana najczęściej w kontekście politycznym, a nie ekonomicznym i społecznym?
3. Jaka jest rola radnego dzielnicowego z punktu widzenia przyszłych wyzwań związanych z rozwojem miasta Zabrze?

Postawione pytania wynikają ze zmian społecznych oraz zmian w rozwoju miast w kierunku coraz szerszego otwierania się w stronę interesariuszy (mieszkańców), na partycypację we współtworzeniu produktów i usług (inicjatyw i inwestycji) w ramach ruchów prosumenckich i woluntarystycznych, do których nawiązują działaniem obecne rady dzielnic.

Jak wskazuje Ustawa o samorządzie terytorialnym, formuła prawna rad dzielnic, określanych mianem jednostek pomocniczych umożliwia przeciwdziałanie zjawisku alienacji organów samorządowych ze wspólnoty lokalnej. Dotyczy to również dużych miast, gdzie więzi ludzkie ulegają dezintegracji z powodu braku oddolnych działań społecznikowskich<sup>1</sup>.

Wskazane problemy, a także konieczność spojrzenia na miasta, jako duże formy zorganizowanego działania wymusza zupełnie nowy kierunek interpretacji aktywności w zakresie rozwijania i wspierania jednostek ludzkich zaangażowanych w działania społecznikowskie, tak żeby jeszcze lepiej były dopasowane do nowych problemów i potrzeb społecznych, a zarazem były zintegrowane z polityką i narzędziami dostarczanymi przez miasto.

---

<sup>1</sup> Piasecki A.K.: Aktualna, interdyscyplinarna synteza poświęcona polskiemu samorządowi terytorialnemu i wspólnotom lokalnym zawierająca teorię, prawo i praktykę tej dziedziny. PWN, 2009, s. 366.

## 2. Rada dzielnicy, jej rola i kompetencje

### 2.1. Rola rad dzielnic i ich ustawowe umocowanie jako jednostek pomocniczych w działalności miasta

W Ustawie o samorządzie gminnym rady dzielnic określane są mianem jednostek pomocniczych. Jednostki tego typu mogą być tworzone przez rady gmin w drodze uchwały po przeprowadzeniu konsultacji z mieszkańcami lub z ich inicjatywy. Wszelkie kwestie związane z tworzeniem, łączeniem, podziałem i znoszeniem takich jednostek określa statut gminy<sup>2</sup>. Artykuł 35.1 wskazuje, że organizację i zakres działania jednostki pomocniczej określa rada gminy odrębnym statutem, po przeprowadzeniu konsultacji z mieszkańcami. W takim statucie (np. statut dzielnicy) gmina określa m.in.: (1) zasady i tryb wyborów organów jednostki pomocniczej, (2) organizację i zadania jej organów, (3) zakres zadań otrzymywanych od gminy oraz sposobu ich realizacji, (4) zakres i formy kontroli oraz nadzoru organów gminy nad działaniami organów jednostki pomocniczej<sup>3</sup>.

Jak wskazuje Ustawa, gmina może tworzyć jednostki pomocnicze i ma w tym obszarze pewną swobodę dotyczącą jej statutu i zasad funkcjonowania, również w zakresie sposobu organizacji ich pracy i rozliczania wyników tej pracy. Jednakże, mimo że jednostka pomocnicza jest organem wspomagającym pracę gminy i jest w pełni przez gminę umocowana prawnie, Ustawa nie określa jej statusu w sposób jasny i wyraźny, co powoduje powstawanie wielu pytań o kwestię samodzielnego bytu jednostki pomocniczej, jako podmiotu praw i obowiązków.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można dwie metody interpretacji statusu jednostki pomocniczej, pojawiające się w doktrynie i orzecznictwie, a mianowicie negatywną i pozytywną. Metoda negatywna separuje jednostkę pomocniczą wskazując, że nie jest komunalną osobą prawną, nie stanowi wyodrębnionego terytorialnie związku samorządowego i nie ma charakteru korporacyjnego. Taka jednostka nie może być traktowana, jako organizacja społeczna. Metoda pozytywna określa dzielnicę, jako jednostkę pomocniczą (wewnętrzną) podziału terytorialnego<sup>4</sup>.

Powyższa interpretacja powoduje, że jednostka pomocnicza nie ma osobowości prawnej, nie może być podmiotem praw i obowiązków, nie może zawierać umów i zaciągać zobowiązań. Wydaje się, że takie ubezwłasnowolnienie jednostki pomocniczej może stanowić problem w jej funkcjonowaniu, zwłaszcza w zakresie współpracy z podmiotami niekomercyjnymi i komercyjnymi podczas realizacji zadań statutowych.

Jak dalej wskazuje Ustawa, jednostka pomocnicza jest zorganizowana podobnie do organizacji gminy, ponieważ ma dwa organy, tj. uchwałodawczy i wykonawczy. Organem

<sup>2</sup> Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 11 marca 2013 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o samorządzie gminnym. Dz.U. z 23 maja 2013 r. Poz. 594, art. 5. pkt.1, 2 i 3

<sup>3</sup> Ibidem, art.35, pkt 1.

<sup>4</sup> Dolnicki B.: Samorząd terytorialny. Wolters Kluwer, 2009, s. 93-94.

uchwałodawczym jest rada dzielnicy a wykonawczym jej zarząd, na czele z przewodniczącym zarządu, który korzysta z ochrony przewidzianej dla funkcjonariuszy publicznych<sup>5</sup>. Z kolei przewodniczący jednostki pomocniczej może uczestniczyć w pracach rady gminy na zasadach określonych w statucie gminy, ale bez prawa udziału w głosowaniu. Przewodniczący rady gminy powinien zawiadamiać go o sesjach rady gminy na takich samych zasadach jak radnych<sup>6</sup>. Gmina może też ustalić zasady przyznawania diety oraz zwrotu kosztów zarówno przewodniczącemu jednostki pomocniczej<sup>7</sup>, jak i zarządowi tejże jednostki<sup>8</sup>.

Gmina samodzielnie prowadzi gospodarkę finansową na podstawie uchwały budżetowej gminy i w swoim statucie określa uprawnienia jednostki pomocniczej do prowadzenia gospodarki finansowej w ramach budżetu gminy<sup>9</sup>. Jednostka pomocnicza zarządza mieniem komunalnym, rozporządza dochodami z tego źródła w sposób określony w statucie, w którym ustala się również czynności, jakie mogą być dokonywane samodzielnie przez jednostkę pomocniczą w zakresie przysługującego jej mienia<sup>10</sup>.

Gmina może upoważnić organ wykonawczy jednostki pomocniczej do załatwiania spraw z zakresu administracji publicznej<sup>11</sup>. Do takich spraw należą m.in.: 1) administracja, w tym organizacja urzędów administracji publicznej oraz procedur administracyjnych, 2) reformy i organizacja struktur administracji publicznej, 3) zespolona administracja rządowa w województwie, 4) podział administracyjny państwa oraz nazw jednostek osadniczych i obiektów fizjograficznych, 4a) geodezja i kartografia, 4b) przeciwdziałanie skutkom klęsk żywiołowych i innych podobnych zdarzeń zagrażających powszechnemu bezpieczeństwu, 4c) usuwanie skutków klęsk żywiołowych i innych podobnych zdarzeń, zagrażających bezpieczeństwu powszechnemu, 5) (uchylony), 6) zbiórki publiczne, 7) prowadzenie rejestru podmiotów wykonujących zawodową działalność lobbingową<sup>12</sup>.

Podsumowując powyższe rozważania na temat roli i umocowania rady dzielnicy, jako jednostki pomocniczej należy podkreślić wagę jednego artykułu, który wymienia Ustawa, a który jest istotny z punktu widzenia niniejszej publikacji, tj. Ustawa o samorządzie gminnym nie określa, jakie zadania i kompetencje będą mieć organy jednostek pomocniczych (art. 18, ust. 2, pkt. 7). Jednakże gmina może to robić poprzez statut jednostki pomocniczej, według którego jednostka ta działa.

Biorąc pod uwagę powyższe założenia, można zaproponować dwie hipotezy (H1a, H1b) dotyczące zaangażowania gmin w rozwój rad dzielnic (jako jednostek pomocniczych).

<sup>5</sup> Obwieszczenie Marszałka Sejmu..., art. 37, pkt. 1-4.

<sup>6</sup> Obwieszczenie Marszałka Sejmu..., art. 37a.

<sup>7</sup> Ibidem, art. 37b.

<sup>8</sup> Ibidem, art. 37c.

<sup>9</sup> Ibidem, art. 51. 1.120 i 3.

<sup>10</sup> Ibidem, art.48.1.

<sup>11</sup> Ibidem, art. 39.4.

<sup>12</sup> Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej. Dz.U.2007.65.437, art. 6.

*H1a: Im większe zaangażowanie gminy w tworzenie i funkcjonowanie jednostek pomocniczych, tym większe nastawienie na realizację celów ekonomiczno-społecznych przez rady dzielnic.*

*H1b: Poziom zaangażowania gminy nie wpływa na wzrost zainteresowania realizacją celów ekonomiczno-społecznych przez rady dzielnic.*

## **2.2. Kompetencje radnych z perspektywy teorii Zarządzania Zasobami Ludzkimi i zadań w mieście**

Modelowanie kompetencji jest integralną częścią zarządzania ludźmi i aktywności w kierunku uczenia się pracowników i organizacji. Jak wskazuje De Coi i inni, działy kadr używają opisu kompetencji do zdefiniowania wymogów do realizacji zadań lub całej pracy, które zestawiają z nabywanymi kompetencjami przez pracowników. Powoduje to konieczność porównania nabywanych i rozwijanych kompetencji z kompetencjami wymaganymi, celem m.in. wyszukania odpowiednich kandydatów, analizy luki w kompetencjach, czy też tworzenia programów rozwoju kompetencji<sup>13</sup>.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć dwa podejścia do kompetencji, tj. behawioralne i zawodowe. Jak wskazuje Armstrong, kompetencje zawodowe należą do kompetencji uregulowanych i wymaganych na danym stanowisku. Kompetencje behawioralne dotyczą cech osobowościowych wnoszonych przez pracownika<sup>14</sup>.

Podejście behawioralne, ukształtowane zostało m.in. przez badaczy takich jak McClelland, który analizował zmienne, jakie wpływają na wykonywanie zadań zawodowych. Zmienne te nazwał kompetencjami. Kolejnym badaczem, który rozwinął teorię kompetencji jest Boyatzis, według którego „kompetencja to potencjał, istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki”. Powyższa definicja odnosi się do określonych umiejętności i postaw pracowników, co zdaniem Czaplí stanowi kluczowe czynniki definiowania kompetencji. Jak dodaje, pozostałe zmienne wymieniane w innych definicjach mają charakter pomocniczy i dotyczą źródeł bycia kompetentnym lub niekompetentnym<sup>15</sup>. Kompetencje są zatem postrzegane, jako zespół wyjątkowych cech, predyspozycji, właściwości człowieka dających możliwość uzyskania wysokich a nawet ponadprzeciętnych mierzalnych efektów pracy<sup>16</sup>, predyspozycji

<sup>13</sup> De Coi J.L., Herder E., Koesling A., Lofi Ch., Olmedilla D., Papapetrou O., Siberski W.: A model for competence gap analysis. In WEBIST 2007, Proceedings of the Third International Conference on Web Information Systems and Technologies: Internet Technology/Web Interface and Applications, Barcelona, Spain, March 2007. INSTICC Press.

<sup>14</sup> Armstrong M.: Zarządzanie zasobami Ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 252.

<sup>15</sup> Boyatzis R.E.: The Competent Manager. A model for effective performance, Wiley, New York 1982. Czaplí T., Świątek-Barylska I. (red.): Znaczenie innowacyjności w świetle badań wartości i systemów kompetencyjnych organizacji. „Współczesne Zarządzanie”, nr 3, 2011.

<sup>16</sup> Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 153.

w zakresie wiedzy, umiejętności a nawet postaw przekładających się na skuteczną, a wręcz wyróżniającą realizację zadań dla danej organizacji<sup>17</sup>, oczekiwanych wyników i sposobów ich uzyskania, a także jako wspólny środek opisywania efektów w wielu kontekstach<sup>18</sup>.

Powiązanie z jednostką ludzką, celowość i wymierność kompetencji podkreślana jest przez Oleksyna. Jego zdaniem kompetencje mają trzy istotne cechy, tj. operacyjność i celowość (odnoszą się do działania), zdolność przystosowania się i ukierunkowania na skuteczne działanie w konkretnej sytuacji, rozwijanie się przez dynamiczne elementy, tj.: wiedzę, umiejętności praktyczne, zachowania, sposób rozumowania. Oleksyn zwraca uwagę, że współcześnie kompetencje rozumie się bardzo szeroko, gdyż zalicza się do nich: uzdolnienia, predyspozycje, zainteresowania i wewnętrzne motywacje, wykształcenie i wiedzę, doświadczenie zawodowe i praktyczne umiejętności, postawy i zachowania, ważne w pracy zawodowej, cechy psychofizyczne istotne w pracy na stanowisku, formalne wyposażenie w prawo działania w imieniu danej organizacji, udzielone pełnomocnictwa itp., stan zdrowia i forma psychofizyczna. Zdaniem Oleksyna, taki szeroki zakres pojmowania kompetencji zbliża go do pojęcia kapitału ludzkiego<sup>19</sup>.

Whiddett i Hollyforde dokonali syntezy definicji kompetencji wyciągając z nich dwie główne kategorie, a mianowicie: kompetencje, jako opis zadań lub oczekiwanych efektów działań związanych z określonym stanowiskiem oraz kompetencje, jako opis behawioralny, opierający się na zagadnieniach skuteczności i sprawności zarządzania. Według pierwszej definicji kompetencje odnoszą się do zdolności osoby do wykonywania pracy według standardów zatrudniającego ją pracodawcy. Druga definicja odwołuje się do zespołu cech danej osoby, umożliwiającego jej skuteczne i/lub wyróżniające się wypełnianie zadań związanych z wykonywaną pracą<sup>20</sup>. Jak wskazują powyżsi autorzy, kompetencja ma zatem podwójne znaczenie, tj. zdolności skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub osiągnięcia pożądanego, wymiernych wyników. Z drugiej strony jest to zdolność realizacji konkretnych wzorców zachowań. Taka interpretacja kompetencji sprawia, że używa się ich do opisów behawioralnych i mierzalnych efektów pracy<sup>21</sup>.

Nieco pogłębioną analizę podaje Boyatzis, według którego kompetencje są definiowane jako zdolności lub umiejętności, czyli zbiór powiązanych, ale różnych zestawów zachowań wokół konstruktów określanego jako zamiar. Ta konstrukcja pozwala na identyfikację

---

<sup>17</sup> Król H., Ludwiczynski A. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 82.

<sup>18</sup> Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, tłum. A. Hędrzak (wyd. 4). Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 150.

<sup>19</sup> Oleksyn T.: Kompetencje menedżerów i liderów w holistycznym modelu kształtowania płac. <http://www.wynagrodzenia.pl/prezentacje/kompetencje.pdf>, dostęp na dzień 15.10.2013.

<sup>20</sup> Whiddett S., Hollyforde S.: Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Oficyna ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13.

<sup>21</sup> Ibidem, s.15.

obecności zachowania, a także wnioskowania o zamiarze, co stało się behawioralnym podejściem do analizy talentu osoby, a nie tylko jego efektów<sup>22</sup>.

Z powyższego punktu widzenia ważna jest interpretacja kompetencji dokonana przez Woodruffe'a, który podkreślił wymiar behawioralny, odwołując kompetencje do serii zachowań, które trzeba dobrać tak, aby w kompetentny sposób wykonać zadania i misję na danym stanowisku. Pomimo ukierunkowania na człowieka Woodruffe oddziela właściwości ludzi i ich zachowań leżących u podstaw kompetentnego działania (competency) od właściwości środowiska pracy (competence) odnoszącego się do dziedzin pracy, w których dana osoba jest kompetentna. Woodruffe podejmuje próbę odpowiedzi na pytanie dotyczące zachowania wykonawców pracy oraz określenia, w czym muszą być kompetentni. Celem jest zgrupowanie i zdefiniowanie zachowań wokół konkretnych kompetencji<sup>23</sup>.

Według Whiddetta i Hollyforde kompetencje można łączyć w skupiska mające od 3 do 5 elementów zazwyczaj związanych z procesami myślenia, działaniem i relacjami interpersonalnymi. Takie grupowanie kompetencji może być jednopoziomowe lub wielopoziomowe, co zależy od zbioru powiązanych ze sobą wyznaczników behawioralnych, uporządkowanych według jednej lub wielu list. Jednopoziomowe dotyczą stanowisk pracy o bardzo podobnych wymaganiach behawioralnych. Wielopoziomowe stosowane są do szerokiego zakresu stanowisk albo ról<sup>24</sup>.

Borkowska wykorzystując kompetencje w procesie oceny pracowniczej wyróżnia pięć modeli kompetencji: (1) podstawowy – kompetencje wspólne dla wszystkich pracowników, wartości firmy i najbardziej pożądane zachowania, (2) funkcjonalny – kompetencje w kluczowych obszarach działalności firmy, (3) oparty na pełnionych rolach, np. menedżerów, (4) stanowiskowy – kompetencje na danym stanowisku pracy, (5) procesowy – kompetencje niezbędne do realizacji głównych procesów<sup>25</sup>.

Patrząc z perspektywy środowiska pracy istotne jest, aby modele kompetencyjne tworzone dla organizacji miały wymiary indywidualny oraz globalny, gdzie indywidualny jest postrzegany przez pryzmat profili kompetencyjnych (wzorcowy zbiór kompetencji określających dane stanowisko). Profil kompetencyjny pozwala na porównywanie konkretnych pracowników, gdzie wynikiem oceny jest indywidualny profil osobowy określający zbieżność pracownika z modelem. Model kompetencji w ujęciu globalnym, nazywany księgą kompetencji, dotyczy zbioru kompetencji dla danej organizacji, dając macierz kompetencji (przeгляд różnych płaszczyzn organizacji), pokazując, jak należy je

---

<sup>22</sup> Boyatzis R.E.: Managerial and Leadership Competencies: A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence. "Vision", Vol. 15, No. 2, 2011, p. 91-100.

<sup>23</sup> Woodruffe C.: Competent by any other name, "Personnel Management", September, 1991, p. 30-33.

<sup>24</sup> Whiddett S., Hollyforde S.: Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 17-19.

<sup>25</sup> Borkowska S.: Strategie wynagrodzeń. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2001, s. 215-216.

rozumieć i mierzyć (a także rozwijać), dając wytyczne jak można wykorzystać to do Zarządzania Zasobami Ludzkimi w organizacji<sup>26</sup>.

Organizacja, jako źródło informacji do identyfikacji kompetencji stanowi metapoziom do ich wyznaczania. Hamel i Prahalad stwierdzili, że każda organizacja żeby konkurować, musi zidentyfikować swój charakter będący unikalną kombinacją specjalizacji biznesu i ludzkich umiejętności oraz wskazujący obszary przewagi konkurencyjnej określane jako kluczowe kompetencje, czyli obszary wiedzy i doświadczenia, które trudno imitować, gdyż budowane są na podstawie motywacji i wysiłku pracowników, technologicznego i profesjonalnego know-how oraz koncepcję współpracy i komunikacji<sup>27</sup>.

Podsumowując można powołać się na interpretację i typologię kompetencji, łączącą powyższe dywagacje, a dokonaną przez amerykańską organizację IPMA-HR (International Public Management Association for Human Resources). Według IPMA-HR kompetencje to zestaw zachowań (umiejętności, wiedzy, możliwości i osobistych atrybutów), które zebrane razem są krytyczne dla skutecznej realizacji pracy i strategii organizacji. Aby tak było, powinny być definiowane na sześciu poziomach: 1) organizacyjnym – jako kluczowe kompetencje wynikające ze strategicznego planowania, 2) przywództwa – zachowania wymagane w organizacji demonstrowane przez liderów i wymagane do rozwoju, 3) funkcjonalnym – kompetencje pozyskiwane z kluczowych i powiązane ze specyfiką pracy i jednostkami biznesu, 4) zawodowym – wynikające z kluczowych i funkcjonalnych, powiązane z potrzebami specyficznych zawodów, 5) indywidualnym – wnoszone w funkcję przez pracownika, 6 – zespołowym, co wnoszą w sposób zagregowany członkowie zespołu<sup>28</sup>.

Biorąc pod uwagę indywidualne i organizacyjne uwarunkowania można zaproponować dwie sprzeczne hipotezy (H2a, H2b) odnoszące się do poziomu kompetencji władz rad dzielnic. Do analizy wybrano tylko władze rad w związku z demokratycznym wyborem radnych przez mieszkańców, uniemożliwiającym odniesienie się do postrzeganych kompetencji bez zbadania opinii ww. mieszkańców.

*H2a: Niezależnie od pozycji radnych w Radzie dzielnicy ich kompetencje będą na podobnym poziomie.*

*H2b: Im wyższa pozycja radnych w Radzie dzielnicy, tym wyższy poziom kompetencji.*

---

<sup>26</sup> Jabłońska-Wołoszyn M.: Oblicza kompetencji w teorii i praktyce, [w:] Juchnowicz M. (red.): Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości. Poltext, 2004, s. 245-247.

<sup>27</sup> Jabłońska-Wołoszyn M.: Oblicza kompetencji w teorii i praktyce, [w:] M. Juchnowicz (red.): Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości. Poltext, 2004, s. 248.

<sup>28</sup> Sun L., Shi K.: The Human Resource Competency Studies and the IPMA-HR Competency Training and Certification Program in China, "Public Personnel Management", Vol. 37, No. 3, 2008.



### 3. Metodologia i wyniki badań

#### 3.1. Uczestnicy

Badania dotyczyły kompetencji radnych dzielnic z miasta Zabrze (171 375 mieszkańców). Badanie przeprowadzono w ramach obowiązkowych szkoleń dla 18 rad dzielnic (6 czerwca 2013 r.) z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Wzięło w nim udział 179 osób (z 282 radnych, tj. 63%), w tym ankiety prawidłowo wypełniło 100 osób, czyli zwrot wynosił 56% uczestników szkolenia (ale w szkoleniu wzięło udział aż 82% członków władz Rad dzielnic); 66,32% stanowili mężczyźni, a 33,68% kobiety. Dominowały osoby doświadczone życiowo, gdyż 79,17% to osoby powyżej 35 roku życia, z czego aż 32,29% to były osoby w wieku powyżej 55 lat. Ponad połowa radnych 55,79% to radni pierwszej kadencji (pierwszy raz w radzie dzielnicy). Patrząc przez pryzmat wykształcenia większość radnych, tj. 53,13% to osoby ze średnim wykształceniem, jednakże co trzeci radny ma wyższe wykształcenie (34,38%).

#### 3.2. Zbieranie danych i narzędzia

Do badania użyto mieszanego podejścia badawczego wykorzystując dane jakościowe i ilościowe, celem pogłębienia informacji z kwestionariusza ankiety składającego się z dwóch części, gdzie badano:

A) Postawy i relacje radnego z Urzędem Miasta.

B) Posiadane umiejętności i wiedzę w pracy radnego oraz ogólny kontekst, w którym pracują radni.

Część „A” miała charakter 5 pytań otwartych, część „B” dotyczyła kompetencji ocenianych w skali Likerta od 1 – Zdecydowanie NIE do 5 – Zdecydowanie TAK w ramach 60 stwierdzeń podzielonych na 9 bloków kompetencji niezbędnych do realizacji celów i zadań Rady dzielnicy, tj.: 1) rozwiązywanie problemów społecznych, 2) komunikacja z innymi ludźmi, 3) praca w zespole, 4) prowadzenie debat publicznych, 5) pisanie pism i prowadzenie korespondencji, 6) organizacja imprez sportowych i/lub kulturalnych, 7) organizacja konkursów, 8) realizacja projektów inwestycyjnych, 9) komunikacja w sieci internetowej. Współczynnik alfa Cronbacha dla pomiaru kompetencji, w wymienionych blokach kwestionariusza, wyniósł 95, co wskazuje na wysoką rzetelność pomiaru wskazanym narzędziem.

Badania były uzupełnione wywiadem swobodnym przeprowadzonym z wybranymi radnymi dzielnicowymi oraz danymi z obserwacji uczestniczącej. Oprócz tego posłużono się

analizą dokumentacji, tj.: „Strategii Rozwoju Miasta Zabrze na lata 2008-2020”<sup>29</sup> i statutu wybranej rady dzielnicy<sup>30</sup>.

### 3.3. Rezultaty

#### 3.3.1. Kontekst, w którym funkcjonują badane rady dzielnic i jego wpływ na zmianę roli radnych dzielnicowych

Miasto Zabrze to jedno z pięciu największych miast aglomeracji śląskiej. Początkowo było to miasto o charakterze przemysłowym, rozwijane najpierw w stronę przemysłu ciężkiego (od XIX wieku), gdzie rodziny niemieckich przemysłowców (Donnensmarcków, Borsigów, Wunsch, Elsner) budowały kopalnie, huty, koksownie itp. Zaczęły rozrastać się osiedla górnicze i robotnicze budowane przez bogatych przemysłowców dla swoich pracowników. Jeszcze w XIX wieku powstała elektrociepłownia, nowe drogi, linie tramwajowe, opieka zdrowotna i szpitale, łączność telefoniczna, wieże ciśnień, szkoły i kina, kościoły. Bardzo ważną rolę odgrywali filantropkapitałiści<sup>31</sup> z przemysłu, którzy byli fundatorami i inicjatorami wielu inwestycji. 29 września 1922 roku nadano Zabrzu prawa miejskie i ogłoszono wybory 48-osobowej rady miejskiej. Obecna kadencja rady miejskiej (2010-2014) składa się z 25 radnych reprezentujących trzy partie (Sojusz Lewicy Demokratycznej, Platformę Obywatelską, Prawo i Sprawiedliwość) i jedno niezależne stowarzyszenie „Skuteczni dla Miasta Zabrze”. Dodatkowo, w mieście Zabrze zorganizowanych jest 18 jednostek pomocniczych tj. rad dzielnic, w których działa 282 radnych dzielnicowych. Rady dzielnic mają swoje władze uchwałodawcze (przewodniczący rady, rada i komisja rewizyjna) i wykonawcze (zarząd rady dzielnicy – przewodniczący zarządu, sekretarz, skarbnik).

Strategia miasta Zabrze wskazuje, że: „Zabrze będzie miastem kreującym swój rozwój oparty na równowadze pomiędzy historią i nowoczesnością, śląską tożsamością i metropolitalnym kontekstem oraz atrakcyjnością mieszkaniową i inwestycyjną”<sup>32</sup>. Podkreślane elementy w wizji rozwoju to: 1) nowoczesne i aktywne społeczeństwo, 2) poprawa konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw (nowoczesne technologie i specjalizacja) oraz współpraca z zagranicą, 3) zwiększenie atrakcyjności przestrzeni miejskiej, 4) zwiększenie rangi miasta w Aglomeracji Górnośląskiej przez usługi

<sup>29</sup> [http://www.um.zabrze.pl/sites/default/files/attach/Strategia\\_Rozwoju\\_Miasta\\_na\\_lata\\_2008-2020.pdf](http://www.um.zabrze.pl/sites/default/files/attach/Strategia_Rozwoju_Miasta_na_lata_2008-2020.pdf).

<sup>30</sup> Statut Dzielnicy Helenka Miasta Zabrze. Załącznik do Uchwały Nr XXVIII/383/12 Rady Miasta Zabrze z dnia 17 września 2012 r.

<sup>31</sup> Filantropkapitałista – społeczni przedsiębiorcy, którzy inwestują w innowacyjne rozwiązania problemów społecznych m.in. wykorzystując motyw zysku do uzyskania dobra społecznego, co często kłóci się z podejściem organizacji typu non profit, ale potwierdza dualne tworzenie wartości, tj. ekonomicznej i społecznej. Bishop M., Green M., Philanthrocapitalism. How giving can save the world. A&C Black London, 2010, s. 6.

<sup>32</sup> Strategia Rozwoju Miasta Zabrze na lata 2008-2020, s. 57.

metropolitalne<sup>33</sup>. Statut wybranej<sup>34</sup> rady dzielnicy zawiera różne rodzaje zadań, jakie mają realizować radni z podziałem na funkcje pełnione w radzie, tj.: przewodniczącego, zarządu, komisji rewizyjnej i rady. Wśród zadań z podziałem na poszczególne role w radzie można wyróżnić różne zadania i ich różny zakres (

Tabela 1).

Tabela 1

Zadania, umiejętności i wiedza radnych wymagana do zarządzania radą dzielnicy  
wyszczególnione w Statutach rad dzielnic Miasta Zabrze

<b>Role w radzie</b>	<b>Zadania w ramach pełnionej roli</b>
przewodniczący rady dzielnicy (i zastępcy)	przygotowanie harmonogramów posiedzeń, dyżurów, zwoływanie posiedzeń, przygotowanie porządku obrad, prowadzenie posiedzeń, podpisywanie uchwał, reprezentowanie rady na zewnątrz
zarząd przewodniczący (i zastępcy), skarbnik i sekretarz	przewodniczący: organizowanie pracy zarządu i jego posiedzeń, reprezentowanie zarządu na zewnątrz zarząd: wykonywanie zadań niezastrzeżonych do właściwości rady, wykonywanie uchwał rady, sprawozdawczość wobec rady dzielnicy i organów miasta – finansowa i merytoryczna, tworzenie i kontrola nad dokumentacją, plan pracy zarządu, organizowanie co najmniej raz w roku zebrań z mieszkańcami
komisja rewizyjna	kontrola zadań zarządu, opiniowanie rocznych sprawozdań zarządu, wnioskowanie o udzielanie zarządowi absolutorium, wnioskowanie o odwołanie członka zarządu
rada dzielnicy (pozostali radni)	uchwalanie programów działania i planu finansowego, organizowanie życia kulturalnego, sportowo-rekreacyjnego i innego dla mieszkańców, upowszechnianie działań organów miasta, organizowanie wspólnych prac mieszkańców, współpraca ze służbami porządkowymi i innymi instytucjami, zgłaszanie wniosków i opinii odnośnie zagospodarowania przestrzennego, programów inwestycyjnych, lokalizacji obiektów przemysłowych, handlowych i kulturalnych, zmiany organizacji ruchu, lokalizacji punktów sprzedaży alkoholu i godzin ich pracy, tworzenie i utrzymanie terenów zielonych, sportowych i rekreacyjnych, ochrony zdrowia, edukacji publicznej. Oprócz tego powoływanie komisji problemowych, współpraca z radnymi i komisjami rady miasta, wnioskowanie o ujęcie zadań w budżecie miasta, przyjmowanie sprawozdań zarządu

Źródło: opracowanie własne na podstawie statutu rady dzielnicy Helenka miasta Zabrze.

Podsumowując działalność rady i osadzając ją w realiach miasta Zabrze można stwierdzić, że występuje duża presja na standaryzację tej działalności (ustalanie procedur i harmonogramów realizacji ważniejszych zadań sprawozdawczo-konkursowych), ale zauważalny jest duży zakres swobody w tematyce realizowanej przez rady w Mieście Zabrze. Standaryzacja dotyczy głównie zasad funkcjonowania rady, przestrzegania przepisów

<sup>33</sup> Ibidem, s. 58.

<sup>34</sup> Wszystkie rady dzielnic mają ten sam zakres obowiązków i wymagań oraz te same procedury.

i prowadzenia dokumentacji. W przypadku swobody mamy do czynienia z bardzo szerokim zakresem działania (

Tabela 1), gdzie stopień skomplikowania będzie dodatkowo zależny od kontekstu danej dzielnicy (18 rad dzielnic). Inaczej będzie funkcjonowała rada w dzielnicy rolniczej z dwoma tysiącami mieszkańców i dominującą własnością prywatną, a inaczej tam, gdzie jest ich dwadzieścia tysięcy i znajduje się blokowisko, jest dużo obiektów komercyjnych i instytucji publicznych, ale również dużo problemów społecznych. Wpływ kontekstu widać w wypowiedziach radnych, gdzie podkreślają wpływ wielkości dzielnicy na aktywizację mieszkańców: „W małych dzielnicach (jak nasza) członkowie rady bardzo aktywizują mieszkańców do współpracy, ponieważ wszystkim nam zależy na ogólnym dobru i polepszeniu warunków życia na dzielnicy”.

Radni wskazują na konieczność aktywnej roli miasta w tworzeniu się rad, na przykład organizacji wyborów: „Zły wybór osób zajmujących stanowiska decyzyjne i reprezentatywne ... wynikało to z faktu, iż na terenie naszego osiedla wybory nie były w ogóle nagłośnione i do rady dostały się w większości osoby z ulicy niemające odpowiedniego wykształcenia, ani wiedzy, ani podejścia do ludzi, głodne władzy, samolubne i egoistyczne”. Jednak radni wskazują, że: „Członkowie rady dzielnicy to często osoby znane, uważane przez mieszkańców za godne zaufania, ludzie są otwarci, szczerze mówią o problemach, oczekiwaniach, wspólnie szuka się rozwiązań”.

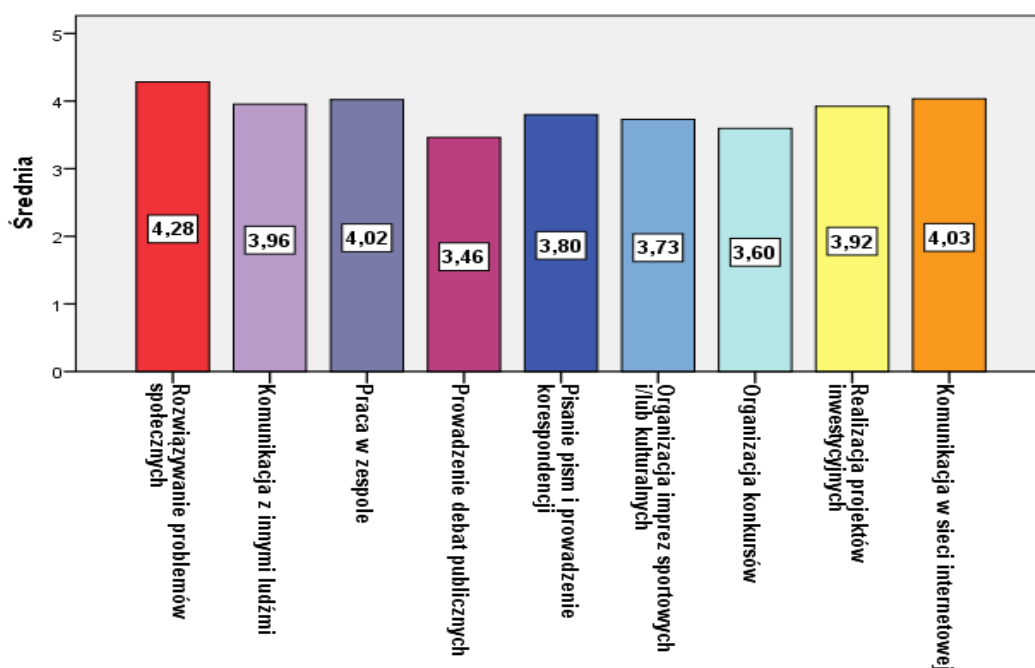
Dodatkowa analiza danych jakościowych wykazała, że radni oczekują i jednocześnie deklarują współpracę w zakresie rozwiązywania problemów dzielnic i mieszkańców, ale żeby było to możliwe wskazują na konieczność poprawy w następujących obszarach: a) sposób komunikowania się urzędów z radnymi – większa empatia ze strony urzędów, większe otwarcie się na wysłuchanie radnych i informacja zwrotna pomocna w załatwieniu spraw, b) szybkości realizacji spraw – pilnowanie terminowości w realizacji spraw, uproszczenie procedur, zmniejszenie biurokracji w rozwiązywaniu problemów, c) relacji personalnych – większe zaufanie między stronami, otwartość na współpracę i wzajemny szacunek, d) oferowanego wsparcia i zasobów finansowych na realizację zadań rady – wsparcie w zarządzaniu finansami rad, rozliczaniu i właściwym planowaniu zadań do budżetu miasta.

### *3.3.2. Analiza radnych dzielnicowych w aspekcie deklarowanych kompetencji i oczekiwań*

W ramach analizy kompetencji nie zauważono znaczących różnic między deklaracjami władz rad dzielnic i zwykłych członków. Najniższa samoocena w obu grupach radnych dotyczyła posiadanych kompetencji w czterech obszarach, tj. prowadzenia debat publicznych, pisania pism, organizacji imprez i konkursów (Rys. 1). Należy również podkreślić, że zdecydowanie we wskazanych czterech obszarach oceny zarządów były wyższe od ocen

podawanych przez zwykłych członków, co jest zgodne z zakresem kompetencji, które powinni mieć, żeby sprawnie realizować założone zadania (

Tabela 1).



Rys. 1. Ocena własnych kompetencji przez radnych dzielnic w mieście Zabrze

Fig. 1. Competency self assessment by the district councilors in the City Zabrze

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku oceny kompetencji radnych ustalono następujące obszary kompetencji: bardzo wysokie (4,21-5), wysokie (3,41-4,2), przeciętne (2,61-3,4), niskie (1,91-2,6), bardzo niskie (1,0-1,8). Analiza statystyk opisowych wskazała wysoki poziom deklarowanych kompetencji u radnych dzielnicowych Miasta Zabrze (średnia 3,93), gdzie większość radnych ma kompetencje na poziomie 4,07 (Tabela 2).

Tabela 2

Analiza średniej wartości kompetencji dla badanej populacji

N	Ważne	98
	Braki danych	2
	Średnia	3,9336
	Mediana	3,9917
	Dominanta	4,07 <sup>a</sup>
	Odchylenie standardowe	0,47845
	Minimum	2,53
	Maksimum	4,82

a. Istnieje wiele wartości modalnych. Podano wartość najmniejszą.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując poziom kompetencji z uwagi na pełnioną funkcję w radzie dzielnicy można zauważyć (

Tabela 3), że kompetencje radnych są na podobnym poziomie i nie różnią się w sposób istotny od siebie. Jedynie w komisjach rewizyjnych występuje większe rozproszenie wyników, czyli wyniki są bardziej zróżnicowane niż w pozostałych grupach.

Tabela 3

Analiza zmian w poziomie kompetencji z uwagi na pełnioną funkcję w radzie dzielnicy

Zmiany poziomu kompetencji			
Stanowisko w radzie	Średnia	N	Odchylenie standardowe
władze rady	3,9599	47	0,47440
komisja rewizyjna	3,9688	13	0,62137
zwykły członek Rady dzielnicy	3,8329	33	0,43525
ogółem	3,9161	93	0,48232

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowa analiza wariancji (

Tabela 44) potwierdza fakt braku istotności wpływu zmiennej w postaci pełnionej funkcji w radzie dzielnicy na poziom kompetencji.

Tabela 4

Analiza wariancji wpływu funkcji na poziom kompetencji

		Wpływ realizowanej funkcji na poziom kompetencji				
		Suma kwadratów	Df	Średni kwadrat	F	Istotność
średnia * stanowisko w radzie	Między grupami (Połączone)	0,354	2	0,177	0,757	0,472
	Wewnątrz grup	21,048	90	0,234		
	Ogółem	21,402	92			

Źródło: opracowanie własne.

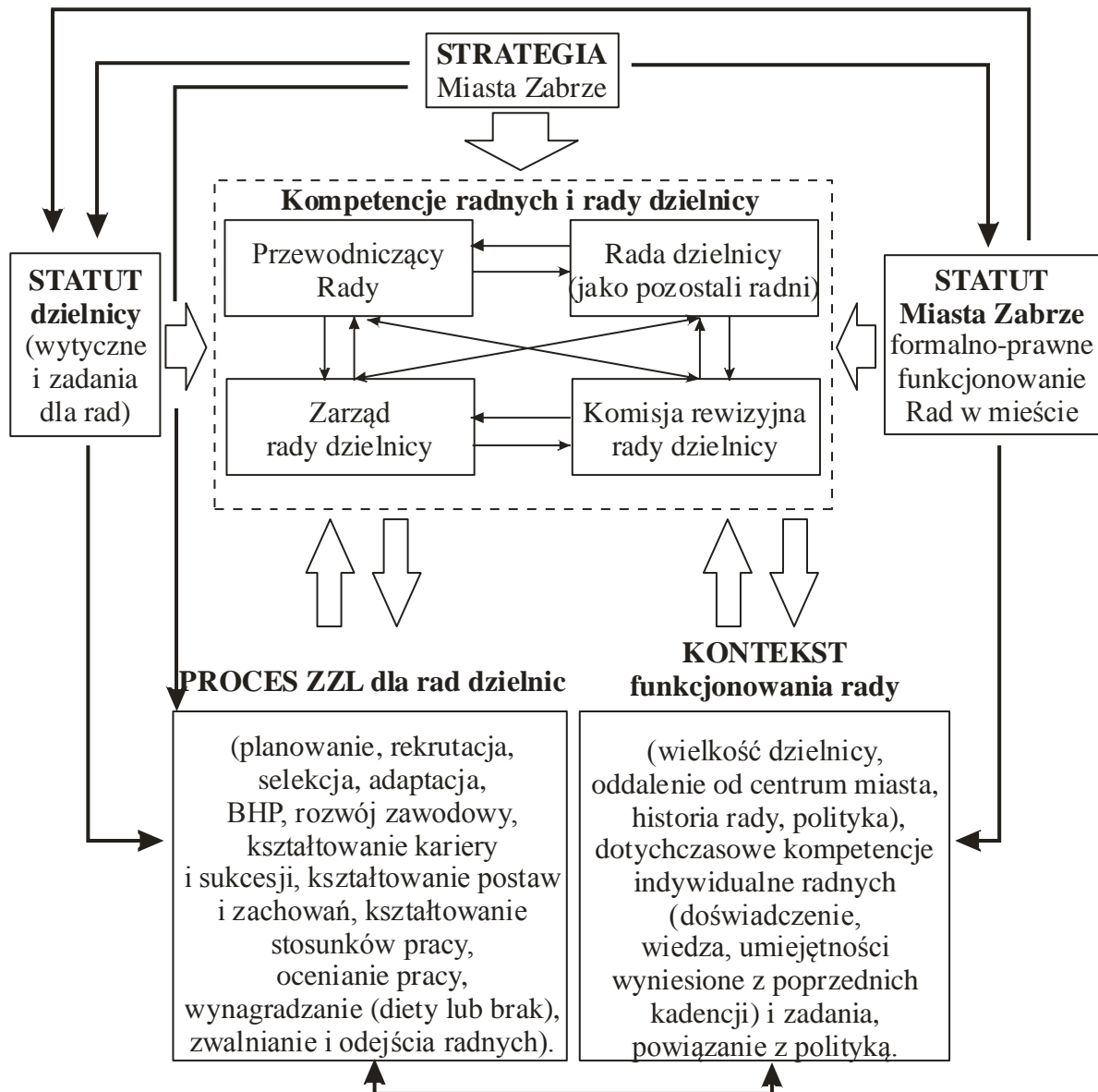
$F < 1$  – wariancja wewnątrzgrupowa jest większa od wariancji wyjaśnionej (międzygrupowej), co oznacza, że w badanej grupie (populacji) występują duże, losowe niezaplansowane różnice między badanymi. Innymi słowy, różnice między tymi grupami nie są istotne statystycznie. Nie stwierdzono również istotnych różnic w przypadku pozostałych zmiennych metryczkowych.

Analiza wypowiedzi radnych uwidoczniła inne problemy, a mianowicie nie tyle brak określonych kompetencji, ile pewne braki w niektórych umiejętnościach lub dziedzinach

wiedzy. I tak najczęściej wskazywane problemy w wypowiedziach dotyczyły: zrozumienia finansów publicznych, roli radnych i rady dzielnicy w zakresie zarządzania jej pracą i komunikacji z otoczeniem, zwłaszcza korespondencji i pisania pism, komunikacji z wykorzystaniem systemu SEKAP i interpersonalnej, zwłaszcza podczas debat, wniosków konkursowych, podstaw prawnych i użycia prawa w celach poprawy bezpieczeństwa i egzekwowania pewnych wytycznych w dzielnicy, estetyki i ekologii w dzielnicach, Internetu i komputeryzacji miasta. Jednakże należy podkreślić, że osoby biorące udział w badaniu (zwłaszcza preferencji szkoleniowych) to w 55,79% radni pierwszej kadencji, którzy w momencie realizacji badania odbywali pierwsze szkolenie w tej tematyce i nie mieli wymaganego doświadczenia, co mogło rzutować na ww. wyniki. Dodatkowo, 53,13% stanowiły osoby ze średnim wykształceniem, co też mogło stanowić problem w zakresie braku styczności z tematyką prawną czy inny charakter pracy niewymagający umiejętności w zakresie komunikacji z urzędami i lokalnymi społecznościami. Należy również dodać, że 56,25% stanowiły osoby w wieku 45+, z czego aż 32,29% stanowiły osoby powyżej 55 roku życia.

Radni podkreślają celowość właściwego procesu przygotowania, zwłaszcza momentu realizacji szkoleń: „Ważny jest szybki dostęp do informacji, wcześniejszy termin szkoleń rady, najlepiej tydzień po zaprzysiężeniu, ponieważ w takim terminie, jak w bieżącym roku większość rad już czynnie zaangażowała się w swoje obowiązki bez odpowiedniego wyszkolenia”. Często padają też zarzuty odnośnie celowości udziału niektórych osób w radach i ich kompetencji: „Źle wybrany przewodniczący zarządu, wszystko co robi to robi dla swojego wizerunku, nie interesuje się mieszkańcami, chyba że przed wyborami, to wtedy jego aktywność wzrasta”.

Dotychczasowa analiza pozwoliła na nakreślenie rzeczywistych uwarunkowań (rys. 2), w których kształtowane są kompetencje radnych dzielnicowych, powstające na styku wymagań formalnoprawnych (statut miasta i rad dzielnic), wizji i strategii rozwoju miasta, wzajemnych relacji w radzie podczas planowania i realizacji zadań oraz kontekstu, w którym rady funkcjonują (lokalne uwarunkowania, dotychczasowe kompetencje radnych i uwarunkowania polityczne). W ramach uwarunkowań potencjalnych został dodany obszar świadomego oddziaływania na proces ZZL (zwłaszcza w zakresie rozwoju zasobów ludzkich w radach dzielnic).



Rys. 2. Rzeczywiste i potencjalne uwarunkowania wpływające na kompetencje radnych  
 Fig. 2. Actual and potential factors affecting the competencies of councilors  
 Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowany stopień skomplikowania procesu kształtowania się kompetencji radnych dzielnicowych stanowi dobry punkt wyjścia do przemyślanego i długoterminowego procesu budowania przemyślanego modelu rozwoju rad dzielnic. Wydaje się to umożliwiać stopniowy przyrost kompetencji radnych i zmianę roli w relacji z miastem w stronę szerszej partycypacji i poszukiwania oraz rozwijania talentów do realizacji wyzwań na wyższym poziomie w lokalnym samorządzie.

Na podstawie powyższej analizy nie można jednoznacznie wskazać luki w kompetencjach radnych, co wynika z kilku faktów m.in. zawyżonej oceny kompetencji przez radnych, braku wiedzy ze strony „nowych” radnych na temat rzeczywistego funkcjonowania rad dzielnic, nie



wzięcia pod uwagę „kompetencji ukrytych”,<sup>35</sup> tj. wartości, standardów, motywów i etyki pracy, entuzjazm, własny wizerunek. Pomimo tych niedogodności można wskazać kilka obszarów do doskonalenia kompetencji radnych dzielnicowych, tj.: komunikacji interpersonalnej, a także elektronicznej (z mieszkańcami, wewnątrz rad, z urzędami), organizacji aktywności dla mieszkańców (imprezy, konkursy) oraz poruszania się w ogólnie pojętych finansach publicznych (wnioski inwestycyjne, realizacja działań finansowanych z budżetu) oraz prawie administracyjnym i karnym. Ważnym obszarem do zmian byłyby również ogólny model działania radnych w radach dzielnic, wymagający wyjścia poza dotychczasowe ramy ustanowione przez dokumentację miasta, a mianowicie w kierunku przyjmowania ról i sposobów działania tożsamyh dla podmiotów z III sektora tj. NGO (organizacji pozarządowych). Zakładając taką zmianę istotne byłoby zdefiniowanie i pozyskanie kompetencji charakterystycznych dla takich podmiotów i ich organów wewnętrznych.

#### 4. Zakończenie

Przeprowadzona w artykule analiza danych jakościowych i ilościowych pozwala przyjąć hipotezy H1a i H2a, wskazujące na wagę roli miasta w rozwijaniu kompetencji radnych dzielnicowych oraz braku różnic w poziomie kompetencji ze względu na pełnioną przez radnego funkcję. Zestawienie kompetencji z wymiarami strategicznym (misja i strategia rozwoju) i operacyjnym (zadania rad) oraz wypowiedziami radnych dało następujące sugestie co do dalszego kształtowania kompetencji rad dzielnic:

- A) miasto powinno świadomie kształtować kompetencje radnych dzielnicowych, zarówno z perspektywy strategii rozwoju, jak i ich potrzeb związanych z pracą w lokalnym otoczeniu.
- B) Rozwijanie kompetencji podnosi poziom odpowiedzialności i zaangażowania jednostek w cele ekonomiczno-społeczne zamiast polityczne.
- C) Zachęcanie radnych do wspólnego ustalania zakresu szkoleń i zmian integruje radnych z celem, dla którego zostały stworzone.

Patrząc z perspektywy świadomego kształtowania kompetencji radnych i systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL)<sup>36</sup>, ważna jest aktywna polityka miasta w ww. obszarze, zwłaszcza, że rynek samorządowy jest typowym rynkiem pracownika, tzn. jest praca do wykonania, a nie ma chętnych do jej realizacji. Dzisiejsze miasta, takie jak Zabrze powinny świadomie oddziaływać na samorząd we wszystkich podsystemach ZZL-u,

<sup>35</sup> Vazirani N.: Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application, “SIES Journal of Management”, Vol.7, No. 1, 2010, p. 121-131.

<sup>36</sup> Opis poszczególnych podsystemów ZZL oparto na publikacji: Bieniok H. (red.). System zarządzania zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.

celem kształtowania kompetencji radnych od początku do końca, tj. od zidentyfikowania kształtu i powiązania polityki personalnej wobec rad dzielnic ze strategią Miasta (zwłaszcza w kontekście danej dzielnicy) aż do powrotu radnych do funkcjonowania w lokalnym otoczeniu. Co prawda pozyskanie kandydatów następuje w ramach wyborów powszechnych, ale jak wynika z obserwacji ostatnich trzech kadencji rad dzielnic (8 lat), kandydaci tworzą koalicje i grupy wsparcia, które wspólnie zgłaszają listy i przygotowują się do wyborów. Dlatego ważny jest cały proces ZZL, gdyż wpływa on na jakość kandydatów skłonnych do woluntarystycznej pracy na rzecz społeczeństwa i ich dalszego rozwoju. Celem takiego działania byłoby: pozyskanie kandydatów o odpowiednich kompetencjach, właściwy proces adaptacji i rozwoju osób w radach, zarówno liderów, jak i pozostałych członków (często sukcesorów i przyszłych liderów), kształtowanie pożądanych postaw i zachowań radnych, eliminacja niewłaściwych relacji w radzie (politykowania, konfliktów, niezdrowej konkurencji itp.), oceniania poczynań radnych i ich odchodzenia z rady. O ile ocenianie i odchodzenie z rady są uregulowane statutowo, o tyle pozostałe podsystemy ZZL-u są określone jedynie w postaci paragrafów potrzebnych tylko w momencie realizacji określonej procedury np. zawiązywania rad i potraktowane są bardzo ogólnikowo.

Ważne byłoby również poszukiwanie sposobów kształtowania radnych pod kątem dopasowania do obszarów strategii miasta. W Zabrze są to cztery obszary, tj.: 1) nowoczesne i aktywne społeczeństwo – wzrost znaczenia kompetencji miękkich, związanych z przywództwem i komunikacją oraz umiejętnego wykorzystania nowoczesnych technologii, sięganie po nietypowe i kreatywne pomysły z obszaru innowacji społecznych, zarządzanie bezpieczeństwem i w kryzysie, 2) poprawa konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw (nowoczesne technologie i specjalizacja) oraz współpraca z zagranicą – wiedza i doświadczenie biznesowe, umiejętne wykrywanie szans i luk oraz ich niwelowanie poprzez inicjatywy publiczno-prywatne, nastawienie na jakość i współpracę, 3) zwiększenie atrakcyjności przestrzeni miejskiej – znajomość trendów w architekturze miast, otwarcie na kontakty z nietypowymi grupami architektów (np. działających na rzecz zrównoważonego rozwoju i zielonych technologii), znajomość zagadnień z kultury, sztuki i estetyki terenów, kształtowania nowoczesnej przestrzeni miejskiej, komunikacji z mieszkańcami, projektowania nowego typu inicjatyw, myślenie lateralne na przekór schematom; 4) zwiększenie rangi miasta w Aglomeracji Górnośląskiej przez usługi metropolitarne – myślenie strategiczne, przełamywanie oporu wobec zmian, komunikacja wizji i celów mieszkańcom i podmiotom z danego obszaru.

Podsumowując, na przykładzie miasta Zabrze widać, że radni dzielnicowi chcą zmiany postrzegania swojej roli, gdyż deklarują na tyle wysokie kompetencje, że mogą odgrywać rolę partnerów w relacjach z miastem, czemu miałyby służyć zmiana sposobu komunikacji pracowników miejskich z radnymi, większa współpraca i wsparcie procesów realizowanych przez rady dzielnic, zwłaszcza w obszarze niezbędnych inwestycji. Dodatkowo, należy podkreślić, że wdrażając przemyślany i aktywny system ZZL dla rad dzielnic (z naciskiem na

ich rozwój) zyskuje się wzrost kompetencji w wymaganych obszarach, większe zainteresowanie realizacją celów miasta i dzielnicy oraz potencjalne źródło talentów do wypełniania różnych ról w mieście, nie tylko politycznych (jako zaplecze różnych partii).

## **Bibliografia**

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wolters Kluwer, Kraków 2007.
2. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
3. Bieniok H. (red.): System zarządzania zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
4. Bishop M., Green M., Philanthrocapitalism: How giving can save the world. A&C Black, London 2010.
5. Borkowska S.: Strategie wynagrodzeń. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
6. Boyatzis R.E.: The Competent Manager. A model for effective performance, Wiley, New York 1982.
7. Boyatzis R.E.: Managerial and Leadership Competencies: A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence, "Vision", Vol. 15, No. 2, 2011.
8. Czapla T., Świątek-Barylska I.: Znaczenie innowacyjności w świetle badań wartości i systemów kompetencyjnych organizacji. „Współczesne Zarządzanie”, nr 3, 2011.
9. De Coi J.L., Herder E., Koesling A., Lofi Ch., Olmedilla D., Papapetrou O., Siberski W.: A model for competence gap analysis. In WEBIST 2007, Proceedings of the Third International Conference on Web Information Systems and Technologies: Internet Technology/Web Interface and Applications, Barcelona, Spain, March 2007. INSTICC Press.
10. Dolnicki B.: Samorząd terytorialny. Wolters Kluwer, Kraków 2009.
11. Jabłońska-Wołoszyn M.: Oblicza kompetencji w teorii i praktyce, [w:] Juchnowicz M. (red.): Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości. Poltext, Warszawa 2004.
12. Król H., Ludwicyński A. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
13. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 11 marca 2013 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o samorządzie gminnym. Dz.U. z 23 maja 2013 r. Poz.594, Art.5. pkt.1, 2 i 3.
14. Oleksyn T.: Kompetencje menedżerów i liderów w holistycznym modelu kształtowania płac. <http://www.wynagrodzenia.pl/prezentacje/kompetencje.pdf>, dostęp na dzień 15.10.2013.

15. Piasecki A.K.: Aktualna, interdyscyplinarna synteza poświęcona polskiemu samorządowi terytorialnemu i wspólnotom lokalnym zawierająca teorię, prawo i praktykę tej dziedziny. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
16. Pochtowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003.
17. Statut Dzielnicy Helenka w Miasta Zabrze. Załącznik do Uchwały Nr XXVIII/383/12 Rady Miasta Zabrze z dnia 17 września 2012 r.
18. Strategia Rozwoju Miasta Zabrze  
[http://www.um.zabrze.pl/sites/default/files/attach/Strategia\\_Rozwoju\\_Miasta\\_na\\_lata\\_2008-2020.pdf](http://www.um.zabrze.pl/sites/default/files/attach/Strategia_Rozwoju_Miasta_na_lata_2008-2020.pdf).
19. Sun L., Shi K.: The Human Resource Competency Studies and the IPMA-HR Competency Training and Certification Program in China. "Public Personnel Management", Vol. 37, No. 3, 2008.
20. Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej. Dz.U.2007.65.437.
21. Whiddett S., Hollyforde S.: Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
22. Woodruffe C.: Competent by any other name. "Personnel Management", September 1991.
23. Vazirani N.: Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application. "SIES Journal of Management", Vol. 7, No. 1, April - August 2010.

## Abstract

The analysis of qualitative and quantitative data conducted in the article allows to confirm the hypotheses H1a and H2a that indicate the importance of town's role in developing competencies of the district councilors and lack of differences in competencies level according to the function served by the councilor. A compilation of competencies and strategic dimension (development mission and strategy) and operational one (council activities) as well as councilors' views, provided the following suggestions for further shaping of competencies of the district councils: A) The town should consciously shape competencies of the district councilors, both from the perspective of development strategy and needs connected with work in a local environment; B) Competencies development increases the level of responsibility and engagement of the units in the economic-social objectives instead of the political ones; C) Encouraging the councilors for common determination of trainings range and changes integrates the councilors with the objective that the trainings were created for.