

**Akademia WSB**

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

**mgr inż. Janusz Pierzyna**

**MODEL KOMPETENCJI PRACOWNICZYCH  
W ROZWOJU GMINNYCH STREF AKTYWNOŚCI  
GOSPODARCZEJ**

Praca doktorska napisana pod kierunkiem:  
dr hab. Joanny Kurowskiej-Pysz, prof. AWSB

Dąbrowa Górnicza 2023

# SPIS TREŚCI

1. PRZESŁANKI WYBORU TEMATU PRACY .....	2
2. CELE PRACY I PYTANIA BADAWCZE.....	4
3. PRZEBIEG BADAŃ .....	6
4. STRUKTURA PRACY.....	14
5. WNIOSKI Z BADAŃ.....	16
6. WARTOŚĆ DODANA PRACY.....	38
7. KIERUNKI DALSZYCH BADAŃ.....	39
8. OGRANICZENIA BADAŃ.....	40

## 1. PRZESŁANKI WYBORU TEMATU PRACY

We współczesnym zarządzaniu samorządowym coraz większego znaczenia nabierają zdolności menedżerskie rozumiane jako umiejętność tworzenia klimatu sprzyjającego twórczej aktywności i motywowaniu do realizacji sprecyzowanych celów<sup>1</sup>. Skuteczność władz samorządowych w rozwoju przedsiębiorczości zależy w dużym stopniu od kompetencji jednostki samorządu terytorialnego (JST) jako organizacji oraz od kompetencji pracowników samorządowych zaangażowanych w ten proces.

Kompetencje pracownicze to wiedza, predyspozycje, umiejętności, zdolności intelektualne, wartości oraz postawy, które wykorzystują pracownicy, aby dobrze wykonywać swoją pracę<sup>2</sup>. W innym ujęciu kompetencje pracownicze obejmują zbiór wiedzy, umiejętności i cech umożliwiających skuteczne wykonywanie zadań oraz osiągnięcie celów wyznaczonych dla danego stanowiska pracy. Takie ujęcie pozwala odnieść kompetencje zarówno do stanowiska pracy, jak i też do osoby wykonującej pracę przypisaną do danego stanowiska. Niektóre kompetencje wymagane w zarządzaniu samorządowym są bezpośrednio związane z rozwojem przedsiębiorczości w gminie. Przykładem takich kompetencji może być umiejętność kreowania korzystnych warunków infrastrukturalnych do rozwoju biznesu, budowanie wizerunku gminy przyjaznej dla przedsiębiorczości, innowacyjne podejście do zagospodarowania przestrzennego itp.

Szczególny rodzaj działań na rzecz wsparcia przedsiębiorczości w gminie wymaga nie tylko specyficznej wiedzy i kompetencji, ale także mądrej i rozważnej realizacji polityki służącej realizacji pewnej wizji. Długoterminowe inwestycje zwiększające atrakcyjność gminy dla inwestorów wiążą się m.in. z tworzeniem i rozwojem gminnych stref aktywności gospodarczej (SAG).

SAG to wydzielone obszary, przygotowane do inwestycji odpowiadających zapotrzebowaniu potencjalnych inwestorów, tworzone najczęściej przez samorządy lokalne. Po utworzeniu SAG i wprowadzeniu tam inwestorów, samorządy nadal rozwijają SAG m.in. dzięki relacjom z działającymi tam przedsiębiorcami.

Prawidłowe funkcjonowanie SAG zależne jest m.in. od stworzenia przez samorządy określonych instrumentów istotnych dla przedsiębiorców inwestujących w gminach, w tym

---

<sup>1</sup> B. Kożuch, A. Kożuch, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu samorządowym*, s. 137-147.

<sup>2</sup> M. Jabłoński, *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*, CeDeWu, Warszawa 2011.

m.in. finansowych, infrastrukturalnych, prawnych, administracyjnych, planistycznych, informacyjno-marketingowych oraz instytucjonalnych<sup>3</sup>.

Kluczową rolę w tworzeniu SAG i skutecznym pozyskiwaniu do nich inwestorów odgrywa samorząd gminny, który realizuje tę funkcję poprzez odpowiednio przygotowane pod względem merytorycznym kadry pracownicze, z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi i działań.

Podejmowane w tym zakresie dotychczas badania<sup>4</sup> w bardzo niewielkim stopniu można odnieść do problemu rozeznania kompetencji kadr samorządowych przydatnych w procesie tworzenia i rozwoju SAG w gminach.

Choć niektóre badania doprowadziły do wyodrębnienia m.in. profili kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk urzędniczych<sup>5</sup>, to skupiały się one przede wszystkim na wskazaniu rodzajów kompetencji, które występują w jednostkach samorządu terytorialnego, a nie identyfikacji konkretnych obszarów wiedzy, umiejętności, a także postaw pracowniczych, których należy oczekiwać od osób zatrudnionych na określonych stanowiskach i wykonujących powierzone im zadania<sup>6</sup>. Tymczasem pracownicy samorządowi odpowiedzialni za proces tworzenia i rozwoju SAG, realizując swoje obowiązki zawodowe, muszą sprostać wielu wyzwaniom, wymagającym od nich rozległej wiedzy, a także szerokiego wachlarza kompetencji. Na tym polu zidentyfikowano **lukę badawczą polegającą na braku modelu kompetencji pracowników samorządowych, umożliwiającą efektywną realizację zadań związanych z tworzeniem i rozwojem gminnych stref aktywności gospodarczej.**

Problem badawczy pracy można sprowadzić do pytania, **w jaki sposób JST powinny zakładać i rozwijać SAG w oparciu o kompetencje swoich pracowników.**

---

<sup>3</sup> A. Grycuk, P. Russel, *Zaangażowanie jednostek samorządu terytorialnego w Polsce w tworzenie instytucji wspierających przedsiębiorczość*, „Studia BAS” 2014, nr 1(37), s. 65-83.

<sup>4</sup> B. Hysa, A. Rakowska, *Umiejętności decyzyjne jako kluczowe kompetencje w pracy kierownika administracji samorządowej*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska” 2014, nr 68, s. 13-28; B. Hysa, P. Kowalczyk, *Kluczowe kompetencje kierowników średniego szczebla administracji samorządowej*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska” 2014, z. 69; S. Michałowski, K. Kuć-Czajkowska (red.), *Przywództwo lokalne a kształtowanie demokracji partycypacyjnej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2008; L. Kowalczyk, *Kompetencje przywódcze w samorządzie terytorialnym*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2009, nr 12, s. 13-32.

<sup>5</sup> B. Urbaniak, P. Bohdziewicz, *Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej oraz przygotowanie profili kompetencyjnych kadr urzędów administracji samorządowej*, MSWiA, Warszawa 2009, s. 212-230.

<sup>6</sup> M. Janiszewska, *Zarządzanie kompetencjami osób drogą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa* [w:] T. Bernat, *Teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania gospodarki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 216.

## 2. CELE PRACY I PYTANIA BADAWCZE

Głównym celem rozprawy jest identyfikacja kompetencji pracowniczych w JST, istotnych w tworzeniu i rozwoju gminnych stref aktywności gospodarczej.

W pracy sformułowano następujące cele cząstkowe poznawcze:

- Cel cząstkowy nr 1 – wskazanie uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w gminach,
- Cel cząstkowy nr 2 – scharakteryzowanie procesu modelowania kompetencji pracowniczych w jednostkach samorządu terytorialnego,
- Cel cząstkowy nr 3 – ustalenie zadań jednostek samorządu terytorialnego związanych z tworzeniem i rozwojem gminnych stref aktywności gospodarczej.
- Cel cząstkowy nr 4 – identyfikacja posiadanych i pożądanых kompetencji pracowniczych JST w procesie tworzenia oraz rozwoju gminnych stref aktywności gospodarczej.
- Cel cząstkowy nr 5 – identyfikacja kluczowych i uzupełniających kompetencji pracowniczych JST w procesie tworzenia oraz rozwoju gminnych stref aktywności gospodarczej.
- Cel cząstkowy nr 6 – identyfikacja luk kompetencyjnych dotyczących kompetencji pracowniczych istotnych dla tworzenia i rozwoju gminnych stref aktywności gospodarczej.

Natomiast celem aplikacyjnym pracy (celem cząstkowy nr 7) było opracowanie modelu optymalizacyjnego<sup>7</sup> kompetencji pracowniczych w jednostkach samorządu terytorialnego, tworzących i rozwijających gminne strefy aktywności gospodarczej.

---

<sup>7</sup> Przyjmuje się, że model optymalizacyjny stanowi odzwierciedlenie najważniejszych cech problemu biznesowego, który badacz próbuje rozwiązać. Model ten składa się z trzech elementów: funkcji celu, zmiennych decyzyjnych i ograniczeń biznesowych.

Ponieważ **badania były realizowane w nurcie interpretatywnym** (nie realizowano badań o charakterze ilościowym), w pracy nie postawiono hipotez badawczych. Zaproponowane i przeprowadzone przez autora badania na stosunkowo małych próbach (dobrych w sposób nielosowy) nie dawały możliwości rzetelnego statystycznego testowania hipotez (tak jak zakłada postępowanie badawcze realizowane w nurcie badań neopozytywistycznych). Aby zweryfikować najistotniejsze związki i zależności, jakie występują w badanym obszarze, sformułowano następujące pytania badawcze:

- Pytanie badawcze nr 1. Jakie uwarunkowania lokalne wpływają na rozwój przedsiębiorczości w gminach?
- Pytanie badawcze nr 2. Jak przebiega proces modelowania kompetencji pracowniczych w jednostkach samorządu terytorialnego?
- Pytanie badawcze nr 3. Jakie zadania powinny realizować jednostki samorządu terytorialnego, które tworzą lub rozwijają gminne strefy aktywności gospodarczej?
- Pytanie badawcze nr 4. Jakie kompetencje powinni posiadać pracownicy JST odpowiedzialni za tworzenie i rozwój SAG, a jakie kompetencje posiadają?
- Pytanie badawcze nr 5. Czy u pracowników odpowiedzialnych za tworzenie i rozwój SAG występują luki kompetencyjne?
- Pytanie badawcze nr 6. Jakie są kluczowe i uzupełniające kompetencje pracowników JST odpowiedzialnych za tworzenie i rozwój SAG?
- Pytanie badawcze nr 7. W jaki sposób skonfigurować model kompetencji pracowniczych w JST, które wspierają tworzenie i rozwój SAG?

Odpowiedzi na postawione pytania badawcze pozwoliły na rozwiązanie **problemu naukowego wpisującego się w nurt praktyczny dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności subdyscypliny zarządzanie zasobami ludzkimi.**

### 3. PRZEBIEG BADAŃ

Rozważania prowadzone w części teoretycznej dysertacji umożliwiły autorowi sformułowanie przedstawionych poniżej wniosków, w oparciu o które zdefiniowane zostały teoretyczne założenia budowy modelu kompetencji pracowniczych w zarządzaniu strefami aktywności gospodarczej w gminach.

Po pierwsze, **w procesie kształtowania SAG można zidentyfikować etap tworzenia SAG i etap rozwoju SAG**; każdy z nich obejmuje inne zadania i wymaga innych kompetencji pracowników samorządowych, zarówno tzw. kompetencji twardych, jak i kompetencji miękkich.

Po drugie, **można rozróżnić kompetencje pożądane (wzorcowe) i kompetencje posiadane w danym momencie przez pracowników samorządowych zaangażowanych w tworzenie i rozwój SAG**. Można założyć, że istnieje luka kompetencyjna pomiędzy tymi kompetencjami, jakie pracownik powinien posiadać, a tymi, które rzeczywiście posiada w danym momencie.

Po trzecie, **istnieją subiektywne różnice dotyczące ocen kompetencji dotyczących tworzenia i rozwoju SAG formułowanych przez pracowników samorządowych oraz inwestorów**.

Po czwarte, możliwe jest zidentyfikowanie tzw. **kompetencji kluczowych**, co do których pomiędzy pracownikami samorządowymi i inwestorami panuje zgodność oceny ich kluczowego znaczenia w tworzeniu i rozwoju SAG oraz **kompetencji uzupełniających**, czyli mniej istotnych, wskazywanych przez pracowników samorządowych lub inwestorów.

Po piąte, w dysertacji autor przyjął założenie, iż **tworzony model kompetencji pracowniczych ma charakter odwzorowujący**, gdyż oddaje aktualny na ten moment rzeczywisty układ pożądanych kompetencji twardych i miękkich pracowników jednostek samorządu terytorialnego na etapie tworzenia i rozwoju gminnych stref aktywności gospodarczej, w podziale na kompetencje kluczowe i uzupełniające.

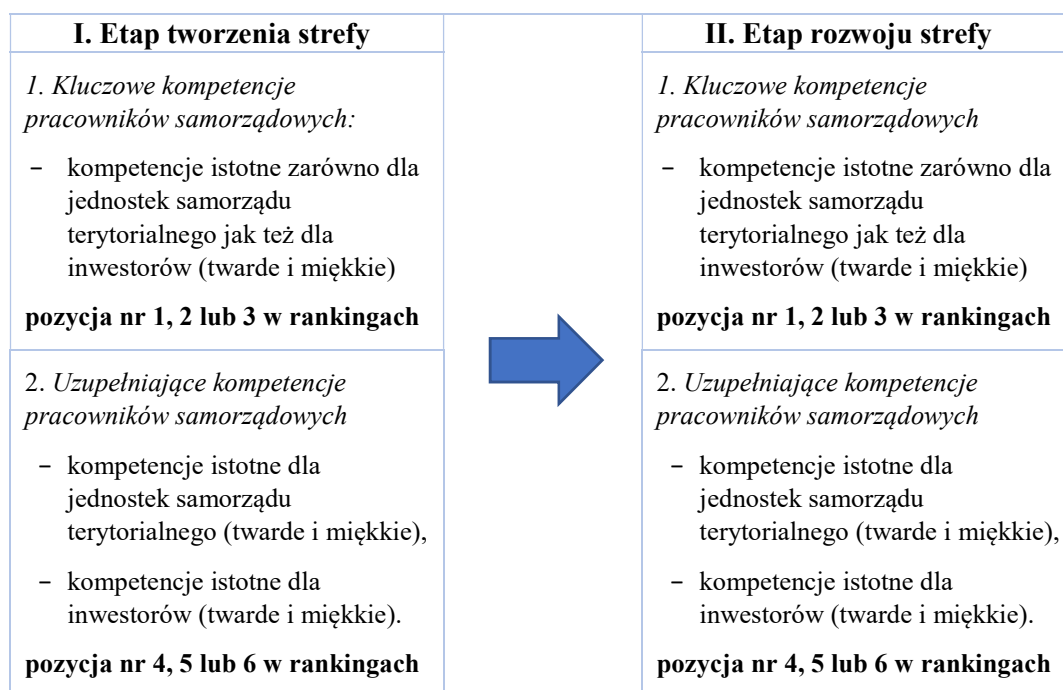
Po szóste, zamiarem autora dysertacji było **przeprowadzenie procesu modelowania w celu opracowywania pewnego zestawu charakterystyk<sup>8</sup> pracownika odpowiedzialnego za tworzenie i rozwój SAG**, poprzez **identyfikację jego obecnie posiadanych kompetencji, a także kompetencji pożądanych**, umożliwiających mu możliwie najbardziej efektywne wykonywanie obowiązków zawodowych związanych z tworzeniem i rozwojem stref

---

<sup>8</sup> G.L. Steward, K.G. Brown, *Human Resource Management...*, s. 134.

aktywności gospodarczej w gminach. Jest to zatem szczegółowy model kompetencji<sup>9</sup> który może zostać przypisany do konkretnych stanowisk pracy w organizacji, budowanych w oparciu o wyselekcjonowane kompetencje, ściśle powiązane z realizowanymi zadaniami dotyczącymi stref aktywności gospodarczej. **Mając na uwadze to założenie, badania prowadzono z perspektywy stanowisk pracy, na których pracownicy mają w zakresie obowiązków zadania związane z tworzeniem i rozwojem SAG.**

Przedstawiony teoretyczny model badawczy kompetencji pracowniczych w tworzeniu i rozwoju gminnych stref aktywności gospodarczej odnosi się do pożądanych kompetencji pracowników realizujących te zadania, wskazanych przez jednostki samorządu terytorialnego oraz inwestorów. Zdaniem autora, **modelowanie kompetencji wiąże się z takim zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacji, aby posiadane, rzeczywiste kompetencje pracowników zatrudnionych na tych stanowiskach w jak największym stopniu odpowiadały przyjętym wzorcom.** Autor przyjął założenie, że co do badanych kompetencji istnieje możliwość wystąpienia rozbieżności pomiędzy przyjętymi wzorcem a rzeczywistym poziomem kompetencji pracownika zatrudnionego na konkretnym stanowisku pracy.



**Rysunek 1. Teoretyczny model badawczy pożądanych (wzorcowych) kompetencji pracowniczych w tworzeniu i rozwoju gminnych stref aktywności gospodarczej.**

Źródło: opracowanie własne.

<sup>9</sup> S. Whiddett, S. Hollyforde, *A practical guide to competencies...*



W pracy przyjęto następujące zakresy:

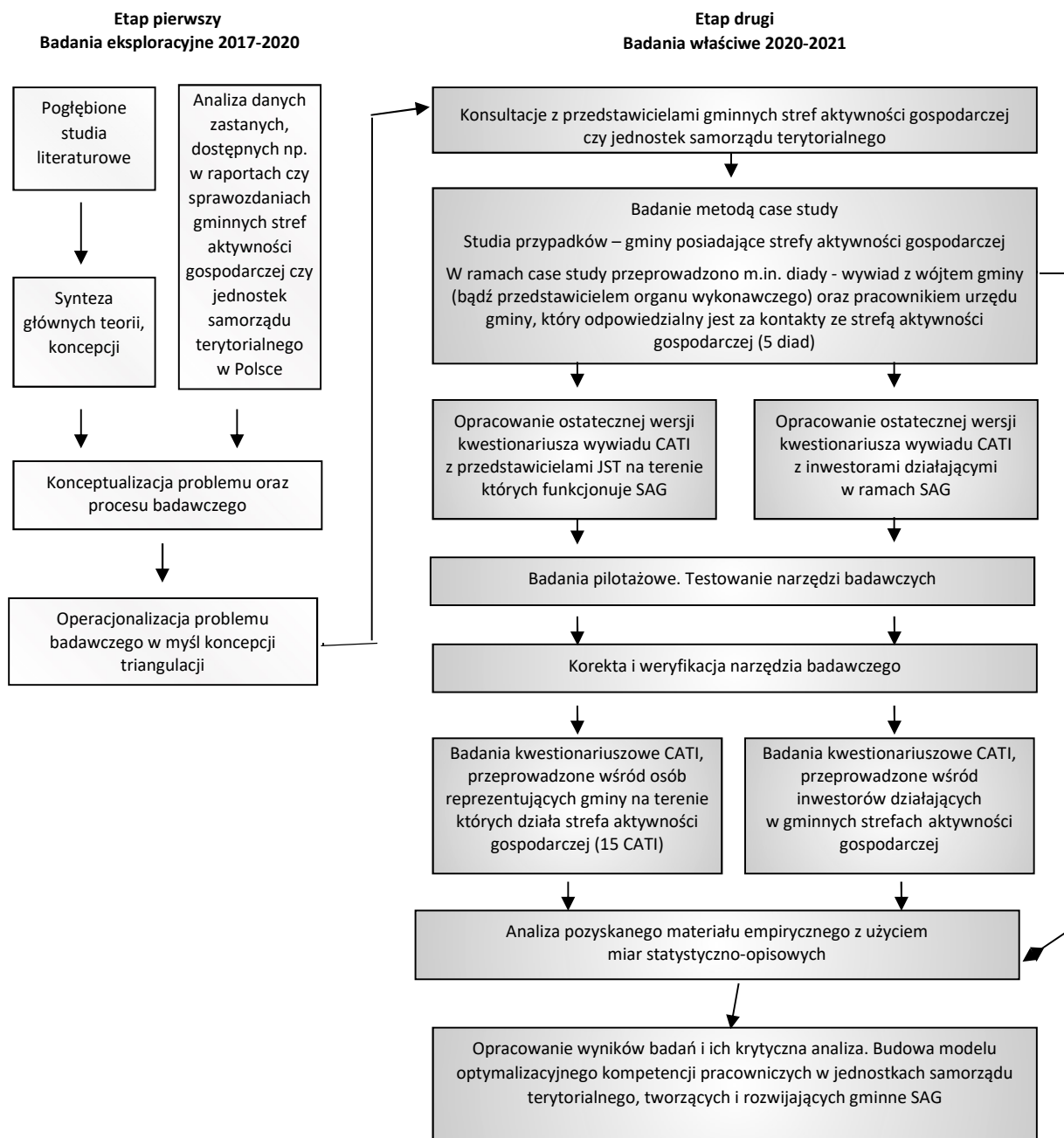
- **zakres podmiotowy:** jednostki samorządu terytorialnego posiadające gminne strefy aktywności gospodarczej (wójtowie, burmistrzowie, pracownicy zaangażowani w rozwój SAG); inwestorzy — podmioty gospodarcze prowadzące działalność w ramach SAG (osoba na stanowisku kierowniczym, reprezentująca podmiot gospodarczy);
- **zakres przedmiotowy:** kompetencje pracownicze w JST;
- **zakres czasowy:** źródła wtórne za lata 2017-2020; źródła pierwotne za lata 2020-2021 (czas badań bezpośrednich);
- **zakres przestrzenny:** województwo śląskie, małopolskie, podkarpackie, kujawsko-pomorskie.

W pracy przyjęto podejście jakościowe (w rozwiązaniu problemu badawczego posłużono się jakościowymi szczegółowymi metodami badawczymi). W toku badań bezpośrednich posłużono się metodą **wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo** (z ang. *Computer-Assisted Telephone Interview, CATI*), jak i studium przypadku (z ang. *case study*), w ramach którego przeprowadzono **wywiady typu diada**.

Przebieg badań zaprezentowano na rysunku 2. Studia literaturowe oraz analiza danych zastanych stały się punktem wyjścia do operacjonalizacji problemu naukowego, wyboru głównego paradygmatu metodologicznego i w rezultacie wypracowania postępowania badawczego, najbardziej przydatnego z punktu widzenia rozpoznania kompetencji pracowniczych w jednostkach samorządu terytorialnego, wspierających rozwój gminnych stref aktywności gospodarczej. Badania właściwe obejmowały analizę pięciu studiów przypadków (gminy posiadające na swym obszarze strefy aktywności gospodarczej), w tym wywiady typu diada, a następnie wywiady kwestionariuszowe (15 CATI) z przedstawicielami samorządu terytorialnego prowadzącymi SAG oraz wspomagane komputerowo wywiady telefoniczne CATI z 45 przedstawicielami inwestorów.

W pierwszej kolejności przeprowadzono **analizę case study**. W ramach zintegrowanego podejścia badawczego przeprowadzono analizę wielokrotnego studium przypadku dla pięciu gminnych stref aktywności gospodarczej: Strefy Aktywności Gospodarczej w Markłowicach, Sośnicowicach, Bytomiu, Wilkowicach oraz Ożarówicach. Dobór SAG do studium przypadku nastąpił po przeprowadzeniu konsultacji z przedstawicielami gminnych stref aktywności gospodarczej czy jednostek samorządu terytorialnego, które pozwoliły m.in. wyłonić modelowe gminne strefy aktywności gospodarczej. Uzasadnieniem opracowania wielokrotnego studium przypadku dla SAG było uzyskanie dostępu do sytuacji znajdującej się poza zasięgiem badań empirycznych. Badanie takie należało przeprowadzić, gdyż w opinii

autora nawet same informacje opisowe mają często odkrywczy charakter. Studia przypadku w niniejszym badaniu posłużyły m.in. analizie procesu powstawania i rozwoju stref aktywności gospodarczej w Polsce.



**Rysunek 2. Schemat postępowania badawczego**

Źródło: opracowanie własne na podstawie założeń badawczych.

W ramach case study przeprowadzono m.in. analizę stron internetowych wybranych SAG, analizę dokumentacji zastanej w SAG oraz pięć wywiadów typu diada. Diady prowadzono z

użyciem scenariusza wywiadu — z przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego, na których terenie znajduje się strefa aktywności gospodarczej. Wywiady realizowane były on-line w maju i czerwcu 2020 za pośrednictwem platformy ZOOM. W wywiadach każdorazowo uczestniczył burmistrz, prezydent lub wójt gminy, na której terenie funkcjonuje SAG oraz pracownik, który odpowiedzialny jest m.in. za obsługę SAG z ramienia JST. Do wywiadu diada rekrutowano wyłącznie osoby reprezentujące gminy, na których terenie w ramach SAG funkcjonują przynajmniej dwa podmioty gospodarcze.

Wywiady typu diada umożliwiły wyodrębnić kilkudziesięciu kompetencji miękkich i twardych istotnych według badanych samorządowców na etapie tworzenia, jak i rozwoju SAG. Kompetencje te następnie w styczniu-lutym 2021 roku poddano weryfikacji przedstawicieli innych jednostek samorządu terytorialnego prowadzących SAG (15 CATI), a także inwestorów SAG (45 CATI). Weryfikacji poddano 35 kompetencji pracowniczych miękkich (17) oraz twardych (18). Pozwoliło to na opracowanie rankingu kompetencji pracowniczych kluczowych oraz uzupełniających na etapie zakładania i rozwoju strefy przez przedstawicieli JST na terenie gminy.

**Tabela 1. Podstawowe informacje dotyczące prowadzonych diad w ramach analizowanych studiów przypadku.**

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>Badania</b>
Metoda badawcza	Wywiad
Technika badawcza	Diada
Narzędzie badawcze	Scenariusz wywiadu
Dobór próby	Celowy Diada 1 Gmina Markłowice Diada 2 Gmina Sośnicowice Diada 3 Gmina Bytom Diada 4 Gmina Wilkowice Diada 5 Gmina Ożarówice
Wielkość próby	5 diad x 2 osoby (10 osób)
Zakres przestrzenny badania	Województwo śląskie
Data badania	maj-czerwiec 2020

Źródło: badania własne.

W tabeli 2 zawarto najważniejsze informacje dotyczące badanych gmin posiadających strefy aktywności gospodarczej. Ze względu na zagwarantowaną anonimowość rozmówców nazwy gmin ze strefami aktywności gospodarczej, w których prowadzono badanie, zostały zakodowane.

**Tabela 2. Podstawowe informacje dotyczące badanych JST posiadających SAG.**

Lp.	Gmina	Typ gminy	Rodzaj inwestycji gminy w SAG*
1	A	Gmina miejska	greenfield
2	B	Gmina miejska	greenfield
3	C	Gmina miejska	greenfield
4	D	Gmina miejska	greenfield
5	E	Gmina miejska	greenfield
6	F	Gmina wiejska	greenfield
7	G	Gmina wiejska	brownfield
8	H	Gmina miejsko-wiejska	brownfield
9	I	Gmina miejska	brownfield
10	J	Gmina miejsko-wiejska	greenfield
11	K	Gmina miejska	greenfield
12	L	Gmina miejska	brownfield
13	M	Gmina miejska	brownfield i greenfield
14	N	Gmina miejsko-wiejska	greenfield
15	O	Gmina wiejska	greenfield

\* greenfield – tworzenie SAG od podstaw; brownfield – tworzenie SAG z wykorzystaniem istniejących budynków lub obiegów infrastruktury przemysłowej.

Źródło: badania własne.

Podstawowe informacje dotyczące przeprowadzonych wywiadów kwestionariuszowych CATI z przedstawicielami JST, na których terenie funkcjonuje SAG, zawiera tabela 3.

**Tabela 3. Podstawowe informacje dotyczące prowadzonych badań CATI z przedstawicielami JST**

Wyszczególnienie	Badania
Metoda badawcza	Wywiad
Technika badawcza	Computer-Assisted Telephone Interview (CATI)
Narzędzie badawcze	Standaryzowany kwestionariusz wywiadu
Dobór próby	Celowy (przedstawiciele JST reprezentujący gminy, na których terenie funkcjonuje strefa aktywności gospodarczej)
Wielkość próby	15 gmin
Zakres przestrzenny badania	Województwo śląskie, małopolskie, podkarpackie, kujawsko-pomorskie
Data badania	styczeń-luty 2021

Źródło: badania własne.

Wywiady (CATI) z przedstawicielami JST, na których terenie funkcjonuje SAG, realizowano od stycznia do lutego 2021 roku. Równolegle realizowano badania kwestionariuszowe CATI w grupie 45. inwestorów reprezentujących podmioty gospodarcze funkcjonujące w ramach gminnych strefach aktywności gospodarczej, którzy mieli/mają bezpośredni kontakt z pracownikami jednostek samorządu terytorialnego na etapie przystępowania do SAG. W badaniach udział wzięli przedstawiciele podmiotów gospodarczych funkcjonujących w ramach następujących stref:

- Strefa Aktywności Gospodarczej — Piekary Śląskie,
- Strefa Aktywności Gospodarczej Rzeszów-Dworzysko,
- Strefa Aktywności Gospodarczej w Markłowicach,
- Vistula Park Świecie,
- Strefa aktywności gospodarczej — Dąbrowa Górnicza,
- Zielony Park Przemysłowy "Kryształowy" w Tarnowie,
- Zielony Park Przemysłowy w Wojniczu,
- Ożarówicka Strefa Aktywności Gospodarczej,
- Strefa Aktywności Gospodarczej — Sośnicowice,
- Olkuska Strefa Aktywności Gospodarczej,
- Strefa Aktywności Gospodarczej w Bukownie.

Przedstawiciele badanych podmiotów gospodarczych, jak również przedstawiciele JST, na których terenie funkcjonuje SAG, udzielając odpowiedzi na pytania standaryzowanego wywiadu, wyrażali opinie dotyczące zarówno kompetencji pracowniczych w jednostkach samorządu terytorialnego, wspierających rozwój gminnych stref aktywności gospodarczej, jak również samego funkcjonowania SAG. Biorąc pod uwagę nielosowy dobór jednostek do próby, jak również posiadanie danych teleadresowych podmiotów funkcjonujących w ramach SAG, zdecydowano się na badania prowadzone techniką komputerowo wspomaganego wywiadu telefonicznego (CATI). Technika ta należy obecnie do jednej z częściej stosowanych technik kwestionariuszowych badań rynku i opinii. W badaniach tych wykorzystano standaryzowany kwestionariusz wywiadu składający się z jednego pytania włączającego oraz piętnastu pytań właściwych (merytorycznych), które podzielone zostały na pięć obszarów tematycznych (determinanty powstania i rozwoju SAG, etapy powstania i rozwoju SAG, zasoby lokalne, kluczowi aktorzy SAG, kompetencje pracownicze w JST).

Techniczną realizację badania CATI (zebranie danych) autor powierzył agencji badawczej Grupa BST z siedzibą w Katowicach<sup>10</sup>. Przed przystąpieniem do badań właściwych kwestionariusz został poddany badaniu próbnemu (pilotażowi) celem wyeliminowania ewentualnych błędów narzędzia badawczego i oceny jego poprawności oraz przydatności do realizacji celów badania. Podstawowe informacje o prowadzonych badaniach CATI w grupie 45. inwestorów SAG zawarto w tabeli 4.

---

<sup>10</sup> Grupa BST w Katowicach od wielu lat specjalizuje się w badaniach JST. Więcej o wykonawcy badań znajduje się na stronie internetowej: <https://grupabst.pl/>.

**Tabela 4. Podstawowe informacje dotyczące prowadzonych badań CATI w grupie inwestorów SAG**

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>Badania</b>
Metoda badawcza	Wywiad
Technika badawcza	Computer-Assisted Telephone Interview (CATI)
Narzędzie badawcze	Standaryzowany kwestionariusz wywiadu
Dobór próby	Celowy (inwestorzy reprezentujący podmioty gospodarcze funkcjonujące w ramach gminnych stref aktywności gospodarczej)
Wielkość próby	45 podmiotów
Zakres przestrzenny badania	Województwo śląskie, małopolskie, podkarpackie, kujawsko-pomorskie
Data badania	styczeń-luty 2021

Źródło: badania własne.

Głównym celem badania metodą wywiadu było pozyskanie danych dotyczących kluczowych kompetencji pracowniczych w JST wspierających rozwój gminnych stref aktywności gospodarczej. Pozyskane dane pozwoliły m.in. na skonfigurowanie modelu kompetencji pracowniczych, który zaprezentowany został w dalszej części pracy.

Pytania merytoryczne sformułowane zostały w formie pytań półotwartych oraz zamkniętych kafeteryjnych (kafeteria dysjunktywna oraz koniunktywna). W odniesieniu do znacznej części pytań zastosowano również skalę porządkową. Pytania podporządkowane były ściśle celom badania.

Analiza pozyskanego, bogatego i różnorodnego materiału empirycznego z użyciem m.in. miar statystycznych takich jak: średnia arytmetyczna, dominanta, mediana oraz metody opisowej — opis tabelaryczny w postaci tabel krzyżowych pozwoliły na sformułowanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze, a także opracowanie modelu kompetencji pracowniczych w jednostkach samorządu terytorialnego, wspierających rozwój gminnych stref aktywności gospodarczej.

## **4. STRUKTURA PRACY**

### **Wstęp**

#### **Rozdział 1. Procesy zarządzania samorządowego w aspekcie rozwoju przedsiębiorczości w gminach**

- 1.1. Koncepcja zarządzania samorządowego – ujęcie teoretyczne
- 1.2. Jednostka samorządu terytorialnego jako przedsiębiorcza organizacja
- 1.3. Zadania jednostek samorządu terytorialnego w zakresie wspierania i rozwoju przedsiębiorczości lokalnej
- 1.4. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w jednostkach samorządu terytorialnego: zasoby i potencjały, interesariusze, otoczenie okołobiznesowe

#### **Rozdział 2. Kompetencje pracownicze — ujęcie teoretyczne oraz ujęcie kontekstowe w jednostkach samorządu terytorialnego**

- 2.1. Kompetencje – ujęcie teoretyczne
- 2.2. Składowe kompetencji pracowniczych
- 2.3. Modele kompetencji w świetle dotychczasowych badań i analiz
- 2.4. Modelowanie kompetencji – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego

#### **Rozdział 3. Gminne strefy aktywności gospodarczej – nowy wymiar przedsiębiorczości samorządowej**

- 3.1. Strefy aktywności gospodarczej w teoriach rozwoju lokalnego
- 3.2. Strefy aktywności gospodarczej na tle ewolucji podejść do przestrzennych skupisk podmiotów gospodarczych
- 3.3. Kluczowi aktorzy i interesariusze rozwoju stref aktywności gospodarczej w gminach
- 3.4. Zarządzanie gminnymi strefami aktywności gospodarczej – ujęcie zasobowe

#### **Rozdział 4. Metodyczne aspekty badania kompetencji pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego**

- 4.1. Założenia dotyczące budowy modelu kompetencji pracowniczych
- 4.2. Dobór postępowania badawczego oraz metod badawczych
- 4.3. Organizacja i przebieg postępowania badawczego
- 4.4. Problem naukowy, cele, zakresy oraz pytania badawcze

## **Rozdział 5. Kompetencje pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w aspekcie rozwoju gminnych stref aktywności gospodarczej – wyniki badań**

- 5.1. Kompetencje pracownicze w procesie tworzenia i rozwoju SAG – wnioski z analizy case study
  - 5.1.1. Strefa aktywności gospodarczej w gminie Markłowice
  - 5.1.2. Strefa aktywności gospodarczej w gminie Sośnicowice
  - 5.1.3. Strefa aktywności gospodarczej w gminie Bytom
  - 5.1.4. Strefa aktywności gospodarczej w gminie Wilkowice
  - 5.1.5. Strefa aktywności gospodarczej w gminie Ożarówice
- 5.2. Identyfikacja pożądanych, tj. wzorcowych kompetencji pracowniczych na etapie tworzenia SAG
  - 5.2.1. Ranking pożądanych kompetencji pracowniczych miękkich na etapie tworzenia SAG
  - 5.2.2. Ranking najbardziej pożądanych kompetencji pracowniczych twardych na etapie tworzenia SAG
- 5.3. Identyfikacja pożądanych (wzorcowych) kompetencji pracowniczych na etapie rozwoju SAG
  - 5.3.1. Ranking pożądanych kompetencji pracowniczych miękkich na etapie rozwoju SAG
  - 5.3.2. Ranking pożądanych kompetencji pracowniczych twardych na etapie rozwoju SAG

## **Rozdział 6. Model kompetencji pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w aspekcie rozwoju gminnych stref aktywności gospodarczej**

- 6.1. Konfiguracja modelu kompetencji pracowniczych dedykowanego gminom tworzącym i rozwijającym SAG
- 6.2. Badanie luk kompetencyjnych pracowników JST dotyczących etapu tworzenia SAG i etapu rozwoju SAG
  - 6.2.1. Ocena luk kompetencyjnych pracowników JST na etapie tworzenia SAG
  - 6.2.2. Ocena luk kompetencyjnych pracowników JST na etapie rozwoju SAG
- 6.3. Założenia dotyczące wdrożenia modelu na przykładzie Gminy Jasienica

### **Zakończenie**



## 5. WNIOSKI Z BADAŃ

Wnioski z badań przedstawiono w układzie pytań badawczych.

### Pytanie badawcze nr 1.

#### **Jakie uwarunkowania lokalne wpływają na rozwój przedsiębiorczości w gminach?**

W oparciu o analizę literaturową oraz wyniki badań empirycznych zidentyfikowano następujące kluczowe uwarunkowania lokalne wspierające rozwój przedsiębiorczości w gminach:

1. Tworzenie i rozwój komunalnej infrastruktury technicznej, ułatwiającej podejmowanie, prowadzenie i rozszerzanie działalności gospodarczej np. drogi, kanalizacja, wodociąg, sieć światłowodowa, SAG itp.
2. Działania promocyjno-organizacyjne realizowane na terenie gminy:
  - 1.1. zapewnienie przedsiębiorcom zainteresowanym podjęciem lub rozszerzeniem działalności gospodarczej na terenie gminy pełnej informacji o warunkach takiego przedsięwzięcia, ułatwienie formalności z tym związanych (np. w ramach SAG),
  - 1.2. promocję przedsiębiorstw działających na terenie gminy;
3. Tworzenie przedsiębiorcom warunków finansowych dla podejmowania i rozszerzania działalności gospodarczej w gminie np. ulgi i zwolnienia podatkowe, preferencyjne stawki m.in. za użytkowanie wieczyste, czynsz z tytułu najmu i dzierżawy itp.
4. Działania o charakterze pomocy publicznej polegające na bezpośrednim lub pośrednim dofinansowaniu np. wsparcie instytucji wspierania biznesu (agencja rozwoju, inkubator przedsiębiorczości itd.), wsparcie funduszy poręczeniowo-kredytowych.
5. Wzmocnienie kapitału społecznego – budowanie poparcia interesariuszy lokalnych dla rozwoju SAG np. poparcia mieszkańców, lokalnego biznesu, organizacji społecznych i lokalnych liderów np. na poziomie osiedli, dzielnic, sołectw itp.
6. Akumulacja kapitału ludzkiego – tworzenie warunków do życia, edukacji i pracy na terenie gminy, co przekłada się na przyciąganie do gminy nowych mieszkańców, zmianę struktury demograficznej gminy, kumulowanie w gminie kapitału ludzkiego, który może zasilić rozwijające się w strefie przedsiębiorstwa, a także rozwój kapitału społecznego, których może uruchomić w gminie dalsze procesy rozwoju społeczno-gospodarczego i zwiększyć poziom partycypacji społecznej.

## **Pytanie badawcze nr 2.**

**Jak przebiega proces modelowania kompetencji pracowniczych w jednostkach samorządu terytorialnego?**

Modelowanie kompetencji może odbywać się na **poziomie całej organizacji**, dla której tworzy się zestaw kluczowych kompetencji pracowniczych, ale możliwe jest także przyjęcie **perspektywy poszczególnych stanowisk pracy**, dla których tworzy się odrębne profile kompetencji. Nierzadko oba podejścia stosowane są równocześnie i wzajemnie się uzupełniają. Przedmiotem zainteresowania dysertacji są **modele szczegółowe kompetencji, przypisane do konkretnych stanowisk pracy w organizacji**, które budowane są w oparciu o wyselekcjonowane kompetencje, ściśle powiązane z realizowanymi zadaniami.

W tym aspekcie, **modelowanie kompetencji polega na opracowywaniu pewnego zestawu charakterystyk, które powinien posiadać pracownik, aby efektywnie wykonywał obowiązki zawodowe.** W przypadku SAG modelowanie kompetencji pracowniczych dotyczy **poszczególnych stanowisk pracy, dla których tworzy się odrębne profile kompetencji, powiązane z zadaniami i wymogami stawianymi poszczególnym pracownikom zaangażowanym w zarządzanie SAG.** Możliwe jest również wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej urzędu gminy / urzędu miasta lub jednostki podległej jednego stanowiska, do którego przypisane zostaną wszystkie te zadania i kompetencje.

**Modelowanie kompetencji pracownika (pracowników) zaangażowanych w zarządzanie SAG obejmuje następujące etapy:**

1. opracowywanie charakterystyki stanowiska pracy związanego z zarządzaniem SAG,
2. opracowanie profilu kompetencji pracowniczych dla pracowników zarządzających SAG na etapie jej tworzenia i rozwoju,
3. przeprowadzenie oceny kompetencji pracowników zarządzających SAG i identyfikacja luk kompetencyjnych,
4. szkolenie pracowników, ewentualnie przesunięcia wewnątrz JST, dodatkowa rekrutacja itp.
5. kształtowanie ścieżek rozwoju kariery pracowników zarządzających SAG oraz systemów motywacyjnych itp.

### **Pytanie badawcze nr 3.**

#### **Jakie zadania powinny realizować jednostki samorządu terytorialnego, które tworzą lub rozwijają gminne strefy aktywności gospodarczej?**

W oparciu o analizę literaturową oraz wyniki badań empirycznych zidentyfikowano następujące kluczowe zadania związane z tworzeniem i rozwojem SAG.

#### **Etap tworzenia SAG**

1. Wpisanie projektu dotyczącego SAG do strategii rozwoju gminy.
2. Utworzenie w strukturze organizacyjnej gminy stanowiska odpowiedzialnego za tworzenie i rozwój SAG.
3. Zakup, scalenie gruntów, określenie obszaru SAG.
4. Podjęcie przez JST uchwały zmieniającej przeznaczenie gruntów na cele przemysłowo - usługowe w planie zagospodarowania przestrzennego gminy.
5. Podjęcie przez JST uchwały o powstaniu SAG na terenie gminy.
6. Podjęcie działań zmierzających do uzbrojenia tego terenu ( potrzebna infrastruktura).
7. Rozpoczęcie działań marketingowych w celu wypromowania SAG wśród inwestorów.
8. Wydzielenie potencjalnych działek przeznaczonych do zbycia (zgodnie z wykonaną infrastrukturą).
9. Rozpoczęcie procedury sprzedaży gruntów ( wycena działek , przedstawienie wykazy, przetarg, podpisanie umowy).

#### **Etap rozwoju SAG**

1. Pełnienie roli pomocniczej w uzyskaniu stosownych zezwoleń związanych z budową i uruchomieniem działalności gospodarczej przez inwestorów w SAG.
2. Organizacja spotkań lokalnego biznesu z podmiotami funkcjonującymi w SAG.
3. Promocja SAG w mediach społecznościowych, bilbordach, kolportaż materiałów reklamowych.
4. Pomoc w realizacji zatrudnienia w nowych podmiotach.
5. Uruchomienie komunikacji zbiorowej.
6. Angażowanie przedsiębiorstw działających w SAG w życie społeczne gminy.
7. Wspieranie inwestorów w procesie uruchomienia działalności w SAG oraz złagodzenia skutków związanych z transformacją.

#### **Pytanie badawcze nr 4.**

**Jakie kompetencje powinni posiadać pracownicy JST odpowiedzialni za tworzenie i rozwój SAG, a jakie kompetencje posiadają?**

W oparciu o analizę literaturową oraz wielokrotne studium przypadku zidentyfikowano 17 miękkich oraz 18 twardych kompetencji pracowniczych, które potencjalnie można uznać za istotne w tworzenia i rozwoju SAG w gminach (kluczowe lub uzupełniające). Kompetencje te następnie poddano pod ocenę pracownikom jednostek samorządu terytorialnego (wójtowie, burmistrzowie, osoby oddelegowane przez wójta, burmistrza), które posiadają strefy aktywności gospodarczej. Ten sam zestaw kompetencji poddano pod ocenę przedstawicieli inwestorów, którzy działają w tych strefach aktywności gospodarczej. W tym celu przeprowadzono wywiady z zastosowaniem techniki wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo (CATI), które pozwoliły na stworzenie rankingu kluczowych oraz uzupełniających kompetencji miękkich oraz twardych pracowników JST zarówno na etapie tworzenia, jak i rozwoju SAG. Wywiady przeprowadzono z 15 przedstawicielami JST i 45 przedstawicielami inwestorów. Wyniki zagregowano i zaprezentowano w formie wykresów oraz tabel. Szczegółowe wyniki wszystkich pomiarów kompetencji pożądaných posiadanych, zarówno miękkich jak i twardych, na etapie tworzenia i rozwoju SAG przedstawiono w podrozdziale 5.2 i podrozdziale 5.3. dysertacji.

Poniżej przedstawiono:

- rankingi pożądaných kompetencji pracowniczych miękkich i twardych na etapie tworzenia SAG,
- rankingi pożądaných kompetencji pracowniczych miękkich i twardych na etapie rozwoju SAG,
- matrycę najbardziej pożądaných kompetencji pracowników JST istotnych na etapie tworzenia oraz rozwoju SAG.

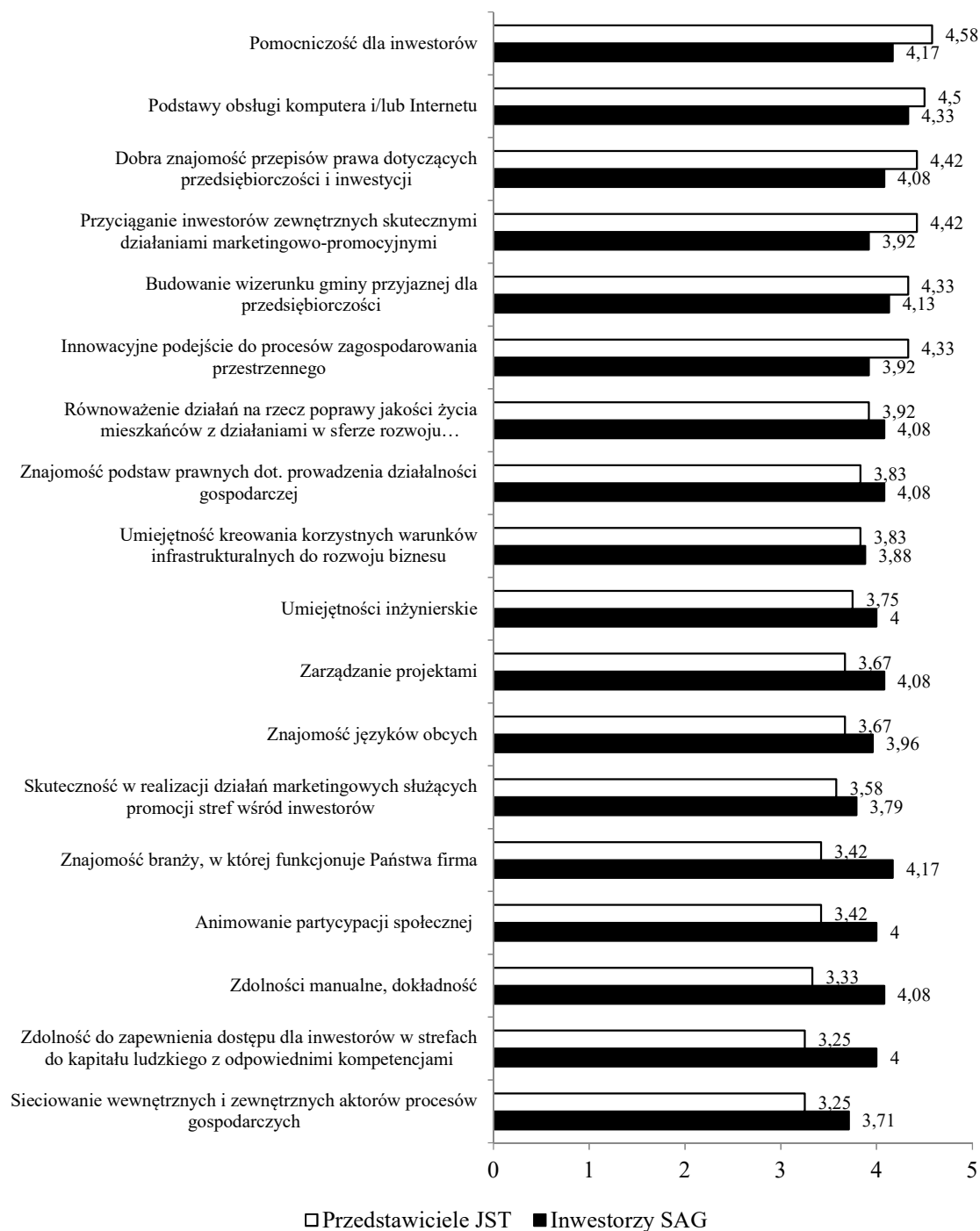
## Ranking pożądanych kompetencji pracowniczych miękkich na etapie tworzenia SAG.



**Rysunek 3. Pożądane kompetencje pracownicze miękkie na etapie tworzenia SAG – w opinii badanych przedstawicieli JST oraz inwestorów SAG.**

Źródło: badania własne.

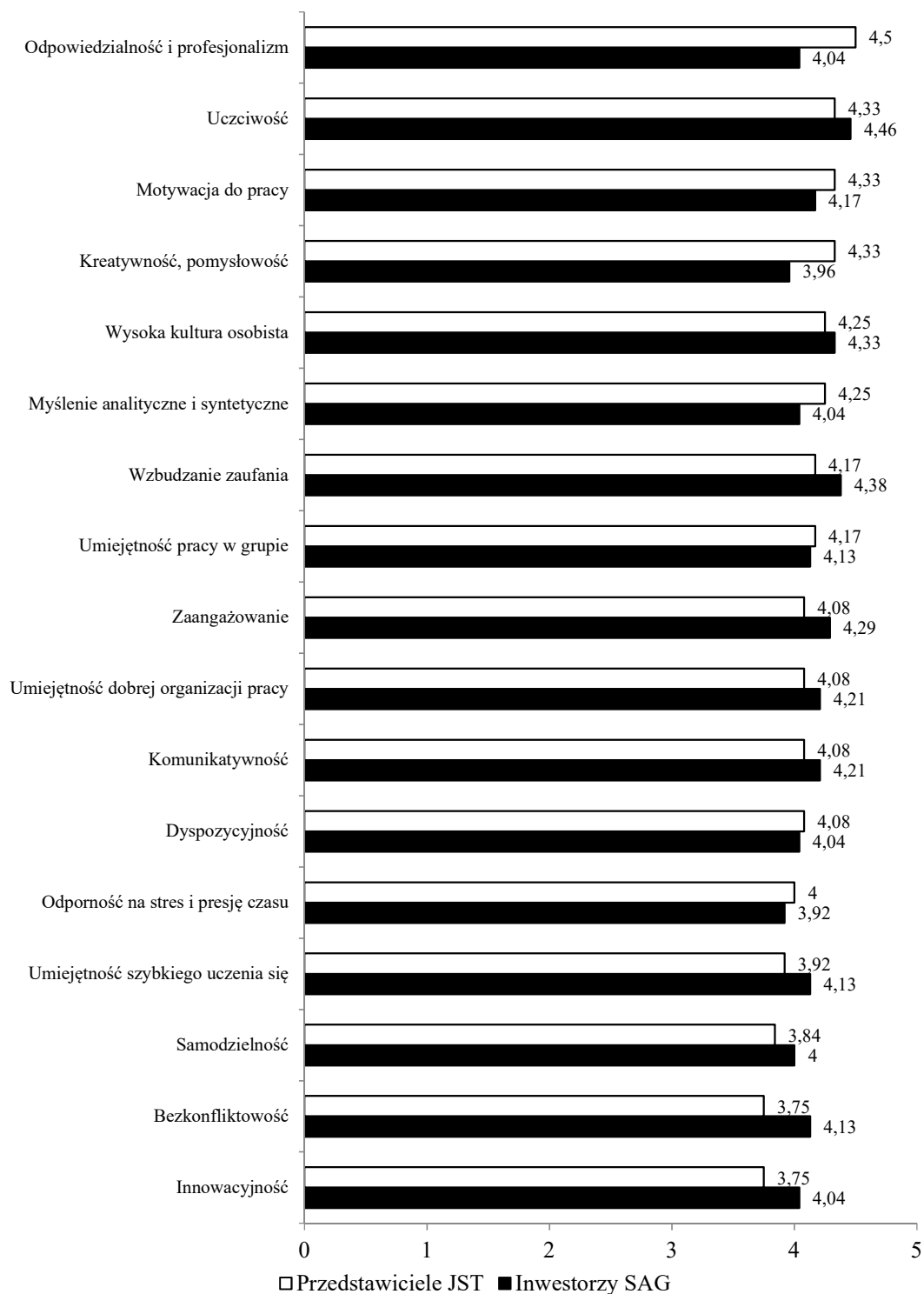
## Ranking pożądaných kompetencji pracowniczych twardych na etapie tworzenia SAG.



**Rysunek 4. Pożądane kompetencje pracownicze twarde na etapie tworzenia SAG – w opinii badanych przedstawicieli JST oraz inwestorów SAG.**

Źródło: badania własne.

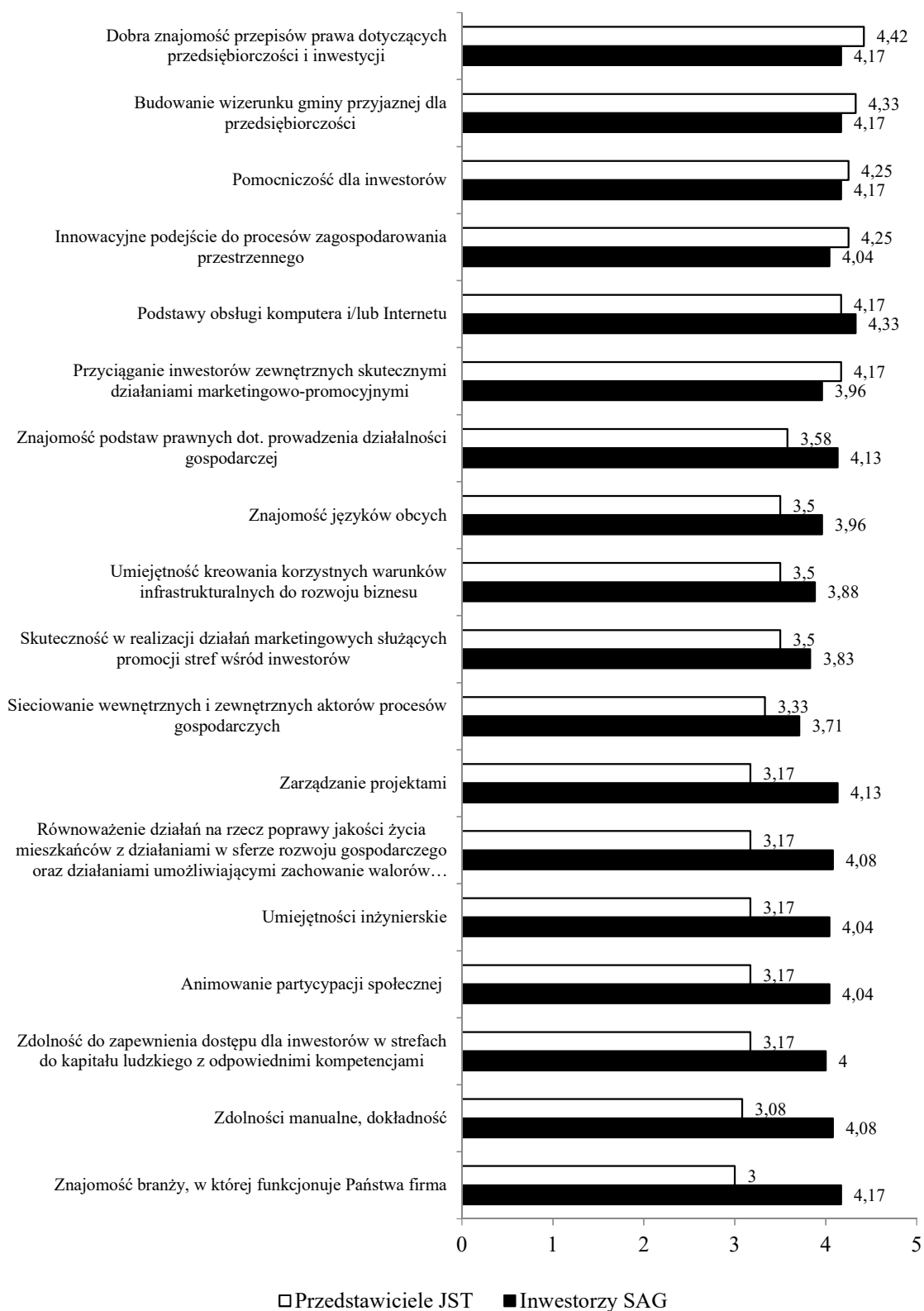
## Ranking pożądanych kompetencji pracowniczych miękkich na etapie rozwoju SAG.



**Rysunek 5. Pożądane kompetencje pracownicze miękkie na etapie rozwoju SAG – w opinii badanych przedstawicieli JST oraz inwestorów SAG.**

Źródło: badania własne.

## Ranking pożądaných kompetencji pracowniczych twardych na etapie rozwoju SAG.



**Rysunek 6. Pożądané kompetencje pracownicze twarde na etapie rozwoju SAG – w opinii badanych przedstawicieli JST oraz inwestorów SAG.**

Źródło: badania własne.



**Tabela 5. Matryca najbardziej pożądaných kompetencji pracowników JST istotnych na etapie tworzenia oraz rozwoju SAG**

Wyszczególnienie		Etap tworzenia SAG	Etap rozwoju SAG
Kompetencje	Przedstawiciele JST	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uczciwość, zaangażowanie, odpowiedzialność i profesjonalizm;</li> <li>2. Wysoka kultura osobista;</li> <li>3. Wzbudzanie zaufania, myślenie analityczne i syntetyczne;</li> <li>4. Motywacja do pracy;</li> <li>5. Dyspozycyjność;</li> <li>6. Kreatywność, pomysłowość.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Odpowiedzialność i profesjonalizm;</li> <li>2. Uczciwość;</li> <li>3. Kreatywność, pomysłowość, motywacja do pracy;</li> <li>4. Myślenie analityczne i syntetyczne;</li> <li>5. Wysoka kultura osobista;</li> <li>6. Umiejętność pracy w grupie.</li> </ol>
	Inwestorzy SAG	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uczciwość, wzbudzanie zaufania;</li> <li>2. Wysoka kultura osobista;</li> <li>3. Zaangażowanie;</li> <li>4. Komunikatywność;</li> <li>5. Umiejętność pracy w grupie;</li> <li>6. Myślenie analityczne i syntetyczne.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uczciwość;</li> <li>2. Wzbudzanie zaufania;</li> <li>3. Wysoka kultura osobista;</li> <li>4. Zaangażowanie;</li> <li>5. Komunikatywność;</li> <li>6. umiejętność dobrej organizacji pracy;</li> <li>7. Motywacja do pracy.</li> </ol>

Wyszczególnienie		Etap tworzenia SAG	Etap rozwoju SAG
Kompetencje	Przedstawiciele JST	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pomocniczość dla inwestorów;</li> <li>2. Podstawy obsługi komputera lub Internetu;</li> <li>3. Przyciąganie inwestorów zewnętrznymi skutecznymi działaniami marketingowo-promocyjnymi;</li> <li>4. Dobra znajomość przepisów prawa dotyczących przedsiębiorczości i inwestycji;</li> <li>5. Innowacyjne podejście do procesów zagospodarowania przestrzennego;</li> <li>6. Budowanie wizerunku gminy przyjaznej dla przedsiębiorczości.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dobra znajomość przepisów prawa dotyczących przedsiębiorczości i inwestycji;</li> <li>2. Budowanie wizerunku gminy przyjaznej dla przedsiębiorczości;</li> <li>3. Innowacyjne podejście do procesów zagospodarowania przestrzennego, pomocniczość dla inwestorów;</li> <li>4. Podstawy obsługi komputera lub Internetu; przyciąganie inwestorów zewnętrznymi skutecznymi działaniami marketingowo-promocyjnymi.</li> </ol>
	Inwestorzy SAG	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podstawy obsługi komputera lub Internetu;</li> <li>2. Pomocniczość dla inwestorów, znajomość branży, w której funkcjonuje inwestor SAG;</li> <li>3. Budowanie wizerunku gminy przyjaznej dla przedsiębiorczości;</li> <li>4. Równoważenie działań na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców z działaniami w sferze rozwoju gospodarczego oraz działaniami umożliwiającymi zachowanie walorów środowiskowych; zdolności manualne, dokładność; zarządzanie projektami;</li> <li>5. Dobra znajomość przepisów prawa dotyczących przedsiębiorczości i inwestycji; znajomość podstaw prawnych dot. prowadzenia działalności gospodarczej;</li> <li>6. Animowanie partycypacji społecznej; umiejętności inżynierskie.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podstawy obsługi komputera lub Internetu;</li> <li>2. Pomocniczość dla inwestorów; dobra znajomość przepisów prawa dotyczących przedsiębiorczości i inwestycji</li> <li>3. Znajomość branży, w której funkcjonuje inwestor SAG, budowanie wizerunku gminy przyjaznej dla przedsiębiorczości;</li> <li>4. Budowanie wizerunku gminy przyjaznej dla przedsiębiorczości;</li> <li>5. Zarządzanie projektami;</li> <li>6. Znajomość podstaw prawnych dot. prowadzenia działalności gospodarczej.</li> </ol>

Źródło: badania własne.

### **Pytanie badawcze nr 5.**

#### **Czy u pracowników odpowiedzialnych za tworzenie i rozwój SAG występują luki kompetencyjne?**

Opierając się na wynikach wywiadów przeprowadzonych z zastosowaniem techniki wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo (CATI) z udziałem z 15 przedstawicieli JST oraz 45 przedstawicieli inwestorów, dokonano oceny kompetencji pożądaných i posiadanych, zarówno miękkich jak i twardych, na etapie tworzenia i rozwoju SAG (szczegółowe wyniki oceny tych kompetencji przedstawiono w podrozdziale 5.2 i podrozdziale 5.3. dysertacji).

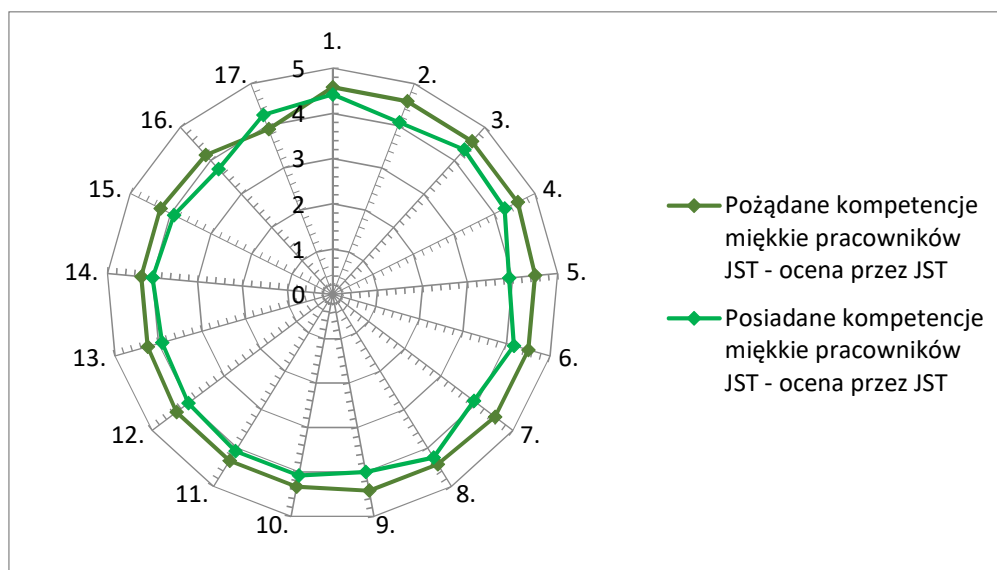
Opierając się na porównaniu ocen pożądaných i posiadanych kompetencji pracowników JST, zidentyfikowano luki kompetencyjne pracowników JST tj. różnice w poziomie posiadanych i pożądaných kompetencji miękkich i twardych na etapie tworzenia i rozwoju SAG.

Analizy luk kompetencyjnych dokonano odrębnie w stosunku do ocen tych samych kompetencji przez badanych reprezentantów JST oraz badanych inwestorów SAG.

Poniżej przedstawiono:

- oceny pożądaných i posiadanych kompetencji pracowniczych miękkich na etapie tworzenia SAG (opinie przedstawicieli JST)
- oceny pożądaných i posiadanych kompetencji pracowniczych twardych na etapie tworzenia SAG (opinie przedstawicieli JST)
- oceny pożądaných i posiadanych kompetencji pracowniczych miękkich na etapie tworzenia SAG (opinie przedstawicieli inwestorów)
- oceny pożądaných i posiadanych kompetencji pracowniczych twardych na etapie tworzenia SAG (opinie przedstawicieli inwestorów)
- oceny pożądaných i posiadanych kompetencji pracowniczych miękkich na etapie rozwoju SAG (opinie przedstawicieli JST)
- oceny pożądaných i posiadanych kompetencji pracowniczych twardych na etapie rozwoju SAG (opinie przedstawicieli JST)
- oceny pożądaných i posiadanych kompetencji pracowniczych miękkich na etapie rozwoju SAG (opinie przedstawicieli inwestorów)
- oceny pożądaných i posiadanych kompetencji pracowniczych twardych na etapie rozwoju SAG (opinie przedstawicieli inwestorów)

**Wykres 1. Ocena wszystkich pożądanych i posiadanych kompetencji miękkich pracowników JST, dotyczących etapu tworzenia SAG – opinie badanych przedstawicieli JST**

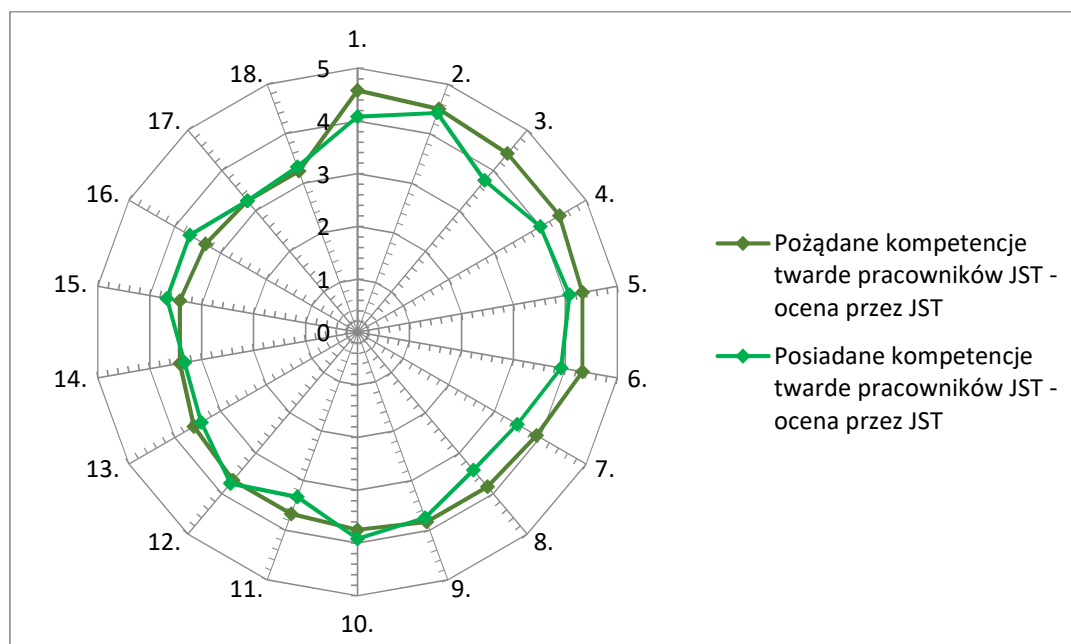


**Legenda:**

- |                                       |  |                                       |
|---------------------------------------|--|---------------------------------------|
| 1. Uczciwość                          | 7. Motywacja do pracy                    | 13. Odporność na stres i presję czasu |
| 2. Zaangażowanie                      | 8. Dyspozycyjność                        | 14. Samodzielność                     |
| 3. Odpowiedzialność i profesjonalizm  | 9. Kreatywność, pomysłowość              | 15. Umiejętność szybkiego uczenia się |
| 4. Wysoka kultura osobista            | 10. Komunikatywność                      | 16. Innowacyjność                     |
| 5. Wzbudzenie zaufania                | 11. Umiejętność pracy w grupie           | 17. Bezkonfliktowość                  |
| 6. Myślenie analityczne i syntetyczne | 12. Umiejętność dobrej organizacji pracy |                                       |

Źródło: badania własne.

**Wykres 2. Ocena wszystkich pożądanych i posiadanych kompetencji twardych pracowników JST, dotyczących etapu tworzenia SAG – opinie badanych przedstawicieli JST**

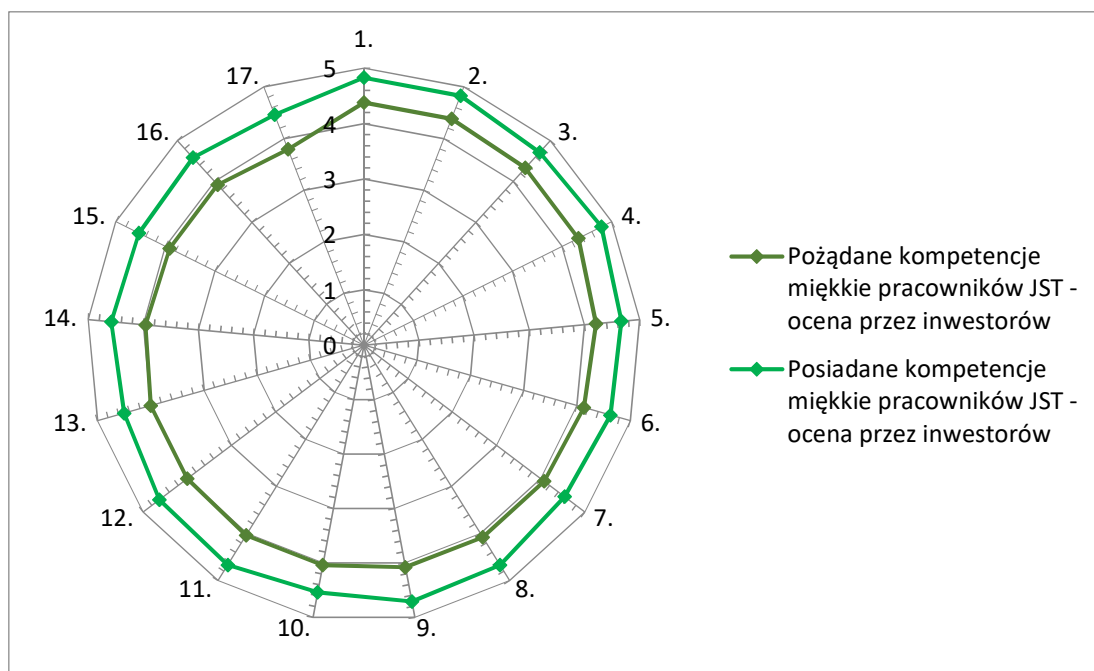


**Legenda:**

- |   |  |  |
|---|--|--|
| 1. Pomocniczość dla inwestorów  | 7. Równoważenie działań na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców z działaniami w sferze rozwoju gospodarczego oraz działaniami umożliwiającymi zachowanie walorów środowiskowych | 13. Skuteczność w realizacji działań marketingowych służących promocji stref wśród inwestorów                    |
| 2. Podstawy obsługi komputera lub Internetu   | 8. Znajomość podstaw prawnych dot. prowadzenia działalności gospodarczej   | 14. Animowanie partycypacji społecznej   |
| 3. Przyciąganie inwestorów zewnętrznymi skutecznymi działaniami marketingowo-promocyjnymi | 9. Umiejętność kreowania korzystnych warunków infrastrukturalnych do rozwoju biznesu   | 15. Znajomość branży, w której funkcjonuje Państwa firma   |
| 4. Dobra znajomość przepisów prawa dotyczących przedsiębiorczości i inwestycji            | 10. Umiejętności inżynierskie  | 16. Zdolności manualne, dokładność   |
| 5. Innowacyjne podejście do procesów zagospodarowania przestrzennego                      | 11. Znajomość języków obcych   | 17. Sieciowanie wewnętrznych i zewnętrznych aktorów procesów gospodarczych                                       |
| 6. Budowanie wizerunku gminy przyjaznej dla przedsiębiorczości                            | 12. Zarządzanie projektami   | 18. Zdolność do zapewnienia dostępu dla inwestorów w strefach do kapitału ludzkiego z odpowiednimi kompetencjami |

Źródło: badania własne.

**Wykres 3. Ocena wszystkich pożąanych i posiadanych kompetencji miękkich pracowników JST, dotyczących etapu tworzenia SAG – opinie badanych inwestorów SAG**

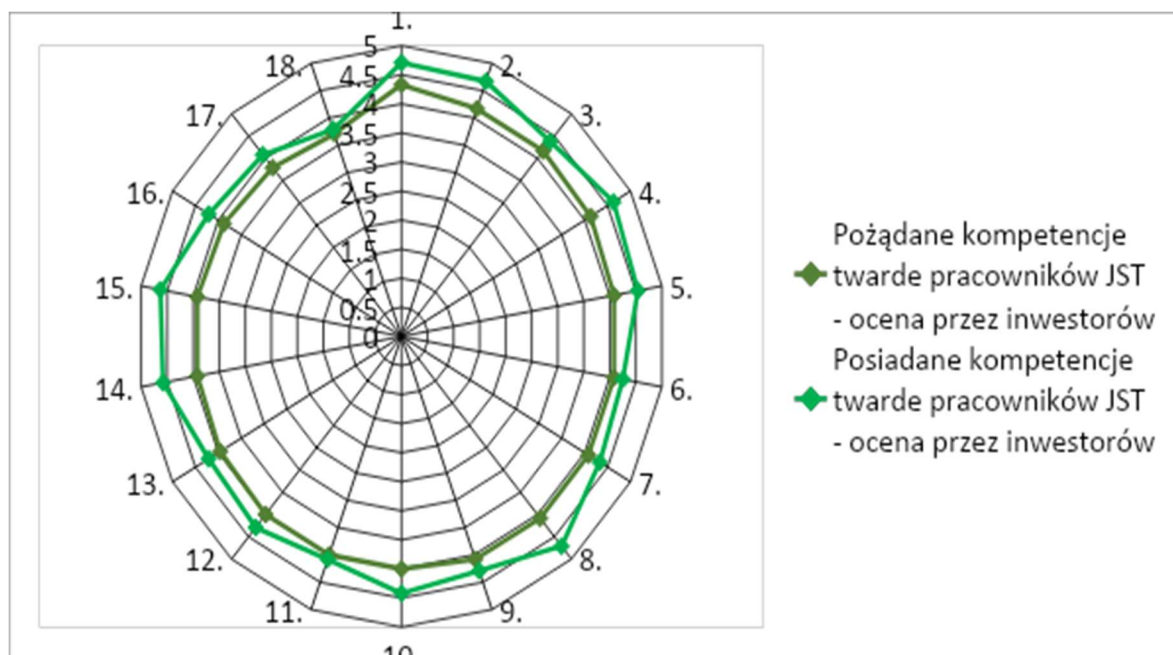


**Legenda:**

- |                               |  |                                       |
|-------------------------------|--|---------------------------------------|
| 1. Uczciwość                  | 7. Myślenie analityczne i syntetyczne    | 13. Innowacyjność                     |
| 2. Wzbudzanie zaufania        | 8. Motywacja do pracy                    | 14. Odpowiedzialność i profesjonalizm |
| 3. Wysoka kultura osobista    | 9. Umiejętność dobrej organizacji pracy  | 15. Kreatywność, pomysłowość          |
| 4. Zaangażowanie              | 10. Bezkonfliktowość                     | 16. Samodzielność                     |
| 5. Komunikatywność            | 11. Umiejętność                          | 17. Odporność na stres i presję czasu |
| 6. Umiejętność pracy w grupie | 12. Dyspozycyjność szybkiego uczenia się |                                       |

Źródło: badania własne.

**Wykres 4. Ocena wszystkich pożądanych i posiadanych kompetencji twardej pracowników JST, dotyczących etapu tworzenia SAG – opinie badanych inwestorów SAG**

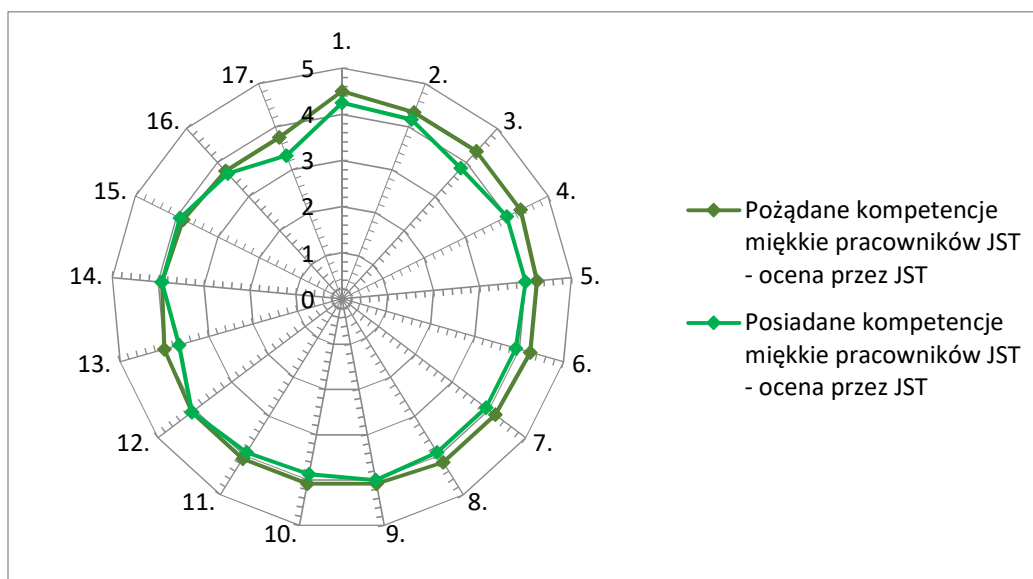


**Legenda:**

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <p>1. Podstawy obsługi komputera lub Internetu</p> <p>2. Pomocniczość dla inwestorów</p> <p>3. Znajomość branży, w której funkcjonuje SAG</p> <p>4. Budowanie wizerunku gminy przyjaznej dla przedsiębiorczości</p> <p>5. Równoważenie działań na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców z działaniami w sferze rozwoju gospodarczego oraz zachowanie walorów środowiskowych</p> <p>6. Zdolności manualne, dokładność</p> <p>7. Zarządzanie projektami</p> | <p>8. Dobra znajomość przepisów prawa dotyczących przedsiębiorczości i inwestycji</p> <p>9. Znajomość podstaw prawnych dot. prowadzenia działalności gospodarczej</p> <p>10. Animowanie partycypacji społecznej</p> <p>11. Umiejętności inżynierskie</p> <p>12. Zdolność do zapewnienia dostępu dla inwestorów w strefach do kapitału ludzkiego z odpowiednimi kompetencjami</p> <p>13. Znajomość języków obcych</p> | <p>14. Innowacyjne podejście do procesów zagospodarowania przestrzennego</p> <p>15. Przyciąganie inwestorów zewnętrznymi skutecznymi działaniami marketingowo-promocyjnymi</p> <p>16. Umiejętność kreowania korzystnych warunków infrastrukturalnych do rozwoju biznesu</p> <p>17. Skuteczność w realizacji działań marketingowych służących promocji stref wśród inwestorów</p> <p>18. Sieciowanie wewnętrznych i zewnętrznych aktorów procesów gospodarczych</p> |
|---|--|--|

Źródło: badania własne.

**Wykres 5. Ocena wszystkich pożądanych i posiadanych kompetencji miękkich pracowników JST, dotyczących etapu rozwoju SAG – opinie badanych przedstawicieli JST**

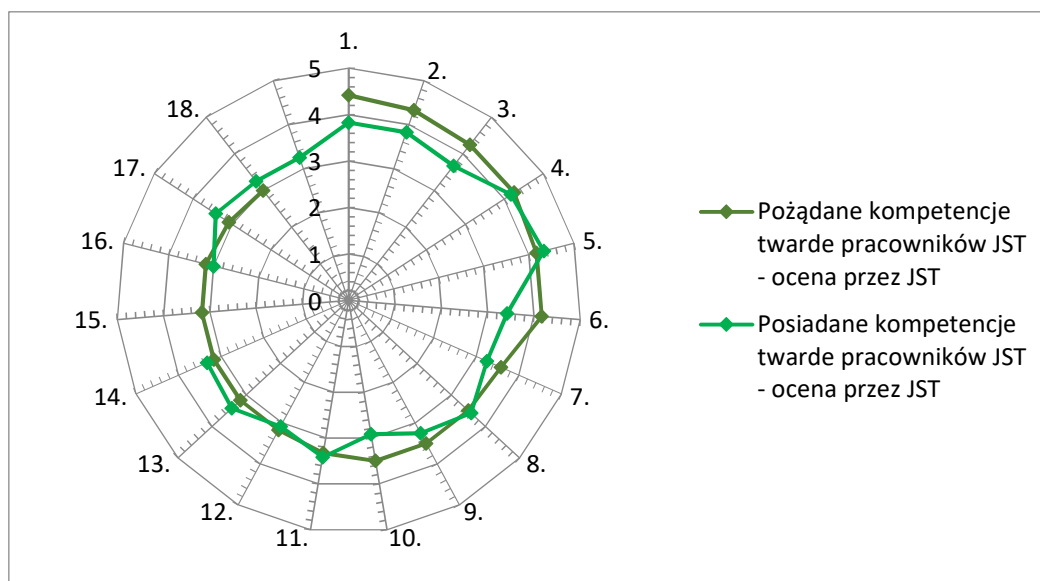


**Legenda:**

- |                                       |  |                                       |
|---------------------------------------|--|---------------------------------------|
| 1. Odpowiedzialność i profesjonalizm  | 8. Wzbudzanie zaufania                   | 13. Odporność na stres i presję czasu |
| 2. Uczciwość                          | 9. Komunikatywność                       | 14. Umiejętność szybkiego uczenia się |
| 3. Kreatywność, pomysłowość           | 10. Dyspozycyjność                       | 15. Samodzielność                     |
| 4. Motywacja do pracy                 | 11. Umiejętność dobrej organizacji pracy | 16. Bezkonfliktowość                  |
| 5. Myślenie analityczne i syntetyczne | 12. Zaangażowanie                        | 17. Innowacyjność                     |
| 6. Wysoka kultura osobista            |  |                                       |
| 7. Umiejętność pracy w grupie         |  |                                       |

Źródło: badania własne.

**Wykres 6. Ocena wszystkich pożądanych i posiadanych kompetencji twardych pracowników JST, dotyczących etapu rozwoju SAG – opinie badanych przedstawicieli JST.**



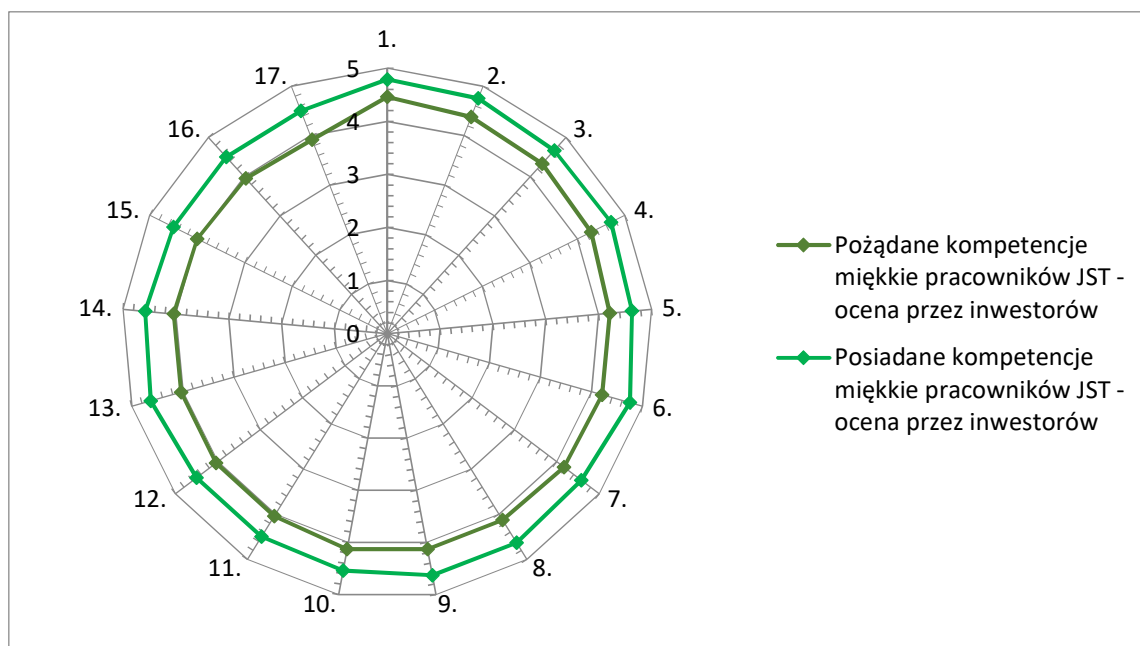
**Legenda:**

- |   |  |   |
|---|--|---|
| 1. Dobra znajomość przepisów prawa dotyczących przedsiębiorczości i inwestycji            | 8. Umiejętność kreowania korzystnych warunków infrastrukturalnych do rozwoju biznesu                             | 13. Umiejętności inżynierskie   |
| 2. Budowanie wizerunku gminy przyjaznej dla przedsiębiorczości                            | 9. Skuteczność w realizacji działań marketingowych służących promocji stref wśród inwestorów                     | 14. Równoważenie działań na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców z działaniami w sferze rozwoju gospodarczego oraz działaniami umożliwiającymi zachowanie walorów środowiskowych |
| 3. Innowacyjne podejście do procesów zagospodarowania przestrzennego                      | 10. Znajomość języków obcych   | 15. Animowanie partycypacji społecznej  |
| 4. Pomocniczość dla inwestorów  | 11. Sieciowanie wewnętrznych i zewnętrznych aktorów procesów gospodarczych                                       | 16. Zarządzanie projektami  |
| 5. Podstawy obsługi komputera lub Internetu   | 12. Zdolność do zapewnienia dostępu dla inwestorów w strefach do kapitału ludzkiego z odpowiednimi kompetencjami | 17. Zdolności manualne, dokładność  |
| 6. Przyciąganie inwestorów zewnętrznymi skutecznymi działaniami marketingowo-promocyjnymi |  | 18. Znajomość branży, w której funkcjonuje Państwa firma.   |
| 7. Znajomość podstaw prawnych dot. prowadzenia działalności gospodarczej                  |  |   |

Źródło: badania własne.



**Wykres 7. Ocena wszystkich pożądanych i posiadanych kompetencji miękkich pracowników JST, dotyczących etapu rozwoju SAG – opinie badanych inwestorów SAG**

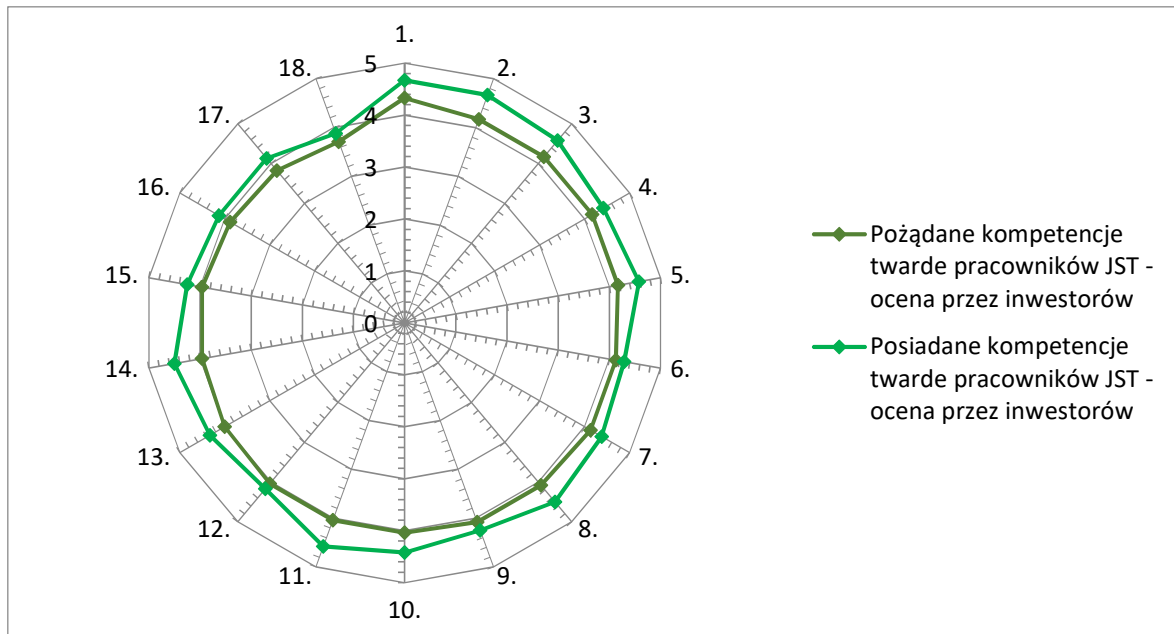


**Legenda:**

- |   |  |                                       |
|---|--|---------------------------------------|
| 1. Uczciwość                            | 7. Motywacja do pracy                  | 13. Dyspozycyjność                    |
| 2. Wzbudzanie zaufania                  | 8. Umiejętność pracy w grupie          | 14. Odpowiedzialność i profesjonalizm |
| 3. Wysoka kultura osobista              | 9. Umiejętność szybkiego uczenia się   | 15. Samodzielność                     |
| 4. Zaangażowanie                        | 10. Bezkonfliktowość                   | 16. Kreatywność, pomysłowość          |
| 5. Komunikatywność                      | 11. Innowacyjność                      | 17. Odporność na stres i presję czasu |
| 6. Umiejętność dobrej organizacji pracy | 12. Myślenie analityczne i syntetyczne |                                       |

Źródło: badania własne.

**Wykres 8. Ocena wszystkich pożądanych i posiadanych kompetencji twardych pracowników JST, dotyczących etapu rozwoju SAG – opinie badanych inwestorów SAG**



**Legenda:**

- |  |  |   |
|--|--|---|
| 1. Podstawy obsługi komputera lub Internetu  | 7. Zarządzanie projektami  | 14. Innowacyjne podejście do procesów zagospodarowania przestrzennego                         |
| 2. Pomocniczość dla inwestorów   | 8. Dobra znajomość przepisów prawa dotyczących przedsiębiorczości i inwestycji                                   | 15. Przyciąganie inwestorów zewnętrznymi skutecznymi działaniami marketingowo-promocyjnymi    |
| 3. Znajomość branży, w której funkcjonuje SAG  | 9. Znajomość podstaw prawnych dot. prowadzenia działalności gospodarczej   | 16. Umiejętność kreowania korzystnych warunków infrastrukturalnych do rozwoju biznesu         |
| 4. Budowanie wizerunku gminy przyjaznej dla przedsiębiorczości   | 10. Animowanie partycypacji społecznej   | 17. Skuteczność w realizacji działań marketingowych służących promocji stref wśród inwestorów |
| 5. Równoważenie działań na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców z działaniami w sferze rozwoju gospodarczego oraz działaniami umożliwiającymi zachowanie walorów środowiskowych | 11. Umiejętności inżynierskie  | 18. Siciowanie wewnętrznych i zewnętrznych aktorów procesów gospodarczych                     |
| 6. Zdolności manualne, dokładność  | 12. Zdolność do zapewnienia dostępu dla inwestorów w strefach do kapitału ludzkiego z odpowiednimi kompetencjami |   |
|  | 13. Znajomość języków obcych   |   |

Źródło: badania własne.

Obecny stan kompetencji pracowników JST odpowiedzialnych za tworzenie i rozwój SAG, należy ocenić bardzo wysoko. Oceny przeprowadzone niezależnie w dwóch grupach respondentów (przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego, posiadające SAG na terenie gminy oraz przedstawiciele inwestorów SAG), dotyczące zarówno kompetencji miękkich, jak i twardych, na etapie tworzenia oraz rozwoju SAG, wykazały dużą zbieżność. **Nie ujawniły one występowania istotnych luk kompetencyjnych.** Badanie wykazało ponadto, że **inwestorzy SAG oceniają te kompetencje lepiej niż sami przedstawiciele JST.** W niektórych przypadkach inwestorzy oceniają obecne kompetencje przedstawicieli JST powyżej swoich oczekiwań, czyli wyżej niż kompetencje pożądane (wzorcowe). **Wyniki badań oddają zatem bardzo dobry obraz profesjonalnego przygotowania pracowników JST do realizacji zadań związanych z tworzeniem i rozwojem SAG.**

Największe luki kompetencyjne, zidentyfikowane na etapie tworzenia SAG przez samych pracowników JST dotyczyły:

- w zakresie kompetencji miękkich: motywacji do pracy (-0,58),
- w zakresie kompetencji twardych: przyciągania inwestorów zewnętrznymi skutecznymi działaniami marketingowo-promocyjnymi (-0,67).

Jeśli chodzi o etap rozwoju SAG, przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego zidentyfikowali następujące największe luki kompetencyjne pracowników JST:

- w zakresie kompetencji miękkich: kreatywność i pomysłowość (-0,50),
- w zakresie kompetencji twardych: dobra znajomość przepisów prawa dotyczących przedsiębiorczości i inwestycji (-0,59), budowanie wizerunku gminy przyjaznej dla przedsiębiorczości (-0,50), innowacyjne podejście do procesów zagospodarowania przestrzennego (-0,58), przyciągania inwestorów zewnętrznymi skutecznymi działaniami marketingowo-promocyjnymi (-0,75).

-

Przedstawiciele inwestorów SAG nie zidentyfikowali na etapie tworzenia i rozwoju SAG żadnych większych luk kompetencyjnych u pracowników JST, a jak wspomniano wyżej, ocenili zarówno posiadane kompetencje miękkie, jak i twarde pracowników wyżej niż kompetencje pożądane. Za najbardziej wyróżniające się kompetencje, przewyższające swoim poziomem oczekiwania inwestorów SAG na etapie tworzenia SAG uznano:

- w zakresie kompetencji miękkich: umiejętność pracy w grupie (0,50),
- w zakresie kompetencji twardych: pomocniczość dla przedsiębiorców (0,50), budowanie wizerunku gminy przyjaznej dla przedsiębiorczości (0,50), dobra znajomość przepisów prawa dotyczących przedsiębiorczości i inwestycji (0,63).

Z kolei na etapie rozwoju SAG za najbardziej wyróżniające się kompetencje, przewyższające swoim poziomem oczekiwania inwestorów SAG uznano:

- w zakresie kompetencji miękkich: umiejętność dobrej organizacji pracy (0,54),
- w zakresie kompetencji twardych: pomocniczość dla przedsiębiorców (0,50), budowanie wizerunku gminy przyjaznej dla przedsiębiorczości (0,50), dobra znajomość przepisów prawa dotyczących przedsiębiorczości i inwestycji (0,50).

#### **Pytanie badawcze nr 6.**

**Jakie są kluczowe i uzupełniające kompetencje pracowników JST odpowiedzialnych za tworzenie i rozwój SAG?**

#### **Pytanie badawcze nr 7.**


**W jaki sposób skonfigurować model kompetencji pracowniczych w JST, które wspierają tworzenie i rozwój SAG?**

Rezultatem dysertacji jest opracowanie **modelu kompetencji pracowniczych w gminach tworzących i rozwijających SAG.**

Zaprezentowany na rysunku nr 7 model opracowano, biorąc pod uwagę następujące założenia:

1. w modelu uwzględniono **najbardziej pożądane kompetencje** (w rankingach uplasowały się na pozycji od 1 do 6) zarówno przez przedstawicieli JST, jak i inwestorów SAG;
2. wszystkie kompetencje (miękkie i twarde) uwzględnione w modelu uzyskały średnią ocenę w rankingach kompetencji (przedstawicieli badanych JST oraz inwestorów SAG) przynajmniej 4,0;
3. za kompetencje kluczowe uznano te kompetencje, które w rankingach kompetencji przedstawicieli JST oraz inwestorów SAG uplasowały się na pozycji pierwszej, drugiej oraz trzeciej;
4. za kompetencje uzupełniające uznano te kompetencje, które w rankingach kompetencji przedstawicieli JST oraz inwestorów SAG uplasowały się na pozycji czwartej, piątej oraz szóstej.

Przedstawiono poniżej model odzwierciedla zapotrzebowanie na kompetencje kluczowe oraz kompetencje uzupełniające (miękkie i twarde) na etapie tworzenia i na etapie rozwoju SAG.

I. Etap tworzenia strefy		II. Etap rozwoju strefy
<p><b>Kluczowe kompetencje miękkie pracowników samorządowych:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczciwość</li> <li>• Zaangażowanie</li> <li>• Odpowiedzialność i profesjonalizm</li> <li>• Wysoka kultura osobista</li> <li>• Wzbudzanie zaufania</li> <li>• Myślenie analityczne i syntetyczne</li> </ul> <p><b>Kluczowe kompetencje twarde pracowników samorządowych:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomocniczość dla inwestorów</li> <li>• Podstawy obsługi komputera lub Internetu</li> <li>• Przyciąganie inwestorów zewnętrznymi skutecznymi działaniami marketingowo-promocyjnymi</li> <li>• Znajomość branży, w której funkcjonuje inwestor SAG</li> <li>• Budowanie wizerunku gminy przyjaznej dla przedsiębiorczości</li> </ul>		<p><b>Kluczowe kompetencje miękkie pracowników samorządowych:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Odpowiedzialność i profesjonalizm</li> <li>• Uczciwość</li> <li>• Kreatywność</li> <li>• Pomysłowość</li> <li>• Motywacja do pracy</li> <li>• Wzbudzanie zaufania</li> <li>• Wysoka kultura osobista</li> </ul> <p><b>Kluczowe kompetencje twarde pracowników samorządowych:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobra znajomość przepisów prawa dotyczących przedsiębiorczości i inwestycji</li> <li>• Budowanie wizerunku gminy przyjaznej dla przedsiębiorczości</li> <li>• Innowacyjne podejście do procesów zagospodarowania przestrzennego, pomocniczość dla inwestorów</li> <li>• Podstawy obsługi komputera lub Internetu</li> <li>• Znajomość branży, w której funkcjonuje inwestor SAG</li> </ul>
<p><b>Uzupełniające kompetencje miękkie pracowników samorządowych:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motywacja do pracy</li> <li>• Dyspozycyjność</li> <li>• Kreatywność, pomysłowość</li> <li>• Komunikatywność</li> <li>• Umiejętność pracy w grupie</li> </ul> <p><b>Uzupełniające kompetencje twarde pracowników samorządowych:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobra znajomość przepisów prawa dotyczących przedsiębiorczości i inwestycji</li> <li>• Innowacyjne podejście do procesów zagospodarowania przestrzennego</li> <li>• Równoważenie działań na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców z działaniami w sferze rozwoju gospodarczego oraz działaniami umożliwiającymi zachowanie walorów środowiskowych</li> <li>• Zdolności manualne, dokładność</li> <li>• Zarządzanie projektami</li> <li>• Znajomość podstaw prawnych dot. prowadzenia działalności gospodarczej</li> <li>• Animowanie partycypacji społecznej</li> <li>• Umiejętności inżynierskie</li> </ul>		<p><b>Uzupełniające kompetencje miękkie pracowników samorządowych:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Myślenie analityczne i syntetyczne</li> <li>• Umiejętność pracy w grupie</li> <li>• Zaangażowanie</li> <li>• Komunikatywność</li> <li>• Umiejętność dobrej organizacji pracy</li> </ul> <p><b>Uzupełniające kompetencje twarde pracowników samorządowych:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Przyciąganie inwestorów zewnętrznymi skutecznymi działaniami marketingowo-promocyjnymi</li> <li>• Zarządzanie projektami</li> <li>• Znajomość podstaw prawnych dot. prowadzenia działalności gospodarczej</li> </ul>

**Rysunek 7. Model kompetencji pracowniczych dedykowany gminom tworzącym i rozwijającym SAG**

Źródło: badania własne

## **Rekomendacje dla praktyki gospodarczej**

Opierając się na analizie literaturowej przedstawionej w rozdziałach 1, 2 i 3, a także uwzględniając wyniki przeprowadzonych przez autora badań empirycznych, w tym opracowany model kompetencji pracowniczych w gminach wspierających tworzenie i rozwój SAG, można sformułować następujące założenia dotyczące wdrożenia tego modelu:

1. Identyfikacja etapu istnienia strefy (tworzenie lub rozwój SAG), co determinuje zadania gminy w tym zakresie i wpływa także na odpowiedni dobór kompetencji pracowników.
2. Inwentaryzacja zadań związanych z funkcjonowaniem SAG na danym etapie oraz wskazanie sfer zarządzania gminą, których one dotyczą.
3. Identyfikacja stanowisk pracowniczych w Urzędzie Gminy i jednostkach podległych, którym te zadania są przypisane.
4. Ocena aktualnego stanu przypisania zadań związanych z obsługą SAG do określonych stanowisk pracowniczych i ustalenie, czy obecny stan jest właściwy (ocena może ujawnić, że niektóre zadania związane z obsługą SAG są przypisane do niewłaściwych stanowisk lub nie zostały nigdzie przypisane).
5. Ostatecznie rozstrzygnięcie w kwestii prawidłowego przypisania zadań związanych z obsługą SAG do stanowisk pracy istniejących w obecnej strukturze organizacyjnej lub utworzenie nowego stanowiska pracy związanego z obsługą SAG wraz z realizacją wszystkich czynności administracyjnych, których to działanie wymaga (m.in. zmiany w regulaminie organizacyjnym, przeprowadzenie procedury rekrutacji pracownika).
6. Określenie pożądanych kompetencji kluczowych i uzupełniających (miękkich i twardych), które wiążą się z obsługą SAG na danym etapie działalności strefy.
7. Pomiar rzeczywistych kompetencji kluczowych i uzupełniających (miękkich i twardych), które posiadają pracownicy obsługujący SAG lub kompetencji pracownika zatrudnionego na nowo utworzonym stanowisku pracy związanym z obsługą SAG.
8. Określenie ewentualnych luk kompetencyjnych pracownika lub pracowników odpowiedzialnych za obsługę SAG, zgodnie z przypisanym zakresem zadań.
9. Opracowanie i realizacja planu szkoleniowego, związanego z poprawą kompetencji miękkich i twardych (przede wszystkim kompetencji kluczowych) pracownika lub pracowników odpowiedzialnych za obsługę SAG, w taki sposób, aby ich kompetencje rzeczywiste możliwie najbardziej zbliżyły się do poziomu kompetencji pożądanych (wzorcowych).

## **6. WARTOŚĆ DODANA PRACY**

### **Wartości poznawcze:**

1. Określenie podejścia do modelowania kompetencji pracownika odpowiedzialnego w jednostce samorządu terytorialnego za zarządzanie SAG (podejście zadaniowe) oraz ustalenie etapów modelowania jego kompetencji
2. Wskazanie rodzaju i kolejności zadań realizowanych przez JST tworzącą i rozwijającą SAG
3. Identyfikacja posiadanych i pożądaných kompetencji pracowniczych w JST w procesie tworzenia oraz rozwoju SAG oraz luk kompetencyjnych dotyczących kompetencji pracowniczych istotnych dla tworzenia i rozwoju SAG.

### **Wartości metodyczne:**

1. Opracowanie koncepcji modelu, narzędzi badawczych i procedury badania kompetencji pracowniczych w JST tworzących i rozwijających SAG

### **Wartości uylitarne:**

1. Opracowanie modelu empirycznego kompetencji pracowniczych w JST tworzących i rozwijających SAG
2. Opracowanie rekomendacji do wdrożenia modelu.

## **7. KIERUNKI DALSZYCH BADAŃ**

Obiecującym kierunkiem dalszych badań jest, w ocenie autora, badanie wpływu istnienia SAG na rozwój przedsiębiorczości w gminie, przede wszystkim, jeśli chodzi o rozwój powiązań kooperacyjnych z lokalnym biznesem. Doświadczenia autora wskazują, iż powstanie SAG może być ważnym impulsem dla rozwoju przedsiębiorczości, zarówno samorządowej (budowanie oferty konkurencyjnych usług komunalnych dla mieszkańców i przedsiębiorstw), jak i przedsiębiorczości indywidualnej mieszkańców, którzy mają możliwość wykorzystania swoich talentów i kompetencji, znajdując miejsce zatrudnienia blisko miejsca swojego zamieszkania. Proces ten korzystnie wpływa na kształtowanie kapitału społecznego w jednostkach samorządu terytorialnego, w tym na wzmacnianie aktywności obywatelskiej i partycypacyjnego podejścia mieszkańców do współdecydowania o przeszłości gminy. Tym zagadnieniom autor chciałby poświęcić swoje dalsze badania nad przedsiębiorczością samorządową.



## 8. OGRANICZENIA BADAŃ

Kluczowym ograniczeniem prowadzonych badań była ich realizacja w okresie pandemii, co spowodowało brak możliwości przeprowadzenia badań ilościowych na reprezentatywnych próbach oraz postawienia i testowania hipotez przy pomocy zaawansowanych metod statystycznych.

Ograniczenia prowadzonych badań wynikają m.in. ze zmieniających się przepisów prawa, które w trakcie prac nad realizacją dysertacji skutkowały m.in. zmianą skutków podatkowych działalności przedsiębiorców w specjalnych strefach inwestycyjnych.

W praktyce zwiększyło to zainteresowanie inwestorów terenami w specjalnych strefach inwestycyjnych, a jednocześnie utrudniło gminnym strefom skuteczne zabieganie o inwestorów.

Inną okolicznością, która ogranicza możliwość wdrożenia modelu, jest kadencyjność władz samorządów, które pochodzą z demokratycznego wyboru mieszkańców. W wielu przypadkach dochodzi do sytuacji, iż po zmianie władz samorządowych następuje także zmiana podejścia do sposobu zarządzania działającą na terenie gminy strefą, co również wpływa na zadania odpowiedzialnych za to pracowników samorządowych, a co za tym idzie – na wymagane od nich kompetencje.

Należy również mieć na uwadze, iż kompetencje ulegają dynamicznym zmianom. Pomiar kompetencji w danym momencie czasu może zdezaktualizować się w sytuacji np. zmian kadrowych.